



Università degli Studi “Mediterranea” di Reggio Calabria
Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Scienze umane

Corso di Dottorato in “Diritto ed Economia” - XXXV ciclo

**Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e
medie imprese familiari**

SECS-P/07

Coordinatore: *Prof. Attilio Gorassini*

Tutor: *Prof. Domenico Nicolò*

Dottorando: *Dott. Claudio Multari*

Anno accademico: 2022/2023

Indice

Introduzione	7
I Le piccole e medie imprese familiari.....	9
I.1 Il problema di ricerca	10
I.2 La definizione e le caratteristiche delle PMI familiari.....	12
Definizioni di “impresa familiare”	13
La “familiness”	16
I.3 Teorie dominanti in letteratura	20
Resource-Based View	20
Teoria dell’agenzia	20
Stewardship theory	21
Socioemotional wealth (SEW).....	22
I.4 Impenditorialità e <i>leadership</i>	27
Classificazione delle imprese familiari	27
Modello tipico di imprenditorialità nelle imprese familiari.....	29
La leadership e la cultura imprenditoriale nelle imprese familiari	30
Composizione e coinvolgimento familiare nel <i>Top Management</i> Team (TMT) e caratteri salienti del Non-Familiar Team (NFT)	31
I.5 La successione intergenerazionale nelle imprese familiari	35
Attori principali e fattori associati alla successione intergenerazionale	36
II Le strategie d’impresa.....	55
II.1 Evoluzione delle teorie imprenditoriali e del concetto di strategia	56
Le teorie imprenditoriali	56
Evoluzione storica degli studi di strategia.....	59
II.2 La gestione strategica.....	66
Definizione ed elementi fondamentali	66
La centralità del ruolo delle idee dell’alta direzione nella gestione aziendale	68
II.3 Caratteri qualificanti e processo di formulazione della strategia	70

Caratteri qualificanti della strategia	70
Il processo di formulazione strategica	71
Versante interno e versante esterno del governo strategico.....	73
II.4 Il sistema delle strategie aziendali	75
Elementi principali	75
La formula strategica dell'impresa.....	77
La consonanza della formula strategica.....	77
La valutazione della formula strategica	78
II.5 I diversi tipi di strategia aziendale.....	81
L'approccio strategico	81
Classificazione gerarchica delle strategie d'impresa	82
II.6 Gli studi sui modelli di sviluppo delle imprese.....	83
Il modello di sviluppo di Greiner	83
Il modello di sviluppo di Barnes ed Hershon	85
Il modello di sviluppo di Sarasvathy.....	86
II.7 Le strategie di sviluppo dimensionale.....	87
Caratteri delle strategie di sviluppo dimensionale	87
Le strategie di sviluppo monosettoriale	87
Le strategie di sviluppo polisettoriale	88
II.8 Introduzione alle strategie di internazionalizzazione	89
<u>III</u> Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari	95
III.1 Stato dell'arte.....	96
III.2 Fattori familiari determinanti nel processo di internazionalizzazione	97
L'orientamento imprenditoriale (EO)	97
La cultura dell'impegno familiare e il grado di internazionalizzazione.....	100
Stewardship orientation	102
III.3 I percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari	103
<i>Uppsala model</i>	104
Born global	105

Born-again global	106
Born regional.....	107
III.4 Il ruolo del <i>Top Management Team</i> nel processo di internazionalizzazione	107
La flessibilità strategica del TMT	107
Il ruolo dell'esperienza settoriale del Top Management Team nel processo di internazionalizzazione	108
Coinvolgimento familiare nel Top Management Team	110
L'effetto del numero di generazioni coinvolte nel TMT	113
III.5 L'influenza del meccanismo di <i>governance</i> informale sull'intensità delle esportazioni.....	115
Il ruolo delle norme relazionali	115
Il ruolo della fiducia.....	117
Indipendenza del CdA e intensità delle esportazioni.....	119
III.6 L'effetto del conservatorismo delle imprese familiari sul processo di internazionalizzazione.....	121
Il conservatorismo nella governance	121
Conservatorismo strategico e culturale	123
III.7 Orientamento all'indipendenza	124
Gli aspetti finanziari dell'orientamento all'indipendenza	124
Gli aspetti umani dell'orientamento all'indipendenza	125
La dimensione relazionale dell'orientamento all'indipendenza.....	127
III.8 Caratteristiche distintive delle PMI familiari nel processo di internazionalizzazione.....	127
Tripartizione delle risorse	129
Le risorse specifiche della famiglia.....	130
Le risorse istituzionali.....	137
Le risorse industriali	138
III.9 Il riconoscimento delle opportunità internazionali	139
L'influenza del riconoscimento delle opportunità internazionali.....	139
III.10 Il capitale relazionale	145
Il capitale relazionale nel processo di internazionalizzazione	146

L'influenza delle reti sociali	147
III.11 Fattori rilevanti nelle scelte organizzative legate all'internazionalizzazione	152
L'influenza della SEW	152
Gli effetti derivanti dalla presenza di un familiare nel TMT	153
L'influenza della distanza	154
III.12 L'andamento delle <i>performance</i> aziendali durante il processo di internazionalizzazione.....	163
Quadro sintetico delle teorie esistenti in letteratura	163
Le quattro fasi del modello W.....	166
IV Caso studio: Azienda Agricola "Sapori Antichi d'Aspromonte"	199
IV.1 Metodologia.....	200
Fasi nella conduzione di un caso studio.....	200
IV.2 Risultati	206
Presentazione: azienda agricola "Sapori antichi d'Aspromonte"	206
La Socio-Emotional Wealth (SEW)	207
Il processo di internazionalizzazione.....	208
La scelta dei paesi target.....	210
Le principali barriere nel processo di internazionalizzazione	211
IV.3 Discussione.....	212
Conclusioni	220

Introduzione

La letteratura ha, nel corso del tempo, investigato ampiamente le strategie di internazionalizzazione delle imprese. D'altra parte, vi è un ampio *corpus* di studi esistente circa le peculiarità delle imprese familiari e delle piccole e medie imprese. Tuttavia, un tempo, l'internazionalizzazione era un processo che potevano intraprendere quasi esclusivamente le imprese di grandi dimensioni, specialmente le cosiddette "multinazionali". Di conseguenza, gli studi riguardanti l'internazionalizzazione delle PMI familiari erano quasi inesistenti, almeno fino agli inizi degli anni 2000. Successivamente, grazie all'avvento della globalizzazione e dello sviluppo tecnologico, anche le piccole e medie imprese familiari hanno iniziato a penetrare nei mercati esteri, sia per espandere il proprio *business*, sia per poter continuare a competere sul mercato e non restare "schiacciate" dalle imprese di grandi dimensioni, le quali possono contare su economie di dimensione.

In seguito al sorgere di tale fenomeno, la letteratura aziendalistica ha iniziato a occuparsi in modo via via crescente del fenomeno di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari. Tuttavia, alcuni studi recenti, hanno dimostrato che il numero di pubblicazioni riguardanti tale fenomeno, seppur in crescita, è ancora limitato e frammentario. Difatti, esiste un ampio *corpus* di studi riguardante l'internazionalizzazione delle imprese familiari e l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, ma lo studio dei due fenomeni congiuntamente (l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari) risulta ancora un campo da approfondire.

Dunque, l'obiettivo del presente elaborato è quello di comporre un quadro, possibilmente esaustivo, dello stato dell'arte circa l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari. Attualmente, come verrà argomentato nel corso della trattazione, vi è una sola *review* della letteratura sull'argomento. Tale studio è il punto di partenza del presente lavoro che, cogliendo l'invito degli autori, ha l'obiettivo di comporre un quadro esteso delle teorie esistenti in letteratura su tale fenomeno.

L'ampia ricognizione teorica della letteratura è poi corredata dallo studio di un caso aziendale, condotto secondo metodo qualitativo di tipo esplorativo e adottando un approccio positivista, in linea con quanto proposto dalla letteratura esistente sulle metodologie di ricerca nei contesti aziendali familiari. Lo studio del caso ha come obiettivo quello di capire "come" le strategie di internazionalizzazione vengono adottate da una piccola impresa familiare che svolge attività agricola. È risaputo che lo studio di un caso singolo non abbia il potere di generalizzare una teoria (come avviene nelle ricerche condotte con

metodi quantitativi) ma, nel caso oggetto del presente lavoro di ricerca, ha permesso di capire le dinamiche tramite le quali una piccola impresa familiare ha intrapreso il percorso di internazionalizzazione. Dunque, le teorie dominanti in letteratura sono state messe a sistema e confrontate con le modalità di ingresso nei mercati esteri dell'impresa scelta come caso studio. L'obiettivo è, altresì, quello di fornire degli spunti da approfondire in lavori di ricerca successivi.

Il lavoro è strutturato come segue: nel primo capitolo sono descritti i fattori discriminanti delle piccole e medie imprese familiari, con particolare *focus* sui concetti di imprenditorialità e *leadership*. Vengono, inoltre, approfondite quelle caratteristiche che distinguono le piccole e medie imprese familiari dagli altri tipi di impresa, le quali caratteristiche sono poi riprese nel terzo capitolo al fine di descrivere come esse incidono sul processo di internazionalizzazione.

Il secondo capitolo, invece, è incentrato sulla gestione strategica dell'impresa. Viene fornito un breve *excursus* storico delle teorie aziendalistiche che hanno condotto, in tempi recenti, allo studio delle strategie e, in particolare, alle strategie di internazionalizzazione. Un ampio spazio è dedicato alla gestione strategica dell'impresa; ciò è giustificato dalla volontà di fornire un quadro possibilmente esaustivo delle dinamiche che conducono alla scelta di espandere il *business* a livello internazionale e alle modalità attraverso le quali ciò può avvenire.

Il terzo capitolo è finalizzato a fornire un quadro completo dello stato dell'arte sui fattori che incidono sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari. In particolare, vi sono fattori insiti nella natura di questa tipologia di imprese che, secondo gli studiosi, possono favorire od ostacolare il processo di internazionalizzazione. Alcune teorie sono sostenute dalla maggior parte degli studiosi, mentre altre conducono a risultati contrastanti.

Infine, il quarto capitolo è interamente dedicato allo studio del caso dell'azienda agricola "Sapori Antichi d'Aspromonte". Tale sezione si apre con la descrizione della metodologia adottata e le motivazioni che hanno portato alla scelta di condurre lo studio di un caso singolo. Successivamente, dopo una descrizione dell'impresa, vengono argomentati i tratti salienti del processo di internazionalizzazione che la stessa impresa ha evidenziato nel processo di espansione del proprio *business* nei mercati esteri. L'obiettivo è quello di confrontare la letteratura esistente (trattata prevalentemente nel terzo capitolo) con un caso particolare di internazionalizzazione, in quanto l'impresa ha avviato tale processo pur avendo riscontrato delle barriere molto consistenti.

I

Le piccole e medie imprese familiari

I.1 Il problema di ricerca

La letteratura in materia di imprese familiari ha condotto studi specifici anche su quelle di piccole e medie dimensioni, le quali presentano caratteristiche proprie. Da un lato, vi è l'influenza delle dimensioni, dall'altro, quella del loro carattere di impresa familiare. Entrambi gli aspetti apportano vantaggi e svantaggi alle imprese che, nel corso degli ultimi due decenni, sono stati progressivamente approfonditi dagli studiosi.

Diversi autori si sono occupati, attraverso sistematizzazioni della letteratura, di temi attinenti alle piccole e medie imprese familiari (Bird et al., 2002; Sharma, 2004).^{1 2} Queste *review* della letteratura hanno per oggetto temi vari quali: la *corporate governance* (Bammens et al., 2011)³, i processi di innovazione (Calabrò et al., 2019)⁴, la gestione dei conflitti (Caputo et al., 2018)⁵, l'internazionalizzazione (Pukall & Calabrò, 2014)⁶, e l'imprenditorialità (Goel & Jones, 2016)⁷. Vi sono anche contributi che indagano la *performance* dei sistemi di valutazione (Heinicke, 2018)⁸.

Nonostante l'importanza delle PMI familiari nei sistemi economici e sociali di ogni stato, sono pochi gli studi che considerano specificatamente le piccole e medie imprese familiari con riferimento al loro comportamento (Sanchez-Famoso et al.,

¹ Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family *Business* Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>

² Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family *Business* Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>

³ Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family *Businesses*: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>

⁴ Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>

⁵ Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict *management* in family *businesses*. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519–542. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0027>

⁶ Pukall, T., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27, 103–125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>

⁷ Goel, S., & Jones, R. J. (2016). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family *Business*: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0894486515625541>

⁸ Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 28(4), 457–502. <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>

2019)⁹ e, segnatamente, alle scelte strategiche di internazionalizzazione (Valenza et al., 2021)¹⁰.

Le PMI familiari sono state spesso studiate nel loro insieme e solo recentemente la letteratura si è focalizzata sul loro comportamento nel processo di internazionalizzazione (P. Davis & Englis, 2000)¹¹. Appare quindi necessario avanzare teorie specifiche per le PMI, le quali presentano caratteristiche diverse da quelle di grandi dimensioni. Ad esempio, il coinvolgimento della famiglia nella gestione e nella proprietà (Chrisman et al., 2012)¹², la "*familiness*" (Habbershon et al., 2003)¹³ o la volontà di preservare lo *stock* di valore correlato coinvolgimento emotivo nell'impresa, meglio conosciuto come ricchezza socio-emotiva (Gomez-Mejia et al., 2011)¹⁴, sono tutti aspetti maggiormente presenti nelle piccole imprese familiari piuttosto che in quelle grandi (ad es. Cabrera-Suárez et al., 2001; Habbershon et al., 2003)^{15 16}. Nelle imprese familiari, il controllo e l'influenza della famiglia, l'identificazione di quest'ultima con l'impresa, il coinvolgimento emotivo e la necessità di rinnovare il controllo familiare con la successione generazionale, esercitano un'influenza significativa anche sulle scelte strategiche e, per quel che più interessa questo studio, su quelle di internazionalizzazione (Berrone et al., 2012)¹⁷.

⁹ Sanchez-Famoso, V., Pittino, D., Chirico, F., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Social capital and innovation in family firms: The moderating roles of family control and generational involvement. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101043. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.02.002>

¹⁰ Valenza, G., Caputo, A., & Calabrò, A. (2021). Is small and medium-sized beautiful? The structure and evolution of family SMEs research. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0024>

¹¹ Davis, P., & Englis, P. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family *Businesses*. *Family Business Review - FAM BUS REV*, 13, 107–120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>

¹² Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>

¹³ 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. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)

¹⁴ Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>

¹⁵ Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>

¹⁶ Op. cit.

¹⁷ 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*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Ciò contribuisce alla difficoltà di far progredire la ricerca in questo campo e di riconoscere l'importanza degli sforzi degli studi nella comprensione e spiegazione del funzionamento delle PMI familiari rispetto ad altre PMI e alle imprese familiari più grandi.

Il presente lavoro non colma questa lacuna presente in letteratura, ma si pone come obiettivo quello di fornire una rassegna esaustiva delle teorie in materia di internazionalizzazione delle PMI familiari e di relazionare queste ultime con lo studio di un caso concreto, al fine esplorare “come” avviene la penetrazione nei mercati internazionali e di fornire ulteriori spunti utili per studi successivi.

1.2 La definizione e le caratteristiche delle PMI familiari

Le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano i due terzi di tutte le attività economiche a livello mondiale (Family Firm Institute, 2014)¹⁸.

La Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/EC classifica le imprese sotto il profilo della loro dimensione, nelle seguenti tre categorie:

- una microimpresa è definita come quella che impiega meno di 10 persone e il cui fatturato o totale dell'attivo patrimoniale non supera i 2 milioni di euro;
- una piccola impresa è definita come quella che impiega meno di 50 persone e il cui fatturato o totale dell'attivo patrimoniale non supera i 10 milioni di euro;
- una media impresa è quella che impiega meno di 250 persone e il cui fatturato non supera i 50 milioni di euro e il totale dell'attivo patrimoniale non supera i 43 milioni di euro.

In questo scritto assumiamo questa classificazione per definire le piccole e medie imprese come quelle con un numero di dipendenti inferiore a 250, un fatturato non superiore a 50 milioni e un totale dell'attivo patrimoniale non maggiore di 43 milioni di euro (D'Angelo et al., 2016)¹⁹.

Queste PMI negli ultimi anni hanno manifestato un'apertura a nuovi mercati che può essere letta, da un lato, come un'opportunità offerta dalla globalizzazione e dallo sviluppo tecnologico, e dall'altro lato, come una necessità derivante dalla crescita delle imprese multinazionali, con le quali le PMI spesso collaborano. Molte volte l'internazionalizzazione è, infatti, una scelta obbligata per non essere estromessi dal mercato (Rubino et al., 2022)²⁰.

¹⁸ Institute, F. F. (2014). Global Data Point. <http://www.ffi.org/%0A?page=globaldatapoints>

¹⁹ D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534–547. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.004>

²⁰ Rubino, F. E., Multari, C., & Valenza, G. (2022). The Internationalization of Family SMEs: A Literature Review and Research Agenda BT- The International Dimension of Entrepreneurial Decision-Making: Cultures, Contexts, and Behaviours (A. Caputo, M. M. Pellegrini, M. Dabić, &

A partire dagli anni 2000 si è assistito ad un significativo aumento delle pubblicazioni sul processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari. Le motivazioni di questo interesse degli studiosi sono da ricercare nella crescente globalizzazione dell'economia e dello sviluppo tecnologico che hanno permesso, anche ad alcune realtà di piccole dimensioni, storicamente poco inclini all'apertura internazionale, di espandere i propri confini commerciali rivolgendo la propria offerta ai mercati esteri.

Definizioni di "impresa familiare"

Non vi è a tutt'oggi una definizione univoca e universalmente accettata di impresa familiare (Ejupi-Ibrahimi et al., 2021)²¹.

Le prime definizioni di impresa familiare si basano su diversi aspetti:

- la proprietà familiare (es. Barry, 1975)²²;
- il livello di coinvolgimento dei membri della famiglia nella proprietà e nella gestione (Barnes & Hershon, 1994)²³;
- la presenza e la cura di un successore di famiglia (ad es. Churchill & Hatten, 1987)²⁴;
- l'attuale (ad es. Ward, 1988)²⁵ o anche previsto (Heck & Trent, 1999)²⁶ trasferimento generazionale della proprietà e del controllo;
- la cultura tipica dell'impresa familiare (ad es. Litz, 1995)²⁷.

Gli studiosi concordano circa il fatto che un *business* gestito e di proprietà di una famiglia, o di famiglie strettamente collegate, sia un'azienda familiare,

L.-P. Dana (eds.); pp. 115–136). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85950-3_7

²¹ Ejupi-Ibrahimi, A., Ramadani, V., & Ejupi, D. (2021). Family *businesses* in North Macedonia: evidence on the second-generation motivation and entrepreneurial mindset. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 286–299. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0047>

²² Barry, B. (1975). The Development of Organisation Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/030630707500300105>

²³ Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family *Business*. *Family Business Review*, 7(4), 377–392. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>

²⁴ Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family *Businesses*. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64. <https://doi.org/10.1177/104225878701100305>

²⁵ Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family *Businesses*. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>

²⁶ Heck, R. K. Z., & Trent, E. S. (1999). The Prevalence of Family *Business* from a Household Sample

²⁷ Litz, R. A. (1995). The Family *Business*: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>

confermando il coinvolgimento della famiglia come elemento principale nell'identificazione di questo tipo di imprese (Chua et al., 1999)²⁸.

Secondo Shanker e Astrachan (1996)²⁹ il coinvolgimento della famiglia implica la presenza di almeno un familiare in posizione manageriale e un certo numero di generazioni nella forza lavoro e nella struttura proprietaria della società.

Come è stato posto in luce da Calabrò et al. (2019)³⁰, studi recenti considerano il controllo come carattere fondamentale delle imprese familiari.

Secondo Colli et al. (2003)³¹ le condizioni necessarie ai fini dell'individuazione di queste imprese sono le seguenti "un membro della famiglia sia amministratore delegato; vi siano almeno due generazioni di famiglia al controllo, e un minimo del 5 per cento delle azioni di voto sia detenuto dalla famiglia o da *trust* associate ad essa".

Miller e Le Breton-Miller (2003)³² definiscono le imprese familiari come quelle nelle quali "una famiglia abbia abbastanza proprietà per determinare la composizione del consiglio ... il CEO e almeno un altro dirigente sia un membro della famiglia e dove l'intento sia quello di trasferire l'azienda alla prossima generazione".

Chua et al. (1999)³³ pongono in luce come le aziende di famiglia siano "*business* governati e/o gestiti con l'intenzione di modellare e perseguire la visione del *business* familiare, detenuto da una coalizione dominante controllata da membri della stessa famiglia, o di un piccolo numero di famiglie, in modo che sia potenzialmente sostenibile il trasferimento dell'attività alle nuove generazioni della famiglia o delle famiglie".

Infine, secondo altri studiosi, affinché si configuri l'impresa familiare è necessario che la famiglia proprietaria influenzi l'azienda attraverso il suo coinvolgimento

²⁸ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family *Business* by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

²⁹ Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family *Businesses'* Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family *Business* Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>

³⁰ Op. cit.

³¹ Colli, A., Pérez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. *Enterprise and Society*, 4(1), 28–64. <https://doi.org/DOI: 10.1093/es/4.1.28>

³² Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus Advantage in Family *Business*. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>

³³ Op. cit.

nella proprietà e/o *governance* e/o gestione (Astrachan et al., 2002; Rau et al., 2018)^{34 35}.

Le imprese familiari presentano alcune caratteristiche discriminanti. In primo luogo, esse hanno tipicamente una forte integrazione tra la famiglia e l'impresa, che pone l'esigenza di bilanciare gli obiettivi economici con quelli familiari (Habbershon & Williams, 1999)³⁶.

Altre caratteristiche distintive sono la struttura e i meccanismi di *governance* (Bammens et al., 2011)³⁷ e il venir meno di una separazione tra proprietà e controllo, giacché si osserva una sovrapposizione tali aspetti. La famiglia proprietaria sovente influenza la gestione in modo assai rilevante (Calabrò et al., 2017; Carney, 2005)^{38 39}. Ciò accade soprattutto nelle PMI familiari dove la sovrapposizione e la presenza della famiglia nella proprietà e nella gestione è dominante (Calabrò & Mussolino, 2013)⁴⁰; difatti, nelle imprese di grandi dimensioni ciò non accade e non potrebbe accadere atteso che i compiti gestionali sono così numerosi, vari e complessi che una famiglia non può governarli senza il supporto di manager professionisti estranei alla famiglia.

Si richiamano di seguito alcune teorie che pongono in luce le caratteristiche distintive delle imprese familiari, evidenziando i potenziali vantaggi e svantaggi generati dalla "familiarità".

³⁴ Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family *Business* Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

³⁵ Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrniotis, K. X. (2018). The F-PEC Revisited: From the Family *Business* Definition Dilemma to Foundation of Theory. *Family Business Review*, 31(2), 200–213. <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>

³⁶ Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001>

³⁷ Op. cit.

³⁸ Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238–248.

³⁹ Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081>.

⁴⁰ Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363–403. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9180-7>

La "familiness"

Gli studiosi hanno evidenziato come le PMI familiari incontrino difficoltà nell'acquisizione di risorse manageriali e finanziarie (Carney, 2005; Graves & Thomas, 2008; Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003)^{41 42 43 44}.

Altri studiosi hanno posto in luce come queste imprese presentino delle risorse proprie, che le altre imprese non hanno, che conferiscono loro dei vantaggi ma che, in alcune circostanze, possono anche costituire punti di debolezza (Cabrera-Suárez et al., 2001; Habbershon et al., 2003)^{45 46}. Tra queste vi è la c.d. "*familiness*", che genera diverse e uniche risorse all'interno di un'azienda, come risultato del coinvolgimento familiare. Dalla *familiness* può derivare anche la ritrosia ad aprire il capitale sociale a soggetti estranei alla famiglia e a ricorrere al capitale di rischio (Sirmon & Hitt, 2003)⁴⁷. Dall'altro, tali tipologie di aziende sono caratterizzate dall'esistenza di "capitale finanziario paziente", in quanto sono più orientate verso un orizzonte a lungo termine rispetto ai risultati a breve termine, rispetto a quelle non familiari (Dreux, 1990)⁴⁸ e ciò consente loro di mantenere stabili i rapporti con i differenti interlocutori (Zahra, 2005)⁴⁹, che tendono a sostenere l'impresa anche nei momenti di difficoltà (Sirmon & Hitt, 2003)⁵⁰.

Un'altra caratteristica distintiva delle imprese familiari è l'esistenza di forti relazioni e legami sociali (Salvato & Melin, 2008)⁵¹, che genera "la capacità degli attori di ottenere benefici in virtù dell'appartenenza a reti sociali" (Portes, 1998)⁵². La dotazione di questo capitale sociale genera sovente vantaggi alle imprese familiari, le quali vedono migliorare le relazioni con *partner* appartenenti a reti

⁴¹ Op. cit.

⁴² 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. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>

⁴³ Op. cit.

⁴⁴ Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, *Management* and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

⁴⁵ Op. cit.

⁴⁶ Op. cit.

⁴⁷ Op. cit.

⁴⁸ Dreux, D. R. (1990). Financing Family *Business*: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00225.x>

⁴⁹ Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>

⁵⁰ Op. cit.

⁵¹ Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled *Businesses*: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>

⁵² Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>

esterne (Carney, 2005)⁵³ e ridurre i costi di transazione, che dovrebbero sostenere per prevenire i comportamenti opportunistici dei vari interlocutori (Gulati, 1998)⁵⁴. Sorenson et al. (2009)⁵⁵ suggeriscono che, nelle PMI familiari, il capitale sociale familiare e la *performance* finanziaria sono collegati positivamente e che la costruzione di forti relazioni di rete è un vantaggio strategico per queste aziende. Esse possono migliorare il loro potenziale di internazionalizzazione e innovazione attraverso la condivisione di risorse localizzate nelle varie reti sociali (Classen et al., 2012)⁵⁶, dove i legami tra imprese e individui hanno un ruolo fondamentale (Crick & Spence, 2005; Kontinen & Ojala, 2011)^{57 58}. Discua Cruz (2010)⁵⁹ ha fornito prove empiriche circa il fatto che il capitale umano e sociale fornisca l'accesso a una varietà di risorse che permettono ai membri della famiglia di impegnarsi nella *portfolio entrepreneurship*, che porta allo sviluppo di un piccolo gruppo di imprese familiari.

Le imprese familiari, inoltre, beneficiano di un più un forte senso di appartenenza dei dipendenti nei confronti dell'impresa (Davis, 1983)⁶⁰.

Alcuni studiosi hanno dimostrato che questo tipo di imprese registrano una migliore *performance* finanziaria (Anderson & Reeb, 2003; Burkart et al., 2003)⁶¹

⁵³ Op. cit.

⁵⁴ Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)

⁵⁵ Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*, 22(3), 239–253. <https://doi.org/10.1177/0894486509332456>

⁵⁶ Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x>

⁵⁷ Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:iburev:v:14:y:2005:i:2:p:167-185>

⁵⁸ Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20, 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>

⁵⁹ Discua Cruz, A. (2010). Collective perspectives in portfolio entrepreneurship: A study of family business groups in Honduras. *EDAMBA Journal. Thesis Competition*, 8, 91–105.

⁶⁰ Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51(2), 167–184. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1983.tb00860.x>

⁶¹ 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>

⁶² e crescono a tassi più elevati, in particolare, se i membri della famiglia fondatrice sono impiegati in posizioni dirigenziali (Jean Lee, 2006)⁶³.

Vi sono anche svantaggi derivanti dalla chiusura di queste imprese all'ingresso di manager estranei alla famiglia. In particolare, le PMI familiari tendono ad affidare i compiti di maggiore responsabilità, che presuppongono una forte base fiduciaria, soltanto a coloro che appartengono alla famiglia e che rientrano dentro la cerchia delle loro relazioni sociali (Whyte, 1996)⁶⁴, con conseguenti possibili carenze di risorse umane (Kogut & Zander, 1992)⁶⁵. Inoltre, l'elevato controllo esercitato sui manager non familiari (Jean Lee, 2006)⁶⁶ inibisce questi ultimi dall'intraprendere strategie di crescita necessarie per entrare in settori nei quali la competizione si svolge su larga scala (Carney, 1998)⁶⁷, mentre l'innovazione e la creatività sono considerate meno importanti rispetto alle imprese non familiari (Donckels & Fröhlich, 1991)⁶⁸.

Sovente, specialmente nei casi in cui si adottino dei comportamenti nepotistici, le imprese familiari possono incontrare dei problemi nel raggiungimento e nella difesa del vantaggio competitivo (Carney, 2005)⁶⁹.

Il caratteristico conservatorismo (Calabrò & Mussolino, 2013; Carney, 2005; Schulze et al., 2003)^{70 71 72} delle imprese familiari comporta una loro una minore

⁶² Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167–2201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>

⁶³ Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3), 175–191. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00069.x>

⁶⁴ Whyte, M. K. (1996). The Chinese Family and Economic Development: Obstacle or Engine? *Economic Development and Cultural Change*, 45(1), 1–30. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ucp:ecdecc:v:45:y:1996:i:1:p:1-30>

⁶⁵ Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

⁶⁶ Op. cit.

⁶⁷ Carney, M. (1998). A *Management* Capacity Constraint? Obstacles to the Development of the Overseas Chinese Family Business. *Asia Pacific Journal of Management*, 15(2), 137–162. <https://doi.org/10.1023/A:1015433429765>

⁶⁸ Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149>.

⁶⁹ Op. cit.

⁷⁰ Op. cit.

⁷¹ 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. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:18:y:2003:i:4:p:473-490>

⁷² Op. cit.

propensione all'assunzione di rischi (Kets de Vries, 1993; Miller & Le Breton-Miller, 2003; Naldi et al., 2007)^{73 74 75}.

Le imprese familiari, nella maggior parte dei casi, sono di piccole dimensioni (Johannisson & Huse, 2000)⁷⁶ e ciò può generare sia degli svantaggi, che dei vantaggi: da un lato, le limitate risorse finanziarie e manageriali frenano l'innovazione (Classen et al., 2012; Fernández & Nieto, 2006)^{77 78}; d'altro canto, molti studi evidenziano una loro precoce internazionalizzazione (Zahra et al., 2000)⁷⁹.

Così, le piccole imprese familiari tendono a fare affidamento pesantemente sulle risorse finanziarie familiari per l'avvio e la crescita, e ciò è probabilmente collegato al loro atteggiamento di mantenere il controllo e di minimizzare il rischio finanziario (Romano et al., 2001)⁸⁰.

Infine, un'altra caratteristica delle PMI familiari è che esse tendono a prendere in considerazione strategie di internazionalizzazione soltanto dopo aver rafforzato la loro posizione nel mercato interno. Difatti, la propensione di tali imprese a internazionalizzarsi, secondo molti studiosi, è dettata dall'evoluzione della competizione su mercati internazionali (Calabrò & Mussolino, 2013; Fernández & Nieto, 2005, 2006; Segaro, 2012)^{81 82 83 84}.

⁷³ Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>

⁷⁴ Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics - ORGAN DYN*, 21, 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)

⁷⁵ Op. cit.

⁷⁶ Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353–378. <https://doi.org/10.1080/08985620050177958>

⁷⁷ Fernández, Z., & Nieto, M. (2006). Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>

⁷⁸ Op. cit.

⁷⁹ Op. cit.

⁸⁰ Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrniotis, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285–310. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00053-1)

⁸¹ Op. cit.

⁸² Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>

⁸³ Op. cit.

⁸⁴ Segaro, E. (2012). Internationalization of Family SMEs: The Impact of Ownership, Governance, and Top Management Team. *Journal of Management and Governance*, 16, 147–169. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9145-2>

I.3 Teorie dominanti in letteratura

Resource-Based View

La *Resource-Based View* (RBV) è una teoria secondo la quale ogni organizzazione è composta da un insieme di risorse idiosincratiche, di valore, uniche, non facilmente imitabili e che sono fonte del vantaggio competitivo (Barney, 1991)⁸⁵. Sirmon e Hitt (2003)⁸⁶ sostengono che nelle imprese familiari queste risorse uniche comprendono il capitale umano, il capitale sociale, il capitale paziente, il capitale di sopravvivenza e la governabilità. Sotto il profilo delle risorse e delle capacità, vi sono numerose differenze tra le imprese familiari e quelle non familiari (Chrisman et al., 2003)⁸⁷. A tal proposito, gli studiosi hanno utilizzato la RBV per comprendere i vantaggi strategici delle imprese familiari (Habbershon & Williams, 1999)⁸⁸.

Teoria dell'agenzia

La teoria dell'agenzia (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976)⁸⁹⁻⁹⁰ è stata utilizzata in diversi studi sulle aziende familiari (Chrisman et al., 2005; Corbetta & Salvato, 2004; Sharma, 2004)⁹¹⁻⁹²⁻⁹³ per spiegare il loro comportamento sulla base del rapporto tra agenti (dirigenti) e mandanti (proprietari).

Essa interpreta il comportamento dell'impresa familiare nei casi in cui i dirigenti familiari e non familiari basano le loro decisioni su obiettivi individuali, piuttosto che sul bene del collettivo (ad es. l'impresa familiare e i suoi *stakeholder*). Questa prospettiva implica che i proprietari debbano “monitorare e controllare le azioni

⁸⁵ Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 3–10. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)

⁸⁶ Op. cit.

⁸⁷ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family *business*. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.

⁸⁸ Op. cit.

⁸⁹ Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>

⁹⁰ Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

⁹¹ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic *Management* Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

⁹² Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), 119–134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>

⁹³ Op. cit.

degli agenti (cioè i gestori non familiari)” (Sapienza et al., 2000)⁹⁴. Ciò consente di comprendere l’origine di alcuni vantaggi e svantaggi delle imprese familiari attraverso l’interazione tra proprietari familiari e manager esterni (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003)⁹⁵.

Sulla base di questa teoria, nelle imprese familiari i costi di agenzia sono ridotti, atteso che gli interessi di manager e dipendenti siano allineati a quelli della proprietà (Davis et al., 1997; Sapienza et al., 2000; Zahra et al., 2004)^{96 97 98}, dato che i leader sono membri della famiglia (Donaldson & Davis, 1991; Miller & Le Breton-Miller, 2006)^{99 100}. Vi sono tuttavia anche aspetti negativi che derivano dal coinvolgimento della famiglia, anche in termini di “una minore *performance* economica” (Chua, Chrisman, & Steier, 2003)¹⁰¹.

Stewardship theory

La *stewardship theory* (Davis et al., 1997; Donaldson, 1990)^{102 103} spiega il comportamento dei manager che agiscono responsabilmente sugli *asset* che controllano, antepoendo gli interessi aziendali rispetto ai propri. Tale teoria evidenzia che se la motivazione dei soggetti è basata su ricompense intrinseche e

⁹⁴ Sapienza, H. J., Audrey Korsgaard, M., Goulet, P. K., & Hoogendam, J. P. (2000). Effects of agency risks and procedural justice on board processes in venture capital-backed firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 331–351. <https://doi.org/10.1080/08985620050177949>

⁹⁵ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

⁹⁶ Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory of *Management*. *The Academy of Management Review*, 22, 20. <https://doi.org/10.2307/259223>

⁹⁷ Op. cit.

⁹⁸ Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

⁹⁹ Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management - AUST J MANAGE*, 16, 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>

¹⁰⁰ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

¹⁰¹ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family *Business* Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331–338. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00012>

¹⁰² Op. cit.

¹⁰³ Donaldson, L. (1990). A Rational Basis for Criticisms of Organizational Economics: A Reply to Barney. *The Academy of Management Review*, 15(3), 394–401. <https://doi.org/10.2307/258015>

immateriali, gli individui non familiari avranno alti livelli di responsabilità organizzativa e non sperimenteranno conflitti di obiettivi (Lee & O'Neill, 2003)¹⁰⁴. Nell'ambito degli studi sulle imprese familiari, la *stewardship theory* si è rivelata utile per spiegare il loro comportamento. Caratteristiche distintive di tale teoria sono un alto tasso di sintonia tra dipendenti e proprietari e un diffuso altruismo tra i membri dell'organizzazione. Tali tratti sono generalmente presenti nel modello classico di impresa familiare (Schulze et al., 2003a)¹⁰⁵.

Mentre la *stewardship theory* è un assunto teorico volto a dare interpretazione al comportamento dei soggetti interni alle imprese familiari, l'attitudine di questi ultimi ad agire con quanto descritto dalla sopracitata teoria è definita *stewardship perspective* (Davis et al., 1997)¹⁰⁶.

Socioemotional wealth (SEW)

Gomez-Mejia et al. (2007)¹⁰⁷ hanno sviluppato un modello generale di "ricchezza socio-emotiva" per spiegare le scelte delle imprese.

Prima di illustrare questa teoria è opportuno richiamare la teoria dell'agenzia comportamentale proposta da Wiseman e Gomez Mejia (1998)¹⁰⁸ e Gomez-Mejia et al. (2000)¹⁰⁹, dalla quale essa deriva. Secondo quest'ultima, le imprese compiono delle scelte in base alla volontà dei loro leader, i quali opereranno prevalentemente per preservare il benessere socio-emotivo accumulato all'interno dell'impresa nel corso degli anni, assumendo scelte che in alcuni casi possono anche mettere a rischio la solidità economico-finanziaria dell'impresa (Block, 2011; Chua et al., 2003)^{110 111}.

¹⁰⁴ Lee, P. M., & O'Neill, H. M. (2003). Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 212–225. <https://doi.org/10.2307/30040615>

¹⁰⁵ 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. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:18:y:2003:i:4:p:473-490>

¹⁰⁶ Op. cit.

¹⁰⁷ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and *Business* Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

¹⁰⁸ Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>

¹⁰⁹ Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The Role of Risk Sharing and Risk Taking under Gainsharing. *The Academy of Management Review*, 25(3), 492–507. <https://doi.org/10.2307/259306>

¹¹⁰ Block, J. H. (2011). How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms: A Principal—Agent Model. *Family Business Review*, 24(1), 9–27. <https://doi.org/10.1177/0894486510394359>

¹¹¹ Op. cit.

La SEW ingloba al suo interno l'esercizio di potere illimitato conferito ai membri della famiglia, l'influenza che la famiglia ha sull'attività svolta e l'identificazione che questa ha con l'impresa (che spesso ne porta il nome) (Gómez-Mejía et al., 2007)¹¹². Sebbene possa essere tacito, "il valore della ricchezza socio-emotiva per la famiglia è intrinseco, la sua conservazione diventa fine a se stessa, ed è ancorata a un livello psicologico profondo tra i proprietari, la cui identità è indissolubilmente legata all'organizzazione" (Berrone et al., 2010)¹¹³.

A supporto di tale tesi vi sono numerose evidenze empiriche. Gomez-Mejia et al. (2007)¹¹⁴ hanno evidenziato come i frantoi a conduzione familiare tendano a non unirsi alle cooperative, anche perdendo possibili vantaggi economici e strategici, al fine di non perdere la propria indipendenza. Jones, Makri e Gomez-Mejia (2008)¹¹⁵ hanno rilevato che le aziende a controllo familiare tendano a nominare amministratori vicini al consiglio, a discapito dell'indipendenza che dovrebbe esistere tra i due organi. Inoltre, Cruz et al. (2010)¹¹⁶ hanno posto in luce come i compensi accordati ai membri del *top management team* risultano più cospicui per i familiari.

Tuttavia, è da evidenziare come l'aspetto economico-finanziario, seppur risulti secondario rispetto al preservamento di valori socio-emotivi, talvolta sia inglobato in questi ultimi. Alla base di tale assunto c'è la fusione che avviene tra il patrimonio familiare e il capitale dell'impresa, ragion per cui risultati economico-finanziari negativi potrebbero compromettere la solidità patrimoniale della famiglia e quindi intaccare anche la stabilità socio-emotiva della stessa (Gomez-Mejia et al., 2011; Gómez-Mejía et al., 2007)^{117 118}.

Con riguardo all'influenza della SEW sulle scelte strategiche, è emersa da diversi studi la minor propensione delle imprese familiari ad attuare una strategia di diversificazione, in particolar modo nei settori *high-tech*. Difatti, tale strategia richiederebbe l'apertura del capitale sociale a soggetti esterni (quali, ad esempio, investitori istituzionali e *venture capitalist*) e ciò farebbe aumentare il rischio di

¹¹² Op. cit.

¹¹³ Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <http://www.jstor.org/stable/27856089>

¹¹⁴ Op. cit.

¹¹⁵ 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*, 32(6), 1007–1026. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00269>.

¹¹⁶ Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). PERCEPTIONS OF BENEVOLENCE AND THE DESIGN OF AGENCY CONTRACTS: CEO-TMT RELATIONSHIPS IN FAMILY FIRMS. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89. <http://www.jstor.org/stable/25684307>

¹¹⁷ Op. cit.

¹¹⁸ Op. cit.

perdere la propria indipendenza e, di conseguenza, parte della SEW (Gomez-Mejia et al., 2010)¹¹⁹.

L'attitudine delle imprese familiari a proteggere valori socio-emotivi può generare esternalità positive, come dimostrato da Berrone et al. (2010)¹²⁰ nel loro studio, dal quale è emerso come le imprese familiari, per proteggere la reputazione della famiglia, tendano a inquinare di meno.

Secondo lo studio condotto da Zellweger et al. (2011)¹²¹ i membri della famiglia riconoscono all'impresa un valore che va oltre l'aspetto economico. Ne consegue che, oltre al prezzo di mercato per la cessione delle quote, richiedono un *surplus* che compensi la perdita della famiglia in termini di benessere socio-emotivo.

Pur essendo sia il modello SEW che la *stewardship theory* adeguati a spiegare il comportamento delle imprese familiari, vi sono delle differenze fondamentali tra i due paradigmi. In *primis*, la teoria SEW, a differenza della *stewardship theory*, non esclude possibili comportamenti opportunistici avanzati dai soggetti interni all'impresa, come sostenuto da Berrone et al. (2010)¹²². In secondo luogo, l'approccio SEW nasce come teoria applicabile esclusivamente alle imprese familiari, a differenza della *stewardship theory*, che trova applicazione anche in imprese non familiari. Ciò pone il modello socio-emotivo come una delle principali teorie riguardanti le imprese familiari (Chua et al., 1999; Sorenson et al., 2009; Zellweger et al., 2013)^{123 124 125}.

Da un punto di vista analitico, pur non esistendo una definizione unitaria e universalmente accettata di valori socio-emotivi applicati alle imprese familiari, lo studio di Berrone et al. (2012)¹²⁶ è stato fondamentale per mettere in luce cinque dimensioni della SEW *perspective* utili a definirne il perimetro:

1. controllo e influenza della famiglia, esercitata tramite l'assunzione diretta di cariche apicali o la nomina di soggetti di fiducia esterni alla famiglia, ma

¹¹⁹ Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>

¹²⁰ Op. cit.

¹²¹ Zellweger, Thomas Markus, Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>

¹²² Op. cit.

¹²³ Op. cit.

¹²⁴ Op. cit.

¹²⁵ Zellweger, Thomas M, Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>

¹²⁶ Op. cit.

veicolati nelle decisioni dai membri familiari (Chua et al., 1999; Schulze et al., 2003)^{127 128};

2. identificazione dei familiari con l'azienda, che rendono la famiglia e l'impresa familiare, da un punto di vista concettuale, un'entità unica da proteggere (Berrone et al., 2010)¹²⁹. La difesa della reputazione aziendale, intrinsecamente legata al nome della famiglia, guida l'operato dell'impresa, il quale è volto a fornire beni e servizi di qualità (Carrigan & Buckley, 2008)¹³⁰ e a costruire e preservare un'immagine positiva nei confronti degli *stakeholder* (Micelotta & Raynard, 2011)¹³¹, anche attraverso un'attenta gestione della responsabilità sociale dell'impresa;
3. la presenza di legami sociali vincolanti, sia interni all'impresa che esterni ad essa. Come argomentato in precedenza, essi generano fiducia relazionale (Coleman, 1990)¹³² e un acceso spirito di solidarietà (Uzzi, 1997)¹³³, non solo tra i membri familiari ma anche tra i dipendenti i quali, immedesimandosi nei principi familiari, a lungo andare adottano gli stessi valori socio-emotivi alla base dell'operato familiare (Miller & Le Breton-Miller, 2005)¹³⁴. I rapporti sociali instaurati con l'ambiente generale dell'impresa generano atti di solidarietà che talvolta si conformano come donazioni verso associazioni umanitarie, culturali, giovanili, sportive e di altra natura esistenti nel territorio in cui l'impresa opera (Berrone et al., 2010)¹³⁵;
4. l'attaccamento emotivo rappresenta un fattore determinante che identifica la SEW nelle imprese familiari. Nelle organizzazioni a base familiare, difatti, gli spetti psicologici travalicano i confini familiari e si riverberano sull'operato dell'impresa stessa in modo determinante

¹²⁷ Op. cit.

¹²⁸ Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194. <https://doi.org/10.2307/30040613>

¹²⁹ Op. cit.

¹³⁰ Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family *business*?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family *businesses*. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>

¹³¹ Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>

¹³² Coleman, J. (1990). The Foundations of Social Theory. In *Soc. Forces* [Internet (Vol. 14)].

¹³³ Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. <https://doi.org/10.2307/2393808>

¹³⁴ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard University Press.

¹³⁵ Op. cit.

(Eddleston & Kellermanns, 2007; Tagiuri & Davis, 1992)¹³⁶ ¹³⁷. Lutti familiari, litigi e divorzi, ad esempio, sono eventi critici che non solo alterano l'umore della famiglia in quanto tale ma, all'interno delle imprese familiari, vengono trasportate nel contesto aziendale poiché un cospicuo numero di familiari è impiegato nell'impresa stessa (Dunn, 1999; Gersick et al., 1997; Shepherd et al., 2009)¹³⁸ ¹³⁹ ¹⁴⁰, influenzandone l'operato e le scelte strategiche (Baron, 2008)¹⁴¹. Nondimeno, nelle imprese familiari in cui vi è stata la successione intergenerazionale, il ricordo del fondatore defunto può essere un fattore motivazionale che spinge a performare positivamente, a non cedere l'impresa e a fare di tutto per salvarla da un eventuale fallimento (Shepherd et al., 2009)¹⁴². L'attaccamento emotivo, tuttavia, oltre a generare effetti positivi può anche complicare la gestione in quanto eventuali conflitti interni, aventi ad oggetto dinamiche aziendali, non vengono risolti con le dimissioni dei membri (come accade nelle aziende non familiari) in quanto essi sono difficilmente disposti a fuoriuscire dall'impresa di famiglia (Fletcher, 2004)¹⁴³;

5. il rinnovo della proprietà familiare attraverso la successione intergenerazionale rappresenta il quinto e ultimo elemento caratterizzante della SEW nelle imprese familiari. I proprietari delle imprese familiari hanno interesse affinché l'organizzazione performi positivamente nel presente, così da essere solida nel futuro (Eddleston et al., 2011; Zellweger

¹³⁶ Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>

¹³⁷ Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>

¹³⁸ Dunn, B. (1999). The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on *Business-Owning Families during Transitions*. *Family Business Review*, 12(1), 41–57. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00041.x>

¹³⁹ Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*.

¹⁴⁰ Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of *business* failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:24:y:2009:i:2:p:134-148>

¹⁴¹ Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *The Academy of Management Review*, 33, 328–340. <https://doi.org/10.2307/20159400>

¹⁴² Op. cit.

¹⁴³ Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small *business*. *Entrepreneurship and Regional Development - ENTREP REG DEV*, 16, 289–305. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263267>

& Astrachan, 2008)^{144 145}. Ciò è evidentemente dovuto alla volontà di trasferire l'impresa e i suoi valori alle generazioni future, che avranno l'onere di portare avanti il nome della famiglia anche attraverso l'attività imprenditoriale. Ciò si riflette sulle scelte strategiche le quali, secondo diversi autori (Miller et al., 2008; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Sirmon & Hitt, 2003)^{146 147 148} sono più lungimiranti rispetto alle aziende non familiari. Di conseguenza, la volontà di trasferire l'impresa alle generazioni future si traduce in investimenti a lungo termine, generando ciò che Sirmon & Hitt (2003)¹⁴⁹ definiscono "capitale paziente".

I.4 Impenditorialità e *leadership*

Classificazione delle imprese familiari

Le imprese familiari rappresentano delle entità uniche, seppur classificabili in base a diversi criteri (Westhead & Howorth, 2006)¹⁵⁰. Alcune imprese familiari antepongono gli obiettivi non economici rispetto a quelli economico-finanziari, mentre altre si comportano diversamente (Hall et al., 2001)¹⁵¹. Vi sono imprese a gestione familiare riluttanti al cambiamento, che perseguono strategie di mantenimento rispetto a quelle di crescita, ma esistono anche altre che, invece, crescono, innovano e internazionalizzano velocemente (Westhead & Howorth, 2007)¹⁵². Non pare dunque possibile individuare dei criteri che possano descrivere il comportamento di tutte le imprese familiari. Inoltre, queste imprese variano il

¹⁴⁴ Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2011). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347–367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>

¹⁴⁵ Zellweger, Thomas M, & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

¹⁴⁶ Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family *Businesses**. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>

¹⁴⁷ Op. cit.

¹⁴⁸ Op. cit.

¹⁴⁹ Op.cit.

¹⁵⁰ Westhead, P, & Howorth, C. (2006). Identification of different types of private family firms. *Handbook of Research on Family Business*, 180–195.

¹⁵¹ Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family *Business*: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>

¹⁵² Westhead, Paul, & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405–431. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>

loro comportamento nel corso del tempo, in base al momento storico e al gruppo che ne detiene il controllo (Howorth et al., 2010)¹⁵³.

Con riguardo alla flessibilità strategica, Zahra et al. (2008)¹⁵⁴ sostengono che le imprese familiari sono più flessibili rispetto a quelle non familiari e che questa caratteristica sia più accentuata nelle imprese che hanno un elevato coinvolgimento familiare.

Esistono diverse classificazioni mirate a suddividere le imprese familiari in gruppi. Come detto in precedenza, tuttavia, ogni impresa familiare presenta delle caratteristiche uniche e non ripetibili in altri contesti e in altre organizzazioni. Dunque, le classificazioni presenti in letteratura, pur non raggiungendo l'obiettivo di definire nel dettaglio le caratteristiche delle imprese familiari, facilitano l'individuazione di gruppi omogenei in base a determinati parametri.

L'Institute for Family *Business* (IFB) ha proposto una classificazione in base al coinvolgimento familiare nella proprietà, distinguendo tra:

- imprese gestite dal proprietario, che possiede tutte le quote e amministra personalmente l'impresa;
- imprese a conduzione familiare, nelle quali la proprietà appartiene ad almeno due membri della famiglia che sono anche coinvolti nella gestione;
- imprese a controllo familiare, nelle quali la famiglia detiene il controllo sull'organizzazione, seppur la proprietà e/o la gestione sia condivisa con estranei (IFB, 2008)¹⁵⁵.

Una ulteriore classificazione è stata fornita da Westhead & Howorth (2007)¹⁵⁶, che hanno suddiviso le imprese familiari in sei tipologie:

- "imprese familiari medie", le quali perseguono obiettivi in linea con la cultura familiare, mantenendo il controllo totale sulla proprietà e sulla gestione dell'impresa;
- "imprese familiari professionali" che, pur perseguendo sia obiettivi interni alla famiglia che esterni ad essa, fanno prevalere i primi;
- "imprese familiari consortili tra cugini (non professionali)", nelle quali gli obiettivi familiari si uniscono a quelli non familiari e la cui proprietà è diluita tra i membri della famiglia (anche appartenenti a nuclei diversi), i quali ne detengono pienamente il controllo;

¹⁵³ Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437–451. <https://doi.org/10.1177/0266242610373685>

¹⁵⁴ Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Business Papers*, 32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

¹⁵⁵ IFB. (2008). The UK family *business* sector, an Institute for Family *Business* Report by Capital Economics.

¹⁵⁶ Op.cit.

- “imprese familiari consortili tra cugini (professionali)”, che sono contraddistinte da una struttura proprietaria ripartita tra i membri della famiglia, mentre la gestione è prevalentemente operata da soggetti esterni alla famiglia. In questo tipo di imprese prevalgono gli obiettivi economico-finanziari;
- “Imprese familiari di transizione”, la cui proprietà è aperta a soggetti esterni ma il controllo è operato dai membri della famiglia. Gli obiettivi economico-finanziari prevalgono su quelli socio-emotivi e vengono definite di “transizione” in quanto sono imprese che attraversano una fase provvisoria diretta a un modello a conduzione prevalentemente non familiare;
- “imprese familiari aperte”, focalizzate su obiettivi economico-finanziari e caratterizzate da una proprietà diluita tra membri della famiglia e soggetti esterni. Il controllo è dominato da professionisti esterni alla famiglia, i quali possono far sorgere problemi di agenzia.

Modello tipico di imprenditorialità nelle imprese familiari

Gli obiettivi di natura familiare e aziendale rappresentano gli elementi più rappresentativi utili a definire le motivazioni per le quali delle famiglie decidono di avviare e far sopravvivere un’impresa (Carter & Ram, 2003)¹⁵⁷.

Nella gestione imprenditoriale la flessibilità adottata dai membri familiari risulta determinante per salvaguardare la continuità dell’attività, la quale si deve adattare ai cambiamenti che avvengono all’esterno, a discapito dell’avversione al rischio che spesso caratterizza questo tipo di imprese (Salvato et al., 2010)¹⁵⁸.

Spesso il cambiamento avviene nel momento in cui si verifica l’apertura ai successori (Roscoe et al., 2013)¹⁵⁹. Con riguardo all’acquisizione di imprese da inglobare nel gruppo familiare, gli studiosi hanno individuato due fattori che possono contribuire in modo rilevante al processo di espansione: l’apertura della gestione alle generazioni successive (Discua Cruz et al., 2013)¹⁶⁰ e la presenza

¹⁵⁷ Carter, S., & Ram, M. (2003). Reassessing Portfolio Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21(4), 371–380. <https://econpapers.repec.org/RePEc:kap:sbusec:v:21:y:2003:i:4:p:371-80>

¹⁵⁸ Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A Farewell to the *Business*: Championing Exit and Continuity in Entrepreneurial Family Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 321–348. <https://doi.org/10.1080/08985621003726192>

¹⁵⁹ Roscoe, P., Discua Cruz, A., & Howorth, C. (2013). How does an old firm learn new tricks? A material account of entrepreneurial opportunity. *Business History*, 55(1), 53–72. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.687540>

¹⁶⁰ Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x>

dell'impresa in mercati facenti parte di economie in via di sviluppo (Boso et al., 2013)¹⁶¹.

La leadership e la cultura imprenditoriale nelle imprese familiari

Pur riscontrando un ampio interesse a livello globale, il concetto di *leadership* sembra ancora lontano da una definizione univoca (Grint, 2012)¹⁶². Ciò premesso, è opportuno in questa sede approfondire il concetto di *leadership* applicato alle imprese familiari.

Secondo Schumpeter (1911)¹⁶³ l'imprenditorialità ingloba al suo interno il concetto di *leadership*. Per l'autore l'imprenditorialità è una forma di *leadership* che attiene non tanto alla gestione dell'impresa quanto alla sua creazione.

Secondo Moores & Barrett (2003)¹⁶⁴ le imprese maggiormente performanti adottano un atteggiamento strategico anticipatorio, incluse le imprese familiari, le quali seguono il seguente percorso: individuazione dell'attività da svolgere, approfondimento delle conoscenze e competenze legate ad essa, apprendimento sulle tecniche finalizzate a guidare l'organizzazione e infine consolidamento processi che permettano all'organizzazione di operare autonomamente.

La cultura imprenditoriale, secondo Zahra et al. (2004)¹⁶⁵ "incarna convinzioni, aspirazioni, storie e concetti" che influenzano l'attività e sostengono il percorso imprenditoriale del leader. Ciò può emergere particolarmente nei contesti imprenditoriali familiari, in cui la cultura familiare e la preservazione della SEW si può manifestare attraverso un atteggiamento avverso al rischio e all'innovazione (Zahra et al., 2004)¹⁶⁶. D'altro canto, come analizzato in precedenza, l'attitudine imprenditoriale è plasmata anche dalla generazione in carica, che talvolta può invertire la rotta di avversione al rischio con strategie maggiormente votate all'innovazione e all'ingresso in nuovi mercati (Hall et al., 2001)¹⁶⁷. Inoltre, secondo Zahra et al. (2004)¹⁶⁸, minore è il numero di soggetti in carica interni alla famiglia, maggiore sarà la dipendenza da manager esterni e ciò potrebbe avere effetto

¹⁶¹ Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>

¹⁶² Grint, K. (2012). Leadership: A Very Short Introduction. *Strategic Direction*, 28(10). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628jaa.003>

¹⁶³ Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

¹⁶⁴ Moores, K., & Barrett, M. (2003). *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*. Ken Moores.

¹⁶⁵ Op. cit.

¹⁶⁶ Op. cit.

¹⁶⁷ Op. cit.

¹⁶⁸ Op. cit.

sull'atteggiamento imprenditoriale, inducendo una maggiore propensione al rischio e alla crescita.

L'atteggiamento imprenditoriale delle imprese familiari, così come il loro modello di *leadership*, viene conservato e trasmesso alle generazioni future in modo generalmente tacito. Ciò può generare la prosecuzione della cultura imprenditoriale dettata dai fondatori, mentre altre volte la stessa può essere integrata o cambiata radicalmente dalle generazioni successive (Schein, 2004)¹⁶⁹.

Composizione e coinvolgimento familiare nel Top Management Team (TMT) e caratteri salienti del Non-Familiar Team (NFT)

Gli studiosi di *business* familiare hanno, nel corso del tempo, rivolto la loro attenzione alla presenza della famiglia nella proprietà e nella gestione dell'impresa (es. Anderson & Reeb, 2003; Lee, 2006)^{170 171}. Tuttavia, seppur gli studi in materia abbiano permesso di identificare, con un crescente livello di dettaglio, gli effetti della gestione familiare sulle imprese, vi è una conoscenza ancora parziale circa le dinamiche relative al coinvolgimento familiare nei *Top Management Team (TMT)* (Miller, Le Breton-Miller, et al., 2013)¹⁷².

Tale situazione è generata dalla difficoltà di reperire dati affidabili, unita alla limitatezza di studi che abbiano approfondito le condizioni necessarie affinché la *leadership* non familiare possa trovare spazio in contesti di imprese familiari (Miller et al., 2013)¹⁷³. Difatti, le ricerche esistenti si focalizzano sulla parte di TMT familiare, mentre sono limitati gli studi specifici in termini di *Non-Familiar Team (NFT)* (Klein, 2006)¹⁷⁴ e quelli che approfondiscono il TMT sono focalizzati generalmente sui CEO (Bertrand & Schoar, 2006)¹⁷⁵.

¹⁶⁹ Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

¹⁷⁰ Op. cit.

¹⁷¹ Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3), 175–191. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00069.x>

¹⁷² Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189–209. <http://www.jstor.org/stable/23362107>

¹⁷³ Op.cit.

¹⁷⁴ Klein, S. B. (2006). Family influence on value creation: a resource-based analysis of the value creation process in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(2), 110–121. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2007.011839>

¹⁷⁵ Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96. <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.73>

Il grado di partecipazione dei membri familiari all'interno del TMT è definito "TMT *Family ratio*" e, secondo lo studio condotto da De Massis et al. (2015)¹⁷⁶, è correlato positivamente alle prestazioni dell'impresa familiare, se però accompagnato da un tasso di proprietà familiare superiore al 40%.

All'interno dei TMT emergono le problematiche nascenti dalle divergenze tra obiettivi familiari e obiettivi imprenditoriali (Gersick et al., 1997)¹⁷⁷. Merita un approfondimento la distinzione tra gli obiettivi familiari, perorati dal TMT e gli obiettivi imprenditoriali, più importanti per i manager esterni (parte del NFT), maggiormente attenti gli obiettivi economico-finanziari e contraddistinti da maggiore formalità, obiettività nei giudizi e conoscenza professionale, rispetto ai membri della famiglia (Dyer, 1988; Klein, 2006)^{178 179}. Tale situazione è spesso fonte di conflitti interni tra i membri della famiglia e i soggetti esterni ad essa. Ad ogni modo, i membri del NFT, rispetto ai manager impiegati in imprese non familiari, devono essere adeguatamente consapevoli e interiorizzare i valori socio-emotivi sui quali l'impresa familiare si fonda (Hall & Nordqvist, 2008)¹⁸⁰, sviluppando un attaccamento al lavoro e un'identificazione con l'impresa molto intensi (Dyer, 1988; Klein, 2006)^{181 182}.

Oltre all'aspetto qualitativo, diversi studi hanno evidenziato le differenze esistenti tra *team* dirigenziali ampi e *team* ristretti, sostenendo che i primi generino discussioni con maggiori punti di vista e guidino dunque l'impresa verso scelte strategiche più ponderate (Arthaud-Day et al., 2006; Finkelstein & Hambrick, 1996)^{183 184}. Tale aspetto assume un valore preponderante nelle imprese familiari, in quanto i membri familiari del TMT, nella maggior parte dei casi, nascono e crescono professionalmente all'interno dell'impresa di famiglia. Ciò li rende maggiormente attenti al benessere socio-emotivo ma limitati da un punto di vista esperienziale rispetto ai membri del NFT. Dunque, come sostenuto da Arthaud-

¹⁷⁶ De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>

¹⁷⁷ Op. cit.

¹⁷⁸ Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>

¹⁷⁹ Op.cit.

¹⁸⁰ Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional *Management* in Family *Businesses*: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>

¹⁸¹ Op. cit.

¹⁸² Op. cit.

¹⁸³ Arthaud-Day, M. L., Certo, S. T., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). A Changing of the Guard: Executive and Director Turnover Following Corporate Financial Restatements. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1119–1136. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478165>

¹⁸⁴ Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.

Day et al. (2006)¹⁸⁵ maggiore è la dimensione del NFT, più ampie saranno le vedute e le esperienze a disposizione del TMT e, dunque, migliori saranno le *performance* dell'impresa familiare. D'altro canto, al crescere del NFT, secondo Habbershon & Williams (1999)¹⁸⁶, diminuisce l'attenzione rivolta alla SEW. In definitiva, l'eccessiva dipendenza da manager non familiari può generare una perdita della cultura aziendale e si possono generare contrasti tra membri della famiglia e soggetti esterni ad essa. Di conseguenza, l'*optimum* è raggiunto quando la composizione del TMT è equilibrata tra manager familiari (che preservano la cultura familiare e perseguono obiettivi di SEW) e manager esterni alla famiglia (i quali apportano esperienze e professionalità e mirano al raggiungimento di obiettivi economico-finanziari) (Gomez-Mejia et al., 2011)¹⁸⁷.

Se i componenti del NFT perseguono delle azioni strategiche redditizie ma contrarie ai valori familiari e alla SEW, i familiari attueranno delle azioni repressive. Ciò, in molti casi, spiega l'avversione al rischio e la poca innovazione delle imprese familiari (Sonfield & Lussier, 2009)¹⁸⁸.

Un altro fattore critico per la letteratura è rappresentato dalla diversa anzianità all'interno dei membri del NFT (Hall & Nordqvist, 2008; Hambrick & Mason, 1984)¹⁸⁹ ¹⁹⁰. Se da un lato la varietà esperienziale genera un ambiente maggiormente ricco di vedute, da un altro punto di vista ciò potrebbe generare una serie di difficoltà per l'organizzazione. Difatti, secondo Mannix & Neale (2005)¹⁹¹, se l'inserimento di manager esterni avviene contemporaneamente, questi ultimi svilupperanno dei principi comuni in termini di cultura aziendale e di coesione. Quando invece nel NFT vi è un inserimento progressivo di manager esterni in momenti storici diversi, si potrebbe generare uno spirito di rivalità che potrebbe condurre a conflitti e a un alto *turnover* (Pelled et al., 1999)¹⁹². Tale fenomeno, tuttavia, risulta rilevante quando vi è bassa differenza di anzianità. Quando, al contrario, vi è un ampio divario esperienziale tra manager esterni alla famiglia, si possono generare degli effetti positivi. Ciò è dovuto al fatto che

¹⁸⁵ Op. cit.

¹⁸⁶ Op. cit.

¹⁸⁷ Op. cit.

¹⁸⁸ Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2009). Non-family-members in the family *business management* team: a multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395–415. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0109-4>

¹⁸⁹ Op. cit.

¹⁹⁰ Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>

¹⁹¹ Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.

¹⁹² Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>

un'ampia differenza di anzianità non genererà conflitti, in quanto i manager più anziani non percepiranno le nuove assunzioni come una minaccia alla loro carriera e non vi sarà alcuna competizione per le promozioni (Amason, 1996; Li & Hambrick, 2005)^{193 194}. In tale circostanza, i membri del NFT più esperti potranno trasferire la cultura imprenditoriale e i valori SEW ai nuovi assunti, mentre questi ultimi potranno contribuire attraverso l'apporto di nuove idee, scongiurando una situazione di inerzia strategica (Salvato et al., 2010)¹⁹⁵.

Con riguardo al *background* esperienziale dei membri del NFT, Cannella et al. (2008)¹⁹⁶ affermano che più varie saranno le esperienze passate dei manager non familiari, più ampie saranno le vedute e quindi le opzioni strategiche aumenteranno, generando una situazione di ampia scelta in fase di pianificazione strategica. Ciò genera una situazione che aiuta le PMI familiari a far fronte prontamente ai cambiamenti ambientali e a superare l'inerzia strategica, con effetti positivi sulla *performance* aziendale (Zahra et al., 2004)¹⁹⁷.

Tuttavia, diversi studi hanno messo in luce un aspetto potenzialmente negativo che potrebbe sorgere all'interno delle imprese familiari, ovvero la diversità di trattamento riguardo le promozioni, che potrebbero favorire la carriera dei membri della famiglia rispetto ai manager esterni (Eddleston & Kellermans, 2007)¹⁹⁸. Il verificarsi di tale eventualità genererebbe una serie di reazioni negative che metterebbero a rischio l'attaccamento verso l'impresa da parte dei membri del NFT, i quali potrebbero decidere di lasciare l'impresa, incentivando il *turnover* (Amason, 1996; Pelled et al., 1999)^{199 200}.

¹⁹³ Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top *Management* Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.5465/256633>

¹⁹⁴ Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional Groups: A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794–813. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803923>

¹⁹⁵ Op. cit.

¹⁹⁶ Cannella, B., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2008). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>

¹⁹⁷ Op. cit.

¹⁹⁸ Op. cit.

¹⁹⁹ Op. cit.

²⁰⁰ Op. cit.

I.5 La successione intergenerazionale nelle imprese familiari

La successione intergenerazionale rappresenta una sfida per la maggior parte delle imprese familiari (Bennedsen et al., 2007)²⁰¹. Una cattiva gestione del processo di successione può influenzare le prestazioni a breve e/o a lungo termine, fino a portare al potenziale fallimento anche delle più solide imprese familiari (Chua et al., 2003)²⁰². Ciò è spesso dovuto alla mancanza di un piano di successione che permetta alla struttura organizzativa di adattarsi al cambiamento (Memili et al., 2015)²⁰³. Come evidenziato da uno studio condotto da Vera & Dean (2005)²⁰⁴, “solo il 30% delle imprese familiari sopravvive alla prima generazione, circa il 15% alla seconda generazione e ci si aspetta che meno del 3% sopravviva fino alla quarta generazione”.

Per Zellweger et al. (2010)²⁰⁵, seppure gli studi in materia di imprese familiari e di successione generazionale al loro interno siano in costante aumento, ancora non si è giunti a un modello accettato dalla letteratura che possa favorire il cambio al vertice.

La centralità degli studi sulla successione è un elemento cardine della ricerca in tema di imprese familiari (Chrisman et al., 2009)²⁰⁶, in quanto oltre alla prosecuzione del *business* di famiglia, i membri di quest’ultima vedono nelle generazioni future l’opportunità di tramandare il buon nome della famiglia e di far permanere all’interno dell’impresa il proprio “sangue”, piuttosto che affidare una propria creazione a soggetti esterni (Jensen et al., 2008)²⁰⁷.

²⁰¹ Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691. <https://econpapers.repec.org/RePEc:oup:qjecon:v:122:y:2007:i:2:p:647-691>.

²⁰² Op. cit.

²⁰³ Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771–785. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0>

²⁰⁴ Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x>

²⁰⁵ Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

²⁰⁶ Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *CPA Journal*, 79, 48–51.

²⁰⁷ Jensen, M., Meckling, W., Berrone, P., Cruz, C. C., Gomez-Mejia, L. R., Davis, J., Schoorman, F., Donaldson, L., Davis, J., Sirmon, D., Hitt, M., Segaro, E., Habbershon, T. G., Williams, M. L., Sharma, P., Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., Kellermanns, F. W., ... Block, J. H. (2008). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 22(1), 51–78. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00041.x>

Seppur, come argomentato in precedenza, non vi sia ancora unanimità di pensiero tra gli studiosi circa i fattori che permettono una virtuosa successione, Cabrera-Suárez et al. (2001)²⁰⁸ hanno individuato le caratteristiche che le imprese di successo generalmente presentano in tema di ricambio generazionale. Esse sono:

- rapporti positivi tra generazione in carica e quella successiva;
- esperienza dei successori maturata in contesti extra-aziendali;
- gradualità nell'assunzione di responsabilità da parte dei successori;
- alto grado di impegno nell'apprendimento da parte dei membri delle nuove generazioni;
- attaccamento alla realtà imprenditoriale di famiglia.

A conferma di quanto esposto, secondo Nicolò (2000)²⁰⁹ un fattore imprescindibile per preparare i successori ad assumere il controllo dell'impresa familiare è quello di far maturare un'esperienza extra-aziendale, in modo da preparare i futuri manager ad affrontare le sfide e le complessità che la guida di un'impresa costituisce.

Attori principali e fattori associati alla successione intergenerazionale

Secondo Bozer et al. (2017)²¹⁰ esistono, sulla base della letteratura in materia di imprese familiari, quattro attori fondamentali nel processo di successione:

- *Incumbent*: ovvero il fondatore o il membro della famiglia in carica che, nel processo di successione, è in procinto di cedere il proprio potere;
- Successore: il familiare, membro della generazione successiva, che nel processo di successione assume la carica lasciata in eredità dall'*incumbent*;
- Familiari: sono, a esclusione delle due categorie sopracitate, i membri della famiglia che tramandano la cultura familiare all'interno dell'impresa, oltre a definire gli obiettivi strategici e a occuparsi della gestione quotidiana della stessa;
- Non familiari: sono i soggetti che, pur non facendo parte della famiglia, apportano conoscenze e competenze che altrimenti l'impresa familiare non possiederebbe.

Nel loro studio sul ricambio generazionale nelle imprese familiari, oltre agli aspetti argomentati in precedenza, Bozer et al. (2017)²¹¹ hanno anche esaminato i fattori che influenzano il processo di successione al vertice, distinguendoli tra fattori

²⁰⁸ Op. Cit

²⁰⁹ Nicolò, D. (2000). La transizione al vertice dell'impresa familiare minore. Giappichelli.

²¹⁰ Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family *business*: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>

²¹¹ Op. cit.

personali (riguardanti, sul piano strettamente umano, gli individui coinvolti nel processo) e fattori professionali (attinenti alle conoscenze e alle competenze dei soggetti parte della successione). In particolare, sono considerati fattori personali:

- Atteggiamenti. Il modo in cui l'*incumbent* si rapporta con l'attività imprenditoriale, sia nei confronti dell'attività svolta che degli *stakeholder*. Ciò dipende sia del suo livello di istruzione, sia dalle sue esperienze passate, esterne al contesto familiare (Cabrera-Suárez et al., 2001)²¹²;
- Ombra culturale. Tale fattore si riferisce al lascito, in termini di cultura imprenditoriale, che l'*incumbent* (ancora in attività o in pensione) tramanda alle generazioni future (Davis & Harveston, 1999)²¹³;
- Mortalità. Nell'abbandono del proprio ruolo di leader, l'*incumbent* accetta tacitamente la propria mortalità. Tale accettazione, da un punto di vista concreto, avvia il processo di successione. In tale fase, la fiducia riposta dal leader uscente nei confronti dei sostituti familiari, associata alla volontà effettiva di trasferire loro il potere, è necessaria affinché il processo di successione avvenga positivamente (Gagnè et al., 2011)²¹⁴;
- Nepotismo e fattori etnici. Tali fattori generano opportunità per i propri simili e ostacoli per gli altri soggetti (Aldrich & Waldinger, 1990)²¹⁵. Nel caso di imprese familiari, una cultura basata su nepotismo e preferenze etniche può generare effetti negativi, premiando soggetti meno competenti e demotivando coloro i quali possiederebbero conoscenze e competenze adeguate a rivestire un ruolo apicale. Come evidenziato da Karra et al. (2006)²¹⁶, nella fase di successione intergenerazionale ogni impresa familiare dovrebbe prevedere dei protocolli chiari, giusti e rigidi per sostituire le posizioni di *leadership* neo-vacanti, al fine di evitare che siano motivazioni puramente nepotistiche ed etniche a guidare il processo di successione;
- Impegno. Ai fini di un efficace processo di successione, la motivazione dei successori risulta essere un fattore determinante. In assenza di una forte motivazione, tali soggetti potrebbero non aver acquisito le competenze

²¹² Op. Cit

²¹³ Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>

²¹⁴ Gagnè, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring From the Family Business: The Role of Goal Adjustment Capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292–304. <https://doi.org/10.1177/0894486511410688>

²¹⁵ Aldrich, H. E., & Waldinger, R. (1990). Ethnicity and Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 111–135. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.000551>

²¹⁶ Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x>

necessarie per subentrare nella *leadership* dell'impresa familiare (Klein et al., 2005)²¹⁷;

- Genere. Gli stereotipi antiquati riguardanti le donne nel mondo del lavoro potrebbero incidere negativamente sul processo di successione. Difatti, se la scelta dei nuovi leader si basa esclusivamente su fattori sessuali, membri della famiglia adeguatamente preparate potrebbero essere costrette a ruoli secondari a beneficio di soggetti con un bagaglio di competenze ed esperienze inferiore (Stavrou et al., 2005)²¹⁸;
- Età. Il punto precedente genera ripercussioni anche con riguardo all'età dei successori. Uno studio di Vera & Dean (2005)²¹⁹ ha concluso che, mediamente, la successione maschile avviene tra i 23 e i 33 anni del soggetto, mentre quella femminile tra i 45 e i 50 anni;
- Cultura familiare. Tale fattore, nelle imprese familiari, impatta inevitabilmente il *business*. Difatti, secondo Lee (2006)²²⁰, "la cultura familiare è caratterizzata da coesione, vicinanza, legame emotivo e culturale e l'adattabilità è considerata un contributo positivo all'attività di famiglia". Ne consegue che una cultura familiare forgiata da valori positivi contribuirà positivamente al processo di successione;
- Storia familiare. La storia individuale e collettiva dei vari membri della famiglia ha un impatto sulla visione dei successori nei confronti della *leadership*. Sulla storia familiare si basa altresì la lealtà che membri della famiglia avranno tra di loro (Habbershon et al., 2003)²²¹;
- Conflitto lavoro-famiglia/ conflitto famiglia-lavoro. Tali fattori riguardano l'impatto che la vita lavorativa ha nei confronti della vita familiare di un individuo, e viceversa. In particolare, i sopra-menzionati stereotipi di genere emergono anche su questo punto classificando, spesso, le donne come meno adeguate a detenere la *leadership* dell'impresa di famiglia in virtù dei loro maggiori impegni domestici (Boyar et al., 2005)²²².

²¹⁷ Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>

²¹⁸ Stavrou, E. T., Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187–206. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00133.x>

²¹⁹ Op. cit.

²²⁰ Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x>

²²¹ Op. cit.

²²² Boyar, S. L., Maertz, C. P., & Pearson, A. W. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919–925. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.005>

Sono invece considerati fattori professionali:

- Stile di comando. Riguarda le modalità attraverso le quali il leader amministra il potere in suo possesso. Secondo Mussolino & Calabrò (2014)²²³ lo stile di comando rappresenta uno dei fattori che incidono sul processo di successione, in particolare sulle regole, gli atteggiamenti e il comportamento che il leader assume nei confronti dei successori e la percezione che questi ultimi hanno nei confronti dello stile di comando adottato dall'*incumbent*;
- Equità e giustizia. Tale aspetto professionale è profondamente legato all'aspetto personale del nepotismo. Difatti, maggiore sarà l'equità e la giustizia nell'adozione dei criteri per la successione, più positivamente verranno accettate le scelte del processo da parte dei membri non familiari e più questi ultimi appoggeranno il ricambio generazionale (Barnett & Kellermanns, 2006)²²⁴;
- Struttura familiare-aziendale. Più l'impresa di famiglia adotta una struttura formale e chiara, includendo limiti tra quelli che sono gli aspetti familiari e quelli che sono le dinamiche aziendali, più sarà virtuoso e semplice da attuare il processo di successione (Bennedsen et al., 2007)²²⁵;
- Formazione/esperienza. La capacità di *leadership* dei successori, secondo Morris et al. (1997)²²⁶, è legata all'istruzione e alle esperienze passate: successori laureati e con esperienze commerciali pregresse avranno più probabilmente l'abilità di prendere le redini dell'impresa familiare;
- Incubazione. Alla base del processo di successione vi è il rapporto esistente tra l'*incumbent* e il successore. Un processo di incubazione, in cui il leader uscente introduce il successore alla *leadership* dell'impresa permette il trasferimento della cultura imprenditoriale che altrimenti non potrebbe essere recepito (Cabrera-Suárez et al., 2001)²²⁷;

²²³ Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003>

²²⁴ Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837–854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>

²²⁵ Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691. <https://econpapers.repec.org/RePEc:oup:qjecon:v:122:y:2007:i:2:p:647-691>.

²²⁶ Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)

²²⁷ Op. cit.

- Credibilità. Il successore, per acquisire pienamente la *leadership* dell'impresa di famiglia ed essere accettato da tutti i membri (interni ed esterni alla famiglia) deve godere di buona credibilità (Barach et al., 1988)²²⁸.

²²⁸ Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family *business*. *Journal of Small Business Management*, 3(12).

Bibliografia

- Aldrich, H. E., & Waldinger, R. (1990). Ethnicity and Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 111–135. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.000551>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top *Management* Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.5465/256633>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Arthaud-Day, M. L., Certo, S. T., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). A Changing of the Guard: Executive and Director Turnover Following Corporate Financial Restatements. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1119–1136. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478165>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family *Business* Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family *Businesses*: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>
- Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family *business*. *Journal of Small Business Management*, 3(12).
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family *Business*. *Family Business Review*, 7(4), 377–392. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837–854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 3–10. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *The Academy of Management Review*, 33, 328–340. <https://doi.org/10.2307/20159400>
- Barry, B. (1975). The Development of Organisation Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42–60. <https://doi.org/10.1177/030630707500300105>

- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691. <https://econpapers.repec.org/RePEc:oup:qjecon:v:122:y:2007:i:2:p:647-691>.
- 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*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- 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. <http://www.jstor.org/stable/27856089>
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96. <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.73>
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Block, J. H. (2011). How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms: A Principal—Agent Model. *Family Business Review*, 24(1), 9–27. <https://doi.org/10.1177/0894486510394359>
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708–727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.04.001>
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., & Pearson, A. W. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919–925. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.005>
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167–2201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of

- international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238–248. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.007>
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363–403. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9180-7>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Cannella, B., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2008). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519–542. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>
- Carney, M. (1998). A Management Capacity Constraint? Obstacles to the Development of the Overseas Chinese Family Business. *Asia Pacific Journal of Management*, 15(2), 137–162. <https://doi.org/10.1023/A:1015433429765>
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). ‘What’s so special about family business?’ An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>
- Carter, S., & Ram, M. (2003). Reassessing Portfolio Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21(4), 371–380. <https://econpapers.repec.org/RePEc:kap:sbusec:v:21:y:2003:i:4:p:371-80>
- Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *CPA Journal*, 79, 48–51.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family–Centered Non–Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family *business*. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family *Business* by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the Theoretical Horizons of Family *Business* Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331–338. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00012>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family *Businesses*. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64. <https://doi.org/10.1177/104225878701100305>
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing Resources from Innovation *Partners*: The Search Breadth of Family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x>
- Coleman, J. (1990). The Foundations of Social Theory. In *Soc. Forces* [Internet (Vol. 14)].
- Colli, A., Pérez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. *Enterprise and Society*, 4(1), 28–64. <https://doi.org/DOI: 10.1093/es/4.1.28>
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), 119–134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:iburev:v:14:y:2005:i:2:p:167-185>
- Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: ceo-tmt relationships in family firms. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89. <http://www.jstor.org/stable/25684307>
- D’Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534–547. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.004>
- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory of

- Management*. *The Academy of Management Review*, 22, 20. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping: A multidimensional approach. *Journal of Personality*, 51(2), 167–184. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1983.tb00860.x>
- Davis, P., & Englis, P. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family *Businesses*. *Family Business Review - FAM BUS REV*, 13, 107–120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>
- Discua Cruz, A. (2010). Collective perspectives in portfolio entrepreneurship: A study of family *business* groups in Honduras. *EDAMBA Journal*. Thesis Competition, 8, 91–105.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x>
- Donaldson, L. (1990). A Rational Basis for Criticisms of Organizational Economics: A Reply to Barney. *The Academy of Management Review*, 15(3), 394–401. <https://doi.org/10.2307/258015>
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management - AUST J MANAGE*, 16, 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family *Businesses* Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Dreux, D. R. (1990). Financing Family *Business*: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00225.x>
- Dunn, B. (1999). The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on *Business*-Owning Families during Transitions. *Family Business Review*, 12(1), 41–57. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00041.x>
- Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>

- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2011). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347–367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>
- Ejupi-Ibrahimi, A., Ramadani, V., & Ejupi, D. (2021). Family *businesses* in North Macedonia: evidence on the second generation motivation and entrepreneurial mindset. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 286–299. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2020-0047>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family *Businesses*: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2006). Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small *business*. *Entrepreneurship and Regional Development - ENTREP REG DEV*, 16, 289–305. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263267>
- Gagnè, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring From the Family *Business*: The Role of Goal Adjustment Capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292–304. <https://doi.org/10.1177/0894486511410688>
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*.
- Goel, S., & Jones, R. J. (2016). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family *Business*: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0894486515625541>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and *Business* Risks in Family-

- controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The Role of Risk Sharing and Risk Taking under Gainsharing. *The Academy of Management Review*, 25(3), 492–507. <https://doi.org/10.2307/259306>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>
- Grint, K. (2012). Leadership: A Very Short Introduction. *Strategic Direction*, 28(10). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628jaa.003>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- 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. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Heck, R. K. Z., & Trent, E. S. (1999). The Prevalence of Family Business from a Household Sample. *Family Business Review*, 12(3), 209–219. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00209.x>
- Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 28(4), 457–502. <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*,

- 28(5), 437–451. <https://doi.org/10.1177/0266242610373685>
- IFB. (2008). The UK family *business* sector, an Institute for Family *Business* Report by Capital Economics.
- Institute, F. F. (2014). Global Data Point. <http://www.ffi.org/%0A?page=globaldatapoints>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M., Meckling, W., Berrone, P., Cruz, C. C., Gomez-Mejia, L. R., Davis, J., Schoorman, F., Donaldson, L., Davis, J., Sirmon, D., Hitt, M., Segaro, E., Habbershon, T. G., Williams, M. L., Sharma, P., Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., Kellermanns, F. W., ... Block, J. H. (2008). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 22(1), 51–78. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00041.x>
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family *business*: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353–378. <https://doi.org/10.1080/08985620050177958>
- 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*, 32(6), 1007–1026. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00269.x>
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x>
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics - ORGAN DYN*, 21, 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Klein, S. B. (2006). Family influence on value creation: a resource-based analysis of the value creation process in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(2), 110–121. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2007.011839>
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F–PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20, 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>
- Lee, Jean. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family *Business*. *Family Business Review*, 19(3), 175–191. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00069.x>
- Lee, Jim. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x>
- Lee, P. M., & O’Neill, H. M. (2003). Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 212–225. <https://doi.org/10.2307/30040615>
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional Groups: A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794–813. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803923>
- Litz, R. A. (1995). The Family *Business*: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771–785. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0>
- Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus Advantage in Family *Business*. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard University Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189–209. <http://www.jstor.org/stable/23362107>

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family *Businesses**. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Moores, K., & Barrett, M. (2003). *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*. Ken Moores.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family *business* transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Nicolò, D. (2000). *La transizione al vertice dell'impresa familiare minore*. Giappichelli.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Pukall, T., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27, 103–125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC Revisited: From the Family *Business* Definition Dilemma to Foundation of Theory. *Family Business Review*, 31(2), 200–213. <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>
- Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrnios, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family *business*. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285–310. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00053-1)
- Roscoe, P., Discua Cruz, A., & Howorth, C. (2013). How does an old firm learn new tricks? A material account of entrepreneurial opportunity. *Business History*, 55(1), 53–72. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.687540>
- Rubino, F. E., Multari, C., & Valenza, G. (2022). The Internationalization of Family SMEs: A Literature Review and Research Agenda BT - The International Dimension of Entrepreneurial Decision-Making: Cultures, Contexts, and Behaviours (A. Caputo, M. M. Pellegrini, M. Dabić, & L.-P. Dana (eds.); pp.

- 115–136). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85950-3_7
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A Farewell to the *Business*: Championing Exit and Continuity in Entrepreneurial Family Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 321–348. <https://doi.org/10.1080/08985621003726192>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled *Businesses*: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>
- Sanchez-Famoso, V., Pittino, D., Chirico, F., Maseda, A., & Iturralde, T. (2019). Social capital and innovation in family firms: The moderating roles of family control and generational involvement. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101043. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.02.002>
- Sapienza, H. J., Audrey Korsgaard, M., Goulet, P. K., & Hoogendam, J. P. (2000). Effects of agency risks and procedural justice on board processes in venture capital-backed firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 331–351. <https://doi.org/10.1080/08985620050177949>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003a). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:18:y:2003:i:4:p:473-490>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003b). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194. <https://doi.org/10.2307/30040613>
- Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of Family SMEs: The Impact of Ownership, Governance, and Top *Management* Team. *Journal of Management and Governance*, 16, 147–169. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9145-2>
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family *Businesses'* Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family *Business* Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family *Business* Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P., Berrone, P., Cruz, C. C., Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., Baron, R. A., Astrachan, J. H., Jaskiewicz, P., Ashforth, B. E., Humphrey, R. H.,

- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Rau, S. B., Astrachan, J. H., Smyrniotis, K. X., Zahra, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C., Howorth, C., ... Block, J. H. (2003). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 51–78. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of *business* failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:24:y:2009:i:2:p:134-148>
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, *Management* and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2009). Non-family-members in the family *business management* team: a multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395–415. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0109-4>
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test. *Family Business Review*, 22(3), 239–253. <https://doi.org/10.1177/0894486509332456>
- Stavrou, E. T., Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187–206. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00133.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Valenza, G., Caputo, A., & Calabrò, A. (2021). Is small and medium-sized beautiful? The structure and evolution of family SMEs research. *Journal of Family Business Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0024>
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family *Business* Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x>
- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family *Businesses*. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>

- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Identification of different types of private family firms. *Handbook of Research on Family Business*, 180–195.
- Westhead, Paul, & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405–431. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>
- Whyte, M. K. (1996). The Chinese Family and Economic Development: Obstacle or Engine? *Economic Development and Cultural Change*, 45(1), 1–30. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ucp:ecdecc:v:45:y:1996:i:1:p:1-30>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950. <https://doi.org/10.5465/1556420>
- Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Business Papers*, 32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zellweger, Thomas M, & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>
- Zellweger, Thomas M, Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, Thomas M, Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>
- Zellweger, Thomas Markus, Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>

II

Le strategie d'impresa

II.1 Evoluzione delle teorie imprenditoriali e del concetto di strategia

Le teorie imprenditoriali

Le teorie imprenditoriali susseguitesi nel corso del tempo hanno avuto, come fattore comune, quello di individuare le ragioni alla base della nascita, della continuità di esistenza e dello sviluppo delle imprese, investigando anche le loro finalità e i principi alla base del loro funzionamento. Esse non si propongono come obiettivo quello di risolvere ogni problematica aziendale, ma di fornire uno a imprenditori e manager concetti, schemi logici e principi utili per interpretare la realtà.

È opportuno precisare che queste teorie, così come tutte quelle economico-aziendali, evolvono via via che si modificano i sistemi economici che definiscono l'ambiente nel quale le imprese operano.

Adam Smith, nel 1776, con la sua opera *“An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations”*, diede avvio una serie di studi circa il funzionamento e le problematiche dell'attività imprenditoriale. Pur mantenendo un approccio di natura macroeconomica, i suoi studi affrontarono le tematiche della divisione del lavoro nelle varie unità organizzative, i meccanismi di formazione del prezzo dei prodotti, che le imprese dovevano fissare ad un livello superiore al loro costo.

Egli pose in luce l'esistenza di una forza che governava le imprese, che definì *“mano invisibile”*, la quale operava nei mercati basati sul modello capitalistico (Smith, 1776)¹.

Nella seconda metà dell'Ottocento la dottrina aziendalistica prevalente fu quella *“marginalista”*. Ancora basata su un approccio allo studio di natura macroeconomica, tale corrente ebbe come principali protagonisti **William Stanley Jevons** e soprattutto **Afred Marshall**. Esse si basarono sullo studio della domanda e dell'offerta, dal cui incontro deriva il prezzo dei beni. Basandosi su tale assunto, i marginalisti sostenevano che le imprese avevano come unico compito quello di adeguare l'offerta di prodotti alla domanda di mercato, che era autodeterminata. L'unica eccezione a tale modello era il monopolio, nel quale la formazione dei prezzi è decisa dal monopolista (Jevons, 1879; Marshall, 1890)^{2 3}.

Alla fine del secolo, gli studiosi appartenenti alla corrente neoclassica iniziarono a rivolgere la loro attenzione alle singole imprese, non più considerate nell'ottica

¹ Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (W. Strahan & T. Cadell (eds.)).

² Jevons, W. S. (1879). *The theory of political economy*. MacMillan and Company.

³ Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. MacMillan and Company.

generale ma considerate come singole e uniche entità autonome operanti all'interno del mercato. La teoria che emerse durante questo periodo fu quella della "massimizzazione del profitto": l'obiettivo di ogni impresa era quello di produrre avendo come obiettivo quello di raggiungere una situazione in cui il costo marginale eguaglia il ricavo marginale, condizione questa nella quale si ha la massimizzazione del profitto.

Il filone di studi neoclassico, seppur postulasse la razionalità assoluta degli operatori, la trasparenza del mercato e l'assenza di barriere all'entrata e all'uscita, pose le basi per l'avvio degli studi di microeconomia.

Il modello marshalliano, lontano dalla realtà, venne fortemente criticato nel 1926 da **Piero Sraffa** il quale, partendo dallo studio sulle piccole imprese, sovvertì la visione neoclassica, affermando che le imprese godessero di un certo grado di libertà e non fossero semplicemente organizzazioni produttive governate totalmente dalle leggi della domanda e dell'offerta di mercato (Sraffa, 1926)⁴.

Si avvertì, negli anni seguenti, la necessità di una teoria che potesse guidare l'operato delle imprese e che non fosse valida soltanto in astratto, ossia nell'ambito degli assunti teorici sui quali essa si fondava.

Nel 1932 **Adolf Augustus Berle** e **Gardiner Means** contribuirono alle teorie imprenditoriali attraverso il dibattito sulle finalità d'impresa, particolarmente sentito nelle *big corporation* americane, che attuavano la separazione tra proprietà (*shareholder*) e controllo (*management*) (Berle & Means, 1932)⁵.

Nel 1911, lo studioso americano **Frederick Winslow Taylor**, con la sua opera "*Principles of scientific management*", iniziò a teorizzare un nuovo modello imprenditoriale, in cui l'impresa veniva concepita in un'ottica sistemica, in cui uomini e macchine dovevano interagire per creare un modello organizzativo efficace, finalizzato alla massimizzazione del profitto.

Il modello di Taylor, a differenza delle teorie precedenti, era finalizzato a essere applicato nella realtà. A partire dagli anni '30, infatti, l'industriale americano Henry Ford decise di basare il modello organizzativo della sua fabbrica di automobili sugli studi di Taylor. Tale approccio organizzativo, successivamente denominato "fordismo", rappresentò lo spartiacque tra i modelli classici e neoclassici, basati sulle teorizzazioni, e gli studi manageriali successivi, diretti a risolvere in concreto i problemi delle imprese (Taylor, 1911)⁶.

Il passaggio progressivo dalle teorie di Smith a quelle di Taylor e Marshall non determinò un abbandono degli studi macroeconomici ma semplicemente la

⁴ Sraffa, P. (1926). The Laws of Returns under Competitive Conditions. *The Economic Journal*, 36(144), 535–550.

⁵ Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publisher.

⁶ Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*

nascita di un nuovo filone teorico indirizzato allo studio del comportamento delle singole unità imprenditoriali (microeconomia) e alla gestione interna di queste ultime (studi di *management*).

La visione di Taylor, tuttavia, era basata su una concezione meccanicistica dell'uomo all'interno dell'impresa, che era considerato parte di un sistema automatico finalizzato alla massimizzazione del profitto. Tale teorizzazione venne contrastata nel 1933 da **George Elton Mayo**, che considerava il lavoratore principalmente un essere umano e non parte di un sistema (Mayo, 1933)⁷. I suoi studi considerarono anche aspetti antropologici e psicologici e diedero vita al filone della "*human relation*", che vide in **Herbert Alexander Simon** il suo esponente principale. Secondo gli autori appartenenti a questa corrente di pensiero l'uomo, se considerato alla stregua di un macchinario, poteva presentare dei disturbi, come l'alienazione mentale.

A metà del ventesimo secolo, **Simon** introdusse il concetto di "razionalità limitata" dell'uomo rispetto a quanto teorizzato da Taylor con la "razionalità assoluta". La critica al modello tayloristico si basò principalmente su diverse considerazioni:

- a complessità della realtà e le numerose variabili esistenti rendono disponibili solo alcuni dati e informazioni; la conoscenza dei fenomeni è, pertanto, parziale;
- gli obiettivi dei soggetti non sempre sono chiari e precisi, giacché sono frutto di interpretazione, e cambiano nel tempo;
- esistono scelte soddisfacenti ma non scelte ottimali;
- il tempo per assumere decisioni è limitato per definizione, ragion per cui è impossibile valutare ogni singola opzione esistente prima di effettuare una scelta (Simon, 1951)⁸.

Da ciò ne deriva un modello rinnovato rispetto a quello proposto da Taylor, il quale, secondo Simon, poteva essere valido in caso di mercati stabili e in regime di concorrenza perfetta. Nella realtà, tuttavia, nella maggior parte dei mercati vige la concorrenza imperfetta e, dunque, la teoria della *bounded rationality* appariva più adatta a spiegarne le dinamiche. Il ruolo dell'organizzazione, secondo l'autore, era quello di rendere efficiente il sistema decisionale individuando, tra le strade percorribili (già testate o sconosciute), quelle più congeniali e di proporle al *management*.

Dalla metà del Novecento si verificò un passaggio progressivo dallo "*scientific management*" (basato su un approccio matematico), alle teorie dettate dal movimento delle "*human relation*" (di base psico-sociologica), fino ad arrivare alle

⁷ Mayo, G. E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.

⁸ Simon, H. A. (1951). *A Formal Theory of the Employment Relationship*. MacMillan and Company.

teorie direzionali e comportamentiste di Simon, alle quali contribuì anche **Chester Barnard** in modo rilevante (Barnard, 1968)⁹.

Evoluzione storica degli studi di strategia

Fasi prodromiche alla nascita della disciplina

Seppur la nascita degli studi di strategia applicati alle aziende risalga alla seconda metà del '900, i prodromi emersero già nel 1911 quando venne istituito il corso di *business policy* presso la *Harvard Business School*, mediante il quale si intendeva rispondere alle necessità concrete di manager e imprenditori sulla gestione d'impresa.

Inizialmente, tuttavia, gli accademici mostrarono disinteresse verso l'approccio pragmatico e orientato al *problem solving* del corso, che presentava un fondamento teorico assai scarno. "In assenza di una solida impostazione teorica di base, la *business policy* ha assunto una connotazione soggettiva, concentrata soprattutto sulla definizione e sull'analisi di strumenti decisionali per il perseguimento di obiettivi specifici, rinunciando in questo modo a un preliminare studio del significato oggettivo dei fenomeni aziendali" (Beretta & Zanoni, 1997)¹⁰. Contemporaneamente a tale fenomeno, in Europa lo studio dell'amministrazione economica delle aziende si afferma in Italia grazie a **Gino Zappa** e in Germania grazie al contributo degli studiosi della Scuola di Colonia (Zappa, 1957)¹¹.

Dalla seconda metà del Novecento, anche negli USA l'approccio strategico iniziò a essere accettato dagli studiosi di *business*. I primi a occuparsi concretamente della disciplina furono delle società di consulenza (Boston Consulting Group e McKinsey), che anticiparono la dottrina nella costruzione di modelli strategici da applicare alle imprese. Il fatto che non sia stata la dottrina a dedicarsi alla teorizzazione delle strategie di impresa è alla base di diversi limiti di quest'ultima:

- il quadro di riferimento era frammentario poiché la conoscenza si basava su singole esperienze e non su studi effettuati con metodo scientifico;
- non vi era ancora un inquadramento teorico della disciplina: le nozioni erano basate su un insieme dispersivo di concetti e non convergevano verso un quadro teorico comune;
- venivano considerate generali conclusioni che erano applicabili solo a singole fattispecie aziendali.

⁹ Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

¹⁰ Beretta Zanoni, A. (1997). *Strategia e politica aziendale*. Negli studi italiani e internazionali. Giuffrè.

¹¹ Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Giuffrè.

In questa prima fase, dunque, vennero gettate le basi per la nascita della disciplina ma ancora mancavano delle definizioni del concetto di strategia e delle regole che potessero essere applicate alla generalità dei casi. Tali mancanze vennero colmate successivamente, quando la dottrina iniziò a occuparsi dell'argomento.

I precursori degli studi di strategia

Prima della nascita della scuola di Harvard, Peter **Drucker** enunciò un primo concetto di strategia, intesa come lo strumento utilizzato dall'imprenditore per rispondere a tre domande:

1. "Qual è la nostra attività?" Drucker sosteneva che il *management* doveva sempre porsi questa domanda per valutare costantemente la situazione dell'impresa;
2. "Quale sarà la nostra attività?" I dirigenti dovrebbero analizzare continuamente l'ambiente esterno per individuare tempestivamente i rischi e le opportunità;
3. "Quale dovrebbe essere la nostra attività?" Secondo Drucker, solo il *management* in grado di porsi questa domanda sarebbe stato capace di condurre l'impresa verso una crescita indipendente dalle dinamiche del mercato (Drucker, 1954)¹².

Tre anni dopo le teorie di Drucker, nel 1957, **Philip Selznick** contribuì alla formazione dei nascenti studi di strategia aziendale con il suo lavoro "*Leadership in Administration*". Egli teorizzò che durante la pianificazione strategica, l'impresa non dovesse solo valutare i fattori esterni (come indicato da Drucker), ma anche esaminare i propri punti di forza e debolezza (fattori endogeni). Selznick introdusse il concetto di "competenze distintive", cioè le caratteristiche positive che consentono all'impresa di distinguersi dalle altre sul mercato. Questo contributo fu prezioso per le successive teorie di strategia, in particolare alla Scuola di Harvard (Selznick, 1957)¹³.

La scuola di Harvard

L'inizio dell'approccio classico allo studio delle strategie aziendali si ebbe alla *Harvard Business School*. Nel 1962, **Alfred Chandler Jr.** nel suo libro "*Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*" definì la strategia come "la determinazione delle finalità e degli obiettivi a lungo termine di un'impresa e l'adozione delle politiche per realizzarli". Egli sottolineò l'importanza

¹² Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Taylor & Francis Journals

¹³ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row

dell'adattabilità delle imprese all'ambiente e dimostrò la teoria secondo la quale la struttura organizzativa delle aziende dovesse evolvere per adattarsi alla strategia, al cambiamento di quest'ultima. Dal suo studio, condotto su centinaia di grandi imprese americane, emerse come le imprese nelle quali il *management* opponeva resistenza al cambiamento della struttura organizzativa al cambiare della strategia andavano inevitabilmente incontro a crisi e, nei casi peggiori, all'estinzione (Chandler, 1962)¹⁴.

Kenneth Andrews, un altro studioso della *Harvard Business School*, integrò le teorie di Chandler e formulò uno dei primi modelli di strategia d'impresa. Nel suo libro "*The concept of corporate strategy*", egli definì la strategia come "un insieme di obiettivi, scopi, fini e politiche per realizzarli, espressi in modo da definire l'industria in cui l'impresa opera o dovrà operare, il tipo di azienda che è o dovrà essere e il contributo (economico e non economico) che intende apportare agli azionisti, ai consumatori e alla comunità" (Andrews, 1971)¹⁵.

La base del contributo di Andrews allo studio delle strategie d'impresa si basa sulla sua analisi interna ed esterna dell'azienda. L'analisi esterna si concentra sulla valutazione delle minacce e delle opportunità derivanti dall'ambiente, che portano il *management* a decidere come affrontare queste sfide e come sfruttare al meglio le opportunità. Egli ha inoltre posto in luce l'esistenza di una responsabilità sociale dell'impresa nei confronti della comunità nella quale opera; una visione che precede la moderna *Corporate Social Responsibility* (CSR). L'analisi interna, d'altra parte, si concentra sulla valutazione dei punti di forza e debolezza dell'azienda e sui valori e aspirazioni che guidano il *management* e influenzano la formulazione della strategia. Queste analisi combinate, secondo Andrews, contribuiscono alla formulazione della strategia aziendale.

È importante notare che il modello di Andrews si basa sulla rielaborazione e l'implementazione delle teorie formulate da Peter Drucker, il quale ha dato un importante contributo alla corrente di pensiero sviluppata alla *Harvard Business School*. Questo sottolinea ulteriormente l'impatto che Drucker ha avuto sullo sviluppo del pensiero in materia di strategie d'impresa e la centralità del suo alla scuola di *Harvard*.

Si esaminano di seguito le teorie proposte da altri studiosi che possono essere inquadrati nell'approccio razionalista e nella scuola comportamentista.

¹⁴ Chandler, A. J. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press.

¹⁵ Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Irwin).

L'approccio razionalista

L'approccio razionalista agli studi di strategia, che ha dominato la scena tra la metà degli anni '60 e la fine degli anni '70, partiva dall'assunto che i manager fossero soggetti razionali con il compito di identificare gli obiettivi aziendali, sviluppare diverse opzioni di strategia per raggiungerli e, infine, scegliere l'opzione più adeguata.

Il principale rappresentante di questa scuola fu **Igor Ansoff**, che ha interpretato la strategia come lo strumento a disposizione del *management* per raggiungere gli obiettivi prefissati. Secondo Ansoff, gli obiettivi erano stabiliti preventivamente e non facevano parte integrante delle strategie.

La teoria di Ansoff si basava sulla razionalità del processo decisionale e sul controllo esercitato dal *management* sulla formulazione e attuazione della strategia, ritenendo che questa potesse essere pianificata e implementata in modo preciso e controllato. Tuttavia, questo approccio è stato criticato per la sua enfasi sul controllo e la pianificazione e per aver sottovalutato la complessità e l'incertezza aziendale.

Secondo Ansoff la formulazione strategia è solo il primo passo di un processo che deve essere seguito da una rigorosa attuazione e adattata ai cambiamenti dell'ambiente. La strategia, dunque, rappresenta un processo dinamico e continuo che deve essere sempre adeguato alle nuove circostanze.

Per quanto riguarda le implicazioni pratiche, la scuola razionalista sosteneva che la strategia doveva essere concepita come un processo continuo di pianificazione e di sviluppo del *business*. Ciò avrebbe permesso di individuare le opportunità, di prevedere i rischi e di identificare le soluzioni più adeguate a fronteggiarli.

Inoltre, per Ansoff la strategia doveva essere adattata alle specificità dell'azienda e del settore in cui operava, perché non esistevano formule o soluzioni standard valide per tutti. La strategia doveva essere in grado di rispondere alle esigenze dell'azienda e dei suoi *stakeholder*, evolvendosi nel tempo per adeguarsi ai cambiamenti del contesto e alle opportunità del mercato.

In conclusione, per la scuola razionalista la strategia rappresentava un processo complesso che doveva essere sviluppato e adattato continuamente, tenendo conto delle circostanze e delle esigenze specifiche dell'azienda. Il manager doveva essere un soggetto razionale che, attraverso una rigorosa pianificazione, avrebbe potuto formulare e attuare una strategia efficace e coerente con gli obiettivi prefissati (Ansoff, 1979)¹⁶.

¹⁶ Ansoff, H. I. (1979). Strategic management. MacMillan and Company.

La scuola comportamentista

Dalla fine degli anni '70, gli studi in materia di strategia hanno iniziato a prendere in considerazione anche gli aspetti psicologici che influenzano la formulazione e l'attuazione delle strategie, che non possono essere ricondotte esclusivamente a schemi analitico-formali. La scuola comportamentista ha sostenuto che la formulazione strategica è influenzata da fattori come l'intuizione, l'apprendimento, la motivazione e la creatività; elementi soggettivi che inevitabilmente condizionano le scelte e le azioni del *management*. Questa scuola ha quindi messo in discussione l'approccio razionalista che aveva prevalso nella teoria strategica negli anni '60 e '70, che considerava il manager come un soggetto razionale che poteva determinare gli obiettivi, elaborare strategie e scegliere l'opzione migliore.

La critica di **Richard Normann** all'approccio di Ansoff rappresentò un punto di svolta nella concezione della formulazione della strategia che non può essere limitata all'applicazione di modelli formali, ma deve tenere in considerazione anche i processi di apprendimento derivanti dall'interazione con l'ambiente. La sua teoria si basa su due concetti fondamentali: un processo di apprendimento continuativo (*learning by doing*) e una *business idea*, ovvero l'idea imprenditoriale che distingue azienda dai suoi concorrenti (Normann, 1987)¹⁷.

Nel 1994, **Henry Mintzberg** introdusse un nuovo concetto chiave per la moderna concezione di strategia: la *vision*. Essa rappresenta l'idea fondamentale che guida l'azienda e determina il suo posizionamento sul mercato e il progetto condiviso dai membri dell'organizzazione. Mintzberg distinse tra due concetti che si erano sovrapposti nel tempo: il "pensiero strategico", che rappresentava la guida creativa verso la strategia, e la "programmazione strategica", ovvero la formalizzazione della strategia attraverso strumenti analitico-formali.

Questa distinzione servì a colmare il *gap* tra l'approccio totalmente razionalista e quello comportamentista. Secondo Mintzberg, le strategie emergono dall'apprendimento derivante dall'operatività quotidiana. In questo modo, l'autore integrò gli aspetti creativi e quelli analitici della strategia, mettendo in luce l'importanza di entrambi per la formulazione e la realizzazione di una strategia efficace (Mintzberg, 1994)¹⁸.

¹⁷ Normann, R. (1987). Le condizioni di sviluppo dell'impresa. Etas Libri.

¹⁸ Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.

La strategia competitiva

Dagli anni '80, grazie prevalentemente allo studioso americano **Michael Porter**, lo studio delle strategie d'impresa si è direzionato prevalentemente sulla competizione. Porter definì la strategia come "la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per raggiungerli".

Il modello proposto dallo studioso americano concepisce la programmazione strategica come un *iter* formato da tre azioni, tra di loro sequenziali:

1. analisi dell'ambiente competitivo, operato per mezzo del "modello della concorrenza allargata", che poneva l'accento sul comportamento dei cinque attori principali operanti nell'arena competitiva (clienti, fornitori, concorrenti, nuovi entranti e prodotti sostitutivi). Tale modello costituisce ancora un punto di riferimento seguito dagli studiosi e dai professionisti;
2. valutazione dei punti di forza e di debolezza emersi durante la precedente fase di analisi;
3. il perseguimento di un "vantaggio competitivo sostenibile", frutto dell'adozione di una virtuosa strategia competitiva. Secondo Porter vi sono tre principali strategie competitive, ovvero: "leadership di costo", "differenziazione" e "focalizzazione" (di costo o di differenziazione) (Porter, 1980)¹⁹.

La Resource-Based Theory

La *Resource-Based Theory* fu sviluppata, come nuovo paradigma economico, a partire dagli anni '90 da alcuni studiosi di *management* (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997)^{20 21 22} i quali sostennero che l'impresa possiede delle risorse uniche, inimitabili, idiosincratice e di valore. Queste ultime, se possedute in elevata quantità, consentono alle imprese di raggiungere un vantaggio competitivo sostenuto, dal quale sorge la capacità di generare risultati economico-finanziari positivi. Il *management*, dunque, ha il compito di sviluppare una strategia

¹⁹ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press.

²⁰ Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 3–10. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)

²¹ Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.

²² Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

che favorisca l'acquisizione di queste risorse, utili a generare competenze in grado di intercettare le opportunità future, non solo in termini economico-finanziari. Definendo se stessi e i concorrenti in termini di competenze distintive, l'impresa poteva identificare le competenze che le erano necessarie e sviluppare un piano per acquisire o proteggere quelle già possedute.

Contemporaneamente agli studi di Porter, alla fine degli anni '80, emerse in letteratura il concetto di "competenze chiave", i cui principali autori furono **Coimbatore Krishnarao Prahalad** e **Gary Hamel**, i quali sostennero che la competitività nel breve periodo si basi sul rapporto tra prezzo e qualità dei prodotti. Pertanto, per avere un vantaggio competitivo nel medio/lungo periodo, le imprese dovrebbero acquisire competenze distintive, che consentano loro di creare prodotti innovativi e rispondere alla dinamicità del mercato. Inoltre, la creazione di competenze distintive, secondo gli studiosi, poteva essere raggiunta attraverso l'acquisizione di nuove tecnologie, la formazione del personale, la ricerca e lo sviluppo e la collaborazione con altre organizzazioni. Solo la prosecuzione di tale atteggiamento, secondo i sostenitori della *Resource Based-View*, avrebbe potuto consentire alle imprese di sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo (Hamel & Prahalad, 1989)²³.

Le strategie interattive

Gli studiosi di strategia storicamente hanno adottato un approccio basato su un modello industriale tradizionale, dove ogni azienda aveva una posizione stabile in un ambiente meno dinamico rispetto a quello attuale. Le aziende erano organizzate con strutture gerarchiche, formalizzate e verticali. Questo modello è stato progressivamente sostituito da strutture orizzontali, flessibili e decentrate, dove il flusso di informazioni e la collaborazione sono diventati sempre più importanti.

Richard Normann e **Rafael Ramírez** hanno definito l'impresa come un'entità che crea valore condiviso attraverso l'interazione continua con le proprie competenze, quelle dei fornitori, dei clienti e dei concorrenti. Queste interazioni rendono l'impresa più flessibile e aperta ad assorbire nuove competenze. In "Lavorare insieme per produrre valore", Normann e Ramírez hanno fornito una visione moderna di strategia, affermando che "La strategia è l'arte di creare valore. Essa, infatti, fornisce le strutture intellettuali, i modelli concettuali e le ipotesi di gestione che permettono ai manager di un'impresa di identificare le opportunità di trasferire valore ai propri clienti, distribuendolo con profitto. Sotto questo aspetto, la strategia è il modo in cui l'impresa definisce il proprio *business* e fa

²³ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*.

interagire le uniche due risorse che hanno realmente un peso nell'economia attuale: le conoscenze e le relazioni, ovvero le competenze di un'organizzazione e i suoi clienti" (Normann & Ramirez, 1995)²⁴. Il punto centrale della visione di Normann e Ramírez non è l'impresa o il settore, ma il sistema di creazione del valore in cui impresa, fornitori, clienti e *partner* lavorano insieme per coprodurre valore.

II.2 La gestione strategica

Definizione ed elementi fondamentali

Questo paragrafo segue l'impostazione teorica proposta da Galeotti & Garzella (2013)²⁵. I differenti elementi di questo modello teorico sono stati arricchiti con il riferimento a concetti e teorie proposti da altri studiosi.

Dal XX secolo è cambiato molto il modo in cui gli imprenditori e i manager elaborano le strategie aziendali. Se in passato l'ambiente era relativamente stabile e i cambiamenti avvenivano lentamente, soprattutto in conseguenza della globalizzazione e della rapida evoluzione tecnologica, le imprese si trovano oggi ad affrontare un ambiente molto dinamico e in continua evoluzione, caratterizzato da elevata incertezza e turbolenza, nel quale le aziende sono costantemente sottoposte a repentini cambiamenti (Galeotti & Garzella, 2013)²⁶. Detti cambiamenti derivano da aspetti legati alla regolamentazione, ma anche da fattori geo-politici, bellici, eventi straordinari di rilevante portata, ad esempio l'emergenza sanitaria da Covid 19.

Ciò ha inevitabilmente influito sul processo di formulazione delle strategie. Nelle situazioni di stabilità del passato, prevaleva un approccio razionale nel quale le politiche si attuavano mediante piani a lungo termine. Ma di fronte alla crescente incertezza degli ultimi decenni, si è passati dalla pianificazione formale a lungo termine alla pianificazione basata sull'apprendimento strategico. Si è via via acquisita la consapevolezza dell'imprevedibilità di molte delle variabili influenti sui risultati delle aziende e dell'impossibilità di governarle.

In altri termini, se fino agli anni '60 e '70 si è impiegata la metodologia del *Long Range Planning* (pianificazione formale di lungo termine), basata sull'estrapolazione delle tendenze storiche, a partire dagli anni '80, si è abbandonato questo approccio, consapevoli che le forti discontinuità delle

²⁴ Normann, R., & Ramirez, R. (1995). Le strategie interattive di impresa. Dalla catena alla costellazione del valore. Etas Libri.

²⁵ Galeotti, M., & Garzella, S. (2013). Governo strategico dell'azienda. Giappichelli.

²⁶ Op. cit.

variabili ambientali rendessero inutili e rischiosi i tentativi di delineare scenari futuri. La turbolenza dell'ambiente è quindi divenuta una costante (Coda, 1988)²⁷. Questa situazione si è determinata anche in conseguenza del rapido sviluppo delle tecnologie informatiche, che ha enormemente accresciuto la velocità delle transazioni di merci e di capitali. Le interconnessioni delle economie delle differenti nazioni ha accresciuto la velocità di propagazione dei fenomeni nello spazio; sicché, eventi che si verificano anche in luoghi assai distanti si propagano molto velocemente tra un paese e un altro. Di conseguenza, ogni sistema economico subisce perturbazioni provenienti da molti altri paesi, con la conseguenza che alla turbolenza derivante dai fenomeni interni, si somma quella derivante da altre nazioni, come per una sorta di "contagio", di un "effetto domino". Oltre a queste influenze, che possiamo definire spaziali, perché derivano da altre nazioni, vi sono anche condizionamenti che derivano da fenomeni accaduti nel passato, i cui effetti però persistono nel tempo influenzando ciò che accade nel presente e ciò che accadrà nel futuro. Si parla a riguardo del fenomeno c.d. della "dipendenza a lungo termine" (Mandelbrot & Hudson, 2010)²⁸: all'interdipendenza spaziale si aggiunge, quindi, quella temporale.

Anche in passato i mercati erano turbolenti, oggi tuttavia questa loro caratteristica si è molto accentuata per via delle interconnessioni molto più intense tra le distinte nazioni. Dalla rivoluzione industriale in avanti, infatti, si sono susseguite crisi economiche e valutarie, fenomeni inflattivi rilevanti e persistenti, eventi bellici su scala mondiale, gravissime calamità naturali, crisi energetiche, improvvisi crolli dei mercati dei capitali. La dotazione infrastrutturale per il trasporto delle materie e delle merci, inoltre, esponeva in molti casi le imprese a rischi molto più elevati di quelli che esse affrontano ai nostri giorni. I canali di distribuzione erano meno efficienti ed assorbivano gran parte del margine sulle vendite. I sistemi di copertura del rischio di insolvenza dei clienti e del rischio valutario non erano sviluppati e diffusi come lo sono oggi. Ai giorni nostri, dunque, la turbolenza tipica del passato si è molto accentuata.

Da quanto fin qui argomentato si può concludere che molte delle variabili dell'ambiente fisico-naturale, sociale e politico sono prevalentemente "non-controllabili", cioè non influenzabili dalle singole imprese. Mentre *ex post* si può analizzare le cause dei risultati, non è in alcun modo possibile costruire scenari futuri con un elevato grado di attendibilità (Gil-Aluja, 1999)²⁹. Quanto più esteso è l'orizzonte temporale della pianificazione, tanto più è probabile che si manifestino scostamenti tra i valori programmati e quelli effettivi. In un arco di tempo non

²⁷ V. Coda, L'orientamento strategico dell'impresa, UTET, Torino, 1988

²⁸ Mandelbrot, B. B., & Hudson, R. L. (2010). The (mis) behaviour of markets: a fractal view of risk, ruin and reward. Profile books.

²⁹ Gil-Aluja, J. (1999). Elements for a Theory of Decision in Uncertainty. Springer.

breve le modificazioni, anche assai significative, delle variabili determinanti i risultati possono essere davvero assai elevate, facendo perdere di validità gli scenari strategici.

Se, quindi, la pianificazione strategica si rivela ancora utile, soprattutto per finalità di organizzazione del lavoro, attribuzione di obiettivi, compiti, responsabilità e risorse ai manager che guidano unità organizzative nell'ambito delle aziende, oltre che per esercitare il controllo di gestione mediante il confronto tra obiettivi e risultati, non vi è dubbio che non si debba assegnare grandi capacità predittive ai piani.

La dottrina ha interiorizzato questi convincimenti e ha proposto l'approccio c.d. *learning by doing*, della strategia che si apprende con l'esperienza e l'operatività quotidiana. L'apprendimento deriva dal confronto tra obiettivi e risultati, tra ipotesi formulate *ex ante* e realtà. La sistematica raccolta e di analisi di valori ed informazioni sull'ambiente e sull'azienda, è necessaria un'elevata "sensibilità strategica". Ciò allo scopo di cogliere anche i "segnali deboli" (Normann & Ramirez, 1995)³⁰ del cambiamento (Coda, 1984)³¹. Nel governo delle imprese, infatti, non ci si deve preoccupare soltanto dell'efficiente realizzazione del piano e dei programmi, ma anche dell'efficacia, ossia della capacità di raggiungere gli obiettivi (Bergamin Barbato, 1991)³².

Il legame tra strategia e cambiamento è quindi forte al punto che gli studiosi hanno iniziato a concepire la prima come gestione del cambiamento (Bertini, 1995)³³.

L'impresa agisce in un contesto di incertezza, cercando di contemperare una adeguata remunerazione dei fattori produttivi con la propria continuità di esistenza. Le scelte aziendali sono comunque soggette a incertezza e rischi e l'impresa è costantemente esposta a un sistema di rischi. Le aziende non seguono traiettorie preordinate, ma attuano scelte e operazioni che generano risultati incerti (Galeotti & Garzella, 2013)³⁴.

La centralità del ruolo delle idee dell'alta direzione nella gestione aziendale

Il soggetto economico ha responsabilità e autorità di governo dell'impresa e svolge, pertanto, un ruolo cruciale per il suo successo dell'azienda (Zappa,

³⁰ Op. cit.

³¹ Op. cit.

³² Bergamin Barbato, M. (1991). Programmazione e controllo in un'ottica strategica. Utet.

³³ Bertini, U. (1995). Scritti di politica aziendale. Giappichelli.

³⁴ Op. cit.

1957)³⁵.Esso, secondo Caramiello, è strettamente legato ai concetti di imprenditorialità e managerialità.

L'imprenditorialità si riferisce alla vocazione verso l'innovazione, il cambiamento e l'accettazione del rischio dell'attività imprenditoriale. La managerialità, invece, comprende le abilità tecnico-organizzative necessarie per tradurre le idee imprenditoriali in decisioni strategiche, tenendo conto delle risorse disponibili (Caramiello, 1993)³⁶. Il processo di conversione delle idee imprenditoriali è cruciale per la loro realizzazione. Questo processo mira a trasformare i fattori soggettivi, che derivano dal sistema umano e dalle intuizioni dell'imprenditore, in fattori oggettivi, che invece riguardano le condizioni operative e competitive interne ed esterne all'azienda. Questo processo è noto come “governo strategico dell'impresa” e rappresenta un elemento fondamentale per il successo aziendale. Le condizioni operative e competitive rappresentano il risultato del processo di conversione e sono cruciali per lo svolgimento dell'attività aziendale. Queste condizioni sono suddivise in due categorie: condizioni operative/competitive interne e condizioni operative/competitive esterne (anche, sinteticamente, definite struttura interna e struttura esterna) (Miolo Vitali, 1993)³⁷. In particolare:

- le condizioni operative/competitive interne riguardano tutte le risorse impiegate dall'azienda per lo svolgimento della sua attività, come le risorse umane, finanziarie, organizzative, ecc. Queste risorse devono essere gestite in modo efficiente per garantire il successo dell'impresa;
- le condizioni operative/competitive esterne riguardano la proiezione dell'entità aziendale verso l'esterno e includono il posizionamento sul mercato, i rapporti con gli *stakeholder*, la reputazione, ecc. Queste condizioni influenzano la percezione dell'impresa da parte del mercato e del pubblico in generale e sono quindi importanti per la sua sopravvivenza e crescita a lungo termine.

In sintesi, il processo di conversione delle idee imprenditoriali è un elemento chiave per la loro realizzazione e il successo dell'impresa. Tale processo è definito “oggettivazione di intuizioni soggettive” (Bertini, 1995; Ferrero, 1968)^{38 39}.

Le condizioni operative e competitive sono un insieme di elementi che identificano l'azienda come fenomeno unico e irripetibile e definiscono la sua natura

³⁵ Op. cit.

³⁶ Caramiello, C. (1993). L'azienda. Giuffrè.

³⁷ Miolo Vitali, P. (1993). Il sistema delle decisioni aziendali. Giappichelli.

³⁸ Op. cit.

³⁹ Ferrero, G. (1968). Istituzioni di economia aziendale. Giuffrè

strutturale, guidandone le future prestazioni (Mazzola, 1993)⁴⁰. Queste condizioni, sebbene non siano statiche, non sono soggette a rapidi cambiamenti.

La gestione dell'impresa è un fenomeno unitario che è difficile scindere che però si compone di due sottoinsiemi: la gestione strategica e la gestione corrente.

- La prima è definita come il processo attraverso il quale gli organi decisionali definiscono le modalità con cui l'impresa si interfaccia con l'ambiente esterno e realizzano la struttura materiale e organizzativa per gestire idee, decisioni e operazioni che creano e modificano la struttura (Normann, 1987)⁴¹. Questo processo riguarda i processi di investimento, innovazione e apprendimento che consentono "l'accumulo, la sedimentazione e la stratificazione delle risorse e competenze convergenti nel sistema strutturale delle condizioni operative/competitive" (Galeotti & Garzella, 2013)⁴².
- La gestione corrente riguarda invece le idee, decisioni e attività quotidiane finalizzate a far operare l'impresa in modo efficiente (Hofer & Schendel, 1984)⁴³.

II.3 Caratteri qualificanti e processo di formulazione della strategia

Caratteri qualificanti della strategia

La strategia aziendale consiste nella combinazione di due aspetti (operativo e competitivo) per costruire un sistema coerente di idee, decisioni e azioni.

La gestione strategica, secondo Galeotti & Garzella (2013)⁴⁴ è caratterizzata dai seguenti sei fattori qualificanti:

1. Impatto strutturale: la strategia influisce sulla struttura interna dell'impresa e sulle sue relazioni con l'esterno;
2. Cambiamento: la gestione strategica è centrata sull'innovazione e mira a un "salto di stato";
3. Riferimento al lungo termine: la gestione strategica deve mirare a perseguire obiettivi di lungo termine, anche se le strategie possono essere dinamiche e soggette a cambiamenti repentini;

⁴⁰ Mazzola, P. (1993). Analisi strategica e valutazione economica del capitale d'impresa. In Scritti in onore di Carlo Masini. Egea.

⁴¹ Op. cit.

⁴² Op. cit.

⁴³ Hofer, W., & Schendel, D. (1984). La formulazione della strategia aziendale. Franco Angeli.

⁴⁴ Op. cit.

4. Azione sulle risorse: il "salto di stato" richiede mutazioni sia quantitative che qualitative delle risorse aziendali, attraverso investimenti, apprendimento e formazione;
5. Riferimento all'impresa nella sua interezza: le strategie riguardanti una parte dell'impresa hanno effetti sull'intera struttura aziendale;
6. Relazione di causa-effetto con il successo e lo sviluppo dell'azienda: il successo o l'insuccesso attuale dell'impresa sono il risultato delle strategie adottate in passato, e il futuro successo e sviluppo dipendono dalle scelte strategiche attuali.

Il processo di formulazione strategica

Il processo di gestione strategica segue un percorso logico, che combina un approccio deliberato e uno emergente (Mintzberg & Waters, 1985)⁴⁵. Ciò perché la gestione strategica è soggetta a continui adattamenti basati su valutazioni interne ed esterne e sui risultati delle scelte precedenti. Il processo può essere riassunto nei seguenti sei passi:

1. Diagnosi strategica: si analizzano i risultati della strategia eseguita, per comprendere i suoi punti di forza e di debolezza e imparare da essi;
2. Generazione di alternative strategiche: vengono prodotte diverse alternative, sulla base delle informazioni disponibili;
3. Valutazione delle alternative: le alternative vengono valutate attraverso criteri qualitativi e quantitativi;
4. Scelta dell'alternativa migliore: si sceglie la strategia più adeguata in base alle conoscenze disponibili;
5. Implementazione della strategia: si organizzano le risorse e si attua la strategia scelta;
6. Controllo strategico: durante l'attuazione della strategia, si monitorano le *performance* e si effettuano eventuali correzioni per adattare la strategia. Queste informazioni vengono poi utilizzate per future diagnosi e per l'implementazione di nuovi processi strategici (Galeotti & Garzella, 2013)⁴⁶.

Il processo conoscitivo-decisionale che sottende alla gestione strategica è sempre influenzato da un contesto di incertezza informativa. In altre parole, non sarà mai possibile per l'impresa avere tutte le informazioni necessarie per pianificare la "strategia perfetta", sia a causa dell'enorme quantità di dati del passato che potrebbero essere richiesti, sia a causa dell'incertezza delle previsioni sul futuro.

⁴⁵ Mintzberg, Henry, & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <http://www.jstor.org/stable/2486186>

⁴⁶ Op. cit.

Nonostante ciò, le imprese possono utilizzare sistemi di *Strategic Intelligence* per raccogliere ed elaborare i dati in modo da fornire informazioni il più precisamente possibile durante il processo decisionale (Galeotti, 2009)⁴⁷.

Nelle grandi imprese, il processo di gestione strategica coinvolge soggetti provenienti da diverse aree e livelli della struttura organizzativa, tra cui vertici aziendali, tecnostruttura manageriale, *top management* funzionale e organi di staff. Tuttavia, nell'ambito delle piccole imprese e delle microimprese, il numero di livelli direzionali e di soggetti coinvolti è più limitato, e spesso tutte le decisioni sono prese dall'imprenditore stesso.

I processi di governo strategico possono essere suddivisi in tre fasi distinte:

1. La prima fase è conosciuta come "il sistema delle idee strategiche", che rappresenta la massima espressione del sistema decisionale dell'impresa. In questa fase, i vertici aziendali individuano, attraverso un processo di *brainstorming*, le opportunità che potrebbero permettere all'impresa di raggiungere un "salto di stato" e identificano i fattori interni ed esterni che potrebbero influire sul processo decisionale (Hinterhuber, 1991)⁴⁸. Tuttavia, questa fase è caratterizzata da una forte dinamicità, che può essere causata da cambiamenti sia interni che esterni all'impresa o dall'accumulazione di esperienza dei membri della *governance* o, ancora, dall'avvicendamento di questi ultimi nel corso della vita dell'azienda (Coda, 1988)⁴⁹;
2. La seconda fase è la "strategia deliberata o in atto", che rappresenta il momento in cui le idee strategiche vengono elaborate e tradotte in piani e programmi operativi (Rispoli, 1991)⁵⁰. Questa fase riguarda le decisioni già prese all'interno del quadro strategico complessivo;
3. Infine, la terza fase è rappresentata dal "profilo strategico attuale" o "strategia realizzata", che rappresenta l'ultimo stadio del processo di governo strategico e definisce la struttura aziendale in un determinato momento storico. Ciò è il risultato delle scelte strategiche assunte in precedenza (Rispoli, 1989)⁵¹. Questo profilo strategico è anche conosciuto come "formula strategica" e definisce la storia dell'impresa.

⁴⁷ Galeotti, M. (2009). *Strategic Intelligence: il sistema delle informazioni e delle analisi per la gestione strategica*. Predictive Enterprise.

⁴⁸ Hinterhuber, H. (1991). *La strategia come sistema di espedienti*. In A. Gozzi (Ed.), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*. Etas Libri.

⁴⁹ Op. cit.

⁵⁰ Rispoli, M. (1991). *Sul processo decisionale strategico*. In A. Gozzi (Ed.), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*. Etas Libri.

⁵¹ Op. cit.

Versante interno e versante esterno del governo strategico

Il sistema d'azienda" è un "insieme interrelato di sub-sistemi che, agendo in mutua dipendenza, sono finalizzati alla creazione di ricchezza" (Bertini, 1990)⁵². Essa è un insieme di "fattori della produzione", dotata di un "assetto strutturale" e operante come un "sistema coordinato di risorse" (Giannesi, 1970)⁵³.

L'adattamento ai cambiamenti ambientali dell'impresa è operato puntando ad un equilibrio dinamico tra ciò che accade al proprio interno e nel suo ambiente (Bertini, 1990)⁵⁴. In questo senso, l'azienda può essere analizzata come sistema della produzione, che rappresenta il versante interno e include le operazioni gestionali (Giannesi, 1970)⁵⁵, e come sistema delle relazioni azienda-ambiente, che rappresenta il versante esterno e include i rapporti che l'impresa instaura con gli interlocutori (Bertini, 1990)⁵⁶.

Il sistema della produzione riguarda la gestione dei fattori produttivi, come denaro, risorse materiali e immateriali, lavoro e servizi, e la loro combinazione per creare ricchezza. Il versante interno è composto da risorse, organizzazione e processi decisionali. Le prime devono essere procacciate, mantenute e gestite, nonché dismesse se necessario e, tramite l'organizzazione, combinate per creare ricchezza. I processi decisionali, invece, sono suddivisi in processi operativi e di controllo e sono fondamentali nel processo di formulazione della strategia (Galeotti & Garzella, 2013)⁵⁷.

Il versante interno è composto, nello specifico, dalle risorse (materiali e immateriali) (Collis & Montgomery, 1999)⁵⁸, dalla strategia di gestione delle risorse, dalle attività operative, dalla strategia delle *operations* (Galeotti & Garzella, 2013)⁵⁹, dalla struttura organizzativa, dal sistema della *governance* e dalla strategia di *governance* (Invernizzi, 2011)⁶⁰. Con riguardo alla strategia delle *operations*, è necessario richiamare il concetto di strategie di confine, le quali attengono alle scelte aziendali di mantenere alcune attività al proprio interno o di servirsi di un *partner* esterno. Tale strategia è anche detta di *outsourcing* (Morin, 1994)⁶¹. L'impresa efficiente, secondo Garzella (2000)⁶², manterrà al proprio

⁵² Bertini, U. (1990). Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Giappichelli.

⁵³ Giannesi, E. (1970). Appunti di economia aziendale. Libreria Scientifica Giordano Pellegrini

⁵⁴ Op. cit.

⁵⁵ Op. cit.

⁵⁶ Op. cit.

⁵⁷ Op. cit.

⁵⁸ Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1999). Corporate Strategy. McGraw-Hill.

⁵⁹ Op. cit.

⁶⁰ Invernizzi, G. (2011). La strategia nelle imprese *multibusiness*. McGraw-Hill

⁶¹ Morin, E. (1994). Il metodo. Ordine disordine organizzazione. Feltrinelli

⁶² Garzella, S. (2000). I confini dell'azienda. Giuffrè

interno tutte le attività considerate “strategiche”, esternalizzando quelle a modesto valore aggiunto.

L’impresa scambia con l’esterno beni, servizi e capitali in modo continuativo ed è dunque considerata una “sistema aperto”. La gestione della relazione con i soggetti esterni richiede un’attenta pianificazione strategica volta a comprendere e assecondare le richieste avanzate dai portatori di interessi esterni, anche detti *stakeholder* (Bianchi Martini, 2009)⁶³.

Carroll (1991)⁶⁴ distingue le seguenti categorie di *stakeholder*: fornitori, *partner* strategici, clienti, concorrenti, finanziatori, azionisti, dipendenti, Stato e collettività in generale.

Gli *stakeholder* seppur indirettamente, influiscono sul processo decisionale. Nel gioco negoziale ogni gruppo persegue propri interessi e riesce a soddisfarli se ha sufficiente forza contrattuale. Quest’ultima varia in relazione a condizioni d’ambiente e alla dinamica delle pressioni esercitate da altri gruppi di soggetti che portano interessi differenti.

Il soddisfacimento delle attese degli *stakeholder* accresce l’efficacia del processo di attuazione delle scelte da un lato, e dall’altro riduce i costi di transazione. La consapevolezza di ciò dovrebbe quindi indurre il *management* ad armonizzare gli interessi delle differenti categorie di interlocutori sociali reciprocamente e con le condizioni di economicità dell’azienda. Le decisioni strategiche, infatti, derivano da una dialettica che si instaura nel gioco negoziale tra le differenti categorie di *stakeholder* e l’alta dirigenza aziendale. Il fatto che gli interessi delle diverse categorie di portatori di interessi non siano naturalmente convergenti può causare contrapposizioni, conflitti, comportamenti opportunistici che riducono l’efficacia della strategia, ossia la capacità di raggiungere gli obiettivi che, mediante essa, si vogliono conseguire. Tali contrasti, inoltre, causano costi e sub-ottimizazioni. Diventa quindi cruciale comunicare alle differenti categorie di interlocutori sociali quali saranno i vantaggi che deriveranno loro dalla realizzazione della strategia. Per questa via, il *management* può conquistare il loro consenso. Potendo apprezzare il nesso tra la realizzazione degli obiettivi strategici e il soddisfacimento dei propri interessi, gli *stakeholder* non soltanto tenderanno a ridurre comportamenti opportunistici, ma si impegneranno attivamente nella realizzazione della strategia. In tal modo, dunque, il *management* può ridurre i costi delle transazioni con coloro che apportano le risorse all’impresa e accrescere le probabilità di successo della strategia aziendale. L’inserimento nel piano strategico degli obiettivi in materia di soddisfacimento degli interessi delle diverse

⁶³ Bianchi Martini, S. (2009). Introduzione all’analisi strategica dell’azienda. Giappichelli.

⁶⁴ Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

categorie di interlocutori sociali diventa quindi cruciale per conquistare il loro consenso, ridurre i costi di transazione e accrescere l'efficacia del processo di attuazione del disegno strategico.

II.4 Il sistema delle strategie aziendali

Elementi principali

Nella trattazione sopra esposta, sono stati identificati due aspetti fondamentali del governo strategico dell'impresa e le strategie aziendali sono state analizzate nel dettaglio. Tuttavia, è importante sottolineare che la gestione strategica dell'impresa è un sistema integrato che unisce le condizioni interne ed esterne. Riassumendo i principali tratti distintivi del governo strategico dell'impresa, si possono individuare alcune caratteristiche che attengono alla conduzione aziendale da un punto di vista strategico. In particolare, la gestione strategica:

- è suddivisa in due componenti, interni ed esterni, e comprende anche una zona di confine che riguarda le già menzionate "strategie di confine".
- è rivolta a tre fronti esterni distinti: mercati reali, finanziari e contesto sociale;
- comprende una vasta gamma di elementi, ovvero: risorse, attività, organizzazione, sistema di governo, competizione settoriale, sovra-settoriale e finanziaria, e responsabilità sociale;
- viene sviluppata a più livelli organizzativi, come il livello *corporate* e quello delle diverse unità strategiche di *business*.

Di conseguenza, questa pluralità di strategie deve essere vista come un'unità compresa all'interno del "disegno strategico complessivo", che costituisce il "sistema delle strategie aziendali" (Hofer & Schendel, 1984)⁶⁵.

Come discusso in precedenza, il governo strategico dell'impresa può essere scisso in fronte interno e fronte esterno.

Le strategie interne riguardano l'assetto strutturale dell'impresa e comprendono:

- la strategia delle risorse, attinente al patrimonio materiale e immateriale distintivo dell'impresa e comprendente elementi come le tecnologie, i brevetti, le conoscenze e le capacità distintive;
- la strategia delle *operations*, riguardante l'assetto operativo dell'impresa, che comprende la gestione della catena di approvvigionamento, la gestione della produzione e la gestione della logistica;

⁶⁵ Op. cit.

- la strategia organizzativa, che attiene alla struttura organizzativa dell'impresa e comprende la definizione delle responsabilità e la definizione dei processi decisionali e operativi;
- la strategia di *governance*, che definisce il modo in cui l'impresa viene governata e comprende la definizione di responsabilità, autorità, procedure di controllo e la formalizzazione dei processi decisionali.

Riguardo al fronte esterno, le strategie del governo strategico dell'impresa sono definite "di posizionamento", in quanto riguardano la posizione dell'impresa all'interno del mercato. Queste strategie includono:

- Strategia di *business*: mira a definire la posizione competitiva dell'impresa all'interno del settore, attraverso il perseguimento di caratteristiche uniche e distintive;
- Strategia multi-*business*: definisce la posizione settoriale dell'impresa, ovvero in quale/i mercato/i l'impresa vuole competere;
- Strategia finanziaria: mira a definire la posizione finanziaria dell'impresa all'interno del mercato dei capitali, attraverso la costituzione di una struttura finanziaria solida e sostenibile;
- Strategia sociale: punta a raggiungere una posizione socialmente favorevole nei confronti degli *stakeholder*, attraverso la definizione di un atteggiamento responsabile e rispettoso delle esigenze sociali.

Risulta importante una menzione per la strategia finanziaria, che è un elemento fondamentale del governo strategico dell'impresa e svolge un ruolo importante sia a livello interno che esterno. Come sottolineato da Coda (1988)⁶⁶, "l'impresa entra in competizione con tutte le alternative di investimento a disposizione di organizzazioni e privati" e, pertanto, tale strategia deve essere finalizzata a definire il posizionamento finanziario dell'impresa all'interno del mercato dei capitali.

Internamente, la strategia finanziaria riguarda la composizione delle fonti di finanziamento e il costo del capitale. Questa strategia è importante per garantire che l'impresa abbia accesso a fonti di finanziamento adeguate e a un costo accettabile, al fine di supportare la crescita e lo sviluppo aziendale.

Nelle imprese diversificate, esiste anche un livello gerarchico inferiore di strategie di *business* che guidano l'operato delle singole unità strategiche (Galeotti & Garzella, 2013)⁶⁷. Tuttavia, le strategie, compresa la strategia finanziaria, coinvolgono l'intera azienda e riguardano il livello *corporate* della stessa.

⁶⁶ op. cit.

⁶⁷ op. cit

La formula strategica dell'impresa

La formula strategica rappresenta un insieme integrato di idee, decisioni e azioni che definiscono il posizionamento dell'impresa in termini di mercati, risorse e contesto sociale. Come affermato da Coda (1984)⁶⁸, essa rappresenta "il sistema delle idee, decisioni e azioni che definiscono in modo unitario a un dato tempo il 'dove', il 'come' e il 'cosa' dell'azienda, riferiti ai diversi fronti ed oggetti del governo strategico, costituiscono la 'formula strategica dell'azienda'".

La formula strategica si rivolge tanto all'interno quanto all'esterno dell'azienda e svolge un ruolo centrale nel governo strategico. L'assetto strutturale interno, inteso come patrimonio materiale e immateriale, assetto organizzativo, direzionale e patrimoniale-finanziario, influenza la formula strategica esterna differenziando l'impresa dai *competitors* e conferendole unicità (Giannesi, 1970)⁶⁹.

Inoltre, la formula strategica rappresenta un fenomeno unitario che integra le scelte di fondo riguardanti sia l'assetto strutturale interno che il contesto esterno. Queste scelte sono interdipendenti e costantemente influenzate dal mutare delle condizioni ambientali e dalle decisioni prese dalla direzione aziendale.

In sintesi, la formula strategica costituisce la base per la definizione del posizionamento dell'impresa nel mercato, garantendo coerenza e consistenza alle scelte e alle azioni dell'azienda.

La consonanza della formula strategica

L'impresa è un'entità organizzata con lo scopo di ottenere un equilibrio economico sostenibile nel tempo. Per raggiungere questo obiettivo, il *management* deve concentrarsi sulla creazione, difesa e rafforzamento del vantaggio competitivo (Grant, 1991)⁷⁰. Il successo a lungo termine dipende dalla capacità dell'impresa di formulare e implementare una strategia coerente che integri la struttura interna dell'impresa e la sua posizione sui mercati.

La formula strategica rappresenta il sistema di idee, decisioni e azioni che definiscono, in modo unitario, la direzione e gli obiettivi dell'impresa in relazione ai diversi fronti e aspetti del governo strategico. Essa abbraccia sia il versante interno che quello esterno e svolge un ruolo fondamentale nel governo strategico dell'impresa (Coda, 1984)⁷¹.

⁶⁸ op. cit

⁶⁹ Op. cit.

⁷⁰ Grant, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications.* Blackwell

⁷¹ Op. cit.

L'assetto strutturale interno dell'impresa è inteso come il patrimonio di risorse distintive, nonché gli elementi organizzativi, direzionali e finanziari, influiscono sulla formula strategica e la differenziano dai *competitor*, conferendo all'impresa unicità e irriproducibilità (Giannesi, 1970)⁷².

Tuttavia, la formula strategica non è statica, ma dinamica, in quanto l'impresa e l'ambiente in cui essa opera sono soggetti a continui cambiamenti. Gli organi di governo devono intervenire tempestivamente per adattare la formula strategica ai mutamenti esterni ed interni e mantenerla sempre dinamica (Peteraf, 1993)⁷³. La creazione e il mantenimento delle competenze distintive sono fondamentali per la sopravvivenza e il successo dell'impresa, e richiedono costanti investimenti, anche in termini di apprendimento e innovazione (Galeotti & Garzella, 2013)⁷⁴. Infine, è importante effettuare una valutazione della coerenza della formula strategica, sia interna che esterna, per verificare che essa supporti efficacemente i risultati a lungo termine dell'impresa (Coda, 1984)⁷⁵.

La valutazione della formula strategica

La valutazione della formula strategica rispetto ai mercati reali

La valutazione della formula strategica relativa ai mercati reali è un processo importante per determinare la bontà della strategia e la sua capacità di generare successo sia a livello competitivo che economico. Questa valutazione deve essere eseguita sotto due aspetti fondamentali: il successo competitivo e il successo reddituale.

Il successo competitivo è un indicatore della posizione dell'impresa all'interno del mercato. Questo aspetto valuta la quota di mercato controllata dall'impresa, il suo posizionamento nei confronti dei concorrenti, il grado di penetrazione nel mercato, le fasce di clientela raggiunte, e altri fattori simili. La conoscenza dei risultati raggiunti permette di valutare, da un punto di vista competitivo, il successo o l'insuccesso della formula strategica adottata.

Il successo reddituale, d'altra parte, riguarda l'aspetto economico della presenza sul mercato dell'impresa. Questo aspetto è misurato dalla redditività operativa dei capitali investiti e può essere strettamente correlato, ma non necessariamente in linea con il successo competitivo. La redditività operativa è un indicatore importante della capacità dell'impresa di generare profitti a partire dai capitali

⁷² Op. cit.

⁷³ Op. cit.

⁷⁴ Op. cit.

⁷⁵ Op. cit.

investiti, e pertanto rappresenta un aspetto cruciale da considerare nella valutazione della formula strategica.

Entrambi questi aspetti devono essere valutati e rapportati tra di loro per capire la bontà della formula strategica in relazione ai mercati reali. Un alto livello di successo competitivo associato a un'alta redditività operativa rappresenta l'obiettivo ideale per un'impresa, in quanto essa è in grado di ottimizzare una posizione competitiva favorevole generando al contempo profitti elevati e remunerando in modo adeguato i fattori produttivi impiegati. D'altra parte, un alto successo competitivo associato a una bassa redditività indica una mancata ottimizzazione di una posizione competitiva favorevole, determinando una bassa profittabilità del *business*. Un'alta redditività associata a un basso successo competitivo può essere spesso il risultato di situazioni ambientali favorevoli esterne al controllo aziendale e pertanto transitorie. Infine, un insuccesso sia competitivo che reddituale è un chiaro segnale di una formula strategica fallimentare e non corrispondente alle esigenze del mercato, che produce solo perdite per l'impresa (Coda, 1984)⁷⁶.

La valutazione della formula strategica nelle imprese multi-business

La valutazione della formula strategica di un'impresa diversificata richiede un'attenzione particolare alla coerenza tra le strategie adottate dalle varie *Strategic Business Unit* (SBU). La coerenza è un fattore critico per la realizzazione delle sinergie interne ed esterne all'impresa e, quindi, per il successo della diversificazione.

L'ampiezza del portafoglio aziendale e il grado di sinergia tra le SBU sono fattori chiave per la valutazione della coerenza strategica. Un portafoglio ampio con un alto grado di sinergia indica che l'impresa sta gestendo in modo armonioso e profittevole la propria diversificazione, sfruttando le economie di scopo e le conoscenze e competenze condivise tra le diverse divisioni. D'altra parte, un portafoglio ampio senza sinergie comporta costi più elevati e diseconomie di scopo, a causa della mancata condivisione delle risorse e dei vantaggi tra le SBU. Al contrario, un portafoglio più piccolo con una gestione sinergica rappresenta una situazione in cui l'impresa sta sfruttando appieno le potenzialità della coerenza strategica del proprio portafoglio, massimizzando le economie di scopo. Tuttavia, un portafoglio poco ampio gestito in modo non sinergico rappresenta la situazione peggiore e conduce a una diversificazione fallimentare, poiché l'impresa non

⁷⁶ Op. cit.

sfrutta appieno le opportunità offerte dalla coerenza tra le strategie delle SBU (Galeotti & Garzella, 2013)⁷⁷.

La valutazione della formula strategica rispetto ai mercati finanziari

Come anticipato in precedenza, i mercati finanziari sono un contesto fondamentale per le imprese, sia internamente che esternamente. Da un punto di vista esterno, il *management* deve monitorare costantemente l'entità delle fonti esterne, che è direttamente proporzionale al grado di affidabilità dell'impresa, e il costo del capitale, associato al tasso di rischio percepito dai prestatori di capitale di debito.

La situazione più favorevole si verifica quando l'impresa gode della fiducia degli investitori e, conseguentemente, riceve ingenti capitali a un costo ridotto. In questo caso, l'investimento nell'impresa è percepito come profittevole e poco rischioso.

D'altra parte, quando l'impresa ha accesso ad ampie linee di credito e/o capitale ma a un costo elevato, vengono minati profittabilità ed equilibrio economico della gestione. Questa situazione si verifica quando gli investimenti nell'impresa vengono percepiti come non convenienti dagli investitori. Al contrario, quando l'entità dei capitali finanziari e il costo del capitale sono bassi, si verifica una sub-ottimizzazione delle fonti di finanziamento: l'impresa potrebbe richiedere maggiori capitali per sostenere la sua crescita e sviluppo, ma non lo fa. Infine, se i capitali conferiti sono bassi e il costo del capitale è elevato, probabilmente è in atto una gestione fallimentare, poiché l'impresa viene percepita come rischiosa e non conveniente dagli investitori, che preferiscono impiegare i propri capitali altrove (Galeotti & Garzella, 2013)⁷⁸.

La valutazione della formula strategica rispetto al contesto sociale

Il contesto sociale in cui opera un'impresa può presentare sia minacce che opportunità per la sua attività. Dunque, l'impresa non può ignorare il rapporto con gli *stakeholder* sociali, che, tra gli altri, includono le istituzioni con il loro potere normativo e amministrativo. La gestione del rapporto con il contesto sociale deve tener conto di due aspetti chiave: il consenso sociale, che influisce sui comportamenti degli *stakeholder* nei confronti dell'impresa, e il successo reddituale, che può essere misurato attraverso il conto economico e gli indici di profittabilità.

⁷⁷ Op. cit.

⁷⁸ Op. cit.

Un'impresa che riesce a equilibrare le aspettative degli *stakeholder* sociali con la propria redditività avrà un'immagine positiva che produrrà ulteriore profitto. Se l'impresa privilegia il consenso sociale a scapito della redditività, rischia di compromettere il suo equilibrio economico-finanziario e di trovarsi in una situazione che potrebbe portare al fallimento. D'altro canto, un'impresa che ha una elevata redditività associata a un basso consenso sociale può essere esposta ai rischi connessi all'ostilità degli *stakeholder* sociali, con conseguenze negative per la propria redditività. In caso di basso consenso sociale e bassa redditività, sarà necessario un duplice intervento di riforma per aumentare la profittabilità e migliorare la reputazione dell'impresa, altrimenti quest'ultima sarà a rischio fallimento.

11.5 I diversi tipi di strategia aziendale

L'approccio strategico

La strategia aziendale è uno degli elementi fondamentali per la crescita e il successo di un'impresa. Essa rappresenta l'anello di congiunzione tra le scelte imprenditoriali e l'ambiente esterno, ed è influenzata dalla concorrenza, dalle opportunità di mercato, da norme e regolamenti, e da molte altre variabili. Il modo in cui un'impresa affronta la propria strategia può avere un'enorme influenza sul suo successo a lungo termine. Essa, difatti, può essere attuata in momenti diversi rispetto al comportamento dei *competitors*. Ciò dipende dalle dimensioni, dalla forza competitiva, dalle risorse disponibili, e dalla visione del *management*. Si possono individuare tre atteggiamenti principali nell'approccio strategico: attendista, anticipatorio e proattivo:

- L'atteggiamento attendista si basa sulla valutazione dei fenomeni micro e macroeconomici prima di agire sul mercato. Questo comportamento genera un rischio limitato, ma rende difficile per l'impresa raggiungere una posizione dominante sul mercato. Tale approccio è generalmente più adatto alle piccole e medie imprese che dispongono di risorse limitate per supportare i rischi associati a una strategia innovativa;
- L'atteggiamento anticipatorio si colloca a metà strada tra una prospettiva attendista e una proattiva. Le imprese che adottano questo atteggiamento valutano costantemente i fenomeni sul mercato e intervengono ai primi segnali positivi, ma non sono considerate innovatrici assolute, poiché aspettano sempre che la prima mossa sul mercato venga fatta dai *competitors*. Questo atteggiamento può essere un buon compromesso con riguardo all'assunzione di rischi;

- L'atteggiamento proattivo si caratterizza per la volontà di avviare un cambiamento sul mercato attraverso le proprie azioni. Ciò comporta un'assunzione di rischi elevatissima ma, se si rivela vincente, può generare un ampio vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. L'adozione di un atteggiamento proattivo presuppone la disponibilità di molte risorse, da investire in ricerca & sviluppo, poiché è necessario creare un prodotto o servizio innovativo rispetto a quelli esistenti sul mercato. L'innovazione può essere incrementale, quando porta a miglioramenti di prodotto o processo, o radicale, quando si verifica uno stravolgimento rispetto ai prodotti e servizi esistenti (Sciarelli, 2017)⁷⁹.

Classificazione gerarchica delle strategie d'impresa

In base al livello gerarchico e alla dimensione degli obiettivi, è possibile identificare tre livelli distinti di strategie: strategie *corporate* (o complessive), strategie competitive e strategie funzionali:

- Le strategie corporate, che sono di competenza degli organi posti al vertice della piramide gerarchica aziendale, sono fondamentali per determinare l'orientamento strategico complessivo dell'impresa. Queste strategie riguardano l'intera azienda, e non solo una parte specifica della stessa. Inoltre, le strategie *corporate* rappresentano la base per tutte le strategie adottate a qualsiasi livello;
- Le strategie competitive, al contrario, seguono il percorso tracciato dalle strategie *corporate* e mirano a definire come l'impresa intende competere sul mercato. Queste strategie sono di competenza dei manager delle aree strategiche d'affari e mirano, nello specifico, al raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo all'interno del mercato;
- Infine, le strategie funzionali, responsabilità dei manager delle diverse funzioni aziendali, hanno l'obiettivo di concretizzare gli obiettivi del disegno strategico complessivo e di attuare le strategie competitive. Queste strategie sono fondamentali per garantire che le strategie competitive siano effettivamente implementate (Sciarelli, 2017)⁸⁰.

⁷⁹ Sciarelli, S. (2017). La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale. Wolters Kluwer.

⁸⁰ Op. cit.

Le strategie corporate

Le strategie complessive, come descritto in precedenza, rappresentano un aspetto cruciale per la gestione aziendale e la loro attuazione è essenziale per garantire il successo dell'impresa. Queste strategie, poste ai vertici della scala gerarchica aziendale, sono in grado di influenzare l'intero panorama strategico dell'impresa e di fornire un orientamento fondamentale per la gestione.

Per quanto riguarda gli obiettivi perseguiti, le strategie *corporate* possono seguire tre diverse direzioni: il percorso di risanamento, adottato da imprese in crisi, che ha come obiettivo quello di ristabilire l'equilibrio economico-finanziario; il percorso di rafforzamento, che mira a consolidare la posizione dell'impresa nel mercato; infine, il percorso di sviluppo dimensionale, che caratterizza le imprese che si trovano in una fase di equilibrio e hanno già raggiunto una posizione competitiva consolidata.

Inoltre, le strategie *corporate* hanno l'obiettivo di massimizzare lo sfruttamento delle *core competencies*, ovvero le competenze distintive che permettono all'impresa di ottenere una posizione di vantaggio competitivo. Una volta individuate, queste competenze dovrebbero essere al centro della pianificazione strategica, insieme alle risorse e alle capacità disponibili.

Da sottolineare che l'internazionalizzazione rappresenta un elemento chiave del percorso di sviluppo dimensionale, come verrà ampiamente argomentato nel prosieguo della trattazione (Sciarelli, 2017)⁸¹.

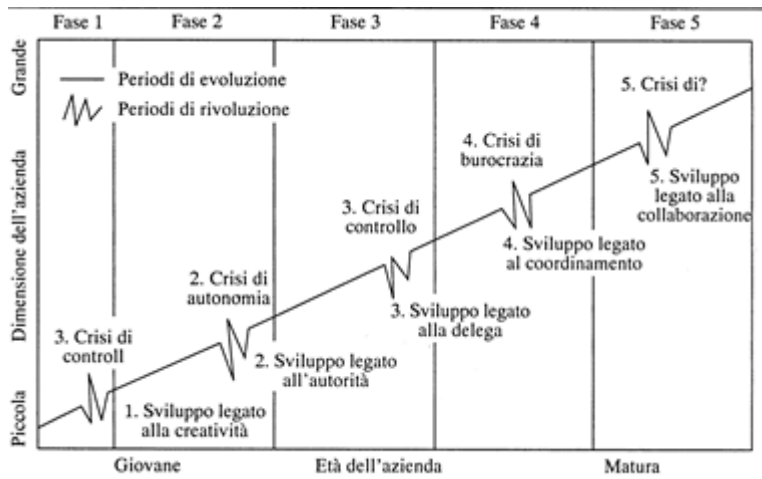
II.6 Gli studi sui modelli di sviluppo delle imprese

Il modello di sviluppo di Greiner

A partire dagli anni '60 del Novecento, lo studioso Greiner (Greiner, 1972)⁸² iniziò a definire lo sviluppo delle imprese come un'alternanza di fasi di "evoluzione" e di "rivoluzione". Durante queste ultime, il *management* mette in discussione radicalmente l'impostazione strategica attuale per intraprendere un processo di sviluppo che conduce, dapprima, a una fase di stabilità per poi avviare una fase detta di "evoluzione". In ciascuna fase, anche in quelle di rivoluzione, le quali spesso sono causate da crisi, vi è un "passo" verso lo sviluppo.

⁸¹ Op. cit.

⁸² Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Harvard *Business Review*.



Come raffigurato in figura, secondo Greiner le fasi di crescita di un'impresa sono cinque:

1. Inizialmente il fattore determinante per lo sviluppo è rappresentato dalla creatività imprenditoriale. Tuttavia, già nelle prime fasi, avviene generalmente un primo periodo di crisi, definito "di leadership", attinente alle difficoltà riscontrate dal fondatore dell'impresa nella gestione accentrata della stessa. Tale situazione di stallo può essere risolta attraverso l'inserimento di manager esterni, i quali devono apportare le competenze e le esperienze richieste per proseguire il processo di crescita;
2. Una volta che i manager esterni sono stati introdotti e viene affidato loro potere dirigenziale, si verifica una seconda crisi, definita "di autonomia". Tale situazione può generare conflitti interni dovuti alle crescenti richieste avanzate dai nuovi manager, i quali richiederanno sempre più autonomia decisionale. Per superare, dunque, il secondo periodo di crisi della vita dell'azienda l'imprenditore dovrà conferire ai manager maggior potere e, dunque, maggiore autonomia decisionale;
3. Il crescente potere accordato ai manager, tuttavia, può portare a una situazione di disallineamento delle funzioni aziendali, generando una "crisi di controllo". A tal punto, sarà compito dell'imprenditore avviare un processo di riorganizzazione volta a conferire all'impresa maggiore coordinamento e dovrà altresì avviare una continua attività di controllo direzionale;
4. La formalizzazione dei compiti, adottata al fine di porre fine alla "crisi di controllo" potrebbe, tuttavia, condurre a un'altra crisi, definita "di burocrazia". A tal punto l'imprenditore è chiamato a imprimere all'intera organizzazione una mentalità votata alla collaborazione, attraverso uno stile di "leadership collaborativo";

5. Oltre tale punto, Greiner sostiene che potrebbero emergere altre crisi, di diversa natura, talvolta dovute allo stress psicologico a cui sono sottoposti i dirigenti dell'impresa.

Il modello di sviluppo di Barnes ed Hershon

Parallelamente a Greiner, Barnes ed Hershon, hanno studiato le dinamiche di sviluppo dell'impresa. In particolare, hanno definito lo sviluppo come un processo discontinuo articolato in tre stadi, ciascuno dei quali analizzabile da otto prospettive differenti (problema principale, funzione centrale, sistema di controllo, ricompense e incentivi, stile di *management*, struttura, compito principale dei leader, livelli di *management*) (Barnes & Hershon, 1994)⁸³. Tali stadi sono:

1. Piccola impresa: in tale fase l'organizzazione, ancora "piccola", è gestita attraverso un'organizzazione informale, elementare, nella quale è lo stesso imprenditore a dirigere personalmente i propri collaboratori. L'obiettivo di questa fase è far sopravvivere l'impresa;
2. Impresa mono-prodotto: nel secondo stadio di sviluppo l'impresa si concentra nella produzione di un singolo prodotto/servizio. La sua organizzazione è di tipo funzionale ed è centralizzata. Le varie funzioni sono presiedute da manager coordinati direttamente dall'imprenditore;
3. Imprese diversificate: dopo aver consolidato la posizione nel mercato di riferimento, le imprese mono-prodotto diversificano il rischio penetrando in più mercati/settori. La struttura organizzativa passa dal modello funzionale a quello divisionale, in cui ogni divisione è dotata di autonomia decisionale, ma deve comunque seguire il disegno strategico di fondo dettato dal vertice aziendale, composto dall'imprenditore (o i soci), il direttore generale e lo staff.

Nei passaggi da uno stadio del ciclo di vita a quello successivo le imprese, come argomentato, affrontano dei periodi di crisi. Secondo Moore (1991)⁸⁴, per superare tali periodi si rende necessario avviare un processo di innovazione".

⁸³ Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family *Business*. *Family Business Review*, 7(4), 377–392. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>

⁸⁴ Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Goods to Mainstream Customers*. Harper & Row.

Il modello di sviluppo di Sarasvathy

La teoria delle sfide di sviluppo è un concetto centrale nel libro "*What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial*" di Sarasvathy (2008)⁸⁵. Secondo tale teoria, le imprese devono affrontare sfide uniche in ogni fase del loro ciclo di vita, che influiscono sul loro successo e sulla loro capacità di sopravvivere. Secondo l'autrice, il ciclo di vita delle imprese è solitamente diviso in quattro o cinque fasi di sviluppo: avvio, crescita, maturità, declino e, in alcuni casi, reinvenzione. Ogni fase presenta sfide uniche e distinte che le imprese devono affrontare per sopravvivere e prosperare:

- Fase di avvio: durante questa fase, le imprese si concentrano sulla definizione del loro prodotto o servizio e sulla costruzione di una base di clienti. Le sfide principali riguardano la definizione del mercato *target*, la creazione di una solida proposta di valore e la costruzione di una rete di fornitori e *partner* affidabili;
- Fase di crescita: successivamente al primo stadio, le imprese si espandono nel loro mercato e aumentano la loro capacità di produzione. Le sfide principali riguardano la scalabilità della loro attività, la gestione della crescita e la creazione di una struttura organizzativa solida;
- Fase di maturità: durante questa fase, le aziende si concentrano sul mantenimento e sull'espansione del loro posizionamento sul mercato. Le sfide principali riguardano le strategie per contrastare la concorrenza, la gestione della riduzione del tasso di crescita e la conservazione della loro posizione di *leadership*;
- Fase di declino: in tale stadio critico, le imprese si concentrano sulla sopravvivenza e sulla riduzione dei costi. Le minacce principali riguardano la riduzione della domanda, la perdita di quote di mercato e la riduzione dei profitti;
- Fase di reinvenzione (eventuale): durante questa fase, le imprese si concentrano sulla trasformazione del loro modello di *business* per competere di nuovo sul mercato. Le sfide principali riguardano la ricerca di nuove opportunità di mercato, la rivitalizzazione della proposta di valore e la riorganizzazione delle risorse.

È importante notare che queste fasi non sono rigide e che le imprese possono fronteggiarle in modo diverso da quello sopra descritto. Inoltre, le sfide che le imprese devono affrontare possono variare a seconda del settore, della dimensione e della posizione geografica. Tuttavia, comprendere le sfide associate

⁸⁵ Sarasvathy, S. D. (2008). *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* Darden School of *Business*.

a ogni fase del ciclo di vita delle imprese può aiutare le imprese a prevedere e affrontare eventuali ostacoli futuri.

II.7 Le strategie di sviluppo dimensionale

Caratteri delle strategie di sviluppo dimensionale

Le imprese in salute sono tendenzialmente portate a crescere nel tempo. Ciò è dovuto a diversi fattori, sia soggettivi che oggettivi:

- Soggettivamente, l'impresa è costituita da individui che mirano a soddisfare i propri bisogni, fisiologici e psicologici, attraverso l'attività economica. Secondo Schumpeter, a lungo andare prevalgono i bisogni psicologici, spingendo l'imprenditore a perseguire profitto, potere e prestigio (Schumpeter, 1911)⁸⁶;
- Oggettivamente, la crescita dimensionale derivante da risorse interne inutilizzate e opportunità sul mercato, ha effetti sia positivi che negativi:
 - Positivi: grazie a economie di scala, di apprendimento e di scopo, i costi unitari dei prodotti diminuiscono e la forza contrattuale verso fornitori e clienti aumenta, migliorando la posizione competitiva dell'impresa (Porter, 1980)⁸⁷;
 - Negativi: la crescita può comportare rischi che il *management* deve considerare, come diseconomie di scala, rigidità organizzativa e maggiore visibilità sul mercato che può generare risposte immediate da parte della concorrenza (Sciarelli, 2017)⁸⁸.

Avviare una politica di crescita dimensionale richiede risorse finanziarie adeguate, risorse umane valide e la capacità di riorganizzare la struttura aziendale. Secondo Sciarelli (2017)⁸⁹, la dottrina identifica tre possibili vie di sviluppo dimensionale:

- Sviluppo monosettoriale;
- Sviluppo polisettoriale;
- Sviluppo internazionale, tema centrale di questo elaborato.

Le strategie di sviluppo monosettoriale

Lo sviluppo monosettoriale è una strategia di espansione volta a rafforzare la posizione dell'impresa nel mercato in cui opera. Questo obiettivo può essere

⁸⁶ Schumpeter, J. A. (1911). The theory of economic development. Harvard University Press

⁸⁷ Op. cit.

⁸⁸ Op. cit.

⁸⁹ Op. cit.

raggiunto sfruttando opportunità interne, come risorse non sfruttate o investimenti in ricerca e sviluppo, o esterne, come nicchie di mercato non occupate o un aumento della domanda nel settore.

La concentrazione è un risultato comune nei meandri delle strategie di sviluppo monosettoriale, e può essere ottenuto seguendo due approcci:

- Sviluppo orizzontale: L'impresa si espande all'interno dello stesso stadio produttivo in cui opera o acquisisce altre imprese del settore (integrazione orizzontale). L'obiettivo principale è di acquisire quote di mercato più ampie, ed è distinto da altre forme di sviluppo poiché richiede tempi più brevi: l'impresa già possiede le conoscenze e le competenze necessarie per operare nel mercato e può rafforzare il suo *core business* con rischi meno elevati rispetto a una strategia di diversificazione produttiva;
- Sviluppo verticale: si attua attraverso l'espansione in uno stadio produttivo precedente (integrazione a monte) o successivo (integrazione a valle) rispetto a quello in cui l'impresa opera. L'obiettivo è di accrescere il valore aggiunto dei propri prodotti o servizi e di avere maggiore potere contrattuale, controllo dei processi produttivi e una riduzione dei costi di transazione. Tuttavia, secondo la dottrina, lo sviluppo verticale viene sempre più sostituito da strategie collaborative come la rete d'impresa o l'*outsourcing* strategico. Ciò è dovuto alla maggiore specializzazione che un'impresa già presente sul mercato può garantire alla fornitura e commercializzazione dei prodotti (Rullani, 1987)⁹⁰.

Le strategie di sviluppo polisetoriale

Le strategie di diversificazione polisetoriale mirano a far crescere l'impresa attraverso l'espansione in settori completamente o parzialmente da essa inesplorati. In questo caso, l'impresa non può trarre vantaggio dalle economie di esperienza acquisite in un settore, ma solo, al più, dalle economie di dimensione. Tuttavia, l'introduzione in un nuovo mercato o settore comporta una maggiore incertezza sui risultati e richiede importanti investimenti per adeguare la struttura organizzativa e produttiva.

Per comprendere la natura della diversificazione che l'impresa sta attuando, è necessario considerare le eventuali correlazioni tra il settore in cui l'impresa è già attiva e quello in cui sta entrando. Potrebbe esserci un'affinità tecnologica se il nuovo prodotto o servizio presenta similitudini produttive con quelli già presenti

⁹⁰ Rullani, E. (1987). L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità. *Economia e Politica Industriale*, 56, 215.

nel portafoglio aziendale, o un'affinità di *marketing*, se si rivolge al medesimo mercato con prodotti o servizi diversi.

Se vi sono entrambe le affinità (tecnologiche e di *marketing*), non si può parlare di diversificazione; se uno dei due fattori è presente sia nelle vecchie che nelle nuove produzioni, si tratta di una diversificazione laterale, mentre se non vi è alcuna affinità, la strategia di diversificazione polisetoriale è pura e viene definita conglomerale. Quest'ultima comporta maggiori rischi e richiede all'impresa di riorganizzare la struttura del nuovo ramo d'azienda o di creare una impresa figlia *ex novo* (Rispoli, 1991)⁹¹.

II.8 Introduzione alle strategie di internazionalizzazione

In questo paragrafo verranno illustrate le linee guida fondamentali delle strategie di internazionalizzazione, comuni a tutti i tipi di aziende. In seguito, nell'elaborato, verranno esaminate in dettaglio le particolarità uniche dell'internazionalizzazione delle PMI familiari che, secondo la letteratura, presentano tratti distintivi che richiedono un'analisi separata.

L'ingresso in mercati esteri, come posto in luce da Sciarelli, è oggi una necessità per molte imprese, a seconda del settore e del mercato di appartenenza. Secondo l'illustre studioso, il processo di espansione geografica richiede un periodo di tempo medio-lungo e consiste in diverse fasi, come di seguito descritte:

1. **Esportazione:** nella prima fase, l'impresa produce in loco e inizia a vendere i propri prodotti all'estero. Questa fase è importante per valutare la possibilità di penetrazione in un mercato estero senza investire ingenti somme di denaro;
2. **Produzione indiretta:** se la fase di esportazione apporta dei risultati, l'impresa può optare per delocalizzare parte della produzione concedendo licenze di produttive a imprese estere. Questo comporta rischi economici e strategici, ma permette anche di ridurre i costi e la complessità logistica dei trasporti internazionali;
3. **Vendita diretta:** se la collaborazione con i fornitori esteri è positiva e la penetrazione nel mercato è promettente, l'impresa potrebbe aprire punti vendita direttamente all'estero per gestire direttamente i rapporti con i clienti e ridurre i costi di intermediazione;
4. **Produzione e vendita diretta:** in questa fase, l'impresa investe in unità produttive delocalizzate e produce e vende direttamente all'estero. Questo segna un risultato positivo e prepara l'organizzazione alla creazione

⁹¹ Op. cit.

di una vera e propria unità strutturale semi-autonoma al di fuori dei confini nazionali;

5. Gestione integrata: con il crescere della produzione nel paese *target*, l'impresa ha bisogno di un'organizzazione più complessa per gestire i flussi di vendita. Dopo aver creato una rete distributiva e dei centri produttivi autonomi, l'ultimo passo è quello di fondare una vera e propria società *ex novo* all'estero. Quest'ultima, solitamente controllata dall'impresa madre, porta alla creazione di un gruppo in cui l'azienda originaria diventa *holding*;
6. Organizzazione multinazionale: le imprese che raggiungono il successo internazionale creando molte controllate all'estero necessitano di un nuovo modello strutturale, ovvero quello dell'impresa multinazionale. Questa società, vista la quantità di affari derivanti dall'estero, deve gestire il gruppo come un *unicum* attraverso un'organizzazione centrale che non dipende più dalle dinamiche di un singolo paese.

Bibliografia

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Irwin).
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. MacMillan and Company.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family *Business*. *Family Business Review*, 7(4), 377–392. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 3–10. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Beretta Zanoni, A. (1997). *Strategia e politica aziendale. Negli studi italiani e internazionali*. Giuffrè.
- Bergamin Barbato, M. (1991). *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*. Utet.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publisher.
- Bertini, U. (1990). *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*. Giappichelli.
- Bertini, U. (1995). *Scritti di politica aziendale*. Giappichelli.
- Bianchi Martini, S. (2009). *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*. Giappichelli.
- Caramiello, C. (1993). *L'azienda*. Giuffrè.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral *management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Chandler, A. J. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press.
- Coda, V. (1984). La valutazione della formula imprenditoriale. In *Sviluppo & Organizzazione*.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Utet.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1999). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Taylor & Francis Journals.
- Ferrero, G. (1968). *Istituzioni di economia aziendale*. Giuffrè.
- Galeotti, M. (2009). *Strategic Intelligence: il sistema delle informazioni e delle analisi per la gestione strategica*. Predictive Enterprise 2009.
- Galeotti, M., & Garzella, S. (2013). *Governo strategico dell'azienda*. Giappichelli.
- Garzella, S. (2000). *I confini dell'azienda*. Giuffrè.

- Giannesi, E. (1970). *Appunti di economia aziendale*. Libreria Scientifica Giordano Pellegrini.
- Gil-Aluja, J. (1999). *Elements for a Theory of Decision in Uncertainty*. Springer.
- Grant, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*.
- Hinterhuber, H. (1991). La strategia come sistema di espedienti. In A. Gozzi (Ed.), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*. Etas Libri.
- Hofer, W., & Schendel, D. (1984). *La formulazione della strategia aziendale*. Franco Angeli.
- Invernizzi, G. (2011). *La strategia nelle imprese multibusiness*. McGraw-Hill.
- Jevons, W. S. (1879). *The theory of political economy*. MacMillan and Company.
- Mandelbrot, B. B., & Hudson, R. L. (2010). *The (mis) behaviour of markets: a fractal view of risk, ruin and reward*. Profile books.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. MacMillan and Company.
- Mayo, G. E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
- Mazzola, P. (1993). Analisi strategica e valutazione economica del capitale d'impresa. In *Scritti in onore di Carlo Masini*. Egea.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, Henry, & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <http://www.jstor.org/stable/2486186>
- Miolo Vitali, P. (1993). *Il sistema delle decisioni aziendali*. Giappichelli.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Goods to Mainstream Customers*. Harper & Row.
- Morin, E. (1994). *Il metodo. Ordine disordine organizzazione*. Feltrinelli.
- Normann, R. (1987). *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*. Etas Libri.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1995). *Le strategie interattive di impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*. Etas Libri.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press.
- Rispoli, M. (1989). Le opzioni strategiche. In M. Rispoli (Ed.), *L'impresa industriale*.

Economia, tecnologia e *management*. Utet.

- Rispoli, M. (1991). Sul processo decisionale strategico. In A. Gozzi (Ed.), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*. Etas Libri.
- Rullani, E. (1987). L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità. *Economia e Politica Industriale*, 56, 215.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?* Darden School of *Business*.
- Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Sciarelli, S. (2017). *La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale*. Wolters Kluwer.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row.
- Simon, H. A. (1951). *A Formal Theory of the Employment Relationship*. MacMillan and Company.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (W. Strahan & T. Cadell (eds.)).
- Sraffa, P. (1926). The Laws of Returns under Competitive Conditions. *The Economic Journal*, 36(144), 535–550.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic *management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Giuffrè.

II

Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari

III.1 Stato dell'arte

L'internazionalizzazione è considerata una delle strategie più complesse che un'impresa possa intraprendere. Tuttavia, la crescente globalizzazione del mercato rende sempre più probabile che anche le PMI familiari, tradizionalmente concentrate sul loro mercato domestico, debbano affrontare questa sfida (Fernández & Nieto, 2005)¹.

La strategia di internazionalizzazione è stata documentata in diversi paesi da un ampio *corpus* di studi sia teorici che empirici. Tuttavia, come evidenziato da autori come Davis & Harveston (1999)², Gallo & García-Pont (1996)³, Gallo & Sveen (1991)⁴, Okoroafo (1999)⁵ e Rubino et al. (2022)⁶ è stata prestata relativamente poca attenzione all'esame di questa strategia nel contesto delle PMI familiari.

In questo senso, diventa importante continuare a esplorare l'argomento attraverso ulteriori ricerche teoriche ed empiriche, al fine di comprendere come le imprese familiari possano sfruttare al meglio le opportunità offerte dall'internazionalizzazione e affrontare le relative sfide. In questo modo, sarà possibile fornire alle PMI familiari un supporto concreto nell'affrontare questa strategia complessa ma fondamentale.

L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari è spesso ostacolata da fattori come la limitata disponibilità di capitali (Ward, 1997)⁷, l'inflessibilità e la resistenza al cambiamento della *leadership* imprenditoriale, obiettivi e valori familiari contrastanti e conflitti tra successori (Gallo & Pont, 1996)⁸.

¹ Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>

² Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>

³ Gallo, M., & Pont, C. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review - FAM BUS REV*, 9, 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00045.x>

⁴ Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>

⁵ Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2), 147–158. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00147.x>

⁶ Rubino, F. E., Multari, C., & Valenza, G. (2022). The Internationalization of Family SMEs: A Literature Review and Research Agenda BT - The International Dimension of Entrepreneurial Decision-Making: Cultures, Contexts, and Behaviours (A. Caputo, M. M. Pellegrini, M. Dabić, & L.-P. Dana (eds.); pp. 115–136). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85950-3_7

⁷ Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>

⁸ Op. cit.

La mancanza di risorse adeguate, insieme a problemi psicosociologici, culturali e politici, rappresenta una delle cause principali che limitano la crescita delle PMI familiari (Gallo & Pont, 1996)⁹. La base dell'internazionalizzazione è la disponibilità di diverse risorse che consentono all'impresa di espandersi oltre i confini nazionali. Le PMI familiari sono spesso svantaggiate nell'ottenere queste risorse e questo spiega la loro limitata presenza sui mercati internazionali (Gallo & Pont, 1996)¹⁰. Per superare questa tendenza e garantire una maggiore espansione internazionale delle PMI familiari, è necessario acquisire le risorse necessarie. Questo potrebbe includere il potenziamento delle capacità finanziarie dell'impresa, la promozione di una cultura aziendale aperta al cambiamento e alla diversità, la definizione di obiettivi comuni tra membri della famiglia e la prevenzione dei conflitti tra successori (Gallo & Pont, 1996)¹¹.

III.2 Fattori familiari determinanti nel processo di internazionalizzazione

L'orientamento imprenditoriale (EO)

La tendenza delle imprese verso l'imprenditorialità è definita come "*Entrepreneurial Orientation*" (EO) (Covin & Wales, 2012)¹². Anche se la nascita del concetto di EO è legata all'analisi dei comportamenti imprenditoriali nei mercati nazionali (Covin & Slevin, 1991)¹³, il suo uso in un contesto internazionale è, oggi, largamente adottato (Covin & Miller, 2014)¹⁴. L'internazionalizzazione è un atto imprenditoriale (Jantunen et al., 2005; Jones &

⁹ Op. cit.

¹⁰ Op. cit.

¹¹ Op. cit.

¹² Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>

¹³ Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>

¹⁴ Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>

Coviello, 2005; Liu et al., 2011; Lu & Beamish, 2001)^{15 16 17 18} poiché implica l'identificazione e la sfruttamento di nuove opportunità commerciali in nuovi ambienti (Ripollés-Meliá et al., 2007)¹⁹ e combina l'accettazione del rischio con la capacità di innovare (Fletcher, 2004)²⁰. Diversi studi hanno dimostrato l'effetto positivo dell'EO sul livello di internazionalizzazione di un'impresa (Jantunen et al., 2005; Javalgi & Todd, 2011; Liu et al., 2011; Ripollés-Meliá et al., 2007)^{21 22 23 24}. Questi studi giungono alla conclusione che le imprese con un EO più elevato hanno maggiori probabilità di introdurre nuovi prodotti, diversificare le attività e prosperare in ambienti sconosciuti (Brouthers et al., 2015; Dimitratos et al., 2004)^{25 26}.

L'imprenditorialità è un fattore cruciale per la costruzione di un vantaggio competitivo e la crescita delle imprese. Come sostenuto da Brouthers et al. (2015)²⁷, l'*entrepreneurial orientation* "facilita l'identificazione di nuove opportunità di *business* e contribuisce alla continuità e al successo dell'azienda". Anche secondo Wiklund & Shepherd (2003)²⁸, l'EO gioca un ruolo importante

¹⁵ Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>

¹⁶ Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>

¹⁷ Liu, Y., Li, Y., & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381–393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.012>

¹⁸ Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.184>

¹⁹ Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., & Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3), 65–83. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0016-0>

²⁰ Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small *business*. *Entrepreneurship and Regional Development - ENTREP REG DEV*, 16, 289–305. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263267>

²¹ Op. cit.

²² Javalgi, R. (Raj) G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, *management* commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>

²³ Op. cit.

²⁴ Op. cit.

²⁵ Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187. <https://doi.org/10.1111/etap.12101>

²⁶ Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.08.001>

²⁷ Op. cit.

²⁸ Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized *businesses*. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.360>

nell'acquisizione di un vantaggio competitivo perché aiuta a identificare opportunità e a creare soluzioni innovative.

Le imprese con un EO più elevato tendono ad essere più proattive e, di conseguenza, a cercare opportunità di espansione in nuovi mercati internazionali. Secondo Jantunen et al. (2005)²⁹, le PMI con una maggiore EO "reggeranno meglio sui mercati esteri perché possiedono le capacità necessarie per sviluppare strategie innovative, identificano e utilizzano tecnologie che si allineano meglio con le esigenze dei clienti e sono disposte ad assumersi i rischi aziendali che ne derivano". Questo concetto è stato ulteriormente supportato da Webb et al. (2010)³⁰, che sostengono che l'EO facilita la scoperta di opportunità e la creazione di vantaggi competitivi sui mercati internazionali.

Tuttavia, la relazione tra comportamento imprenditoriale e internazionalizzazione nel contesto delle imprese familiari rimane incerta. Secondo Calabrò et al. (2017)³¹, ci sono pochissime ricerche in merito e la relazione è ancora dibattuta. Da un lato, alcuni autori sostengono che le imprese familiari tendono ad essere conservatrici, avverse al rischio e riluttanti al cambiamento, come affermato da Fernández e Nieto (2005)³² e Mitter et al. (2014)³³. Queste caratteristiche in contrasto con l'EO e potrebbero limitare la capacità delle imprese familiari di espandersi sui mercati internazionali.

D'altra parte, molte imprese familiari possiedono attributi positivi che potrebbero generare successo sui mercati internazionali, come la capacità di prendere decisioni rapide, delle relazioni di fiducia esistenti (*social capital*) e un

²⁹ Op. cit.

³⁰ Webb, J., Ketchen, D., & Ireland, R. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.002>

³¹ Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238–248. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.007>

³² Op. cit.

³³ Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1–28. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0093-x>

orientamento al lungo periodo (Fernández & Nieto, 2006; Kontinen & Ojala, 2010; Lumpkin et al., 2010; Mitter et al., 2014)^{34 35 36 37}.

L'orientamento a lungo termine delle imprese familiari può influire in modo rilevante sul loro successo sui mercati internazionali (Zahra, 2003)³⁸. Inoltre, le imprese familiari non sono omogenee in termini di comportamento strategico, poiché il grado di coinvolgimento della famiglia può influire sul modo in cui l'impresa si comporta (Botero et al., 2013)³⁹.

Zahra (2003)⁴⁰ ha affermato che "può essere necessario un certo numero di anni per generare profitti sui mercati internazionali" e il sopracitato orientamento a lungo termine può aiutare le imprese familiari nel successo sul mercato internazionale. Tuttavia, la presenza di una famiglia coinvolta nella gestione dell'impresa può anche generare comportamenti conservativi, avversione al rischio e resistenza al cambiamento (Botero et al., 2013)⁴¹.

La cultura dell'impegno familiare e il grado di internazionalizzazione

La Cultura dell'Impegno Familiare, in inglese "*Family Commitment Culture*" (FCC) è stata identificata come una caratteristica distintiva delle imprese familiari rispetto alle non familiari (ad es. Astrachan et al., 2002)⁴². Le piccole e medie imprese familiari spesso consolidano la loro posizione sul mercato interno e successivamente, talvolta, si espandono nei mercati esteri in modo incrementale (Graves & Thomas, 2008)⁴³.

³⁴ Op. cit.

³⁵ Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family *businesses*: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001>

³⁶ Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family *businesses*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 241–264. <https://econpapers.repec.org/RePEc:taf:entreg:v:22:y:2010:i:3-4:p:241-264>

³⁷ Op. cit.

³⁸ Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family *businesses*: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)

³⁹ Botero, I. C., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. A. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 12–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.11.004>

⁴⁰ Op. cit.

⁴¹ Op. cit.

⁴² Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family *Business* Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

⁴³ 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. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>

Il concetto di FCC può essere esaminato sotto diversi aspetti, come il desiderio, la necessità o l'obbligo dei dipendenti di mantenere la loro appartenenza all'organizzazione (Riketta, 2002)⁴⁴. Meyer e Allen (1991)⁴⁵ hanno concettualizzato l'impegno, individuandone le tre declinazioni principali, ovvero: impegno affettivo, impegno continuativo e impegno normativo.

Nel tempo, l'impegno familiare può evolvere in una cultura organizzativa (Zahra et al., 2008)⁴⁶ che viene adottata sia dai leader che dai dipendenti (Segaro, 2012)⁴⁷. In questo contesto, i dipendenti possono condividere gli obiettivi organizzativi come la generazione di profitti o la crescita (Barsade, 2002)⁴⁸.

La letteratura sulla cultura dell'impegno familiare nelle PMI familiari ha evidenziato che queste aziende possono essere avverse al rischio, meno orientate alla crescita e all'innovazione (Miller et al., 2008)⁴⁹ a causa della loro preoccupazione di preservare il patrimonio familiare (Zahra, 2012)⁵⁰. Berent-Braun & Uhlaner (2012)⁵¹ sostengono che le FB possono avere una forte tendenza a mantenere lo *status quo* a causa della paura di perdere tutto il patrimonio, che spesso è detenuto nelle loro attività.

⁴⁴ Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>

⁴⁵ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

⁴⁶ Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Business Papers*, 32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

⁴⁷ Segaro, E. (2012). Internationalization of Family SMEs: The Impact of Ownership, Governance, and Top Management Team. *Journal of Management and Governance*, 16, 147–169. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9145-2>

⁴⁸ Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>

⁴⁹ Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family *Businesses**. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>

⁵⁰ Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51–65. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7>

⁵¹ Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>

Stewardship orientation

La *stewardship orientation* (già delineata in linea generale nel corso della trattazione), come spiegato da Davis et al. (2010)⁵² offre una comprensione della cultura e delle relazioni all'interno delle imprese familiari e si estende all'analisi della loro cultura organizzativa. Questa prospettiva enfatizza l'importanza di comportamenti pro-organizzativi e collettivistici a lungo termine, rispetto a comportamenti opportunistici ed egoistici di breve termine (Hernandez, 2012)⁵³. In linea con quanto proposto da Miller et al. (2008)⁵⁴, la *stewardship orientation* è descritta come un orientamento verso dipendenti e clienti a lungo termine nelle piccole e medie imprese familiari.

Alla luce di questi argomenti, si può affermare che la *stewardship orientation* sia alla base della strategia competitiva delle imprese familiari e che sia probabilmente associata alla cultura familiare nella creazione del vantaggio competitivo (Zahra et al., 2008)⁵⁵. Estendendo questo concetto all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari, si può sostenere che ci sia una correlazione positiva tra *stewardship orientation* e attaccamento alla cultura familiare.

Tale teoria sostiene che la *leadership* può adempiere al ruolo di *steward*, impegnandosi ad agire nell'interesse dell'organizzazione (Zahra et al., 2008)⁵⁶. Questo concetto è cruciale per comprendere la *leadership* strategica e il comportamento del *top management* nelle aziende familiari. La letteratura ha evidenziato una relazione positiva tra amministrazione e *performance* attraverso diversi studi empirici (Miller et al., 2008)⁵⁷. In particolare, la *leadership* strategica più efficace, nelle PMI familiari, può emergere quando i leader hanno il potere e la flessibilità per prendere decisioni rapide e allineate agli obiettivi organizzativi (Miller et al., 2008)⁵⁸. Tuttavia, Pearson e Marler (2010)⁵⁹ sottolineano questa risulta un'arma a doppio taglio, in quanto la gestione è meno efficace se non condivisa e istituzionalizzata.

⁵² Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family *Business*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>

⁵³ Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363>

⁵⁴ Op. cit.

⁵⁵ Op. cit.

⁵⁶ Op. cit.

⁵⁷ Op. cit.

⁵⁸ Op. cit.

⁵⁹ Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117–1124. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00416.x>

Inoltre, l'orientamento alla *stewardship* è associato alle capacità del TMT (Graves & Thomas, 2006)⁶⁰. Gli stessi autori hanno messo in luce che le imprese familiari, nonostante abbiano capacità manageriali inferiori rispetto a quelle non familiari, possono comunque raggiungere un alto livello di internazionalizzazione grazie a una gestione e allo sfruttamento più efficiente delle risorse. In base a queste considerazioni, Segaro (2012)⁶¹ suggerisce che le PMI familiari con TMT strategicamente flessibili nella gestione e nell'utilizzo delle risorse hanno maggiori probabilità di internazionalizzarsi rispetto ad altre.

III.3 I percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari

Il termine “*pathways*” si riferisce alle diverse strategie che un'azienda può utilizzare per espandersi sul mercato internazionale (Dabic et al., 2020; Mathews & Zander, 2007)^{62 63}. La scelta del percorso di internazionalizzazione influenza molteplici aspetti, come i flussi di ricavi delle imprese (Fernández Olmos et al., 2015)⁶⁴.

Sulla base del modello proposto da Bell et al. (2003)⁶⁵, esistono tre principali percorsi di internazionalizzazione delle PMI: metodo incrementale (o *Uppsala model*), “*born global*” e “*born-again global*”.

⁶⁰ Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family *Businesses*: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>

⁶¹ Op. cit.

⁶² Dabic, M., Maley, J., Dana, L.-P., Novak, I., Pellegrini, M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME Internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>

⁶³ Mathews, J., & Zander, I. (2007). The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38, 387–403. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400271>

⁶⁴ Fernández olmos, M., Gargallo, A., & Giner-Bagües, E. (2015). Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve. *BRQ Business Research Quarterly*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.07.001>

⁶⁵ Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and *Business Strategy*: An Exploratory Study of ‘Knowledge-Intensive’ and ‘Traditional’ Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56. <https://doi.org/10.1177/0266242604039479>

Uppsala model

Uno dei modelli più citati in letteratura è il modello incrementale proposto da Johanson & Vahlne (1977)⁶⁶. Il modello *Uppsala* descrive l'internazionalizzazione come un processo graduale, in cui le imprese espandono i propri affari all'estero partendo da paesi vicini e successivamente passando a paesi geograficamente più distanti. Il processo descritto dai due studiosi consiste in tre fasi: esportazione, coinvolgimento di agenti e fondazione di una filiale di vendita all'estero. Inoltre, la costruzione di un impianto di produzione nel paese *target* facilita ulteriormente il percorso di internazionalizzazione. Il modello Uppsala si basa principalmente sul concetto di esperienza, che aumenta gradualmente attraverso il processo di internazionalizzazione, rendendo il *management* progressivamente più pronto a gestire le sfide e a cogliere le opportunità derivanti dall'apertura internazionale (Johanson & Vahlne, 1977)⁶⁷.

La revisione del modello *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 2009)⁶⁸ ha evidenziato l'importanza delle reti sociali e del riconoscimento delle opportunità nel processo di internazionalizzazione. Ha, inoltre, sottolineato il ruolo cruciale della percezione dell'incertezza, ovvero il rischio derivante dal non essere accettati in un mercato estero e non riuscire quindi a ottenere una posizione stabile sul mercato internazionale. Questa prospettiva pone l'accento sugli aspetti psicologici del processo di internazionalizzazione, che gli studiosi ritengono fondamentali per l'efficace attuazione di tale percorso (Johanson & Vahlne, 2009)⁶⁹.

La revisione del modello di Johanson e Vahlne ha evidenziato una serie di cambiamenti nelle scelte di internazionalizzazione delle imprese. In particolare, la distanza fisica tra il paese *target* e la sede dell'impresa ha inciso sempre meno nelle decisioni di internazionalizzazione. Questo è dovuto principalmente all'effetto combinato di due fattori: la globalizzazione e lo sviluppo tecnologico. La globalizzazione ha un impatto sugli aspetti psicologici e culturali, rendendo i consumatori sempre più vicini alle imprese, indipendentemente dalla loro localizzazione geografica. Allo stesso tempo, lo sviluppo tecnologico ha ridotto drasticamente i costi dei flussi informativi e dei trasporti, rendendo l'ingresso e il mantenimento di rapporti commerciali con i paesi esteri sempre meno complessi e costosi.

⁶⁶ 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*, 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

⁶⁷ Op. cit.

⁶⁸ 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*, 40, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

⁶⁹ Op. cit.

Born global

Le imprese *born global*, meno influenzate dalla distanza geografica, tendono a internazionalizzarsi in diversi paesi contemporaneamente e rapidamente (Kontinen & Ojala, 2012b)⁷⁰. Queste organizzazioni hanno evidenziato una crescita costante negli ultimi anni, grazie ai cambiamenti micro e macroeconomici, nonché allo sviluppo tecnologico.

In generale, le *born global* operano in settori *hi-tech* e riescono a iniziare a esportare (o vendere all'estero) entro 2-5 anni dalla loro fondazione. Operano in almeno cinque paesi stranieri e generano almeno il 25% del proprio reddito dalle vendite all'estero (Kuivalainen & Saarenketo, 2012)⁷¹.

La ricerca di Karra et al. (2008)⁷² ha identificato tre fattori cruciali per il successo delle *born global*: la capacità di cogliere opportunità sul mercato internazionale, la capacità di collaborare attivamente con le istituzioni per evitare problemi burocratici e per accedere a eventuali incentivi, e la preferenza per la collaborazione interculturale. Queste imprese progettano e sviluppano i propri prodotti per il mercato internazionale piuttosto che per il mercato interno (Bell et al., 2004)⁷³. Tale approccio fa sì che il servizio o prodotto sia immediatamente appetibile in un contesto incerto e variegato come quello internazionale. Inoltre, spesso queste aziende si specializzano e collaborano con imprese multinazionali per superare le (alte) barriere d'entrata nel mercato internazionale.

Fan & Phan (2007)⁷⁴ sostengono che le ragioni per cui si verifica questo fenomeno non sono tanto i vantaggi tecnologici propri delle *born global* quanto l'ampiezza del mercato del loro paese di provenienza (che, se poco redditizio, può condurre forzatamente all'internazionalizzazione), la loro capacità produttiva, e gli aspetti economici e culturali basati sulla differenza tra il paese di appartenenza e quello *target*. Fattori che facilitano la formazione di queste imprese sono anche la preesistenza di reti sociali degli imprenditori/manager con attori del mercato internazionale (riducendo i rischi, migliorando l'attitudine all'internazionalizzazione e facilitando la creazione di relazioni basate sulla fiducia

⁷⁰ Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29. <https://doi.org/10.1108/02651331211260359>

⁷¹ Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2012). International pathways of software born globals. In M. Gabrielsson & M. V. H. Kirpalani (Eds.), *Handbook of Research on Born Globals* (pp. 263–284). Edward Elgar Publishing.

⁷² Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41, 440–458. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.05.002>

⁷³ Op. cit.

⁷⁴ Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113–1131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400308>

e sulla solidarietà), il settore di appartenenza (le imprese “*knowledge intensive*” hanno un vantaggio competitivo), e la velocità con cui decidono di entrare nel mercato internazionale.

Le *born global* presentano anche alcune caratteristiche che le differenziano da altri tipi di imprese: *turnover* significativamente più alto rispetto alla media, un'alta coesione del *team*, intelligenza nella gestione del *marketing*, propensione all'azione e alla tolleranza del rischio, una corretta organizzazione dei sistemi di gestione della conoscenza aziendale, la capacità di acquisire il consenso degli *stakeholder*, la capacità di captare e rispondere immediatamente agli stimoli esterni, e *soft skills* molto sviluppate tra i membri del *management* (Paul & Rosado-Serrano, 2019)⁷⁵.

Born-again global

Secondo Sui et al. (2013)⁷⁶, la maggior parte delle piccole imprese segue un percorso di internazionalizzazione graduale (50%) o adotta il modello *born global* (15%). Esiste, tuttavia, un terzo percorso, rappresentato dalle “*born-again global*”, ovvero imprese che erano precedentemente focalizzate sul mercato interno e che, a seguito di un evento critico come un'acquisizione o un cambiamento di proprietà e/o del *management*, improvvisamente internazionalizzano la loro attività (Bell et al., 2003)⁷⁷. Queste imprese possono trarre vantaggio dalle nuove risorse finanziarie, dalla conoscenza del mercato internazionale e dalle capacità manageriali apportate dai nuovi proprietari o manager, che possono anche connettere l'impresa acquisita alle loro precedenti reti sociali. È importante sottolineare che questa categoria di imprese non rappresenta un modello di “*early internationalization*”, in quanto non sono vere e proprie *start-up* e potrebbero essere state acquisite da società con pregressa esperienza nel mercato internazionale.

⁷⁵ Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>

⁷⁶ Sui, S., Yu, Z., & Baum, M. (2013). Resource differences between Born Global and Born Regional firms: Evidence from Canadian Small and Medium-Sized Manufacturers 1997-2004. *International Business: Research, Teaching and Practice*.

⁷⁷ Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339–362. <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>

Born regional

Oltre ai modelli di internazionalizzazione graduale e alle *born global*, merita menzione una sottocategoria di queste ultime, ovvero le *born regional*. Queste imprese, analogamente alle *born global*, internazionalizzano improvvisamente e rapidamente entro 5 anni dalla loro costituzione, ma solo nell'area geografica di appartenenza, ovvero generalmente all'interno del proprio continente di origine. Questo fenomeno è ragionevolmente dipendente dalla vicinanza culturale, fisica e istituzionale tra paesi appartenenti allo stesso continente, come ad esempio la legislazione comunitaria europea che favorisce lo scambio di prodotti e servizi tra gli stati membri. Le *born regional* possono essere considerate come un ponte tra l'internazionalizzazione graduale e quella rapida delle *born global*, anche se appartengono a quest'ultima categoria (Lopez et al., 2009)⁷⁸.

III.4 Il ruolo del *Top Management Team* nel processo di internazionalizzazione

La flessibilità strategica del TMT

La sopravvivenza, la crescita e l'espansione delle aziende nei mercati esteri rappresentano una sfida per le imprese a livello globale, in particolare durante le crisi economiche (Grewal & Tansuhaj, 2001)⁷⁹. La flessibilità strategica è spesso considerata come un fattore chiave per la resilienza delle imprese durante le turbolenze ambientali, come sottolineato da Matthyssens et al. (2005)⁸⁰. Il concetto di flessibilità strategica ha diversi significati in contesti diversi (Evans, 1991)⁸¹. Ad esempio, può essere descritto come adattamento strategico, agilità, versatilità, cambiamento strategico o resilienza strategica, a seconda degli obiettivi. La flessibilità strategica implica la capacità di riconoscere e reagire alle

⁷⁸ Lopez, L. E., Kundu, S. K., & Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228–1238. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.69>

⁷⁹ Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>

⁸⁰ Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in *business* markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547–554. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.004>

⁸¹ Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00271.x>

opportunità e alle minacce presenti nell'ambiente competitivo dell'azienda (Zahra et al., 2008)⁸². Un'impresa strategicamente flessibile è in grado di esplorare nuove opportunità e di rispondere alle sfide presenti nel mercato. Le decisioni richiedono una valutazione anticipata dei cambiamenti ambientali, la considerazione delle opzioni di flessibilità e l'analisi di alternative per gestire l'incertezza (Aaker & Mascarenhas, 1984)⁸³.

Nelle piccole e medie imprese, i TMT orientati alla flessibilità possiedono un vantaggio in termini di ampiezza decisionale, che li pone in una posizione privilegiata per cogliere opportunità interne ed esterne all'azienda. La loro attenzione verso dipendenti e clienti a lungo termine (Miller et al., 2008)⁸⁴ li rende capaci di sfruttare al meglio le proprie reti sociali (Segaro, 2012)⁸⁵.

Pitcher e Smith (2001)⁸⁶ in una revisione della letteratura sottolineano che molte ricerche hanno cercato di stabilire una correlazione tra la diversità (in termini di *soft skill*) del TMT e il risultato strategico. La cultura è influenzata dai vertici dell'organizzazione (Hambrick & Mason, 1984)⁸⁷ e l'orientamento alla *stewardship* fornisce un mezzo per comprendere la cultura e le relazioni interne della PMI, incluse la sua cultura organizzativa (Davis et al., 2010)⁸⁸. Pertanto, l'orientamento alla *stewardship* unito alla flessibilità strategica del TMT, può fornire la varietà, in termini di *soft skill*, necessaria per elaborare complesse informazioni nell'ambito dell'internazionalizzazione e compensare la mancanza di capacità manageriali nelle PMI (Graves & Thomas, 2008)⁸⁹.

Il ruolo dell'esperienza settoriale del Top Management Team nel processo di internazionalizzazione

Nel contesto delle piccole e medie imprese familiari le condizioni preesistenti dell'azienda (tra cui l'esperienza nel settore) sono fattori cruciali nella decisione di internazionalizzarsi. L'esperienza accumulata sul mercato nazionale da parte dei membri del TMT può aiutare a identificare nuove opportunità internazionali, in quanto le relazioni di rete aiutano a compensare la mancanza di esperienza

⁸² Op. cit.

⁸³ Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74–82. <https://doi.org/10.1108/eb039060>

⁸⁴ Op. cit.

⁸⁵ Op. cit.

⁸⁶ Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science*, 12(1), 1–18. <http://www.jstor.org/stable/2640393>

⁸⁷ Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>

⁸⁸ Op. cit.

⁸⁹ Op. cit.

internazionale e a sfruttare le risorse e il vantaggio competitivo domestico nei mercati esteri (Nadkarni & Perez, 2007)⁹⁰.

Tuppura et al. (2008)⁹¹ hanno analizzato il ruolo della conoscenza nell'internazionalizzazione delle PMI familiari, intesa come esperienza accumulata, versatilità nell'utilizzo delle risorse e accesso a una rete sociale. Gli autori sostengono che queste risorse non negoziabili e l'esperienza accumulata possono permettere alle aziende di raggiungere posizioni di mercato solide e incoraggiare la crescita internazionale. Inoltre, definiscono le competenze accumulate come *know-how* basato sull'esperienza (come la presenza di un marchio affermato e la conoscenza specifica del settore) preziose quando l'azienda entra in nuovi mercati. Infine, Tuppura et al. (2008)⁹² hanno scoperto che l'esperienza accumulata è positivamente correlata sia alla propensione all'ingresso nel mercato estero che al suo sviluppo, successivamente.

La diversità dell'esperienza dei membri del TMT nell'identificare opportunità e minacce ambientali è un fattore che influenza la propensione all'internazionalizzazione delle PMI familiari (Rivas, 2012)⁹³. L'esperienza nel settore modella la conoscenza dell'azienda e ne influenza sulle prestazioni (Agarwal et al., 2004)⁹⁴. I membri del TMT con esperienza pregressa possono disporre di un importante capitale relazionale, accedere a informazioni privilegiate e condurre ricerche attive per identificare opportunità all'estero (Agarwal et al., 2004; Shane, 2000)⁹⁵ ⁹⁶. Inoltre, la reputazione dei fondatori e dei membri del TMT, basata sulla loro esperienza nel settore, può aiutare l'azienda ad attrarre investitori ai fini dell'espansione internazionale (Stuart & Sorenson, 2003)⁹⁷. Il *know-how* specifico del settore, come è stato dimostrato, è un forte indicatore

⁹⁰ Nadkarni, S., & Perez, P. D. (2007). Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 160–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400248>

⁹¹ Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kyläheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17(4), 473–487. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.003>

⁹² Op. cit.

⁹³ Rivas, J. L. (2012). Diversity & internationalization: The case of boards and TMT's. *International Business Review*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.12.001>

⁹⁴ Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A., & Sarkar, M. (2004). Knowledge Transfer Through Inheritance: Spinout Generation, Development and Survival. *Academy of Management Journal*, 47. <https://doi.org/10.2307/20159599>

⁹⁵ Op. cit.

⁹⁶ Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469. <http://www.jstor.org/stable/2640414>

⁹⁷ Stuart, T., & Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms. *Research Policy*, 32(2), 229–253. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00098-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00098-7)

della capacità dell'azienda di esportare (Westhead et al., 2001)⁹⁸ e l'esperienza del TMT è fondamentale per la sua capacità di elaborare informazioni in modo coordinato (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013)⁹⁹. Pertanto, quando i membri del TMT delle PMI familiari acquisiscono competenze come l'esperienza industriale, è più probabile che diventino *first mover* e si orientino alla crescita internazionale, elaborando informazioni complesse come *team*, facilitando così l'ingresso sui mercati internazionali.

Coinvolgimento familiare nel Top Management Team

Come affermano Calabrò et al. (2013)¹⁰⁰, "il coinvolgimento della famiglia sembra essere una determinante importante per il processo di internazionalizzazione". Diversi studi hanno analizzato il coinvolgimento della famiglia nei diversi organi di governo, come il consiglio di amministrazione o il TMT. Tuttavia, non tutte le PMI familiari hanno un consiglio di amministrazione e in alcuni casi, il ruolo di questo può variare da una funzione simbolica a un impegno attivo nella creazione di valore (Huse, 2007)¹⁰¹. In molte PMI familiari, il consiglio di amministrazione non esercita pienamente il proprio potere, con il ruolo del consiglio spesso sostituito da organi informali (De Massis, Kotlar, et al., 2015)¹⁰².

Al contrario del consiglio di amministrazione, nelle PMI il TMT è solitamente composto da individui che hanno una partecipazione più diretta alla progettazione e all'attuazione quotidiana della strategia aziendale (Lubatkin et al., 2006)¹⁰³, portando avanti i processi imprenditoriali (Sciascia et al., 2013)¹⁰⁴ e determinando

⁹⁸ Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)

⁹⁹ Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013). Performance effects of international expansion processes: The moderating role of top management team experiences. *International Business Review*, 22(1), 259–277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.04.006>

¹⁰⁰ Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363–403. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9180-7>

¹⁰¹ Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/CBO9780511611070>

¹⁰² De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>

¹⁰³ Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>

¹⁰⁴ Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x>

la profondità e la portata dell'internazionalizzazione e delle altre strategie (Aharoni et al., 2011)¹⁰⁵. Pertanto, l'influenza della famiglia sulle posizioni apicali è un importante indicatore del comportamento dell'impresa (Kellermanns et al., 2012; Steier, 2003)^{106 107} ma, come affermato da Minichilli et al. (2010)¹⁰⁸, la sua importanza è stata sottovalutata negli anni.

Un TMT eterogeneo può portare a un vantaggio competitivo (Bunderson, 2003) attraverso un dialogo costruttivo che favorisca la nascita di nuove idee, conoscenze e prospettive (Sciascia et al., 2013)¹⁰⁹. Tuttavia, un'eccessiva diversità può causare problemi di controllo e coordinamento (Sciascia et al., 2013)¹¹⁰ ed è quindi considerata un'arma a doppio taglio (Ling & Kellermanns, 2010)¹¹¹.

Il "TMT *family ratio*" è la percentuale di membri della famiglia che ricoprono posizioni interne al TMT (Minichilli et al., 2010)¹¹². I familiari tendono a condividere una cultura, valori e norme comuni, ereditati dai loro genitori e avi (Chua et al., 2003)¹¹³, che creano un forte attaccamento emotivo all'azienda e promuovono il loro impegno e coinvolgimento nei confronti dell'organizzazione (Minichilli et al., 2010)¹¹⁴. Questo maggiore impegno dei membri della famiglia può portare a interazioni più frequenti e dirette tra i manager (Gupta et al., 2006)¹¹⁵, migliorando lo scambio di informazioni e l'apprendimento da parte degli altri dipendenti

¹⁰⁵ Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>

¹⁰⁶ Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>

¹⁰⁷ Steier, L. (2003). Variants of Agency Contracts in Family-Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18, 597–618. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00012-0)

¹⁰⁸ Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Faminess', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>

¹⁰⁹ Op. cit.

¹¹⁰ Op. cit.

¹¹¹ Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The Effects of Family Firm Specific Sources of TMT Diversity: The Moderating Role of Information Exchange Frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322–344. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x>

¹¹² Op. cit.

¹¹³ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

¹¹⁴ Op. cit.

¹¹⁵ Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>

(Arzubiaga et al., 2018)¹¹⁶. Tuttavia, i membri della famiglia di solito hanno un *background* educativo e competenze simili acquisiti all'interno dell'azienda (Arzubiaga et al., 2018)¹¹⁷. Questo può portare a una minore diversità di abilità e conoscenze in TMT formati da una maggior percentuale di membri della famiglia. Numerose ricerche hanno dimostrato che le competenze e le esperienze dei manager sono fattori importanti per il processo di internazionalizzazione delle imprese (Hsu et al., 2013)¹¹⁸. I membri del TMT con esperienze pregresse possono diventare i primi a muoversi in nuovi ambienti, sono orientati alla crescita internazionale e possono elaborare informazioni complesse, facilitando l'internazionalizzazione delle imprese (Segaro et al., 2014)¹¹⁹.

Nel contesto delle imprese familiari, l'inclusione di manager non familiari nel TMT rappresenta un fattore importante per il successo della strategia di internazionalizzazione. Difatti, come osservato da Claver et al. (2009)¹²⁰, i membri della famiglia spesso mancano di adeguate competenze manageriali e di esperienza per gestire in modo efficiente le attività internazionali. Questo è stato ulteriormente confermato da Naldi et al. (2007)¹²¹, i quali hanno sostenuto che le imprese familiari tendono ad adottare un approccio più informale, intuitivo e meno ponderato nel prendere decisioni, investire in nuovi progetti e perseguire nuove iniziative. In questo contesto, la presenza di manager non familiari nel TMT può affrontare questa carenza di risorse umane e contribuire a creare un *pool* di competenze manageriali più diversificato ed eterogeneo. Come evidenziato da Vandekerckhof et al. (2014)¹²², questi manager non familiari possono apportare una maggiore razionalità e obiettività al processo decisionale, promuovendo il

¹¹⁶ Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation in family firms: New drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, 44, 031289621878094. <https://doi.org/10.1177/0312896218780949>

¹¹⁷ Op. cit.

¹¹⁸ 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>

¹¹⁹ Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381–395. <https://doi.org/DOI:10.1016/j.ibusrev.2013.06>,

¹²⁰ Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review - FAM BUS REV*, 22, 125–135. <https://doi.org/10.1177/0894486508330054>

¹²¹ Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>

¹²² Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2014). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 28. <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>

cambiamento e l'innovazione. Questo è stato ulteriormente confermato da Cruz e Nordqvist (2012)¹²³, che hanno sostenuto che l'inclusione di manager non familiari nel TMT aumenta la diversità di conoscenze e competenze, che tende a generare creatività, innovazione e processi decisionali di qualità a livello di gruppo.

Inoltre, come sottolineato da Liang et al. (2013)¹²⁴, l'inclusione di manager esterni alla famiglia può essere essenziale per identificare opportunità di *business* all'estero, grazie alla loro capacità di utilizzare le loro reti e risorse per entrare in nuovi mercati esteri. Pertanto, l'inclusione di manager esterni promuove una diversità di conoscenze e competenze che è superiore a quella dei TMT composti esclusivamente da membri della famiglia con un *background* simile e un'esperienza meno internazionale.

L'effetto del numero di generazioni coinvolte nel TMT

Il coinvolgimento generazionale è definito come il numero di generazioni che contemporaneamente ricoprono posizioni manageriali nelle aziende familiari (Kellermanns & Eddleston, 2006)¹²⁵ e può essere visto come un indicatore della diversità di conoscenze presenti nei TMT (Sciascia et al., 2013)¹²⁶. La diversità di conoscenze è fonte di creatività e innovazione, grazie all'apporto delle differenti competenze e prospettive che i membri di diverse generazioni possono avere (Chirico et al., 2011)¹²⁷. Le esperienze e le conoscenze tendono a differire più tra le generazioni che all'interno di una stessa generazione (Chirico et al., 2011)¹²⁸, perché individui di generazioni diverse hanno *background* e competenze differenti

¹²³ Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>

¹²⁴ Liang, X., Wang, L., & Cui, Z. (2013). Chinese Private Firms and Internationalization: Effects of Family Involvement in Management and Family Ownership. *Family Business Review*, 27, 126–141. <https://doi.org/10.1177/0894486513480885>

¹²⁵ Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809–830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x>

¹²⁶ Op. cit.

¹²⁷ Chirico, F., Sirmon, D., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 307–326. <https://doi.org/10.1002/sej.121>

¹²⁸ Op. cit.

(Talke et al., 2011)¹²⁹, e anche diverse reti sociali (Arregle et al., 2007)¹³⁰. TMT composti da diverse generazioni sono in grado di identificare e interpretare con maggiore facilità le opportunità di mercato (Cruz & Nordqvist, 2012)¹³¹. In questo modo, il coinvolgimento generazionale può far aumentare la diversità delle capacità e competenze del TMT, favorendo una più efficiente identificazione e valutazione delle opportunità e un approccio più creativo per sfruttarle (Chirico et al., 2011)¹³².

Tuttavia, la coesistenza di più generazioni nel TMT potrebbe avere anche degli svantaggi. Le relazioni familiari possono diventare più complesse e le diverse generazioni potrebbero avere visioni e interessi discordanti all'interno dell'impresa, generando conflitti e difficoltà di controllo e coordinamento (Sciascia et al., 2013)¹³³. Questi conflitti relazionali possono impedire il consenso sugli obiettivi organizzativi (Michie et al., 2006)¹³⁴, ostacolando i potenziali vantaggi della diversità delle competenze all'interno del TMT e rendendo difficile l'integrazione di diverse fonti di conoscenza (Sciascia et al., 2013)¹³⁵.

Il successo a lungo termine di un'impresa familiare è imprescindibile dal coinvolgimento intergenerazionale (Kellermanns et al., 2008)¹³⁶. L'integrazione di nuove conoscenze e prospettive nell'esperienza e nella comprensione delle generazioni più anziane può garantire l'introduzione di idee e strategie innovative (Arzubiaga et al., 2018)¹³⁷. Quando i successori si uniscono all'azienda, possono esplorare nuove opportunità per rivitalizzare e ampliare l'attività commerciale (Cruz & Nordqvist, 2012)¹³⁸ e fornire una base per l'espansione internazionale

¹²⁹ Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819–832. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x>

¹³⁰ Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

¹³¹ Op. cit.

¹³² Op. cit.

¹³³ Op. cit.

¹³⁴ Michie, S. G., Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (2006). Unified diversity in top-level teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 130–149. <https://doi.org/10.1108/10553180610742764>

¹³⁵ Op. cit.

¹³⁶ Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>

¹³⁷ Op. cit.

¹³⁸ Op. cit.

(Calabrò et al., 2016)¹³⁹. In generale, i manager della generazione successiva hanno una formazione e un'esperienza più avanzata rispetto ai loro predecessori (Fernández & Nieto, 2006)¹⁴⁰; questo migliora la capacità dell'organizzazione di analizzare i mercati e i concorrenti, gestendo la complessità dell'internazionalizzazione (Mitter et al., 2014)¹⁴¹. La combinazione delle competenze e conoscenze acquisite dalle generazioni più giovani con quelle tacite delle generazioni precedenti può costituire una risorsa preziosa per intensificare l'impatto dell'internazionalizzazione sulla *performance* aziendale.

III.5 L'influenza del meccanismo di *governance* informale sull'intensità delle esportazioni

La teoria del contratto relazionale, proposta da Macneil (1982)¹⁴² è uno strumento utile per comprendere i meccanismi di *governance* nelle piccole e medie imprese familiari e per analizzare come essi influiscano sul loro comportamento in termini di esportazioni. Pertanto, è importante tenere in considerazione gli aspetti informali, come norme relazionali e fiducia, quando si analizza il complesso sistema di *governance* di un'impresa familiare (Steier, 2001)¹⁴³.

Il ruolo delle norme relazionali

La teoria del contratto relazionale e le norme relazionali offrono un'ampia prospettiva sulle interazioni all'interno delle imprese familiari (Macneil, 2003)¹⁴⁴. Queste norme sono fondamentali per comprendere le transazioni relazionali (relazioni durature) caratterizzate da complessità e incertezza (Huse, 1993)¹⁴⁵.

¹³⁹ Calabrò, A., Brogi, M., & Torchia, M. (2016). What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family *Businesses*? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 679–696. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12165>

¹⁴⁰ Fernández, Z., & Nieto, M. (2006). Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>

¹⁴¹ Op. cit.

¹⁴² Macneil, Ian R. (1982). The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations. *Ethics*, 93(1).

¹⁴³ Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–367. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x>

¹⁴⁴ Macneil, I. R. (2003). Reflections on relational contract theory after a neo-classical seminar. In D. Campbell, H. Collins, & J. Wightman (Eds.), *Implicit dimensions of contract: Discrete, relational and network contracts*. Hart Publishing.

¹⁴⁵ Huse, M. (1993). Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates: An empirical study of boards of directors. *Journal of Behavioral and Experimental Economics (Formerly The Journal of Socio-Economics)*, 22(3), 219–240. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:soceco:v:22:y:1993:i:3:p:219-240>

Inoltre, lo stesso autore considera le relazioni con il consiglio di amministrazione come relazioni durature, che sono regolate da contratti relazionali piuttosto che contratti formali. La teoria del contratto relazionali sostiene che questi contratti sono caratterizzati da norme sociali, che includono integrazione dei ruoli, conservazione delle relazioni, risoluzione dei conflitti e norme sovra-contrattuali (Macneil, 2003)¹⁴⁶.

Diversi studi suggeriscono che il sistema di *governance* aziendale ha un impatto sul grado di espansione internazionale delle imprese (Sanders & Carpenter, 1998)¹⁴⁷. Questo sistema influisce sulla cultura organizzativa, che determina come le imprese familiari definiscono, indirizzano e coordinano gli obiettivi aziendali e familiari (Corbetta & Montemerlo, 1999)¹⁴⁸. La comunicazione tra gli attori chiave dell'azienda è essenziale per definire le strategie di esportazione (Koiranen, 2003)¹⁴⁹. Tuttavia, la decisione di esportare può innescare opinioni divergenti sulla sua tempistica, portata e fattibilità (Zahra, 2003)¹⁵⁰.

Per gestire queste problematiche complesse è importante sviluppare relazioni positive tra i membri dell'organizzazione. L'esistenza di norme concordate, unite all'esistenza di relazioni personali e professionali a lungo termine (Macneil, 2003)¹⁵¹ è utile per ridurre i potenziali conflitti. L'esistenza di regole non scritte condivise da familiari e non familiari aiuta a ridurre le divergenze di obiettivi e interessi e ciò può far aumentare il livello di intensità delle esportazioni delle PMI familiari (Macneil, 1982)¹⁵².

Le norme relazionali aiutano nella gestione di problematiche complesse associate alla decisione di esportazione, agevolando la comunicazione e lo scambio di conoscenze tra i manager. Con canali di comunicazione chiari, tutti gli attori chiave sono informati sui progressi e sulle intenzioni dell'azienda, sentendosi parte di un progetto comune e perseguendo lo stesso obiettivo. Questo aiuta anche a ridurre la percezione del rischio associata all'esportazione (de Vries, 1993)¹⁵³, poiché il

¹⁴⁶ Op. cit.

¹⁴⁷ Sanders, W. M. 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. <https://doi.org/10.5465/257100>

¹⁴⁸ Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-Size Family *Businesses*: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361–374. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00361>.

¹⁴⁹ Koiranen, M. (2003). Understanding the Contesting Ideologies of Family *Business*: Challenge for Leadership and Professional Services. *Family Business Review*, 16(4), 241–250. <https://doi.org/10.1177/08944865030160040301>

¹⁵⁰ Op. cit.

¹⁵¹ Op. cit.

¹⁵² Op. cit.

¹⁵³ Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics - ORGAN DYN*, 21, 59–71. <https://doi.org/10.1016/0090->

grado di rischio viene condiviso tra tutti gli attori (Zahra, 2003)¹⁵⁴. Infine, l'esistenza di norme relazionali crea anche un'atmosfera di aspettative reciproche e visione condivisa che può accelerare i processi decisionali (Gallo & Pont, 1996)¹⁵⁵, il che può essere un vantaggio strategico in un ambiente in rapida evoluzione.

Il ruolo della fiducia

Il concetto di fiducia non è stato sufficientemente analizzato in letteratura, che si è concentrata prevalentemente sulla teoria dell'agenzia per comprendere il comportamento e il controllo all'interno delle imprese (Cruz et al., 2010)¹⁵⁶. La fiducia è un elemento critico nelle attività economiche poiché molte di esse richiedono una base fiduciaria che non può essere fornita solo attraverso un contratto formale (Eddleston et al., 2010)¹⁵⁷. Questa lacuna rappresenta un'opportunità per le imprese familiari poiché le famiglie formano naturalmente una comunità che genera relazioni di fiducia (Fukuyama, 1995)¹⁵⁸ la quale è sfruttata come meccanismo informale di *governance* (Steier, 2001)¹⁵⁹ ed è anche un elemento centrale nella teoria del contratto relazionale, essendo un aspetto che connette gli individui (Macneil, 2003)¹⁶⁰.

La fiducia è un concetto chiave nell'internazionalizzazione delle PMI a conduzione familiare, in quanto può aiutare a sviluppare una visione condivisa del processo e dei suoi obiettivi (Westphal, 1999)¹⁶¹. La fiducia reciproca tra i membri del consiglio, il fondatore/proprietario-CEO e altri membri della famiglia può facilitare la comprensione e l'attuazione della decisione di esportazione, nonché la gestione dei rischi connessi (Zahra, 2003)¹⁶². Inoltre, essa può mitigare l'avversione al

¹⁵⁴ Op. cit.

¹⁵⁵ Op. cit.

¹⁵⁶ Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: ceo-tmt relationships in family firms. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89. <http://www.jstor.org/stable/25684307>

¹⁵⁷ Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043–1056. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00412.x>

¹⁵⁸ Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. The Free Press.

¹⁵⁹ Op. cit.

¹⁶⁰ Op. cit.

¹⁶¹ Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42(1), 7–24. <https://doi.org/10.5465/256871>

¹⁶² Op. cit.

rischio legata all'esportazione e al timore di perdere il controllo (Mayer et al., 1995)¹⁶³.

La fiducia può emergere sia da un'esperienza affettiva con un altro individuo (Cross et al., 2000)¹⁶⁴ sia dall'evidenza della sua competenza e affidabilità (Butler, 1991)¹⁶⁵. A tal proposito, in letteratura, con riguardo al ruolo della fiducia come meccanismo di *governance* informale che influenza il comportamento di esportazione delle PMI familiari, è importante considerare la distinzione tra fiducia basata sulle competenze e fiducia basata sull'integrità (Huse, 2007)¹⁶⁶: la fiducia basata sulle competenze si verifica quando una persona, gruppo o azienda fa affidamento sulla competenza di un'altra persona, gruppo o azienda per svolgere un compito o incarico; la fiducia basata sull'integrità si verifica quando una persona, gruppo o azienda fa affidamento sull'integrità morale di un'altra persona, gruppo o azienda.

Le attività di esportazione richiedono decisioni strategiche complesse che coinvolgono non solo diverse funzioni, competenze e conoscenze, ma anche diverse relazioni, interazioni ed emozioni tra i manager (fondatore/proprietario, familiari, non familiari, ecc.).

L'internazionalizzazione è una scelta strategica che richiede una vasta gamma di informazioni da considerare. La fiducia basata sulle competenze gioca un ruolo importante nella valutazione, interpretazione e nelle azioni basate su queste informazioni. Come descritto da Bantel e Jackson (1989)¹⁶⁷, questa fiducia si basa sulla competenza o capacità individuale, permettendo ai membri del consiglio di fidarsi del fondatore/proprietario-CEO per la sua creatività e abilità nella risoluzione dei problemi strategici. La fiducia basata sulle competenze è una forma di fiducia "mentale", ovvero un giudizio fondato sulla dimostrazione di competenza e affidabilità da parte di un'altra persona.

La fiducia basata sulle competenze è pertanto un fattore critico per comprendere come i membri del consiglio acquisiscono e interpretano le informazioni. Essa rassicura i membri del consiglio riguardo all'efficacia del fondatore/proprietario-CEO e rafforza la loro convinzione nella probabile riuscita della decisione di

¹⁶³ Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>

¹⁶⁴ Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 78, pp. 791–808). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.791>

¹⁶⁵ Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663. <https://doi.org/10.1177/014920639101700307>

¹⁶⁶ Op. cit.

¹⁶⁷ Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107–124. <http://www.jstor.org/stable/2486585>

internazionalizzazione (Fryxell et al., 2002)¹⁶⁸. Questo a sua volta conduce a un maggiore coinvolgimento e impegno da parte dei membri del consiglio, che si sentono parte attiva della decisione di esportare.

La discussione sui meccanismi di *governance* informale evidenzia l'importanza della fiducia basata su principi morali (Huse, 2007)¹⁶⁹ nelle imprese familiari. Tale forma di fiducia è strettamente legata all'autorità, ai valori morali e all'orientamento imprenditoriale del fondatore/proprietario-CEO (Koiranen, 2003)¹⁷⁰. La fiducia basata sull'integrità si differenzia dalla fiducia basata sulle competenze poiché si fonda sui legami emotivi tra gli individui (Lewis & Weigert, 1985)¹⁷¹ e sul senso di cura e preoccupazione per il benessere di tutti i membri dell'organizzazione (Holmes & Rempel, 1985)¹⁷².

Nelle PMI familiari, il fondatore/proprietario-CEO è visto come un'autorità con elevati valori morali e atteggiamenti da leader, e ciò genera una forma di fiducia basata sull'integrità (Huse, 2007)¹⁷³. Queste forme di fiducia possono influire positivamente sulla strategia di esportazione delle aziende familiari.

Indipendenza del CdA e intensità delle esportazioni

Le attività di esportazione rappresentano un'enorme opportunità per le PMI familiari in termini di espansione del mercato, modernizzazione delle attività e aumento della loro competitività; tuttavia, la sfida principale per queste imprese è coniugare la tradizione e la modernità, equilibrare la continuità con il cambiamento (Cox, 2001)¹⁷⁴.

Seppur la *governance* informale (basata su norme relazionali, competenza e fiducia basata sull'integrità) abbia una correlazione non ancora pienamente definita con le decisioni del consiglio di amministrazione e con le esportazioni delle PMI familiari, alcuni studi hanno dimostrato che sia possibile che gli elementi del contratto relazionale (*governance* informale) e della teoria dell'agenzia

¹⁶⁸ Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in us-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865–886. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00315>

¹⁶⁹ Op. cit.

¹⁷⁰ Op. cit.

¹⁷¹ Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.2307/2578601>

¹⁷² Holmes, J., & Rempel, J. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.49.1.95>

¹⁷³ Op. cit.

¹⁷⁴ Wolfram Cox, J. (2001). Remembrance of things past? Change, development and paternalism. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 168–189. <https://doi.org/10.1108/09534810110388072>

(*governance* formale) coesistano e si integrino nella stessa impresa (Poppo & Zenger, 2002)¹⁷⁵.

Negli ultimi anni, l'effetto dell'indipendenza del consiglio di amministrazione sulle decisioni strategiche e sulla *performance* finanziaria delle aziende è stato oggetto di numerosi studi. Secondo la teoria dell'agenzia, l'indipendenza del consiglio di amministrazione dovrebbe aumentare le prestazioni dell'azienda. Tuttavia, i risultati delle ricerche sono ambigui. Quando si tratta di aziende familiari, la composizione e l'indipendenza del consiglio di amministrazione hanno un effetto diverso rispetto alle aziende non familiari. In queste imprese, i manager esterni sono persone esperte e di fiducia non appartenenti alla famiglia, che svolgono il loro compito in modo indipendente. Questi amministratori esterni possono avere un effetto positivo sull'intensità delle esportazioni delle PMI familiari, poiché possono ridurre l'asimmetria informativa tra i membri della famiglia e influire positivamente sulla decisione di esportare.

Secondo Zahra (2003)¹⁷⁶, se la famiglia non interviene nelle consultazioni finalizzate alla decisione di iniziare a esportare, vi è un effetto positivo su quest'ultima. La presenza di membri del CdA esterni alla famiglia, inoltre, può gestire le divergenze tra i membri della famiglia e fornire consigli chiari e obiettivi precisi per la strategia di esportazione (Calabrò et al., 2009)¹⁷⁷. La partecipazione attiva dei consiglieri esterni alla definizione degli obiettivi a lungo termine e al processo decisionale strategico influenza positivamente l'attuazione delle attività di esportazione (Johannisson & Huse, 2000)¹⁷⁸.

Un alto grado di conservatorismo del fondatore o proprietario-CEO rappresenta un ostacolo significativo alla decisione di esportare, poiché questa figura è fortemente influente sulla definizione delle strategie aziendali (James, 1999)¹⁷⁹. Tuttavia, la presenza di consiglieri esterni alla famiglia può mitigare questo

¹⁷⁵ Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <http://www.jstor.org/stable/3094289>

¹⁷⁶ Op. cit.

¹⁷⁷ Calabrò, A., Mussolino, D., & Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family *businesses*. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393–411. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ids:ijgsbu:v:3:y:2009:i:4:p:393-411>

¹⁷⁸ Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family *business*: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353–378. <https://doi.org/10.1080/08985620050177958>

¹⁷⁹ James, H. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55. <https://econpapers.repec.org/RePEc:taf:ijecbs:v:6:y:1999:i:1:p:41-55>

comportamento avverso al rischio (Basly, 2007)¹⁸⁰ in quanto può offrire un contributo in termini di conoscenza esterna (Johannisson & Huse, 2000)¹⁸¹.

Per ottenere il massimo beneficio dalla presenza di amministratori esterni alla famiglia, il fondatore o proprietario-CEO e gli altri membri della famiglia devono essere aperti all'idea di coinvolgere consiglieri e consulenti indipendenti (Johannisson & Huse, 2000)¹⁸². Ciò può migliorare la *performance* delle esportazioni (Basly, 2007)¹⁸³.

III.6 L'effetto del conservatorismo delle imprese familiari sul processo di internazionalizzazione

Il conservatorismo limita l'eterogeneità e di conseguenza l'ampiezza delle conoscenze sviluppate dall'impresa (Eriksson et al., 2000)¹⁸⁴. Esso è descritto come l'attaccamento alle scelte del passato e come la tendenza a mantenere lo *status quo* e le relazioni armoniose all'interno del gruppo e della società. La ricerca della sicurezza, del conformismo e della tradizione sono caratteristiche delle organizzazioni conservatrici (Miller et al., 2003)¹⁸⁵.

In particolare, nel caso delle imprese familiari, Miller et al. (2003)¹⁸⁶ sottolineano che la loro posizione conservatrice si riflette su *governance*, strategia e organizzazione.

Il conservatorismo nella governance

Il conservatorismo, come forma di attaccamento alle scelte del passato ha un impatto significativo sulla *governance* dell'impresa. Nelle organizzazioni conservatrici, in particolare nelle imprese familiari, la vecchia generazione esercita un forte controllo sul *management* e ciò comporta la persistenza delle vecchie pratiche; questo conservatorismo può essere dovuto sia a una famiglia patriarcale

¹⁸⁰ Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2, 154–180.

¹⁸¹ Op. cit.

¹⁸² Op. cit.

¹⁸³ Op. cit.

¹⁸⁴ Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2000). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26–44. <http://www.jstor.org/stable/40397467>

¹⁸⁵ Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family *business*. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)

¹⁸⁶ Op. cit.

che controlla l'organizzazione sia al proprietario-amministratore stesso (Jenster & Malone, 1991)¹⁸⁷.

Il conservatorismo ha un ruolo significativo nei processi di apprendimento organizzativo e influenza la posizione strategica che l'impresa adotta. Hambrick et al. (1993)¹⁸⁸ hanno identificato questa tendenza a rallentare il cambiamento come "attaccamento allo *status quo*"; un'organizzazione fortemente dipendente dal suo fondatore potrebbe non essere in grado di promuovere il cambiamento se il fondatore o il proprietario-amministratore non sono disposti a farlo.

Il *management* tende a essere attaccato alle attuali strategie e pratiche organizzative (Hambrick et al., 1993)¹⁸⁹. I successi del passato rappresentano una barriera al cambiamento, poiché possono causare un atteggiamento rigido e inflessibile. In questo scenario, il proprietario-amministratore potrebbe essere restio a prendere decisioni che possano mettere a rischio la sua reputazione o la sua stabilità finanziaria e ciò può limitare la capacità dell'organizzazione di adattarsi a cambiamenti significativi nell'ambiente esterno (Ward, 1997)¹⁹⁰.

In questo contesto, il conservatorismo del proprietario-amministratore rappresenta una barriera importante per l'apprendimento organizzativo e lo sviluppo delle conoscenze all'interno delle PMI familiari. Il consiglio di amministrazione, normalmente, potrebbe essere un fattore importante per contrastare il conservatorismo e l'inerzia strategica. Teoricamente, esso dovrebbe essere una fonte di iniziativa strategica, informazioni rilevanti e competenze, nonché di controllo per correggere la rotta in caso di *performance* insoddisfacente. Tuttavia, il ruolo del consiglio di amministrazione nelle PMI familiari è limitato. Sharma et al. (2003)¹⁹¹ sostengono che la sua importanza dipende dal coinvolgimento dei membri della famiglia nella gestione: più la famiglia è coinvolta, meno decisivo sarà il ruolo del consiglio. Inoltre, i consigli di amministrazione delle imprese familiari sono spesso composti da membri selezionati in base alla loro posizione e influenza all'interno della famiglia e non in base alle loro competenze professionali. Questi membri possono occupare i loro

¹⁸⁷ Jenster, P., & Malone, S. (1991). Resting on your laurels: the plateauing of the owner-manager. FBN Conference.

¹⁸⁸ Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401–418. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>

¹⁸⁹ Op. cit.

¹⁹⁰ Op. cit.

¹⁹¹ Sharma, P., Berrone, P., Cruz, C. C., Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., Baron, R. A., Astrachan, J. H., Jaskiewicz, P., Ashforth, B. E., Humphrey, R. H., Anderson, R. C., Reeb, D. M., Rau, S. B., Astrachan, J. H., Smyrnios, K. X., Zahra, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C., Howorth, C., ... Block, J. H. (2003). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 51–78. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

incarichi per lunghi periodi e avere competenze professionali insufficienti o inadeguate. In tal caso, il consiglio di amministrazione potrebbe costituire un ostacolo a qualsiasi tentativo di cambiamento che minacci la stabilità dell'impresa. La composizione del consiglio di amministrazione ha anche un'influenza significativa sull'internazionalizzazione dell'impresa, come dimostrato da Sanders e Carpenter (1998)¹⁹²: la dimensione del consiglio e la presenza di estranei al suo interno aumentano con l'intensità delle attività internazionali.

Conservatorismo strategico e culturale

Nel contesto delle imprese familiari, il conservatorismo è un tratto che influenza la strategia e la cultura dell'impresa, divenendo un valore che abbraccia ampiamente l'operato di tutti i membri dell'organizzazione e non solo la *governance*. Secondo Gallo e Sveen (1991)¹⁹³, la tendenza dell'impresa familiare a sviluppare una strategia conservatrice può essere fonte di rigidità e impedire l'apertura all'internazionalizzazione. La coesione del sistema familiare viene mantenuta attraverso presupposti, convinzioni e valori che non vengono messi in discussione, compreso lo spirito conservatore, spesso presente nelle imprese familiari (Gudmundson et al., 1999)¹⁹⁴. La cultura conservatrice può impedire il cambiamento e lo sviluppo, limitando l'apprendimento organizzativo (Miller et al., 2003)¹⁹⁵.

Ward (1988)¹⁹⁶ sottolinea l'importanza del rinnovamento strategico per adattarsi alle nuove esigenze del mercato e alle pressioni competitive. Difatti, il *focus* sulla risoluzione dei problemi interni e l'ignoranza delle questioni relative all'evoluzione del mercato e dei gusti dei consumatori possono portare a una stagnazione e una riduzione delle quote di mercato (Gallo & Sveen, 1991)¹⁹⁷.

La salvaguardia della cultura e dell'identità familiare costituisce un fattore che influisce negativamente sull'apprendimento delle PMI familiari. Secondo quanto sostenuto da diversi autori, la cultura e i valori rappresentano un elemento centrale per la determinazione della posizione competitiva di queste organizzazioni (Dyer, 1988)¹⁹⁸.

¹⁹² Op. cit.

¹⁹³ Op. cit.

¹⁹⁴ Gudmundson, D., Hartman, E., & Tower, C. (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12.

¹⁹⁵ Op. cit.

¹⁹⁶ Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>

¹⁹⁷ Op. cit.

¹⁹⁸ Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>

Le aziende familiari tendono a mantenere l'indipendenza dall'ambiente e dalla cultura esterna e ciò incide negativamente sul processo di internazionalizzazione (Donckels & Fröhlich, 1991)¹⁹⁹.

III.7 Orientamento all'indipendenza

Il secondo fattore che influenza i processi di sviluppo della conoscenza all'interno delle PMI familiari è l'orientamento all'indipendenza. Questo orientamento che, secondo Hirigoyen (1985)²⁰⁰, si manifesta attraverso una tendenza a evitare il più possibile di rivolgersi a finanziatori esterni. Donckels & Fröhlich (1991)²⁰¹ evidenziano che, per mantenere il processo decisionale nelle mani della famiglia, le PMI familiari tendono a evitare relazioni inter-organizzative e a limitare la condivisione dei propri investimenti. Tuttavia, l'apporto di *outsider*, come finanziatori, amministratori od organizzazioni *partner*, può essere prezioso per l'azienda mentre l'introversione potrebbe essere un ostacolo alla sopravvivenza dell'impresa, inibendone la crescita.

Gli aspetti finanziari dell'orientamento all'indipendenza

Le PMI familiari, mirando principalmente alla loro continuità, tendono a evolversi in un ambiente più o meno chiuso. Questo atteggiamento è spiegato dalla teoria della dipendenza dalle risorse, che sostiene che quanto maggiore è la dipendenza da una risorsa finanziaria, tanto maggiore è il potere e l'influenza che il finanziatore può avere nel processo decisionale dell'impresa (Davis & Pett, 2000)²⁰². Di conseguenza, le PMI familiari tendono a evitare l'intervento finanziario esterno prediligendo l'autofinanziamento (tramite il reinvestimento degli utili e la costituzione di riserve) (Myers & Majluf, 1984)²⁰³.

L'utilizzo di fonti di finanziamento esterne, sotto forma di debito o di apertura del capitale di rischio, è visto con timore dalle PMI familiari perché potrebbe comportare un cambiamento importante nella struttura proprietaria e nella

¹⁹⁹ Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family *Businesses* Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>

²⁰⁰ Hirigoyen, G. (1985). Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (MEI) familiales. IAE de Toulouse, 35.

²⁰¹ Op. cit

²⁰² Davis, P. S., & Pett, T. L. (2000). Governance and Goal Formation among Family *Businesses*: A Resource Dependency Perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(3), 137–149. <https://doi.org/10.5367/000000000101298649>

²⁰³ Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)

governance dell'impresa. Ad esempio, il finanziamento attraverso aumenti di capitale potrebbe comportare l'ingresso di azionisti esterni (Schulze et al., 2003b)²⁰⁴.

L'indipendenza finanziaria ha un impatto significativo sulle conoscenze aziendali. Infatti, il finanziamento interno aiuta a mantenere la segretezza delle strategie e a preservare opportunità di crescita sconosciute ai concorrenti (Charreaux, 2002)²⁰⁵. Tuttavia, questo vantaggio viene controbilanciato dalla mancanza di contributi esterni, sia finanziari che in termini di competenze e di relazioni, che soggetti esterni potrebbero apportare (Charreaux, 2002)²⁰⁶.

Gli azionisti esterni possono svolgere un ruolo importante nell'ampliare la base di conoscenze aziendali. In primo luogo, possono influenzare lo sviluppo della visione dell'impresa e fornire proposte per opportunità di investimento (Hirigoyen, 1985)²⁰⁷. Tuttavia, le PMI familiari non riconoscono questi contributi preziosi e seguono un atteggiamento finanziario conservativo. Di conseguenza, è probabile che l'indipendenza finanziaria limiti la quantità di conoscenza necessaria per l'internazionalizzazione e quindi per l'attuazione della strategia stessa (Hirigoyen, 1985)²⁰⁸.

In sintesi, il finanziamento interno può aiutare a preservare la segretezza delle strategie di gestione, ma al tempo stesso limita le opportunità di crescita che potrebbero essere generate dall'apertura del capitale (di debito e/o di rischio) a soggetti od organizzazioni esterni.

Gli aspetti umani dell'orientamento all'indipendenza

Il perseguimento dell'indipendenza sopra descritta, oltre a inibire l'internazionalizzazione, riguarda anche aspetti legati alla gestione delle risorse umane. Difatti, le PMI familiari sono soggette a limitazioni quantitative e qualitative nel reclutamento del personale, a causa del loro desiderio di mantenere il controllo. La gestione familiare tende a limitare l'influenza manageriale esterna, nonostante questa potrebbe essere preziosa per intraprendere attività internazionali. La letteratura sottolinea l'esistenza di una gestione paternalistica e di pratiche di nepotismo all'interno delle imprese familiari, il che spiega perché il reclutamento è solitamente limitato ai membri

²⁰⁴ Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194. <https://doi.org/10.2307/30040613>

²⁰⁵ Charreaux, G. (2002). *Variation sur le thème: "À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise"*. 5, 5–68.

²⁰⁶ Op. cit.

²⁰⁷ Op. cit.

²⁰⁸ Op. cit.

della famiglia. Tale argomento, in precedenza analizzato, viene di seguito richiamato e trattato in relazione al processo di internazionalizzazione.

Le decisioni relative alle risorse umane all'interno dell'impresa familiare sono maggiormente influenzate dai valori della famiglia e dalle dinamiche personali piuttosto che da criteri standard di *performance* e competenza. L'altruismo che caratterizza il proprietario-amministratore, di solito il padre o il capofamiglia, porta a un sentimento di diritto naturale tra i membri della famiglia, ed è portato a utilizzare le risorse dell'azienda per fornire lavoro e privilegi ai membri della famiglia (Schulze et al., 2001)²⁰⁹. Tuttavia, come indicato da Dunn (1995)²¹⁰, questo comportamento può avere conseguenze critiche, poiché la persecuzione dell'obiettivo di occupazione preferenziale dei familiari può spesso portare all'assunzione di dipendenti non adeguati.

Inoltre, come evidenziato da Harris et al. (1994)²¹¹, le rigidità delle imprese familiari nell'adozione di nuovi paradigmi organizzativi e comportamentali sono principalmente legate al fattore umano. L'impresa familiare privilegia la successione interna, che è uno dei suoi obiettivi principali, e promuove il principio di lealtà, ma le nuove prospettive possono derivare da dipendenti o dirigenti esterni. I successori formati internamente hanno una debole esperienza esterna, mentre le nuove conoscenze possono emergere dall'eterogeneità delle esperienze personali.

Le imprese familiari sono anche note per la loro fedeltà, ovvero la tendenza a mantenere gli stessi dipendenti per lungo tempo. Miller et al. (2003)²¹² hanno evidenziato che le stesse politiche di reclutamento e promozione sono attuate a beneficio delle stesse persone. Tuttavia, questo tipo di reclutamento interno può portare all'invecchiamento delle risorse umane e, dunque, al mancato rinnovamento di conoscenze e competenze (Jenster & Malone, 1991)²¹³.

In conclusione, l'indipendenza dal punto di vista delle risorse umane, che implica esclusivamente reclutamento interno, ha un impatto negativo con riguardo alle conoscenze necessarie all'internazionalizzazione delle PMI familiari.

²⁰⁹ 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>

²¹⁰ Dunn, B. (1995). Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. *Family Business Review*, 8(1), 17–28. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00017.x>

²¹¹ Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>

²¹² Op. cit.

²¹³ Op. cit.

La dimensione relazionale dell'orientamento all'indipendenza

In uno studio condotto da Gray (1995)²¹⁴, è stato osservato che i proprietari-dirigenti delle piccole imprese tendono a seguire una cultura organizzativa individualista e anti-partecipativa. La minaccia all'indipendenza, sia a breve che a lungo termine, spiega probabilmente il debole orientamento alla cooperazione delle PMI familiari. La cooperazione, infatti, innesca un rapporto che potrebbe evolvere verso una situazione di piena dipendenza da organizzazioni esterne (Adam-Ledunois & Vigoureux, 1998)²¹⁵.

La partecipazione a una rete di imprese implica l'accettazione di influenze esterne. La posizione di un'impresa all'interno della rete influisce e viene influenzata dalle aspettative degli altri attori (Johanson & Mattsson, 1993)²¹⁶.

Alcuni autori sostengono che, quando collaborano, le imprese familiari tendono a scegliere altre imprese familiari simili, poiché perseguono gli stessi principi di indipendenza e hanno una dimensione comparabile, senza costituire una minaccia per la loro indipendenza (Donckels & Fröhlich, 1991)²¹⁷.

L'impresa familiare potrebbe sviluppare una base di conoscenze scarsa a causa del suo debole orientamento verso le reti, poiché queste ultime possono favorirla su almeno tre aspetti. In primo luogo, attraverso la partecipazione a una rete, un'impresa può sviluppare una maggiore consapevolezza delle opportunità e delle minacce relative alle sue attività. In secondo luogo, le sue decisioni e azioni possono essere basate sull'imitazione di altri attori più esperti, interni della rete. Infine, la rete consente un trasferimento diretto di conoscenze tra i partecipanti (Donckels & Fröhlich, 1991)²¹⁸.

III.8 Caratteristiche distintive delle PMI familiari nel processo di internazionalizzazione

La letteratura ha dimostrato che le piccole e medie imprese familiari si distinguono dalle grandi imprese familiari e dalle PMI non familiari in termini di coinvolgimento familiare e di dimensioni. L'internazionalizzazione può portare vantaggi sia alla famiglia che all'azienda, ma può anche causare problemi. Secondo Kontinen e

²¹⁴ Gray, C. (1995). Managing Entrepreneurial Growth: A Question of Control? 18th Conference of Institute of Small *Business Affairs*.

²¹⁵ Adam-Ledunois, S., & Vigoureux, F. (1998). Moyennes entreprises : l'indépendance en question.

²¹⁶ Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach. In P. J. Buckley & N. G. Pervez (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*.

²¹⁷ Op. cit.

²¹⁸ Op. cit.

Ojala (2012)²¹⁹, le PMI familiari affrontano sfide uniche quando internazionalizzano la loro attività.

La letteratura ha individuato sia fattori tipici delle PMI familiari che favoriscono l'internazionalizzazione, ma anche caratteristiche che ostacolano tale percorso (Arregle et al., 2017)²²⁰. In particolare, gli studi che si basano principalmente sulla teoria della gestione, e che quindi considerano l'allineamento degli interessi personali con gli obiettivi dell'azienda e la presenza di impegno, altruismo e fiducia all'interno delle imprese familiari, considerano questo tipo di imprese più inclini all'internazionalizzazione (Kellermanns et al., 2012)²²¹.

Tuttavia, altri studiosi hanno adottato un approccio più complesso e hanno evidenziato i fattori restrittivi associati alle PMI familiari, tra cui la mancanza di risorse e competenze necessarie per l'internazionalizzazione, la resistenza al cambiamento, la conservazione delle tradizioni familiari e la mancanza di una chiara visione strategica (Boellis et al., 2016)²²².

Secondo l'approccio restrittivo, basato principalmente sul modello dell'agenzia comportamentale (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998)²²³, sulla teoria dei costi di transazione (Sestu & Majocchi, 2018)²²⁴, sulla prospettiva della ricchezza socio-emotiva (Gomez-Mejia et al., 2010)²²⁵ e sulla teoria della dipendenza dalle risorse (Naldi & Nordqvist, 2009)²²⁶, le imprese familiari hanno spesso obiettivi contrastanti e tendono a evitare il rischio derivante dall'internazionalizzazione. In particolare, la teoria dell'agenzia sostiene che una proprietà familiare concentrata riduce le asimmetrie informative tra proprietari e dirigenti, ma allo stesso tempo conduce a evitare scelte strategiche potenzialmente rischiose, come

²¹⁹ Kontinen, T., & Ojala, A. (2012a). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 39–55. <https://doi.org/10.1108/14626001211196398>

²²⁰ Arregle, J., Duran, P., Hitt, M. A., & van Essen, M. (2017). Why is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801–831. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>

²²¹ Op. cit.

²²² Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A., & Piscitello, L. (2016). Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 929–950. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.23>

²²³ Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>

²²⁴ Sestu, M., & Majocchi, A. (2018). Family Firms and the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures: A Transaction Costs Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44. <https://doi.org/10.1177/1042258718797925>

²²⁵ Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>

²²⁶ Naldi, L., & Nordqvist, M. (2009). Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28.

l'internazionalizzazione. Pertanto, gli amministratori delle PMI familiari spesso rimangono concentrati sui mercati interni ed evitano l'espansione internazionale, anche se ciò significa perdere preziose opportunità di crescita e guadagni. Gli studi basati su tale prospettiva sostengono che i membri della famiglia temono che l'internazionalizzazione possa diluire il loro *stock* di SEW, che si riferisce ad "aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come l'identità, la capacità di esercitare l'influenza familiare e la perpetuazione della dinastia familiare" (Gómez-Mejía et al., 2007)²²⁷.

Secondo gli studiosi, ne deriva quindi una situazione complessa, in cui l'internazionalizzazione può generare sia la possibilità di successo ma anche di rilevanti perdite per l'impresa (Alessandri et al., 2018)²²⁸.

Tripartizione delle risorse

Per fornire un quadro sintetico ma completo circa i fattori determinanti del processo di internazionalizzazione delle PMI familiari, viene di seguito presentato un modello di "tripartizione delle risorse" avanzato da Peng et al. (2008)²²⁹ e approfondito da Lahiri et al. (2020)²³⁰.

Tale modello analizza il comportamento strategico delle imprese considerando tre prospettive, basate sulle risorse, sulle istituzioni e sull'industria (Peng et al., 2009)²³¹. La visione basata sulle risorse sottolinea che il vantaggio competitivo di un'impresa è in gran parte attribuito alle sue risorse preziose, rare e difficili da imitare (Barney, 2001)²³². La visione istituzionale evidenzia che le scelte strategiche delle imprese sono influenzate dai vincoli e dalle opportunità offerte

²²⁷ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and *Business* Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

²²⁸ Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A. (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8(1), 46–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1201>

²²⁹ Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international *business* strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>

²³⁰ Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, 10(4), 813–838. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1376>

²³¹ Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>

²³² Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://doi.org/10.2307/259393>

dall'ambiente istituzionale in cui esse operano (Peng et al., 2008)²³³. La visione basata sul settore, invece, sostiene che le condizioni del settore influenzano le scelte strategiche delle imprese (Porter, 1980)²³⁴.

Nonostante ciascuna di queste tre prospettive sia importante, nessuna di esse da sola è sufficiente per fornire un quadro completo della strategia d'impresa. Al contrario, come evidenziato da Yamakawa et al., (2008)²³⁵, è la combinazione delle tre prospettive che porta a una soddisfacente comprensione dei fenomeni complessi come l'internazionalizzazione. Pertanto, la tripartizione, che analizza le tre prospettive unitariamente, supera i limiti delle ricerche precedenti, che si basavano su una sola prospettiva (Peng et al., 2008)²³⁶

Le risorse specifiche della famiglia

Risorse e capacità costituiscono la base del successo delle imprese nell'internazionalizzazione. Lahiri et al., (2020)²³⁷ evidenziano cinque risorse basate sulla famiglia che influenzano l'internazionalizzazione delle PMI familiari. Tali risorse sono quelle: strutturali, funzionali, basate sugli affetti, basate sulla rete e basate sulla cognizione. Queste risorse influenzano la percezione del rischio e altri comportamenti associati all'espansione internazionale.

Risorse strutturali

Secondo Sirmon et al., (2008)²³⁸, le risorse strutturali sono risorse specifiche associate alla struttura di *governance* delle imprese. Nel caso delle piccole e medie imprese familiari, queste risorse includono la proprietà familiare e il coinvolgimento della famiglia nella gestione.

La letteratura evidenzia che la proprietà familiare può facilitare o inibire l'internazionalizzazione delle PMI familiari. Secondo Hsu et al. (2013)²³⁹, essa favorisce l'allineamento degli interessi tra i dirigenti familiari e le loro aziende, la condivisione di informazioni ed esperienze preziose attraverso l'interazione

²³³ Op. cit.

²³⁴ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press.

²³⁵ Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59–82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>

²³⁶ Op. cit.

²³⁷ Op. cit.

²³⁸ Sirmon, D. G., Arregle, J., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979–998. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>

²³⁹ Op. cit.

reciproca, una maggiore flessibilità, un processo decisionale più rapido e il desiderio di continuità aziendale attraverso le generazioni future. Tutti questi fattori facilitano l'internazionalizzazione.

Tuttavia, Fernández & Nieto, (2005)²⁴⁰ citano diverse ragioni, basate sulle teorie comportamentali, per cui la proprietà familiare inibisce l'internazionalizzazione. Queste includono la natura avversa al rischio/conservatrice delle PMI familiari, la mancanza di risorse finanziarie, tecnologiche, gestionali e di altro tipo, la presenza di sistemi informali di controllo e informazione e di dirigenti con insufficienti conoscenze del mercato estero. Gli effetti della proprietà familiare sull'internazionalizzazione sono anche non lineari, come evidenziato da Santulli et al., (2019)²⁴¹.

Nel contesto delle PMI familiari, la proprietà può anche essere detenuta da più famiglie e investitori non familiari, come società e istituzioni finanziarie e non finanziarie nazionali o estere, investitori privati e investitori governativi (Calabrò & Mussolino, 2013)²⁴². La presenza di azionisti esterni può aumentare la portata delle operazioni internazionali delle PMI familiari, come sottolineato da Naldi & Nordqvist, (2009)²⁴³.

Un altro fattore che può influenzare il percorso di internazionalizzazione delle PMI familiari è la presenza di soci esterni alla famiglia. Secondo Fernández & Nieto, (2005, 2006)^{244 245}, questi ultimi possono fornire alle imprese familiari accesso a risorse finanziarie aggiuntive e una maggiore eterogeneità di informazioni, abilità e competenze. Inoltre, la proprietà non familiare può anche cambiare il modo in cui il potere è distribuito nella gestione dell'impresa, facilitando il governo aperto e riducendo la resistenza della famiglia. Arregle et al., (2012)²⁴⁶ e Majocchi et al. (2017)²⁴⁷ hanno trovato un'associazione positiva tra proprietà esterna e internazionalizzazione concludendo che l'internazionalizzazione è influenzata

²⁴⁰ Op. cit.

²⁴¹ Santulli, R., Torchia, M., Calabrò, A., & Gallucci, C. (2019). Family ownership concentration and firm internationalization: integrating principal-principal and socioemotional wealth perspectives. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 220–248. https://econpapers.repec.org/RePEc:kap:jinten:v:17:y:2019:i:2:d:10.1007_s10843-019-00245-4

²⁴² Op. cit.

²⁴³ Op. cit.

²⁴⁴ Op. cit.

²⁴⁵ Op. cit.

²⁴⁶ Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>

²⁴⁷ Majocchi, A., D'Angelo, A., Forlani, E., & Buck, T. (2017). Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs. *Journal of World Business*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.005>

positivamente non solo da investitori e manager non familiari, ma anche dall'interazione con questi ultimi. Secondo Hsu et al., (2013)²⁴⁸ le PMI con un'elevata proprietà familiare hanno maggiori probabilità di internazionalizzarsi con l'aumento dell'apertura delle quote societarie a membri esterni alla famiglia. Tuttavia, Minichilli, Corbetta e MacMillan (2010)²⁴⁹ hanno sottolineato che i dirigenti esterni alla famiglia potrebbero non possedere gli stessi valori condivisi dai dirigenti familiari; pertanto, non ci si aspetta che nutrano sentimenti altruistici da *insider*. Nonostante ciò, D'Angelo et al., (2016)²⁵⁰ sostengono che i soggetti esterni apportano conoscenze, capacità e reti sociali e facilitano anche l'allontanamento dall'immobilismo manageriale che spesso caratterizza le imprese familiari.

Come evidenziato da D'Angelo et al., (2016)²⁵¹, tuttavia, l'impatto dei soggetti esterni sull'internazionalizzazione può variare in base al livello di proprietà familiare dell'impresa, risultando inversamente correlato alla percentuale di partecipazioni detenute dalla famiglia.

Il coinvolgimento della famiglia, d'altra parte, può aiutare a preservare e migliorare la SEW, allineando gli interessi della famiglia con quelli dell'azienda. Tuttavia, l'effetto del coinvolgimento della famiglia sull'internazionalizzazione delle PMI familiari non è sempre chiaro. Come notato da Merino et al., (2015)²⁵², il coinvolgimento della famiglia può avere effetti misti, negativi o nessun effetto diretto sull'internazionalizzazione. In particolare, Merino et al., (2015)²⁵³ sottolineano come le tre dimensioni della famiglia - potere, esperienza e cultura - possano influenzare l'internazionalizzazione in modi diversi. Mentre il coinvolgimento della famiglia può aumentare il desiderio di espandersi in all'estero, possono anche mancare le competenze e un atteggiamento che accetti il rischio necessario per supportare la crescita internazionale. Come evidenziato da Cerrato & Piva, (2012)²⁵⁴, l'atteggiamento conservativo e di avversione al

²⁴⁸ Op. cit.

²⁴⁹ Op. cit.

²⁵⁰ D'Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534–547. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.004>

²⁵¹ Op. cit.

²⁵² Merino, F., Monreal-pérez, J., & Sánchez-marín, G. (2015). Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity*. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164–1184. <https://econpapers.repec.org/RePEc:taf:ujbmx:v:53:y:2015:i:4:p:1164-1184>

²⁵³ Op. cit.

²⁵⁴ Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, 16, 617–644. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>

rischio che spesso caratterizza il *management* familiare può portare alla difesa dei mercati esistenti, inibendo così la crescita internazionale.

Risorse funzionali

Le risorse funzionali includono la presenza della famiglia in qualità di consiglieri di amministrazione, CEO e altri ruoli interni al TMT (Segaro, 2012)²⁵⁵. Quando i membri del CdA sono coinvolti nella gestione, essi apportano conoscenze, esperienze e competenze che, secondo Calabrò et al., (2009)²⁵⁶, favoriscono l'internazionalizzazione. Inoltre, i consiglieri di amministrazione esterni alla famiglia possono fornire all'impresa risorse immateriali preziose, come ad esempio contatti e consigli utili al processo di internazionalizzazione (Calabrò et al., 2016)²⁵⁷. I membri esterni del consiglio sono anche in grado di ridurre l'asimmetria informativa tra i vari rami della famiglia, gestire e far convergere diversi punti di vista, aiutando così a ridurre i livelli di percezione del rischio e conservatorismo legati all'internazionalizzazione. Calabrò et al., (2009)²⁵⁸ paragonano la presenza di membri esterni a una forma di rinnovamento strategico all'interno del consiglio di amministrazione. Tuttavia, secondo Arregle et al., (2012)²⁵⁹, i membri del CdA esterni alla famiglia tendono ad avere motivazioni e obiettivi diversi rispetto ai consiglieri membri della famiglia.

Diversi studi hanno dimostrato che la presenza di membri esterni alla famiglia nel consiglio di amministrazione può avere un effetto positivo sull'intensità delle esportazioni e sul ritmo di internazionalizzazione delle imprese a conduzione familiare (Calabrò et al., 2016)²⁶⁰. Inoltre, Naldi e Nordqvist, (2009)²⁶¹ evidenziano che essi possono influenzare positivamente la portata dell'internazionalizzazione. Tuttavia, Arregle et al., (2012)²⁶² hanno riportato risultati contrastanti e non sono stati in grado di stabilire una relazione positiva tra la presenza di consiglieri non familiari e l'internazionalizzazione.

L'esperienza e la formazione del CEO sono anche importanti perché possono influenzare positivamente il coinvolgimento della famiglia

²⁵⁵ Op. cit.

²⁵⁶ Op. cit.

²⁵⁷ Op. cit.

²⁵⁸ Op. cit.

²⁵⁹ Op. cit.

²⁶⁰ Op. cit.

²⁶¹ Op. cit.

²⁶² Op. cit.

nell'internazionalizzazione. In particolare, Ramón-Llorens et al. (2017)²⁶³ affermano che il grado di istruzione dei CEO è positivamente correlato al successo dell'internazionalizzazione. Inoltre, Davis & Harveston (1999)²⁶⁴ trovano un'associazione positiva tra l'istruzione dell'imprenditore-fondatore e l'internazionalizzazione. Gli stessi ricercatori sottolineano inoltre che la portata dell'internazionalizzazione non è influenzata negativamente dall'età del CEO.

La letteratura ha rilevato che la flessibilità strategica e l'esperienza nel settore dei top manager hanno un'influenza positiva sul grado di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari (Segaro et al., 2014)²⁶⁵.

Inoltre, i membri del TMT possono sfruttare l'esperienza maturata sul mercato nazionale per valutare meglio le opportunità e le minacce del mercato estero. Infatti, la dimensione dei TMT risulta essere positivamente associata alla portata dell'internazionalizzazione, poiché i membri del TMT più esperti e competenti hanno maggiori probabilità di identificare e sfruttare le opportunità offerte dal mercato internazionale (Segaro et al., 2014)²⁶⁶.

Risorse basate sull'affetto

Le PMI familiari possono incontrare sfide nella loro espansione internazionale a causa della limitatezza delle loro risorse. Peng et al. (2018)²⁶⁷ sottolineano che queste imprese possono godere di vantaggi rispetto alle loro controparti non familiari grazie a risorse specifiche, come il capitale sociale interno basato sulla SEW. Questo tipo di capitale si riferisce alle caratteristiche che facilitano la cooperazione e il coordinamento tra i membri dell'organizzazione. Le PMI familiari, infatti, spesso presentano un senso di "familiarità" tra i membri della famiglia e il personale aziendale, il che può influenzare le loro scelte strategiche e di espansione internazionale.

Sestu & Majocchi, (2018)²⁶⁸ confermano che il capitale relazionale interno può influenzare la modalità di ingresso sul mercato estero delle PMI familiari. In

²⁶³ Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786–799. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.007>

²⁶⁴ Op. cit.

²⁶⁵ Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381–395. <https://doi.org/DOI:10.1016/j.ibusrev.2013.06>,

²⁶⁶ Op. cit.

²⁶⁷ Peng, M. W., Sun, W., Vlas, C., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2018). An Institution-Based View of Large Family Firms: A Recap and Overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 187–205. <https://doi.org/10.1177/1042258717749234>

²⁶⁸ Op. cit.

particolare, quando l'impresa *partner* è anche familiare, queste imprese preferiscono una *joint venture* piuttosto che una società controllata al 100%. Al contrario, quando l'impresa *partner* non è gestita da un gruppo familiare, viene preferito il controllo totale sulle quote della nuova impresa da costituire all'estero. Sestu & Majocchi, (2018)²⁶⁹ spiegano che questo è dovuto al fatto che la *joint venture* consente di mantenere un certo controllo sull'azienda mentre si condivide il rischio con l'impresa *partner*.

Le PMI familiari possono avere un vantaggio competitivo rispetto alle imprese non familiari grazie a risorse specifiche, come il capitale sociale interno basato sulla solidarietà, che facilita il coordinamento e la cooperazione interna. Kontinen e Ojala (2011a)²⁷⁰ sostengono che il legame interno favorisce la capacità delle PMI familiari di avviare attività internazionali. Tuttavia, Scholes et al., (2016)²⁷¹ hanno dimostrato che la fiducia e l'armonia interna basate sulla solidarietà possono impedire la creazione di reti esterne e ostacolare l'internazionalizzazione delle PMI familiari.

Nella letteratura accademica, gli studi sul coinvolgimento delle generazioni familiari nella gestione delle PMI familiari e sull'effetto sulla loro internazionalizzazione hanno prodotto risultati contrastanti. Alcuni autori hanno evidenziato che l'internazionalizzazione delle PMI familiari riguarda le prime, seconde e terze generazioni della famiglia, mentre le successive hanno meno probabilità di aprirsi ai mercati internazionali (Okoroafo & Koh, 2009)²⁷². Inoltre, Okoroafo, (1999)²⁷³ ha concluso che è ideale per le PMI familiari avviare l'internazionalizzazione nelle prime due generazioni; in caso contrario, è meno probabile che lo facciano le generazioni successive. Tuttavia, altri autori come Fernández & Nieto, (2005)²⁷⁴ ritengono che la seconda o le generazioni successive possano incoraggiare il coinvolgimento internazionale.

²⁶⁹ Op. cit.

²⁷⁰ Kontinen, T., & Ojala, A. (2011a). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 133–151. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0072-8>

²⁷¹ Scholes, L., Mustafa, M., & Chen, S. (2016). Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58, 131–146. <https://doi.org/10.1002/tie.21729>

²⁷² Okoroafo, S., & Koh, A. (2009). Family *Businesses'* Views on Internationalization: Do they Differ by Generations? *International Business Research*, 3. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n1p22>

²⁷³ Op. cit.

²⁷⁴ Op. cit.

Risorse di rete

Il capitale relazionale esterno costituisce un elemento essenziale per le imprese, in quanto permette di “costruire” un ponte tra l’azienda e i suoi *stakeholder*. Inoltre, esso è importante per le PMI familiari poiché aiuta ad accedere a risorse come finanziamenti e informazioni utili all'internazionalizzazione (D’Angelo et al., 2016)²⁷⁵. Tuttavia, sfruttare questi legami può essere problematico per le PMI familiari, in quanto spesso non hanno le capacità necessarie per riconoscere le opportunità nei mercati esteri (Kontinen & Ojala, 2012a)²⁷⁶. Per raggiungere livelli più elevati di internazionalizzazione, le PMI familiari devono concentrarsi sulla costruzione di reti esterne e dare meno peso alla fiducia e all'armonia familiare (Scholes et al., 2016)²⁷⁷.

Tuttavia, Cesinger et al., (2016)²⁷⁸ hanno notato che le PMI familiari sembrano essere più propense a fare rete con altre imprese familiari, rispetto alle imprese non familiari.

Risorse basate sulla cognizione

L'esperienza internazionale è una risorsa basata sulla cognizione che influenza positivamente l'internazionalizzazione di quasi tutte le tipologie di imprese (Boellis et al., 2016)²⁷⁹.

Secondo Kuo et al. (2012)²⁸⁰, le imprese inesperte tendono a scegliere una *joint venture* rispetto alla completa proprietà per evitare l'incertezza legata all'ingresso in paesi esteri. Tuttavia, la preferenza verso la completa proprietà cambia nel tempo man mano che l'impresa accumula più esperienza internazionale. Infatti, Cesinger et al., (2016)²⁸¹ hanno dimostrato che la conoscenza del mercato internazionale acquisita attraverso l'esperienza influisce positivamente sulla multinazionalità delle imprese.

²⁷⁵ Op. cit.

²⁷⁶ Op. cit.

²⁷⁷ Op. cit.

²⁷⁸ Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V., & Kraus, S. (2016). A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal of World Business*, 51(4), 586–599. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:worbus:v:51:y:2016:i:4:p:586-599>

²⁷⁹ Op. cit.

²⁸⁰ Kuo, A., Kao, M.-S., Chang, Y.-C., & Chiu, C.-F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248–263. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:eurman:v:30:y:2012:i:3:p:248-263>

²⁸¹ Op. cit.

Inoltre, Majocchi et al. (2017)²⁸² hanno evidenziato che l'esperienza internazionale dei manager, sia familiari che non familiari, è positivamente associata alle attività di esportazione delle PMI familiari. Allo stesso modo, Boellis et al., (2016)²⁸³ hanno documentato che le imprese familiari tendono a costituire aziende all'estero *ex novo* rispetto ad acquisire organizzazioni già esistenti; tuttavia, tale propensione diminuisce all'aumentare dell'esperienza internazionale.

Oltre a quest'ultima, altre risorse cognitive come la propensione a investire in ricerca e sviluppo e la conoscenza e lo sfruttamento delle nuove tecnologie legate al *web* sono stati identificati come fattori critici che supportano l'internazionalizzazione (Davis & Harveston, 1999)²⁸⁴.

Le risorse istituzionali

L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari è influenzata dalle istituzioni formali e informali che compongono il loro ambiente, come affermato da Duran et al. (2019).²⁸⁵

Arregle et al., (2017)²⁸⁶ hanno evidenziato l'importanza del contesto istituzionale nel processo di internazionalizzazione delle imprese. In particolare, hanno suggerito che due variabili istituzionali del paese di origine - il regime di protezione degli investitori e la fiducia generalizzata verso altre nazioni - possono moderare la relazione tra proprietà familiare e internazionalizzazione. Gli autori hanno evidenziato che un regime di protezione degli investitori forte agisce da variabile negativa, aumentando le preoccupazioni degli azionisti di minoranza riguardo all'internazionalizzazione. D'altra parte, la fiducia verso altre nazioni è una variabile positiva che può alleviare l'incertezza associata all'internazionalizzazione. Per supportare le PMI familiari nell'internazionalizzazione, i governi hanno spesso implementato programmi di sostegno e incentivi (Bannò et al., 2014)²⁸⁷. Graves & Thomas, (2004)²⁸⁸ hanno scoperto che i programmi di assistenza all'esportazione da parte dei governi locali aiutano le PMI familiari a diventare più consapevoli delle

²⁸² Op. cit.

²⁸³ Op. cit.

²⁸⁴ Op. cit.

²⁸⁵ Duran, P., van Essen, M., Heugens, P. P. M. A. R., Kostova, T., & Peng, M. W. (2019). The impact of institutions on the competitive advantage of publicly listed family firms in emerging markets. *Global Strategy Journal*, 9(2), 243–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1312>

²⁸⁶ Op. cit.

²⁸⁷ Bannò, M., Piscitello, L., & Amorim Varum, C. (2014). The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12029>

²⁸⁸ Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family *business*: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2004.005615>

opportunità internazionali. Inoltre, Chen et al. (2014)²⁸⁹ hanno concluso che il monitoraggio attivo da parte degli investitori istituzionali può alleviare le tipiche preoccupazioni di agenzia interne alle PMI familiari, favorendo la loro internazionalizzazione.

L'interazione tra proprietà familiare istituzioni è positivamente correlata all'internazionalizzazione delle PMI. Gli investitori istituzionali possono anche aiutare a superare le sfide associate alla piccola dimensione delle imprese fornendo ai manager delle PMI familiari l'accesso alle risorse e alle informazioni necessarie per espandersi all'estero. Nondimeno, il contesto istituzionale del paese ospitante influenza anche la scelta della modalità di ingresso all'estero delle PMI familiari (Maekelburger et al., 2012).²⁹⁰

Le risorse industriali

La ricerca sull'internazionalizzazione delle PMI familiari ha considerato una vasta gamma di contesti, tra cui diverse industrie manifatturiere (Cerrato & Piva, 2012)²⁹¹, industrie ad alta tecnologia (Piva et al., 2013)²⁹² e industrie a bassa tecnologia (Calabrò & Mussolino, 2013)²⁹³. Tuttavia, molte ricerche utilizzano l'industria come variabile di controllo (Cesinger et al., 2016)²⁹⁴ e alcune non discutono approfonditamente le specifiche o gli attributi del settore (Calabrò & Mussolino, 2013)²⁹⁵.

Più recentemente, Hennart et al. (2017)²⁹⁶ hanno evidenziato che le PMI familiari specializzate in settori di nicchia ad alto valore aggiunto possono essere particolarmente attive nell'internazionalizzazione. Gli stessi autori affermano che "la *governance* familiare si adatta bene all'elevata qualità del prodotto e alla vicinanza ai clienti", poiché la competizione per la qualità e il mantenimento di

²⁸⁹ Chen, Y.-P., Shaffer, M., Westman, M., Chen, S., Lazarova, M., & Reiche, S. (2014). Family Role Performance: Scale Development and Validation. *Applied Psychology*, 63(1), 190–218. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apps.12005>

²⁹⁰ Maekelburger, B., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458–476. <http://www.jstor.org/stable/23256581>

²⁹¹ Op. cit.

²⁹² Piva, E., Rossi-Lamastra, C., & De Massis, A. (2013). Family Firms and Internationalization: An Exploratory Study on High-Tech Entrepreneurial Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0100-y>

²⁹³ Op. cit.

²⁹⁴ Op. cit.

²⁹⁵ Op. cit.

²⁹⁶ Hennart, J.-F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2017). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 50. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0091-y>

stretti legami con un numero selezionato di clienti richiedono stabilità, continuità e coerenza che le PMI familiari possono fornire.

Questi risultati suggeriscono che le PMI familiari possono essere particolarmente adatte a competere in settori di nicchia ad alta qualità, in cui la vicinanza ai clienti e la stabilità dei rapporti sono fondamentali. Questo può aiutare a spiegare perché alcune PMI familiari, nonostante la loro dimensione relativamente ridotta e le limitazioni di risorse, sono in grado di espandersi a livello internazionale.

III.9 Il riconoscimento delle opportunità internazionali

L'influenza del riconoscimento delle opportunità internazionali

Secondo Ellis (2008)²⁹⁷ un'opportunità internazionale si definisce come "l'opportunità di condurre scambi con nuovi *partner* stranieri", attraverso clienti, distributori, licenziatari, *franchisee*, produttori a contratto, *partner* di *joint venture* e altri soggetti. Il riconoscimento di tali opportunità viene descritto da Zahra et al. (2005)²⁹⁸ come un processo iterativo basato sull'intuizione, sui *feedback* formali e informali e sull'analisi degli errori, che consente agli imprenditori di rivedere il proprio concetto più volte. Tali autori evidenziano inoltre che le decisioni di ingresso nel mercato estero sono influenzate sia da elementi razionali che non razionali.

La letteratura sottolinea come il riconoscimento delle opportunità sia correlato al successo nei mercati internazionali e alla velocità di internazionalizzazione (Dimitratos & Jones, 2005)²⁹⁹. Inoltre, fattori come le reti e le esperienze precedenti (che sono uniche per ogni imprenditore) possono essere utilizzati per identificare opportunità nei mercati esteri (Oviatt & McDougall, 1994)³⁰⁰.

Secondo Ellis (2008)³⁰¹, esistono quattro diversi mezzi per individuare opportunità di mercato estere, ovvero la ricerca formale, la partecipazione a fiere o mostre internazionali, l'esistenza di legami sociali e la risposta agli annunci pubblicitari.

²⁹⁷ Ellis, N. C. (2008). The Dynamics of Second Language Emergence: Cycles of Language Use, Language Change, and Language Acquisition. *The Modern Language Journal*, 92(2), 232–249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2008.00716.x>

²⁹⁸ Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>

²⁹⁹ Dimitratos, P., & Jones, M. (2005). Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14, 119–128. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.06.003>

³⁰⁰ Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

³⁰¹ Op. cit.

Tuttavia, non tutte le opportunità provengono dalle reti già esistenti, anche se queste ultime hanno un ruolo importante nel riconoscimento delle opportunità di mercato internazionali. Pertanto, la consapevolezza delle opportunità di mercato estere può costituire un punto di partenza per l'ingresso in un mercato estero (Dimitratos & Jones, 2005)³⁰².

D'altra parte, la saturazione o la limitatezza dei mercati nazionali possono essere un fattore che spinge gli imprenditori a cercare opportunità all'estero. Crick & Spence (2005)³⁰³ hanno evidenziato come la maggior parte delle imprese coinvolte nel loro studio si sono internazionalizzate rapidamente a causa delle maggiori opportunità di mercato estero rispetto a quelle del mercato nazionale.

Come evidenziato in diversi studi (es. Baron, 2006; Shane & Venkataraman, 2000)³⁰⁴ ³⁰⁵, le opportunità svolgono un ruolo cruciale nel processo imprenditoriale. Tuttavia, sebbene le opportunità possano esistere, esse possono essere sfruttate solo se un imprenditore le riconosce e ne comprende il valore (Shane & Venkataraman, 2000)³⁰⁶. Pertanto, l'interesse della ricerca sul riconoscimento delle opportunità è finalizzato a capire perché alcuni individui riescono a cogliere le opportunità presenti nell'ambiente, mentre altri imprenditori restano inattivi di fronte ad esse (Ardichvili et al., 2003)³⁰⁷.

L'informazione gioca un ruolo centrale nel riconoscimento delle opportunità (Ozgen & Baron, 2007)³⁰⁸. Le informazioni che riguardano i cambiamenti tecnologici, economici, politici, sociali o demografici, possono essere considerate una fonte utile al riconoscimento delle opportunità (Baron, 2006)³⁰⁹. Le opportunità e i cambiamenti esistono per tutti i soggetti appartenenti a un ambiente, ma solo chi ha una struttura cognitiva attiva, spesso plasmata dalle esperienze passate, riesce a trarne vantaggio (Baron, 2006)³¹⁰.

³⁰² Op. cit.

³⁰³ Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of "high performing" UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:iburev:v:14:y:2005:i:2:p:167-185>

³⁰⁴ Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New *Business* Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412>

³⁰⁵ Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

³⁰⁶ Op. cit.

³⁰⁷ Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:18:y:2003:i:1:p:105-123>

³⁰⁸ Ozgen, E., & Baron, R. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22, 174–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.12.001>

³⁰⁹ Op. cit.

³¹⁰ Op. cit.

Il riconoscimento delle opportunità può essere valutato da diverse prospettive. Nel lavoro di Kontinen & Ojala (2011a)³¹¹, il fenomeno è studiato dalla prospettiva dei legami di rete, della prontezza nella ricerca di opportunità e della conoscenza preliminare. Tuttavia, va evidenziato che il riconoscimento dell'opportunità è solo la fase iniziale di un processo continuo. Esso è distinto dalla valutazione effettiva della fattibilità delle opportunità individuate, o dagli sforzi necessari per svilupparle attraverso nuove iniziative (Ardichvili et al., 2003)³¹².

Il ruolo dello stile partecipativo del governo d'impresa nella capacità di acquisire informazioni sul mercato estero

Le capacità dinamiche si possono definire come la capacità dell'impresa di distribuire e coordinare le risorse al fine di raggiungere un obiettivo prefissato (Teece et al., 1997)³¹³. Si tratta di "processi basati sull'informazione, tangibili o intangibili, specifici dell'impresa e che si sviluppano nel tempo attraverso complesse interazioni tra le risorse dell'impresa" (Amit & Schoemaker, 1993)³¹⁴. In modo analogo, Eisenhardt e Martin, (2000)³¹⁵ definiscono le capacità dinamiche come "*routine* organizzative e strategiche mediante le quali le aziende ottengono nuove risorse quando i mercati emergono, si scontrano, si dividono, si evolvono e muoiono". Le capacità dinamiche consentono alle imprese di riconoscere i cambiamenti dell'ambiente e di sviluppare nuovi prodotti, servizi o modelli di *business* che siano in grado di adattarsi ai cambiamenti ambientali (Teece, 2012)³¹⁶.

Zaefarian et al. (2020)³¹⁷ basandosi sulla definizione di capacità dinamiche e su precedenti studi riguardanti la capacità di acquisizione di informazioni relative al mercato internazionale, definiscono tale capacità come la capacità dell'azienda di:

1. identificare le opportunità del mercato estero;

³¹¹ Op. cit.

³¹² Op. cit.

³¹³ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

³¹⁴ Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

³¹⁵ Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

³¹⁶ Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>

³¹⁷ Zaefarian, R., Tasavori, M., Eng, T.-Y., & Demirbag, M. (2020). Development of international market information in emerging economy family SMEs: The role of participative governance. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1800337>

2. conoscere le esigenze dei clienti esteri;
3. ottenere le informazioni necessarie per adattarsi alle aspettative dei *partner* esteri.

Secondo la teoria della *Resource-Based View*, le risorse possono contribuire allo sviluppo delle capacità dell'impresa (Grant, 1991)³¹⁸. Sirmon et al., (2007)³¹⁹ sostengono che le imprese combinano le loro risorse per formare capacità utili all'attuazione di specifiche attività. Barney (1991)³²⁰ suddivide le risorse in: risorse in senso stretto, processi, informazioni e conoscenze. In questo contesto, la *governance* partecipativa può essere considerata come una risorsa, che coinvolge il consiglio di amministrazione (che contribuisce allo sviluppo delle strategie e ne gestisce l'attuazione) nonché i membri della famiglia (che valutano la strategia aziendale e ne supportano l'attuazione con le proprie risorse) (Kellermanns et al., 2012)³²¹.

Con riguardo alla *governance* partecipativa, diversi studi hanno dimostrato che il coinvolgimento strategico dei membri del consiglio può influenzare l'internazionalizzazione delle imprese (Calabrò et al., 2012; Zahra, 2003)^{322 323}. Difatti, i membri del consiglio possono facilitare e supportare lo sviluppo della capacità di acquisizione di informazioni sul mercato internazionale condividendo le proprie conoscenze, esperienze e risorse (Chen et al., 2017; Yarbrough Jr et al., 2017)^{324 325}. Secondo Teece (2012)³²⁶, essi possono contribuire alla combinazione e alla riconfigurazione delle risorse dell'azienda in modo continuo, in base ai cambiamenti ambientali.

³¹⁸ Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

³¹⁹ Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>

³²⁰ Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 3–10. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)

³²¹ Op. cit.

³²² Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D. (2012). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.002>

³²³ Op. cit.

³²⁴ Yarbrough Jr, E., Abebe, M., & Dadanlar, H. (2017). Board political experience and firm internationalization strategy. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 401–416. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2016-0043>

³²⁵ Chen, H.-L., Chang, C.-Y., & Hsu, W.-T. (2017). Does Board Co-Working Experience Influence Directors' Decisions Toward Internationalization? *Management International Review*, 57(1), 65–92. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0309-4>

³²⁶ Op. cit.

La *governance* partecipativa riduce l'asimmetria informativa e incoraggia i membri della famiglia a sostenere gli obiettivi dell'azienda (Zahra, 2003)³²⁷ e comprendere e valutare le sfide dell'internazionalizzazione e il supporto necessario di cui l'azienda potrebbe aver bisogno (Zahra, 2003)³²⁸.

La letteratura ha riconosciuto che la *governance* partecipativa rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese familiari, poiché migliora l'impegno e la qualità delle decisioni aziendali (Tasavori et al., 2018)³²⁹. Inoltre, le relazioni familiari possono essere utilizzate per raggiungere gli obiettivi aziendali, come l'acquisizione di informazioni sul mercato internazionale (Arregle et al., 2017)³³⁰. Le relazioni familiari possono anche migliorare il processo di internazionalizzazione, contribuendo all'identificazione di opportunità e migliorando la reattività organizzativa (Barney et al., 2003)³³¹.

L'adozione della *governance* partecipativa può inoltre aiutare i membri della famiglia a comprendere i valori e la direzione strategica dell'azienda, migliorando così la raccolta delle informazioni necessarie per soddisfare le esigenze informative aziendali (Tasavori et al., 2018)³³². In particolare, la *governance* partecipativa può essere vantaggiosa specialmente nei paesi dell'economia emergente con culture collettiviste come la Turchia (Kabasakal & Bodur, 2007)³³³.

Il ruolo di attività e attenzione nella ricerca delle opportunità imprenditoriali

La ricerca di nuove informazioni da parte degli imprenditori svolge un ruolo importante nel riconoscimento delle opportunità imprenditoriali, come evidenziato da Baron (2006)³³⁴ e Hills & Schrader (1998)³³⁵. Tuttavia, questi ultimi

³²⁷ Op. cit.

³²⁸ Op. cit.

³²⁹ Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T.-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal*, 36(8), 887–910. <https://doi.org/10.1177/0266242618773145>

³³⁰ Op. cit.

³³¹ Barney, J. B., Clark, D., & Alvarez, S. (2003). Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm. *Theories of the Family Enterprise Conference*.

³³² Op. cit.

³³³ Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 835–874). Lawrence Erlbaum Associates.

³³⁴ Op. cit.

³³⁵ Hills, G. E., & Schrader, R. C. (1998). Successful Entrepreneur's Insights into Opportunity Recognition. In P. D. Reynolds (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 30–43). Babson College.

autori hanno riscontrato che i contatti personali risultano essere più vantaggiosi per gli imprenditori rispetto all'identificazione di opportunità da fonti di informazione pubbliche come riviste e giornali. Al contrario, alcuni studi hanno indicato che gli imprenditori talvolta riconoscono informazioni preziose in modo casuale, senza cercare attivamente opportunità (Ardichvili et al., 2003)³³⁶. Shane (2000)³³⁷ ha inoltre scoperto che nessuno dei casi studio nella sua ricerca aveva cercato attivamente opportunità prima della loro scoperta, bensì l'opportunità era stata riconosciuta casualmente.

Ardichvili et al. (2003)³³⁸ hanno proposto una classificazione dei livelli di attività nella ricerca di opportunità, distinguendo tra ricerca attiva e ricerca passiva. Nel caso della ricerca passiva, le opportunità sono riconosciute accidentalmente, e la vigilanza ha un ruolo fondamentale nel riconoscimento delle opportunità. Gli individui sono ricettivi alle opportunità ma non si impegnano in una ricerca sistematica per trovarle. Al contrario, la ricerca attiva presuppone la volontà di individuare le opportunità attraverso una serie di azioni mirate. In alcuni casi, l'opportunità viene scoperta quando un'azienda conduce una ricerca attiva che porta al riconoscimento di una soluzione del tutto inaspettata. In ogni caso, un atteggiamento vigile gioca un ruolo fondamentale nel riconoscimento delle opportunità, indipendentemente dal fatto che sia coinvolta o meno una ricerca attiva (Hohenthal et al., 2003)³³⁹. Le capacità cognitive come l'elevata intelligenza e creatività (Shane, 2000)³⁴⁰ o l'ottimismo (Krueger & Brazeal, 1994)³⁴¹ sono fattori che contribuiscono a un alto livello di allerta.

Il ruolo della conoscenza pregressa

La capacità di individuare e perseguire opportunità imprenditoriali è strettamente legata alla conoscenza pregressa e alle capacità cognitive dell'individuo (Baron, 2006)³⁴². Sarasvathy et al. (1998)³⁴³ hanno evidenziato come ogni individuo abbia

³³⁶ Op. cit.

³³⁷ Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

³³⁸ Op. cit.

³³⁹ Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2003). Market discovery and the international expansion of the firm. *International Business Review*, 12(6), 659–672. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.06.001>

³⁴⁰ Op. cit.

³⁴¹ Krueger, N., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential & Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.1071>

³⁴² Op. cit.

³⁴³ Sarasvathy, D. K., Simon, H., & Lave, L. (1998). Perceiving and managing *business* risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(2), 207–225. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jeborg:v:33:y:1998:i:2:p:207-225>

un modo particolare di raccogliere ed elaborare le informazioni, e ciò influenza le opportunità individuate. L'importanza della conoscenza pregressa è stata ulteriormente evidenziata da Shane (2000)³⁴⁴, che ha identificato tre dimensioni principali della conoscenza pregressa, ovvero la conoscenza dei mercati, la conoscenza dei modi per servire i mercati e la conoscenza dei problemi dei clienti. Inoltre, l'esperienza lavorativa (Aldrich, 1999)³⁴⁵ e le conoscenze tecnologiche (Park, 2005)³⁴⁶ sono considerati fattori critici nel riconoscimento delle opportunità imprenditoriali. Nel contesto internazionale, Johanson & Vahlne (1977)³⁴⁷ hanno evidenziato come la conoscenza del processo di internazionalizzazione sia fondamentale per l'ingresso nei mercati esteri, e possa essere suddivisa in conoscenza generale e conoscenza specifica del mercato. La conoscenza generale può essere facilmente acquisita attraverso i media, mentre la conoscenza specifica deriva esclusivamente dall'esperienza personale nei mercati internazionali e ha un effetto positivo anche sulla velocità di internazionalizzazione (Oviatt et al., 1995)³⁴⁸.

III.10 Il capitale relazionale

Rispetto ad altri tipi di capitale, come il capitale finanziario o umano, il capitale relazionale è fondato sulle relazioni tra gli attori di una rete sociale (Adler & Kwon, 2002)³⁴⁹. Secondo la definizione proposta da Nahapiet & Ghoshal, (1998)³⁵⁰, il capitale relazionale rappresenta la somma delle risorse effettive e potenziali disponibili attraverso e derivate dalla rete di relazioni possedute da un individuo o un'unità sociale.

Il capitale relazionale, essendo dinamico per sua natura, può aumentare o diminuire man mano che le imprese approfondiscono le relazioni esistenti, ne stabiliscono di nuove e pongono fine a quelle problematiche (Rauch, 2001)³⁵¹. Tuttavia, è importante notare che il capitale relazionale può anche rappresentare

³⁴⁴ Op. cit.

³⁴⁵ Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. SAGE Publications.

³⁴⁶ Park, J. S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739–752. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.01.006>

³⁴⁷ Op. cit.

³⁴⁸ Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Loper, M. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9(2), 30–44. <http://www.jstor.org/stable/4165256>

³⁴⁹ Op. cit.

³⁵⁰ Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23. <https://doi.org/10.2307/259373>

³⁵¹ Rauch, J. E. (2001). *Business and Social Networks in International Trade*. *Journal of Economic Literature*, 39(4), 1177–1203. <http://www.jstor.org/stable/2698523>

un limite all'accesso a nuove informazioni e nuovi modi di fare le cose o, ancora, le parti del capitale relazionale possono rivelarsi inaffidabili, portando a una riduzione delle prestazioni dell'azienda (Nahapiet & Ghoshal, 1998)³⁵².

Tuttavia, l'esistenza di capitale relazionale limitato può essere altrettanto dannosa: meno capitale relazionale possiede un'impresa, maggiore sarà la sua esposizione a comportamenti opportunistici e più difficile potrebbe essere la costruzione di relazioni a lungo termine (Walker et al., 1997)³⁵³. Pertanto, l'efficacia del capitale relazionale nell'agevolare la *performance* dell'impresa dipende da una serie di fattori, tra cui la qualità e la durata delle relazioni, il grado di fiducia reciproca tra le parti, e la capacità dell'impresa di mantenere un equilibrio tra i benefici derivanti dalle relazioni e la necessità di mantenere la flessibilità e l'autonomia strategica (Rauch, 2001)³⁵⁴.

Il capitale relazionale nel processo di internazionalizzazione

Il capitale relazionale si suddivide in interno ed esterno. Il capitale sociale interno si basa sulle forti relazioni interne e sulle interazioni tra i membri della famiglia (Salvato & Melin, 2008³⁵⁵), che influenzano la costruzione e lo sviluppo del capitale relazionale esterno. Un forte capitale relazionale interno può ridurre i costi di transazione e facilitare la creazione e l'accumulo di conoscenza e creatività (Arregle et al., 2007)³⁵⁶. Tuttavia, le reti interne non sempre favoriscono una più rapida internazionalizzazione, poiché possono ostacolare il flusso di informazioni e bloccare i collegamenti con nuovi contatti (Musteen et al., 2014).³⁵⁷

Il capitale relazionale esterno, invece, collega le imprese familiari a soggetti esterni. Questo tipo di capitale sociale è il risultato delle interazioni, delle comunicazioni e delle relazioni che le imprese familiari stabiliscono con i diversi *stakeholder* esterni e consente di ottenere risorse da altre società (Arregle et al., 2007)³⁵⁸. Reti di questo tipo sono necessarie per l'innovazione e il successo delle imprese familiari. Inoltre, le dinamiche del capitale sociale esterno impediscono alle imprese familiari di diventare troppo conservatrici e incapaci di adattarsi ai cambiamenti ambientali (Miller et al., 2008)³⁵⁹.

³⁵² Op. cit.

³⁵³ Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109–125. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.109>

³⁵⁴ Op. cit.

³⁵⁵ Op. cit.

³⁵⁶ Op. cit.

³⁵⁷ Op. cit.

³⁵⁸ Op. cit.

³⁵⁹ Op. cit.

L'influenza delle reti sociali

I legami di rete sono una risorsa importante per l'internazionalizzazione, soprattutto per le piccole e medie imprese familiari, che dispongono di risorse limitate. In diversi studi (Coviello, 2006; Crick & Spence, 2005)³⁶⁰ ³⁶¹è emerso che tali legami costituiscono un fattore determinante nell'avvio del processo di internazionalizzazione, poiché le imprese si affidano alla propria rete per accedere ai mercati esteri. Questo risultato è coerente con il modello di internazionalizzazione a rete proposto da Johanson e Mattsson (1988)³⁶², secondo il quale i legami di rete rappresentano un ponte verso i mercati esteri.

Inoltre, la portata dei legami di un imprenditore è positivamente correlata al suo livello di riconoscimento delle opportunità (Ozgen & Baron, 2007)³⁶³. Questi legami rappresentano infatti canali di diffusione di informazioni sulle nuove opportunità di mercato (Burt, 2004)³⁶⁴.

Il modello di internazionalizzazione a rete

Il modello di internazionalizzazione a rete (Johanson & Mattsson, 1988)³⁶⁵ presuppone che un'impresa internazionalizzi mediante l'appartenenza e lo sviluppo dei rapporti di rete. In questo modello, i legami tra imprese appartenenti a mercati diversi fungono da ponti che facilitano l'ingresso nel mercato estero (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Johanson & Vahlne, 1990)³⁶⁶ ³⁶⁷. Il modello suggerisce che un'impresa può compensare le proprie risorse limitate, sia sviluppando la propria posizione in una rete esistente, sia stabilendo nuovi legami (Johanson & Mattsson, 1988)³⁶⁸.

All'interno delle reti, gli interessi comuni motivano le aziende a sviluppare e mantenere legami, al fine di ottenere un reciproco vantaggio (Johanson & Vahlne,

³⁶⁰ Coviello, N. (2006). The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 37, 713–731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>

³⁶¹ Op. cit.

³⁶² Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 18, 34–48

³⁶³ Op. cit.

³⁶⁴ Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>

³⁶⁵ Op. cit.

³⁶⁶ Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93.

³⁶⁷ Op. cit.

³⁶⁸ Op. cit.

2003)³⁶⁹. Nei mercati esteri, un'impresa può avere legami con diversi tipi di attori, ad esempio con clienti, distributori, fornitori, concorrenti, organizzazioni *no-profit* ed enti della pubblica amministrazione.

Poiché è l'imprenditore, non l'organizzazione, a riconoscere le opportunità, è importante evidenziare il ruolo del riconoscimento delle opportunità a livello individuale (Ellis, 2008)³⁷⁰. Questi legami servono come canali per la diffusione di informazioni su nuove opportunità (Burt, 2004)³⁷¹.

Diversi tipi di legami di rete

In letteratura, i legami di rete tra aziende o individui sono stati classificati in vari modi. Kontinen & Ojala, (2011c)³⁷² hanno proposto una suddivisione in tre categorie: legami formali, legami informali e legami intermedi:

- Un legame formale si riferisce a una relazione esistente tra singoli partner commerciali in cui vengono scambiati prodotti o servizi per mezzo di denaro o baratto (Adler & Kwon, 2002; Ojala, 2009)^{373 374};
- I legami informali, d'altra parte, sono legati alle relazioni sociali, ad esempio con amici e familiari (Coviello, 2006)³⁷⁵. Tuttavia, il confine tra i legami formali e informali non è sempre chiaro, poiché questi possono evolvere nel tempo (Larrson & Starr, 1993)³⁷⁶;
- Nel legame intermedio, non esistono transazioni commerciali tra venditore e acquirente, ma una terza parte, come un'organizzazione di promozione delle esportazioni o un organizzatore di mostre, costituisce un contesto che facilita l'instaurazione del legame di rete tra l'acquirente e il venditore (Ojala, 2009; Oviatt & McDougall, 2005)^{377 378}.

È importante notare che queste categorie non si escludono a vicenda, ma si sviluppano nel tempo.

³⁶⁹ Op. cit.

³⁷⁰ Op. cit.

³⁷¹ Op. cit.

³⁷² Op. cit.

³⁷³ Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.2307/4134367>

³⁷⁴ Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive Smes: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. *International Business Review*, 18, 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>

³⁷⁵ Op. cit.

³⁷⁶ Larrson, A., & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5–15.

³⁷⁷ Op. cit.

³⁷⁸ Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>

Forza dei legami di rete

La classificazione dei legami di rete nelle scienze sociali prevede la distinzione tra legami forti e deboli (Granovetter, 1977)³⁷⁹, indipendentemente dal fatto che siano formali, informali o intermedi. La ricerca condotta da Söderqvist & Chetty (2009)³⁸⁰ ha dimostrato che legami forti e deboli possono coesistere in diverse tipologie di relazioni. Pertanto, anche se i legami informali sono spesso associati a legami forti, non sempre ciò avviene, poiché i legami informali possono anche essere deboli (Hofferth et al., 1999)³⁸¹. La forza del legame è stata considerata da diverse prospettive, tra cui vicinanza (Marsden & Campbell, 2012)³⁸², fiducia (Elg, 2008)³⁸³, rispetto reciproco (Jack, 2005)³⁸⁴ e impegno (Sirmon & Hitt, 2003)³⁸⁵. Tuttavia, Marsden & Campbell (2012)³⁸⁶ hanno sottolineato che l'uso della frequenza e della durata come misura della forza del legame può essere fuorviante. Inoltre, (Kontinen & Ojala, 2011c)³⁸⁷, definiscono un legame forte come un legame che si basa sulla fiducia, sul rispetto reciproco e sull'impegno. Al contrario, un legame debole è definito come "un legame superficiale non ancora basato su una forte fiducia e in cui le parti non si conoscono bene e non sono emotivamente vicine l'una all'altra" (Söderqvist & Chetty, 2009)³⁸⁸

³⁷⁹ Granovetter, M. S. (1977). *The Strength of Weak Ties*. This paper originated in discussions with Harrison White, to whom I am indebted for many suggestions and ideas. Earlier drafts were read by Ivan Chase, James Davis, William Michelson, Nancy Lee, Peter Rossi, Charles Tilly, and a (S. B. T.-S. N. Leinhardt (ed.); pp. 347–367). Academic Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-442450-0.50025-0>

³⁸⁰ Söderqvist, A. M., & Chetty, S. (2009). Strength of ties and their role in pre-founding, start-up and early internationalization. *12th McGill International Entrepreneurship Conference*

³⁸¹ Hofferth, S. L., Boisjoly, J., & Duncan, G. J. (1999). The development of social capital. *Rationality and Society*, 11(1), 79–110. <https://doi.org/10.1177/104346399011001004>

³⁸² Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (2012). Reflections on Conceptualizing and Measuring Tie Strength. *Social Forces*, 91(1), 17–23. <https://doi.org/10.1093/sf/sos112>

³⁸³ Elg, U. (2008). Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 55–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.08.001>

³⁸⁴ Jack, S. L. (2005). The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233–1259. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00540.x>

³⁸⁵ Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

³⁸⁶ Op. Cit.

³⁸⁷ Kontinen, T., & Ojala, A. (2011c). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20, 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>

³⁸⁸ Op. cit.

Secondo Singh (2000)³⁸⁹, i costi di mantenimento e i requisiti di tempo associati ai legami stretti limitano il numero di legami forti che un individuo può avere. In contrasto, il numero di legami deboli può essere elevato poiché tali rapporti non richiedono manutenzione o tempi elevati, ma possono comunque fornire informazioni preziose agli imprenditori. Granovetter (1977)³⁹⁰ sostiene che i legami deboli fungono da ponti verso informazioni che non sono disponibili attraverso i forti legami.

Tuttavia, Granovetter (2005)³⁹¹ suggerisce che i legami emotivi di legami forti possono aumentare la volontà di offrire assistenza agli attori all'interno di una rete. Inoltre, i legami forti contengono più fiducia e sono più facilmente disponibili rispetto ai legami deboli (Granovetter, 2005)³⁹². La formazione della fiducia dipende dalla reputazione generale del *partner* e dagli svantaggi strategici che esso subirebbe comportandosi in modo opportunistico (Elg, 2008)³⁹³. Aumentando la fiducia, gli attori sono più propensi a offrire consigli e a fornire informazioni preziose (Singh, 2000)³⁹⁴.

La formazione dei legami di rete

Secondo Johanson & Mattsson, (1988)³⁹⁵, la formazione di legami di rete può essere attiva o passiva. Nel *networking* attivo, l'iniziativa è presa dall'imprenditore che cerca proattivamente nuove opportunità o utilizza attivamente le reti esistenti. Al contrario, nel *networking* reattivo, l'iniziativa proviene dall'acquirente o dall'esterno di una rete esistente, e l'imprenditore risponde in modo reattivo alle iniziative della rete di cui fa parte. Le relazioni di *networking* possono anche svilupparsi in modo non pianificato, come risultato di eventi *ad hoc* o come incontri casuali (Johanson & Vahlne, 2006)³⁹⁶.

Kontinen & Ojala, (2011c)³⁹⁷ hanno analizzato il livello di attività di un imprenditore come un *continuum*, con i livelli reattivi e proattivi che formano gli estremi opposti. Se l'imprenditore si limita a reagire alle iniziative esterne, il livello è considerato reattivo. Se l'imprenditore ha fatto qualcosa per internazionalizzare,

³⁸⁹ Singh, R. P. (2000). Entrepreneurial opportunity recognition through social networks. Garland Publ.

³⁹⁰ Op. cit.

³⁹¹ Op. cit.

³⁹² Op. cit.

³⁹³ Op. cit.

³⁹⁴ Op. cit.

³⁹⁵ Op. cit.

³⁹⁶ Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46, 165–178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>

³⁹⁷ Op. cit.

come partecipare a fiere internazionali, l'attività è considerata una via di mezzo tra reattiva e proattiva. Se, invece, l'imprenditore ha cercato attivamente di formare legami di rete per accedere al mercato estero, il livello è considerato proattivo.

Le reti sociali nel processo di internazionalizzazione

Secondo Graves & Thomas, (2004)³⁹⁸, le piccole e medie imprese familiari sono meno propense a formare reti con altre imprese rispetto alle PMI non familiari. Ciò può essere attribuito alla presenza di "capitale familiare" (Salvato & Melin, 2008)³⁹⁹, ovvero ai forti legami interni tra i membri della famiglia, che possono influenzare la strategia, le operazioni e la struttura amministrativa dell'azienda (Chrisman, Chua, & Steier, 2005)⁴⁰⁰. Tuttavia, questi legami interni non si traducono necessariamente in un'internazionalizzazione più rapida e possono persino ostacolarla, limitando il flusso di informazioni e bloccando l'accesso a nuovi contatti (Musteen et al., 2014)⁴⁰¹. Pertanto, è importante per le imprese familiari sviluppare anche legami ponte o esterni, ovvero legami con dipendenti e individui esterni all'azienda, che sono essenziali per l'acquisizione di informazioni (Arregle et al., 2007)⁴⁰², soprattutto in contesti di internazionalizzazione.

³⁹⁸ Op. cit.

³⁹⁹ Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>

⁴⁰⁰ Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>

⁴⁰¹ Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 749–774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>

⁴⁰² Op. cit.

III.11 Fattori rilevanti nelle scelte organizzative legate all'internazionalizzazione

L'ingresso di un'impresa sul mercato internazionale richiede la considerazione di molteplici aspetti. In particolare, la scelta della forma di proprietà della succursale straniera rappresenta un fattore chiave che influisce sul successo dell'internazionalizzazione e sui costi a essa associati. Inoltre, la selezione del paese *target* dipende da diverse motivazioni. La letteratura sul tema evidenzia la presenza di un denominatore comune tra questi aspetti, ovvero la distanza, che va valutata in tutte le sue dimensioni.

La scelta della modalità della proprietà della filiale straniera è stata oggetto di numerosi studi (es. Brouthers & Hennart, 2007)⁴⁰³. In questo contesto, l'impatto della distanza geografica tra il paese di origine e quello estero è emerso come fattore critico nella definizione delle modalità di internazionalizzazione e di scelta circa la proprietà della filiale estera (Ghemawat, 2001)⁴⁰⁴. Inoltre, gli effetti della distanza culturale e psicologica hanno ricevuto notevole attenzione da parte della dottrina (Beugelsdijk et al., 2017)⁴⁰⁵.

L'influenza della SEW

L'internazionalizzazione delle imprese richiede la scelta della modalità circa la proprietà della filiale straniera, una decisione strategica fondamentale che ha un impatto significativo sulla *performance* dell'impresa (Lu & Beamish, 2001)⁴⁰⁶.

Come descritto nel corso dell'elaborato, uno degli obiettivi principali delle PMI familiari è quello di mantenere la SEW acquisita nel corso della sua storia. Condividere la proprietà di una filiale straniera con soggetti esterni alla famiglia porterebbe alla perdita del controllo totale sugli *asset* aziendali. Da ciò ne deriva che maggiore è il grado di protezione della famiglia nei confronti della SEW, maggiori saranno le probabilità che la filiale estera venga totalmente controllata dall'impresa familiare (Prügl, 2019)⁴⁰⁷.

⁴⁰³Brouthers, K., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management - J MANAGE*, 33, 395–425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>

⁴⁰⁴Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79, 137-140,142.

⁴⁰⁵Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2017). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>

⁴⁰⁶Op. cit.

⁴⁰⁷Prügl, R. (2019). Capturing the Heterogeneity of Family Firms: Reviewing Scales to Directly Measure Socioemotional Wealth BT - *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family*

Gli effetti derivanti dalla presenza di un familiare nel TMT

Il CEO e il presidente del consiglio di amministrazione sono considerate posizioni chiave nelle PMI (Knockaert et al., 2015)⁴⁰⁸. La presenza di un membro della famiglia in tali posizioni ha importanti implicazioni per il comportamento dell'azienda:

- in *primis*, il controllo esercitato dalla famiglia sulla strategia dell'azienda è determinante. Infatti, le posizioni di CEO e presidente del consiglio hanno un ruolo cruciale nella loro attuazione (Cannella et al., 2008)⁴⁰⁹;
- in secondo luogo, i membri della famiglia in posizioni di *leadership* tendono a promuovere l'allineamento tra gli obiettivi familiari e aziendali (Miller et al., 2009)⁴¹⁰. In questo modo, gli amministratori delegati della famiglia o i presidenti del consiglio possono fungere da ponte tra la famiglia e l'azienda, garantendo una maggiore coesione tra le due entità (Kotlar & De Massis, 2013)⁴¹¹;
- infine, i membri della famiglia in posizioni di *leadership* tendono a promuovere decisioni basate sulla ricchezza socio-emotiva, specialmente in contesti in cui sono coinvolti fattori come la scelta della modalità di proprietà per una filiale estera (Gómez-Mejía et al., 2007)⁴¹².

Quando un membro della famiglia proprietaria è in posizione di *leadership*, gli obiettivi SEW possono essere orientati a mantenere il controllo familiare (Miller & Le Breton-Miller, 2005)⁴¹³ e a preservare la ricchezza finanziaria ed emotiva della famiglia nel suo complesso (Berrone et al., 2012)⁴¹⁴. Questo è particolarmente importante per le PMI familiari, in cui le famiglie controllanti hanno investito una

Firms (E. Memili & C. Dibrell (eds.); pp. 461–484). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_17

⁴⁰⁸ Knockaert, M., Bjornali, E. S., & Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 420–435. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.05.001>

⁴⁰⁹ Cannella, B., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2008). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>

⁴¹⁰ Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-Family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40, 802–817. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.11>

⁴¹¹ Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>

⁴¹² Op. cit.

⁴¹³ Op. cit.

⁴¹⁴ 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*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

grande quantità di ricchezza finanziaria ed emotiva nell'impresa (Caprio et al., 2011)⁴¹⁵, il che può rendere i loro dirigenti riluttanti a condividere la proprietà e la gestione di filiali estere con soggetti non familiari.

Inoltre, i capifamiglia nelle PMI hanno spesso più "capitale paziente" rispetto a coloro che non appartengono alla famiglia proprietaria, poiché preferiscono guadagni a lungo termine rispetto a quelli a breve termine (Musteen et al., 2009)⁴¹⁶. Ciò significa che la famiglia proprietaria potrebbe essere più propensa a evitare la proprietà condivisa con soggetti esterni quando si tratta di decidere la struttura proprietaria della filiale estera.

L'influenza della distanza

L'impatto della distanza sulle scelte di proprietà delle filiali estere

Gli studiosi hanno dedicato molta attenzione al concetto di distanza tra il paese d'origine e quello estero e al suo impatto sulle strategie di internazionalizzazione delle imprese, inclusa la scelta relativa alla proprietà di una filiale localizzata in un paese straniero (Hutzschenreuter et al., 2016)⁴¹⁷. Nonostante il processo di globalizzazione generato dallo sviluppo tecnologico e da fattori sociopolitici, la distanza tra i paesi continua a essere importante (Ghemawat, 2001)⁴¹⁸, in quanto le differenze tra i paesi possono comportare incertezze e costi eccessivi per le imprese che entrano in un nuovo mercato estero (Martín Martín & Drogendijk, 2014)⁴¹⁹.

A tal fine, Del Bosco & Bettinelli (2020)⁴²⁰ hanno analizzato tre dimensioni della distanza – culturale, geografica e istituzionale – per comprenderne meglio l'effetto sulla scelta della modalità di proprietà estera nelle PMI familiari. Tali dimensioni sono coerenti con le categorie di fattori individuati dalla ricerca sul tema della

⁴¹⁵ Caprio, L., Croci, E., & Del Giudice, A. (2011). Ownership structure, family control, and acquisition decisions. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1636–1657. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:corfin:v:17:y:2011:i:5:p:1636-1657>

⁴¹⁶ Musteen, M., Datta, D., & Herrmann, P. (2009). Ownership Structure and CEO Compensation: Implications for the Choice of Foreign Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 321–338. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.63>

⁴¹⁷ Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Lange, S. (2016). The Concept of Distance in International *Business* Research: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 160–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12065>

⁴¹⁸ Op. cit.

⁴¹⁹ Martín Martín, O., & Drogendijk, R. (2014). Country Distance (COD): Development and Validation of a New Objective Measure. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 102–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12035>

⁴²⁰ Del Bosco, B., & Bettinelli, C. (2020). How Do Family SMEs Control Their Investments Abroad? The Role of Distance and Family Control. *Management International Review*, 60. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00406-6>

distanza psichica. Oltre alla distanza culturale, che spesso viene utilizzata come unica misura della distanza tra i paesi, Del Bosco & Bettinelli (2020)⁴²¹ hanno incluso la distanza geografica, che uno studio di Håkanson & Ambos, (2010)⁴²² ha evidenziato come fattore chiave nella determinazione della distanza percepita. Inoltre, è stata considerata la dimensione istituzionale, che si è rivelata rilevante sull'effetto della distanza negli affari internazionali (Hutzschenreuter et al., 2016)⁴²³ e sulle scelte delle modalità di proprietà (Contractor et al., 2014)⁴²⁴.

La distanza culturale

La ricerca sulle modalità di proprietà di filiali straniere ha evidenziato la relazione tra distanza culturale e scelta del tipo di proprietà (Hutzschenreuter et al., 2016)⁴²⁵. La distanza culturale si riferisce alla differenza tra le culture di due paesi e si misura attraverso il grado di differenza nei valori e nelle regole comportamentali di due contesti nazionali (Sousa & Bradley, 2008)⁴²⁶. La scelta della modalità di proprietà implica un compromesso tra il grado di controllo ottenibile attraverso la piena proprietà e i costi e rischi associati ad elevati livelli di impegno delle risorse (Anderson & Gatignon, 1986)⁴²⁷.

La distanza culturale aumenta le difficoltà operative in un paese straniero e la conseguente incertezza percepita, inducendo le imprese a preferire modalità di proprietà con un impegno inferiore al fine di limitare i rischi (Slangen & Tulder, 2009)⁴²⁸. Le *joint venture*, ad esempio, richiedono meno risorse, presentano costi inferiori e maggiore flessibilità. Inoltre, i *partner* locali possono fornire le conoscenze complementari necessarie per operare in un contesto non familiare

⁴²¹ Op. cit.

⁴²² Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.06.001>

⁴²³ Op. cit.

⁴²⁴ Contractor, F. J., Lahiri, S., Elango, B., & Kundu, S. K. (2014). Institutional, cultural and industry related determinants of ownership choices in emerging market FDI acquisitions. *International Business Review*, 23(5), 931–941. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.02.005>

⁴²⁵ Op. cit.

⁴²⁶ Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5–6), 467–488.

⁴²⁷ Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>.

⁴²⁸ Slangen, A., & Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18, 276–291. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.02.014>.

(Harzing, 2003)⁴²⁹. Tuttavia, grandi differenze culturali tra i paesi generano costi di reperimento delle informazioni e rendono difficile il trasferimento delle competenze. In questo senso, le imprese potrebbero preferire le filiali interamente controllate in paesi culturalmente distanti per evitare l'incertezza interna associata alla condivisione della proprietà con *partner* stranieri (Cho & Padmanabhan, 2005)⁴³⁰.

Alcuni studi hanno trovato una relazione positiva tra distanza culturale e scelta della piena proprietà rispetto alle *joint venture* (Padmanabhan & Cho, 1999)⁴³¹, mentre altri hanno trovato una relazione negativa o risultati non significativi (Brouthers & Brouthers, 2001; Demirbag et al., 2009)⁴³² ⁴³³. Tuttavia, questi risultati inconcludenti sembrano suggerire che la scelta della modalità di ingresso dipende da fattori contingenti specifici del contesto in cui l'impresa opera.

Inoltre, le imprese familiari tendono ad avere una maggiore percezione e timore dei rischi legati alla condivisione della proprietà con un *partner* culturalmente distante, il che può portare i proprietari a preferire il pieno controllo sull'investimento estero e ad evitare di condividere le responsabilità di controllo o di gestione con azionisti o manager esterni (De Massis et al., 2015)⁴³⁴.

La cooperazione con *partner* culturalmente distanti è spesso associata ad incomprensioni e conflitti che possono minacciare il successo dell'investimento estero (Jiang et al., 2011)⁴³⁵. Tuttavia, la propensione a evitare tali problemi può essere ancora più accentuata nelle PMI familiari, dove il legame tra famiglia e impresa può rendere la gestione dei conflitti particolarmente critica (Caputo et al.,

⁴²⁹ Harzing, A.-W. (2003). The role of culture in entry-mode studies: from neglect to myopia? In J. L. C. Cheng & M. A. Hitt (Eds.), *Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture* (Vol. 15, pp. 75–127). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0747-7929\(03\)15006-8](https://doi.org/10.1016/S0747-7929(03)15006-8).

⁴³⁰ Cho, K. R., & Padmanabhan, P. (2005). Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14(3), 307–324. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:iburev:v:14:y:2005:i:3:p:307-324>.

⁴³¹ Padmanabhan, P., & Rae Cho, K. (1999). Decision Specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence from Japanese Firms. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 25–41. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490059>.

⁴³² Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 44(4), 445–462. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:worbus:v:44:y:2009:i:4:p:445-462>

⁴³³ Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining the National Cultural Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177–189. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490944>

⁴³⁴ Op. cit.

⁴³⁵ Jiang, C. X., Chua, R. Y. J., Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2011). Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas *business partners*: Evidence from China. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1150–1173. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.35>.

2018)⁴³⁶. L'attaccamento emotivo dei membri della famiglia all'impresa e il loro coinvolgimento diretto nella gestione rendono la famiglia il più importante (se non unico) decisione in materia di strategie aziendali (Berrone et al., 2012)⁴³⁷. La presenza di *partner* culturalmente distanti può quindi rappresentare una fonte di conflitto interna in grado di minacciare la coesione e la stabilità.

I conflitti all'interno delle imprese familiari sono spesso difficili da risolvere, poiché i membri della famiglia hanno spesso legami affettivi o personali che possono influenzare le decisioni aziendali (Frank et al., 2011)⁴³⁸. Pertanto, il timore di ulteriori conflitti interni può indurre le PMI familiari a preferire la piena proprietà piuttosto che la condivisione delle responsabilità con un *partner* esterno. Inoltre, le PMI familiari sono spesso caratterizzate dall'influenza dei valori e delle norme familiari sull'impresa (Berrone et al., 2012)⁴³⁹. La distanza culturale tra la famiglia e un potenziale *partner* straniero può rappresentare una minaccia per la conservazione dell'identità dell'azienda e dei suoi valori. L'adozione di pratiche e comportamenti che differiscono da quelli tipici dell'impresa familiare può portare alla perdita della sua identità e alla diminuzione della coesione interna. Nondimeno, la distanza culturale può aumentare l'incertezza associata all'investimento estero (Jiang et al., 2011)⁴⁴⁰. La percezione dell'entità dei rischi associati può quindi influenzare la scelta della modalità di ingresso in un mercato estero. Le PMI familiari possono quindi preferire la piena proprietà per ridurre l'esposizione ai rischi. Tuttavia, la preferenza per la piena proprietà può limitare la possibilità di sfruttare i vantaggi della *joint venture* e ridurre l'opportunità di apprendere nuove competenze e conoscenze sul mercato estero (Sharma et al., 2003)⁴⁴¹.

La distanza geografica

Le ricerche condotte sugli investimenti esteri hanno sottolineato l'importanza della distanza geografica nella valutazione delle opportunità di investimento (Dow

⁴³⁶ Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519–542. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0027>.

⁴³⁷ Op. cit.

⁴³⁸ Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130–153. <https://doi.org/10.1108/20436231111167219>.

⁴³⁹ Op. cit.

⁴⁴⁰ Op. cit.

⁴⁴¹ Op. cit.

& Karunaratna, 2006)⁴⁴². La distanza geografica può influire sulla scelta di internazionalizzare in quanto aumenta le difficoltà di comunicazione e coordinamento delle attività (Boeh & Beamish, 2012)⁴⁴³ e aumenta i costi di trasporto e comunicazione (Ghemawat, 2001)⁴⁴⁴. Nonostante l'evoluzione della tecnologia abbia reso le comunicazioni e i trasporti più economici e facili, la distanza geografica continua a essere un fattore importante. I luoghi distanti creano barriere alle comunicazioni personali e alle interazioni dirette, rendendo più complessa l'organizzazione e la gestione delle attività (Gooris & Peeters, 2014)⁴⁴⁵. Diverse ricerche empiriche dimostrano che la distanza geografica rappresenta ancora una barriera significativa per gli scambi di informazioni e conoscenze (ad es. Evenett & Keller, 2002)⁴⁴⁶, riducendo l'efficacia dei processi di trasferimento di conoscenze (Daft & Lengel, 1986)⁴⁴⁷. Inoltre, fusi orari diversi e grandi distanze geografiche possono creare asimmetrie informative (Ragozzino, 2009)⁴⁴⁸ e aumentare i costi di transazione e coordinamento, oltre che delle spese operative (Batsakis & Singh, 2019)⁴⁴⁹. Nondimeno, l'ampia distanza geografica può limitare la capacità di esercitare un controllo diretto sul comportamento dei dipendenti (Hennart, 2010)⁴⁵⁰.

Secondo Dow & Karunaratna, (2006)⁴⁵¹, gli studi sulla distanza psichica hanno dimostrato che la distanza geografica gioca un ruolo centrale nella definizione della percezione della distanza stessa. Di conseguenza, si può prevedere una relazione negativa tra distanza geografica e pieno controllo della proprietà

⁴⁴² Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>.

⁴⁴³ Boeh, K., & Beamish, P. (2012). Travel time and the liability of distance in foreign direct investment: Location choice and entry mode. *Journal of International Business Studies - J INT BUS STUD*, 43. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.10>.

⁴⁴⁴ Op. cit.

⁴⁴⁵ Gooris, J., & Peeters, C. (2014). Home–Host Country Distance in Offshore Governance Choices. *Journal of International Management*, 20(1), 73–86. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:intman:v:20:y:2014:i:1:p:73-86>.

⁴⁴⁶ Evenett, S., & Keller, W. (2002). On Theories Explaining the Success of the Gravity Equation. *Journal of Political Economy*, 110, 281–316. <https://doi.org/10.1086/338746>.

⁴⁴⁷ Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>.

⁴⁴⁸ Ragozzino, R. (2009). The Effects of Geographic Distance on the Foreign Acquisition Activity of U.S. Firms. *Management International Review*, 49, 509–535. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0006-7>.

⁴⁴⁹ Batsakis, G., & Singh, S. (2019). Added distance, entry mode choice, and the moderating effect of experience: The case of British MNEs in emerging markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 581–594. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.22046>.

⁴⁵⁰ Hennart, J.-F. (2010). Transaction Cost Theory and International Business. *Journal of Retailing - J RETAIL*, 86, 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.07.009>.

⁴⁵¹ Op. cit.

(Hennart, 2010)⁴⁵². Tuttavia, Fladmoe-Lindquist & Jacque, (1995)⁴⁵³ evidenziano come la distanza geografica possa anche rendere difficile il monitoraggio dei *partner* locali, frenare il *freeride* o prevenire l'elusione e altri comportamenti opportunistici. Da questa seconda prospettiva, la distanza geografica può rappresentare un incentivo a costituire una filiale interamente controllata al fine di evitare costi aggiuntivi legati al comportamento opportunistico dei potenziali comproprietari.

Per affrontare tali sfide, Hennart, (2010)⁴⁵⁴ suggerisce di adottare "accordi di condivisione residua", come *joint venture*, che garantiscono a entrambe le parti un diritto ai profitti derivanti dall'interazione. Questo tipo di accordo consente di condividere la responsabilità e ridurre i rischi di potenziali perdite finanziarie, legati all'operare in un contesto caratterizzato da un'elevata asimmetria informativa e rischio (Kraus et al., 2016)⁴⁵⁵. Inoltre, la condivisione della proprietà con un *partner* consente di ridurre i costi di monitoraggio interno (Boeh & Beamish, 2012)⁴⁵⁶.

D'altra parte, la piena proprietà non aiuta molto a prevenire comportamenti opportunistici a livello di sussidiaria, poiché i dipendenti geograficamente distanti sono difficili da monitorare (Malhotra, 2012)⁴⁵⁷. Pertanto, a parità di altre condizioni, si può ipotizzare che le PMI familiari nei paesi più distanti tendano a preferire forme di proprietà condivisa, come le *joint venture*, rispetto alla piena proprietà, al fine di ridurre i costi e i rischi associati alla gestione delle sussidiarie geograficamente lontane.

In contesti di elevata distanza geografica, la collaborazione tra una PMI familiare e un *partner* esterno tramite *joint venture* può essere una soluzione ideale, in quanto permette di ridurre i costi di transazione legati allo scambio di conoscenze (Hennart, 2010)⁴⁵⁸. Tuttavia, la decisione di condividere la proprietà con un *partner* esterno può essere influenzata dalle percezioni dei leader familiari

⁴⁵² Op. cit.

⁴⁵³ Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science*, 41(7), 1238–1249. <https://econpapers.repec.org/RePEc:inm:ormnsc:v:41:y:1995:i:7:p:1238-1249>.

⁴⁵⁴ Op. cit.

⁴⁵⁵ Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C.-F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473–5478. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.158>.

⁴⁵⁶ Op. cit.

⁴⁵⁷ Malhotra, S. (2012). Geographic Distance as a Moderator of Curvilinear Relationship Between Cultural Distance and Shared Ownership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 29(3), 218–230. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.234>

⁴⁵⁸ Op. cit.

riguardo ai rischi associati alla perdita di SEW (Miller et al., 2013)⁴⁵⁹. Infatti, la condivisione della proprietà con un *partner* esterno in un paese geograficamente distante può essere considerata come una minaccia per la possibilità dei leader familiari di creare e mantenere legami sociali familiari con le parti interessate locali. Questo aspetto è particolarmente importante per le PMI familiari, poiché i leader familiari apprezzano molto la vicinanza e la familiarità con l'azienda e con i suoi *stakeholder* (Miller et al., 2013)⁴⁶⁰.

Inoltre, la condivisione della proprietà con un *partner* esterno può rendere più difficile per i leader familiari stabilire tali legami sociali, e quindi può portarli a preferire filiali interamente controllate anche in contesti di elevata distanza geografica. Questo è particolarmente vero quando i leader familiari sono coinvolti direttamente nella gestione dell'azienda (ad esempio, come amministratori delegati o presidenti del consiglio) e hanno una forte propensione a creare stretti legami sociali all'interno e all'esterno dell'organizzazione. In questi casi, la tendenza a preferire la piena proprietà rispetto alla proprietà condivisa potrebbe essere mitigata dalla percezione dei rischi associati alla perdita di SEW (Miller et al., 2013)⁴⁶¹.

La distanza istituzionale

Ogni paese ha un ambiente istituzionale specifico in cui le interazioni sociali sono influenzate da leggi, regolamenti, strutture cognitive e valori sociali (Kostova & Zaheer, 1999)⁴⁶². Le differenze tra le istituzioni nazionali possono creare una specifica percezione della distanza e aumentare le difficoltà nell'operare in un paese straniero. Secondo Dikova et al., (2010)⁴⁶³, la distanza istituzionale è in parte inclusa nella distanza culturale, in quanto gli ambienti istituzionali informali corrispondono a convenzioni, codici di condotta e norme di comportamento strettamente legate alla cultura nazionale. Tuttavia, la distanza istituzionale

⁴⁵⁹ Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). Family Firm Governance, Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189–209. <http://www.jstor.org/stable/23362107>.

⁴⁶⁰ Op. cit.

⁴⁶¹ Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2024>.

⁴⁶² Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24, 64–81. <https://doi.org/10.2307/259037>.

⁴⁶³ Dikova, D., Sahib, P. R., & van Witteloostuijn, A. (2010). Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, 1981–2001. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 223–245. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.10>.

include anche altri aspetti legati alle differenze nei vincoli formali, come le varie forme di regolamentazione.

Secondo alcune ricerche, le difficoltà nell'operare all'estero e l'incertezza percepita sono particolarmente significative nei paesi con strutture istituzionali formali deboli (Håkanson & Ambos, 2010)⁴⁶⁴. Inoltre, le differenze istituzionali possono anche influenzare le decisioni relative alle modalità di proprietà estera. Ad esempio, in un ambiente istituzionale instabile, una *joint venture* può essere preferita rispetto a un'acquisizione, poiché la prima opzione consente una maggiore partecipazione del *partner* locale (Liou et al., 2016)⁴⁶⁵.

Le imprese che investono in paesi con sistemi istituzionali deboli devono affrontare rischi maggiori a causa di normative poco chiare, mancanza di trasparenza, corruzione, instabilità politica e terrorismo (Chang et al., 2014)⁴⁶⁶. Questi fattori possono spingere le imprese a limitare il proprio impegno di risorse e a scegliere la proprietà condivisa rispetto alla proprietà piena. In particolare, come già accennato, le *joint venture* possono offrire vantaggi come investimenti inferiori, costi di uscita minori e maggiore flessibilità rispetto alle filiali interamente controllate (Chang et al., 2014)⁴⁶⁷,

Tuttavia, quando il livello di qualità istituzionale è più elevato nel paese ospitante, e quindi l'incertezza esterna percepita è inferiore e non ci sono vuoti istituzionali da affrontare, si prevede che le famiglie a capo delle PMI preferiscano controllare direttamente l'investimento attraverso la piena proprietà (rispetto alla proprietà condivisa) (Chang et al., 2014)⁴⁶⁸. In questo caso, la maggiore qualità istituzionale del paese ospitante consente alle famiglie di avere una maggiore fiducia nel sistema istituzionale locale e di poter gestire l'impresa in modo più diretto e autonomo.

La scelta di costituire una *joint venture* all'estero con soggetti esterni alla famiglia, seppur in alcuni casi risulti più appropriato, può potenzialmente diluire le proprietà familiari e trasferire il potere ai comproprietari, ostacolando il rinnovamento dei legami familiari interni all'impresa attraverso la successione dinastica e generando la difficoltà nel mantenere l'impresa sotto il controllo della famiglia nelle generazioni future (Berrone et al., 2012)⁴⁶⁹.

⁴⁶⁴ Op. cit.

⁴⁶⁵ Liou, R.-S., Chao, M. C.-H., & Yang, M. (2016). Emerging economies and institutional quality: Assessing the differential effects of institutional distances on ownership strategy. *Journal of World Business*, 51(4), 600–611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.03.001>.

⁴⁶⁶ Chang, Y.-C., Kao, M.-S., & Kuo, A. (2014). The influences of governance quality on equity-based entry mode choice: The strengthening role of family control. *International Business Review*, 23. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.003>.

⁴⁶⁷ Op. cit.

⁴⁶⁸ Op. cit.

⁴⁶⁹ Op. cit.

In conclusione, al fine di favorire la successione dinastica e mantenere un controllo pieno sulle attività dell'impresa, un CEO o un membro del CdA interno alla famiglia può preferire una società interamente controllata anche nei casi di qualità istituzionale inferiore. Dunque, secondo Del Bosco & Bettinelli (2020)⁴⁷⁰, nelle imprese guidate da familiari (rispetto a quelle guidate da non familiari) il rapporto tra differenza di qualità istituzionale e piena proprietà sarà meno accentuato.

Il legame tra distanza psichica e internazionalizzazione

La distanza psichica è definita come la presenza di fattori che impediscono o disturbano il flusso di informazioni tra impresa e mercato, quali differenze di lingua, cultura, sistema politico, livello di istruzione e sviluppo industriale, ecc. (Johanson & Wiedersheim, 1975)⁴⁷¹.

Il modello di Uppsala prevede quattro fasi nel processo di internazionalizzazione delle imprese, ovvero nessuna esportazione regolare, esportazione tramite agenti, fondazione di una filiale di vendita all'estero e produzione propria. Tuttavia, tale modello non considera le operazioni di *joint venture* che sono comuni nelle operazioni estere e richiedono livelli intermedi di conoscenza e impegno. Inoltre, il modello suggerisce che le operazioni in un paese estero dovrebbero iniziare attraverso modalità di ingresso indiretto, senza richiedere una propria unità nel paese di destinazione, e solo successivamente espandere le operazioni dirette una volta acquisita maggiore conoscenza del paese (Johanson & Vahlne, 2009)⁴⁷².

Il modello di Uppsala ha generato un dibattito accademico sul concetto di distanza psichica. Diversi studiosi hanno cercato di identificare i fattori che creano distanze tra i paesi (Brewer, 2007)⁴⁷³ tuttavia, Sousa & Bradley (2006)⁴⁷⁴ suggeriscono che la distanza psichica non è un fenomeno stabile e può essere percepita in modi diversi da individuo a individuo. La distanza psichica è infatti una misura soggettiva della realtà, poiché cattura la percezione individuale del manager circa le differenze tra il paese di provenienza e il paese ospitante. Ciò implica che i dipendenti possono essere più o meno sensibili alle differenze culturali a seconda delle loro esperienze passate.

⁴⁷⁰ Op. cit.

⁴⁷¹ Johanson, J., & Wiedersheim, P. F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 11–24.

⁴⁷² Op. cit.

⁴⁷³ Brewer, P. A. (2007). Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44–66. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.044>.

⁴⁷⁴ Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>.

Tuttavia, i “ponti” possono superare la distanza psichica. Ad esempio, Child et al., (2002)⁴⁷⁵ hanno dimostrato che le reti personali con amici fidati in paesi stranieri facilitano l'ingresso delle piccole e medie imprese familiari in un mercato lontano. Inoltre, Nordstrom & Vahlne, (1994)⁴⁷⁶ sostengono che la distanza psichica può essere superata tramite la diffusione della conoscenza o attraverso processi basati su tentativi ed errori. In ogni caso, la distanza psichica non è una barriera insormontabile per l'internazionalizzazione delle imprese, ma piuttosto un fattore che richiede un'adeguata attenzione e gestione da parte dei manager.

III.12 L'andamento delle *performance* aziendali durante il processo di internazionalizzazione

Quadro sintetico delle teorie esistenti in letteratura

L'espansione internazionale è una strategia di crescita che può aprire nuove opportunità per le imprese, ma comporta anche molte sfide uniche, spesso legate all'estraneità e alle novità che si incontrano nei mercati esteri (Lu & Beamish, 2001)⁴⁷⁷. L'estraneità si riferisce alla mancanza di familiarità con la cultura locale, alle informazioni limitate e alla discriminazione che i nuovi entranti possono subire dai governi ospitanti, dei clienti e dei fornitori (Li, 2007)⁴⁷⁸. Inoltre, le aziende che si espandono in nuovi mercati affrontano costi aggiuntivi derivanti dalle nuove regole e dagli usi sconosciuti nella conduzione delle trattative (Lu & Beamish, 2004)⁴⁷⁹. Ci sono anche sfide organizzative e ambientali legate alla complessità crescente, che aumentano i costi di *governance*, coordinamento e transazione (Zaheer & Mosakowski, 1997)⁴⁸⁰. Dunque, l'internazionalizzazione può creare valore a lungo termine per le imprese, ma richiede una gestione attenta delle sfide

⁴⁷⁵ Child, J., Ng, S. H., & Wong, C. (2002). Psychic Distance and Internationalization: Evidence from Hong Kong Firms. *International Studies of Management & Organization*, 32(1), 36–56. <http://www.jstor.org/stable/40397525>.

⁴⁷⁶ Nordstrom, K. A., & Vahlne, J.-E. (1994). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In M. Landeck (Ed.), *International Trade: Regional and Global Issues* (pp. 41–56). St Martin's Press.

⁴⁷⁷ Op. cit.

⁴⁷⁸ Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117–139. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x>.

⁴⁷⁹ Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609. <https://doi.org/10.2307/20159604>.

⁴⁸⁰ Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1997). The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services. *Strategic Management Journal*, 18(6), 439–463. <http://www.jstor.org/stable/3088186>.

uniche associate a questa strategia di crescita. La comprensione di queste sfide è essenziale per sviluppare strategie efficaci per l'ingresso nei mercati internazionali e per garantire che le imprese traggano il massimo beneficio dalle opportunità offerte dal contesto internazionale.

La questione della relazione tra l'internazionalizzazione e la *performance* aziendale è stata oggetto di numerosi studi, ma non esiste ancora un modello unanimemente condiviso dalla letteratura. Difatti, mentre alcuni studi hanno dimostrato che le aziende che hanno internazionalizzato tendono a ottenere prestazioni superiori rispetto alle aziende che operano solo a livello nazionale (Grant, 1987; Zahra et al., 2000)^{481 482}, altri non hanno trovato alcuna relazione significativa tra l'internazionalizzazione e la *performance* aziendale (Buckley et al., 1978)⁴⁸³, e altri ancora hanno identificato una relazione negativa tra i due fattori (Siddharthan & Lall, 1982)⁴⁸⁴.

Inoltre, alcuni studi hanno suggerito che la relazione tra internazionalizzazione e *performance* aziendale potrebbe essere non lineare, adottando una forma a U (Contractor et al., 2007; Lu & Beamish, 2001)^{485 486}, a forma di U rovesciata (Daniels & Bracker, 1989; Hitt et al., 1997)^{487 488}, o a forma di S (Contractor et al., 2003; Li, 2005)^{489 490}, senza differenziazione tra imprese familiari e non familiari.

⁴⁸¹ Grant, R. M. (1987). Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490413>;

⁴⁸² Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950. <https://doi.org/10.5465/1556420>

⁴⁸³ Buckley, P., Dunning, J., & Pearce, R. (1978). The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality on the growth and profitability of the World's largest firms, 1962–1972. *Review of World Economics*, 114(2), 243–257.

⁴⁸⁴ Siddharthan, N. S., & Lall, S. (1982). The recent growth of the largest us multinationals*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 44(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1982.mp44001001.x>.

⁴⁸⁵ Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003>

⁴⁸⁶ Op. cit.

⁴⁸⁷ Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798. <https://doi.org/10.2307/256948>

⁴⁸⁸ Daniels, J. D., & Bracker, J. (1989). Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference? *Management International Review*, 29(1), 46–56. <http://www.jstor.org/stable/40227914>;

⁴⁸⁹ Li, L. (2005). Is Regional Strategy More Effective than Global Strategy in the US Service Industries? *Management International Review*, 45, 37–57. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91005-9_3

⁴⁹⁰ Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C.-C. (2003). A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of*

I modelli a forma di U rovesciata sono stati riscontrati principalmente in grandi imprese manifatturiere, generalmente le più internazionalizzate (Hitt et al., 1997)⁴⁹¹, e suggeriscono l'importanza delle risorse e delle capacità domestiche e la leva delle economie di scala nella fase iniziale, con successivo aumento dei costi di coordinamento quando l'azienda estende le sue operazioni internazionali.

Al contrario, gli studi che hanno individuato una relazione a forma di U lavorano principalmente con società più piccole e di nuova internazionalizzazione (Capar & Kotabe, 2003)⁴⁹², o società di servizi, che di solito sono più piccole dei produttori di beni materiali (Contractor et al., 2007)⁴⁹³. Questi studi sostengono che inizialmente la *performance* è negativa quando l'impresa si internazionalizza, ma nel tempo diventa positiva, principalmente a causa dell'apprendimento organizzativo dall'esperienza internazionale (Ruigrok & Wagner, 2003)⁴⁹⁴.

Il modello a forma di S è un'evoluzione dei modelli a forma di U e U invertita, e stabilisce una relazione sigmoidea tra internazionalizzazione e *performance*. Questo modello è stato confermato in diversi contesti industriali, inclusi sia grandi aziende manifatturiere che imprese di servizi (Contractor et al., 2003; Thomas & Eden, 2004)⁴⁹⁵ ⁴⁹⁶. Alcuni autori hanno persino trovato relazioni a forma di M e a forma di W tra internazionalizzazione e *performance* (Almodóvar, 2012; Almodóvar & Rugman, 2014)⁴⁹⁷ ⁴⁹⁸, a seconda della strategia di *marketing* di prodotto adottata dall'azienda.

In particolare, Almodóvar & Rugman (2014)⁴⁹⁹ sostengono che le piccole imprese appena nate sperimentano un'illusione quando iniziano il processo di internazionalizzazione, che è seguita da una relazione a forma di S tra

International Business Studies, 34(1), 5–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400003>; Op. cit.

⁴⁹¹ Op. cit.

⁴⁹² Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 34, 345–355. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036>.

⁴⁹³ Op. cit.

⁴⁹⁴ Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *MIR: Management International Review*, 43(1), 63–83. <http://www.jstor.org/stable/4083563>

⁴⁹⁵ Op. cit.

⁴⁹⁶ Thomas, D. E., & Eden, L. (2004). What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship? *Multinational Business Review*, 12(1), 89–110. <https://doi.org/10.1108/1525383X200400005>.

⁴⁹⁷ Almodóvar, P., & Rugman, A. M. (2014). The M Curve and the Performance of Spanish International New Ventures. *British Journal of Management*, 25(S1), S6–S23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.12022>

⁴⁹⁸ Almodóvar, P. (2012). The international performance of standardizing and customizing Spanish firms: The M curve relationships. *Multinational Business Review*, 20, 306–330. <https://doi.org/10.1108/15253831211286246>

⁴⁹⁹ Op. cit.

internazionalizzazione e *performance*, spiegando la curva a forma di M. (Almodóvar, 2012)⁵⁰⁰ ha confermato questa forma a M per le aziende che adottano una strategia basata sui costi e ha trovato una forma a W per le aziende che perseguono una strategia di differenziazione del prodotto. Tuttavia, nonostante la numerosità di ricerche empiriche, la varietà dei risultati non permette ancora di giungere a un modello condiviso (Powell, 2014)⁵⁰¹.

Uno dei problemi riguarda l'unità di misura adottata dalle ricerche, poiché la misura dell'intensità delle esportazioni non è sufficiente per catturare la complessità dell'internazionalizzazione (Pangarkar, 2008; Pla-Barber & Alegre, 2007)⁵⁰² ⁵⁰³. Inoltre, la maggior parte delle ricerche sui rapporti tra internazionalizzazione e *performance* si è concentrata sulle grandi organizzazioni e l'estensione delle conclusioni alle PMI non pare esaustiva (Hitt et al., 1997)⁵⁰⁴. Ci sono anche differenze significative tra le imprese familiari e non familiari in termini di proprietà, risorse, *governance* e gestione (Chrisman et al., 2005)⁵⁰⁵. Si ritiene che le imprese familiari perseguano un percorso tradizionale verso l'internazionalizzazione, con una crescita incrementale e una progressiva penetrazione verso i mercati internazionali con una maggiore distanza psichica (Graves & Thomas, 2008)⁵⁰⁶.

Le quattro fasi del modello W

Il modello più accurato per comprendere le caratteristiche delle piccole e medie imprese familiari e la loro internazionalizzazione è stato proposto da Fernández Olmos et al. (2015)⁵⁰⁷. Questo modello si basa sull'analisi empirica di un campione di imprese spagnole che hanno intrapreso un percorso di internazionalizzazione. Nella fase iniziale di internazionalizzazione, le PMI familiari cercano di espandere la propria attività solo in mercati a loro familiari, esportando in modo contenuto. Tuttavia, le PMI familiari incontrano difficoltà in questa fase iniziale a causa della mancanza di informazioni sui mercati esteri e sui processi di esportazione. Queste

⁵⁰⁰ Op. cit.

⁵⁰¹ Powell, T. C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, 12(3), 200–207. <https://doi.org/10.1177/1476127014544093>.

⁵⁰² Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475–485. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>

⁵⁰³ Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>.

⁵⁰⁴ Op. cit.

⁵⁰⁵ Op. cit.

⁵⁰⁶ Op. cit.

⁵⁰⁷ Op. cit.

difficoltà si traducono in costi di ingresso significativi e, in assenza di esperienza a livello di mercato internazionale, le imprese possono contrastare queste difficoltà solo apprendendo dall'esperienza internazionale dei loro manager.

Tuttavia, le caratteristiche delle PMI familiari limitano il loro accesso a manager esterni con esperienza internazionale. In primo luogo, la mancanza di risorse finanziarie rende più difficile per loro assumere soggetti con esperienza internazionale. In secondo luogo, la preferenza delle PMI familiari per il controllo implica il collocamento di parenti fidati in posizioni chiave invece di assumere dirigenti non familiari con conoscenza dei mercati internazionali.

Durante la seconda fase del processo di internazionalizzazione, le imprese familiari cercano di aumentare le loro vendite nei mercati vicini. Questo approccio si basa sul presupposto che non ci sono costi aggiuntivi significativi per la vendita di più prodotti in questi paesi, e che tali economie di dimensione dovrebbero migliorare le prestazioni delle imprese. Inoltre, le PMI familiari, grazie alla loro crescente esperienza internazionale, acquisiscono competenze su come fare affari in mercati sconosciuti, imitare le migliori pratiche e sviluppare capacità dinamiche che aumentano la loro capacità di integrare, costruire e riconfigurare le conoscenze locali. (Fernández Olmos et al., 2015)⁵⁰⁸.

Secondo il concetto di "*Dynamic Capability View*" (DCV), l'orientamento a lungo termine delle imprese familiari le incoraggia a generare le capacità necessarie per adattarsi ai mercati internazionali e creare vantaggio competitivo (Eisenhardt & Martin, 2000)⁵⁰⁹. Inoltre, l'alto livello di impegno dei membri di questo tipo di imprese verso l'apprendimento organizzativo gioca un ruolo chiave in questi sforzi. In quanto la creazione di capacità dinamiche richiede l'accumulo e la riconfigurazione della conoscenza (Villar et al., 2014)⁵¹⁰, è cruciale che i membri dell'azienda familiare siano altamente motivati e impegnati a condividere la loro conoscenza.

Inoltre, l'orientamento a lungo termine delle imprese familiari consente loro di accumulare specifiche esperienze di mercato e di supportare la progressiva costruzione di capacità dinamiche. Ciò consente loro di superare la mancanza di conoscenza del mercato estero, evidente nella fase precedente (Gallo & Pont, 1996)⁵¹¹, che riduce i costi associati all'essere inesperti e stranieri nel mercato di destinazione. Pertanto, in questa fase del processo di internazionalizzazione vi è un rapporto positivo tra internazionalizzazione e *performance*.

⁵⁰⁸ Op. cit.

⁵⁰⁹ Op. cit.

⁵¹⁰ Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>.

⁵¹¹ Op. cit.

In una terza fase, le PMI familiari si espandono in mercati geograficamente più lontani. Tuttavia, poiché questi paesi sono diversi dal loro mercato domestico, esse devono affrontare costi significativi associati all'adeguamento alle nuove culture (Shenkar, 2001)⁵¹². Inoltre, come evidenzia Teece (2014)⁵¹³, le capacità organizzative di questo tipo di imprese possono essere difficili da replicare in un contesto culturale diverso. In particolare, i vantaggi specifici delle PMI familiari, come la reputazione e le capacità di contrattazione relazionale, possono essere difficili da trasferire al di fuori del mercato nazionale (Banalieva & Eddleston, 2011)⁵¹⁴. Pertanto, le imprese familiari devono investire sforzi significativi per sviluppare nuove capacità al fine di superare le difficoltà tipiche dell'estraneità (Rugman & Verbeke, 2007)⁵¹⁵.

Inoltre, i punti di forza delle PMI familiari, come le forti relazioni di rete personali nei mercati locali e regionali, potrebbero ostacolare la loro capacità di sfruttare nuove opportunità internazionali (van Essen et al., 2015)⁵¹⁶. Esse affrontano ulteriori difficoltà nell'acquisizione di conoscenze specialistiche da fonti esterne, poiché sono meno inclini a stabilire legami internazionali e ad assumere manager non familiari provenienti dal paese ospitante (Gomez-Mejia et al., 2010)⁵¹⁷.

Le imprese familiari devono affrontare significativi costi associati all'adeguamento ai nuovi ambienti culturali e istituzionali quando si espandono in mercati esteri. Shenkar, (2001)⁵¹⁸ ha evidenziato che i costi sono maggiori per le imprese che si espandono in paesi con una distanza psichica maggiore dal loro paese di origine. Teece (2014)⁵¹⁹ sostiene che le capacità organizzative delle PMI familiari possono essere difficili da replicare in contesti culturalmente diversi, soprattutto con riguardo ai vantaggi specifici legati alla reputazione e alle capacità di contrattazione relazionale. Le PMI familiari devono quindi investire sforzi per

⁵¹² Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32, 519–535. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.40>.

⁵¹³ Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>.

⁵¹⁴ Banalieva, E. R., & Eddleston, K. A. (2011). Home-region focus and performance of family firms: The role of family vs non-family leaders. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 1060–1072. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.28>.

⁵¹⁵ Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2007). Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: a response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*, 38(1), 200–205. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400242>.

⁵¹⁶ van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. M. A. R. (2015). How does Family Control Influence Firm Strategy and Performance? A Meta-Analysis of US Publicly Listed Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 3–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/corg.12080>.

⁵¹⁷ Op. cit.

⁵¹⁸ Op. cit.

⁵¹⁹ Op. cit.

sviluppare nuove capacità, anche molto diverse da quelle già possedute (Rugman & Verbeke, 2007)⁵²⁰.

Oltre ai costi di cui sopra, le PMI familiari devono affrontare costi legati alla *governance* e al coordinamento, che aumentano man mano che si espandono a livello internazionale in un numero sempre maggiore di paesi. Tuttavia, a causa del loro desiderio di mantenere il controllo e la ricchezza socio-emotiva, le imprese familiari sono meno disposte ad apportare modifiche alle loro strutture organizzative e ai sistemi di gestione professionale, il che potrebbe non essere adatto per le attività internazionali complesse (Gomez-Mejia et al., 2010; van Essen et al., 2015)^{521 522}.

Ciononostante, con un livello crescente di diversificazione geografica, le PMI familiari possono riconfigurare le proprie conoscenze interne ed esterne e sviluppare capacità dinamiche che consentano loro di adattare i propri prodotti e/o servizi ai mercati internazionali. Inoltre, quando queste imprese aumentano le loro vendite nel nuovo mercato, ottengono economie di scopo e di scala e possono sfruttare le imperfezioni del mercato (Caves, 1971)⁵²³ che portano rendimenti più elevati. In sintesi, sebbene l'espansione iniziale in mercati esteri comporti costi significativi, la diversificazione geografica può portare benefici a lungo termine se gestita in modo strategico e attento.

⁵²⁰ Op. cit.

⁵²¹ Op. cit.

⁵²² Op. cit.

⁵²³ Caves, R. E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38(149), 1–27. <https://doi.org/10.2307/2551748>.

Bibliografia

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74–82. <https://doi.org/10.1108/eb039060>
- Adam-Ledunois, S., & Vigoureux, F. (1998). Moyennes entreprises : l'indépendance en question.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A., & Sarkar, M. (2004). Knowledge Transfer Through Inheritance: Spinout Generation, Development and Survival. *Academy of Management Journal*, 47. <https://doi.org/10.2307/20159599>
- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international *business*: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.001>
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. SAGE Publications.
- Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A. (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 8(1), 46–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1201>
- Almodóvar, P. (2012). The international performance of standardizing and customizing Spanish firms: The M curve relationships. *Multinational Business Review*, 20, 306–330. <https://doi.org/10.1108/15253831211286246>
- Almodóvar, P., & Rugman, A. M. (2014). The M Curve and the Performance of Spanish International New Ventures. *British Journal of Management*, 25(S1), S6–S23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.12022>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:18:y:2003:i:1:p:105-123>
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

- Arregle, J., Duran, P., Hitt, M. A., & van Essen, M. (2017). Why is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801–831. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>
- Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>
- Arzubiaga, U., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation in family firms: New drivers and the moderating role of the strategic involvement of the board. *Australian Journal of Management*, 44, 031289621878094. <https://doi.org/10.1177/0312896218780949>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family *Business* Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Banalieva, E. R., & Eddleston, K. A. (2011). Home-region focus and performance of family firms: The role of family vs non-family leaders. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 1060–1072. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.28>
- Bannò, M., Piscitello, L., & Amorim Varum, C. (2014). The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12029>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top *Management* and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107–124. <http://www.jstor.org/stable/2486585>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 3–10. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic *Management* Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. <https://doi.org/10.2307/259393>
- Barney, J. B., Clark, D., & Alvarez, S. (2003). Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm. *Theories of the Family Enterprise Conference*.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New *Business* Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873412>
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on

- Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
<https://doi.org/10.2307/3094912>
- Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2, 154–180.
- Batsakis, G., & Singh, S. (2019). Added distance, entry mode choice, and the moderating effect of experience: The case of British MNEs in emerging markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 581–594.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.22046>
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and *Business Strategy*: An Exploratory Study of ‘Knowledge-Intensive’ and ‘Traditional’ Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56. <https://doi.org/10.1177/0266242604039479>
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339–362. <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>
- 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*, 25(3), 258–279.
<https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2017). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130.
<https://doi.org/10.1177/0149206317729027>
- Boeh, K., & Beamish, P. (2012). Travel time and the liability of distance in foreign direct investment: Location choice and entry mode. *Journal of International Business Studies - J INT BUS STUD*, 43. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.10>
- Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A., & Piscitello, L. (2016). Family involvement and firms’ establishment mode choice in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 929–950. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.23>
- Botero, I. C., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. A. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 12–21.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.11.004>
- Brewer, P. A. (2007). Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44–66.
<https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.044>

- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining the National Cultural Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177–189. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490944>
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187. <https://doi.org/10.1111/etap.12101>
- Brouthers, K., & Hennart, J.-F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management - J MANAGE*, 33, 395–425. <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>
- Buckley, P., Dunning, J., & Pearce, R. (1978). The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality on the growth and profitability of the World's largest firms, 1962–1972. *Review of World Economics*, 114(2), 243–257.
- Bunderson, J. S. (2003). Recognizing and Utilizing Expertise in Work Groups: A Status Characteristics Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 557–591. <https://doi.org/10.2307/3556637>
- Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663. <https://doi.org/10.1177/014920639101700307>
- Calabrò, A., Brogi, M., & Torchia, M. (2016). What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 679–696. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12165>
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238–248. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.007>
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363–403. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9180-7>
- Calabrò, A., Mussolino, D., & Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalisation process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 393–411. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ids:ijgsbu:v:3:y:2009:i:4:p:393-411>
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D. (2012). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*,

22. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.002>
- Cannella, B., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2008). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001>
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 34, 345–355.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036>
- Caprio, L., Croci, E., & Del Giudice, A. (2011). Ownership structure, family control, and acquisition decisions. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1636–1657.
<https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:corfin:v:17:y:2011:i:5:p:1636-1657>
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict *management* in family *businesses*. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519–542. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0027>
- Caves, R. E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38(149), 1–27.
<https://doi.org/10.2307/2551748>
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family *Management*, Human Capital and Foreign Ownership. *Journal of Management and Governance*, 16, 617–644.
<https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V., & Kraus, S. (2016). A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal of World Business*, 51(4), 586–599.
<https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:worbus:v:51:y:2016:i:4:p:586-599>
- Chang, Y.-C., Kao, M.-S., & Kuo, A. (2014). The influences of governance quality on equity-based entry mode choice: The strengthening role of family control. *International Business Review*, 23.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.003>
- Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème:"À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise". 5, 5–68.
- Chen, H.-L., Chang, C.-Y., & Hsu, W.-T. (2017). Does Board Co-Working Experience Influence Directors' Decisions Toward Internationalization? *Management International Review*, 57(1), 65–92. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0309-4>
- Chen, Y.-P., Shaffer, M., Westman, M., Chen, S., Lazarova, M., & Reiche, S. (2014). Family Role Performance: Scale Development and Validation. *Applied Psychology*, 63(1), 190–218.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/apps.12005>

- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77–93. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)
- Child, J., Ng, S. H., & Wong, C. (2002). Psychic Distance and Internationalization: Evidence from Hong Kong Firms. *International Studies of Management & Organization*, 32(1), 36–56. <http://www.jstor.org/stable/40397525>
- Chirico, F., Sirmon, D., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 307–326. <https://doi.org/10.1002/sej.121>
- Cho, K. R., & Padmanabhan, P. (2005). Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14(3), 307–324. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:iburev:v:14:y:2005:i:3:p:307-324>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic *Management Theory of the Family Firm*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review - FAM BUS REV*, 22, 125–135. <https://doi.org/10.1177/0894486508330054>
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003>
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C.-C. (2003). A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400003>
- Contractor, F. J., Lahiri, S., Elango, B., & Kundu, S. K. (2014). Institutional, cultural and industry related determinants of ownership choices in emerging market FDI acquisitions. *International Business Review*, 23(5), 931–941. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.02.005>

- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, Governance, and *Management* Issues in Small and Medium-Size Family *Businesses*: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361–374. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00361.x>
- Coviello, N. (2006). The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 37, 713–731. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of “high performing” UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:iburev:v:14:y:2005:i:2:p:167-185>
- Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 78, pp. 791–808). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.791>
- Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: ceo-tmt relationships in family firms. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89. <http://www.jstor.org/stable/25684307>
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- D’Angelo, A., Majocchi, A., & Buck, T. (2016). External managers, family ownership and the scope of SME internationalization. *Journal of World Business*, 51(4), 534–547. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.004>
- Dabic, M., Maley, J., Dana, L.-P., Novak, I., Pellegrini, M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME Internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Daniels, J. D., & Bracker, J. (1989). Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference? *Management International Review*, 29(1), 46–56. <http://www.jstor.org/stable/40227914>
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family *Business*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- Davis, P. S., & Pett, T. L. (2000). Governance and Goal Formation among Family *Businesses*: A Resource Dependency Perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1(3), 137–149. <https://doi.org/10.5367/000000000101298649>
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>
- Del Bosco, B., & Bettinelli, C. (2020). How Do Family SMEs Control Their Investments Abroad? The Role of Distance and Family Control. *Management International Review*, 60. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00406-6>
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 44(4), 445–462. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:worbus:v:44:y:2009:i:4:p:445-462>
- Dikova, D., Sahib, P. R., & van Witteloostuijn, A. (2010). Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international *business* service industry, 1981–2001. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 223–245. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.10>
- Dimitratos, P., & Jones, M. (2005). Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14, 119–128. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.06.003>
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.08.001>
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family *Businesses* Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to

- measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>
- Dunn, B. (1995). Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practices Through the Generations. *Family Business Review*, 8(1), 17–28. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00017.x>
- Duran, P., van Essen, M., Heugens, P. P. M. A. R., Kostova, T., & Peng, M. W. (2019). The impact of institutions on the competitive advantage of publicly listed family firms in emerging markets. *Global Strategy Journal*, 9(2), 243–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1312>
- Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043–1056. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00412.x>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elg, U. (2008). Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 55–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.08.001>
- ELLIS, N. C. (2008). The Dynamics of Second Language Emergence: Cycles of Language Use, Language Change, and Language Acquisition. *The Modern Language Journal*, 92(2), 232–249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2008.00716.x>
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2000). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26–44. <http://www.jstor.org/stable/40397467>
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00271.x>
- Evenett, S., & Keller, W. (2002). On Theories Explaining the Success of the Gravity Equation. *Journal of Political Economy*, 110, 281–316. <https://doi.org/10.1086/338746>
- Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the ‘born-global’ firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113–1131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400308>
- fernández olmos, M., Gargallo, A., & Giner-Bagües, E. (2015). Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve. *BRQ Business*

- Research Quarterly, 19. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.07.001>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family *Businesses*: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2006). Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science*, 41(7), 1238–1249. <https://econpapers.repec.org/RePEc:inm:ormnsc:v:41:y:1995:i:7:p:1238-1249>
- Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small *business*. *Entrepreneurship and Regional Development - ENTREP REG DEV*, 16, 289–305. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263267>
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130–153. <https://doi.org/10.1108/20436231111167219>
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865–886. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00315>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. The Free Press.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family *Business*: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gallo, M., & Pont, C. (1996). Important Factors in Family *Business* Internationalization. *Family Business Review - FAM BUS REV*, 9, 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00045.x>
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79, 137-140,142.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and *Business* Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gooris, J., & Peeters, C. (2014). Home–Host Country Distance in Offshore

- Governance Choices. *Journal of International Management*, 20(1), 73–86.
<https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:intman:v:20:y:2014:i:1:p:73-86>
- Granovetter, M. S. (1977). The Strength of Weak Ties¹¹This paper originated in discussions with Harrison White, to whom I am indebted for many suggestions and ideas. Earlier drafts were read by Ivan Chase, James Davis, William Michelson, Nancy Lee, Peter Rossi, Charles Tilly, and a (S. B. T.-S. N. Leinhardt (ed.); pp. 347–367). Academic Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-442450-0.50025-0>
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490413>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family *business*: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2004.005615>
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family *Businesses*: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00066.x>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x>
- Gray, C. (1995). Managing Entrepreneurial Growth: A Question of Control? 18th Conference of Institute of Small *Business Affairs*.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>
- Gudmundson, D., Hartman, E., & Tower, C. (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.06.001>
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401–418.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7(2), 159–174. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
- Harzing, A.-W. (2003). The role of culture in entry-mode studies: from neglect to myopia? In J. L. C. Cheng & M. A. Hitt (Eds.), *Managing Multinationals in a Knowledge Economy: Economics, Culture* (Vol. 15, pp. 75–127). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0747-7929\(03\)15006-8](https://doi.org/10.1016/S0747-7929(03)15006-8)
- Hennart, J.-F. (2010). Transaction Cost Theory and International Business. *Journal of Retailing - J RETAIL*, 86, 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.07.009>
- Hennart, J.-F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2017). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 50. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0091-y>
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363>
- Hills, G. E., & Schrader, R. C. (1998). Successful Entrepreneur's Insights into Opportunity Recognition. In P. D. Reynolds (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 30–43). Babson College.
- Hirigoyen, G. (1985). Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (MEI) familiales. *IAE de Toulouse*, 35.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798. <https://doi.org/10.2307/256948>
- Hofferth, S. L., Boisjoly, J., & Duncan, G. J. (1999). The development of social capital. *Rationality and Society*, 11(1), 79–110. <https://doi.org/10.1177/104346399011001004>
- Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2003). Market discovery and the international expansion of the firm. *International Business Review*, 12(6), 659–672. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.06.001>
- Holmes, J., & Rempel, J. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.49.1.95>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>
- Huse, M. (1993). Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates: An empirical study of boards of directors. *Journal of Behavioral and Experimental Economics (Formerly The Journal of Socio-Economics)*, 22(3), 219–240. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:soceco:v:22:y:1993:i:3:p:219-240>
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/CBO9780511611070>
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013). Performance effects of international expansion processes: The moderating role of top *management* team experiences. *International Business Review*, 22(1), 259–277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.04.006>
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Lange, S. (2016). The Concept of Distance in International *Business* Research: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 160–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12065>
- Jack, S. L. (2005). The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233–1259. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00540.x>
- James, H. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55. <https://econpapers.repec.org/RePEc:taf:ijecbs:v:6:y:1999:i:1:p:41-55>
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223–243. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
- Javalgi, R. (Raj) G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, *management* commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.024>
- Jenster, P., & Malone, S. (1991). Resting on your laurels: the plateauing of the owner-manager. FBN Conference.
- Jiang, C. X., Chua, R. Y. J., Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2011). Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas *business partners*: Evidence from China. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1150–1173. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.35>
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family *business*: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional*

- Development, 12(4), 353–378.
<https://doi.org/10.1080/08985620050177958>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 18, 34–48.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach. In P. J. Buckley & N. G. Pervez (Eds.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*.
- 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*, 8, 23–32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7, 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83–101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46, 165–178. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- 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*, 40, 1411–1431.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 11–24.
- Jones, M. V, & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 835–874). Lawrence Erlbaum Associates.
- Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41, 440–458.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.05.002>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate Entrepreneurship in

- Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809–830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics - ORGAN DYN*, 21, 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Knockaert, M., Bjornali, E. S., & Erikson, T. (2015). Joining forces: Top *management* team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 420–435. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.05.001>
- Koiranen, M. (2003). Understanding the Contesting Ideologies of Family *Business*: Challenge for Leadership and Professional Services. *Family Business Review*, 16(4), 241–250. <https://doi.org/10.1177/08944865030160040301>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family *businesses*: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011a). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 133–151. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0072-8>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011b). International Opportunity Recognition among Small and Medium - Sized Family Firms*. *Journal of Small Business Management*, 49, 490-514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00326.x>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011c). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20, 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012a). Social capital in the international operations of family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 39–55. <https://doi.org/10.1108/14626001211196398>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012b). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29. <https://doi.org/10.1108/02651331211260359>
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of*

Management Review, 24, 64–81. <https://doi.org/10.2307/259037>

- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C.-F., & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473–5478. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.158>
- Krueger, N., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential & Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.1071>
- Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2012). International pathways of software born globals. In M. Gabrielsson & M. V. H. Kirpalani (Eds.), *Handbook of Research on Born Globals* (pp. 263–284). Edward Elgar Publishing.
- Kuo, A., Kao, M.-S., Chang, Y.-C., & Chiu, C.-F. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European Management Journal*, 30(3), 248–263. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:eurman:v:30:y:2012:i:3:p:248-263>
- Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, 10(4), 813–838. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1376>
- Larrson, A., & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5–15.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Li, L. (2005). Is Regional Strategy More Effective than Global Strategy in the US Service Industries? *Management International Review*, 45, 37–57. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91005-9_3
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117–139. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x>
- Liang, X., Wang, L., & Cui, Z. (2013). Chinese Private Firms and Internationalization: Effects of Family Involvement in *Management* and Family Ownership. *Family Business Review*, 27, 126–141. <https://doi.org/10.1177/0894486513480885>
- Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The Effects of Family Firm Specific Sources of TMT Diversity: The Moderating Role of Information Exchange Frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322–344. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x>
- Liou, R.-S., Chao, M. C.-H., & Yang, M. (2016). Emerging economies and

- institutional quality: Assessing the differential effects of institutional distances on ownership strategy. *Journal of World Business*, 51(4), 600–611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.03.001>
- Liu, Y., Li, Y., & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381–393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.012>
- Lopez, L. E., Kundu, S. K., & Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228–1238. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.69>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609. <https://doi.org/10.2307/20159604>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 241–264. <https://econpapers.repec.org/RePEc:taf:entreg:v:22:y:2010:i:3-4:p:241-264>
- Macneil, I. R. (2003). Reflections on relational contract theory after a neo-classical seminar. In D. Campbell, H. Collins, & J. Wightman (Eds.), *Implicit dimensions of contract: Discrete, relational and network contracts*. Hart Publishing.
- Macneil, Ian R. (1982). *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. *Ethics*, 93(1).
- Maekelburger, B., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458–476. <http://www.jstor.org/stable/23256581>
- Majocchi, A., D'Angelo, A., Forlani, E., & Buck, T. (2017). Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs. *Journal of World Business*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.005>
- Malhotra, S. (2012). Geographic Distance as a Moderator of Curvilinear Relationship Between Cultural Distance and Shared Ownership. *Canadian*

- Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 29(3), 218–230.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.234>
- Marsden, P. V, & Campbell, K. E. (2012). Reflections on Conceptualizing and Measuring Tie Strength. *Social Forces*, 91(1), 17–23.
<https://doi.org/10.1093/sf/sos112>
- Martín Martín, O., & Drogendijk, R. (2014). Country Distance (COD): Development and Validation of a New Objective Measure. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 102–125.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12035>
- Mathews, J., & Zander, I. (2007). The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38, 387–403. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400271>
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in *business* markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547–554.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.004>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.2307/258792>
- Merino, F., Monreal - Pérez, J., & Sánchez - marín, G. (2015). Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity*. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184.
<https://econpapers.repec.org/RePEc:taf:ujbmxv:v:53:y:2015:i:4:p:1164-1184>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michael Geringer, J., Beamish, P. W., & Dacosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for mne performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109–119.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250100202>
- Michie, S. G., Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (2006). Unified diversity in top - level teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 130-149.
<https://doi.org/10.1108/10553180610742764>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard University Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). *Family Firm Governance*,

- Strategic Conformity, and Performance: Institutional vs. Strategic Perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189–209. <http://www.jstor.org/stable/23362107>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2013). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioral Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51. <https://doi.org/10.1111/joms.12076>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family *Businesses**. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-Family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40, 802–817. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.11>
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family *business*. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top *Management* Teams in Family-Controlled Companies: ‘Familiness’, ‘Faultlines’, and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1–28. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0093-x>
- Musteen, M., Datta, D., & Herrmann, P. (2009). Ownership Structure and CEO Compensation: Implications for the Choice of Foreign Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 321–338. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.63>
- Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 749–774. <https://doi.org/10.1111/etap.12025>
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304->

405X(84)90023-0

- Nadkarni, S., & Perez, P. D. (2007). Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 160–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400248>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Naldi, L., & Nordqvist, M. (2009). Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Nicolò, D., & Valenza, G. (2019). Il dinamismo e la competitività delle imprese italiane: le high-growth enterprises e le gazzelle familiari e non familiari. *Rivista Economica Del Mezzogiorno*, 33(3–4), 997–1019.
- Nordström, K. A., & Vahlne, J.-E. (1994). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In M. Landeck (Ed.), *International Trade: Regional and Global Issues* (pp. 41–56). St Martin's Press.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive Smes: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market. *International Business Review*, 18, 50–59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.10.002>
- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A. *Family Business Review*, 12(2), 147–158. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00147.x>
- Okoroafo, S., & Koh, A. (2009). Family Businesses' Views on Internationalization: Do they Differ by Generations? *International Business Research*, 3. <https://doi.org/10.5539/ibr.v3n1p22>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Loper, M. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage [and Executive Commentary]. *The*

- Academy of *Management Executive* (1993-2005), 9(2), 30–44.
<http://www.jstor.org/stable/4165256>
- Ozgen, E., & Baron, R. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22, 174–192.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.12.001>
- Padmanabhan, P., & Rae Cho, K. (1999). Decision Specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence from Japanese Firms. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 25–41.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490059>
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475–485.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>
- Park, J. S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739–752.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.01.006>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117–1124. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00416.x>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Peng, M. W., Sun, W., Vlas, C., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2018). An Institution-Based View of Large Family Firms: A Recap and Overview. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 187–205.
<https://doi.org/10.1177/1042258717749234>
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international *business* strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top *Management* Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science*, 12(1), 1–18.
<http://www.jstor.org/stable/2640393>
- Piva, E., Rossi-Lamastra, C., & De Massis, A. (2013). Family Firms and Internationalization: An Exploratory Study on High-Tech Entrepreneurial Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11.
<https://doi.org/10.1007/s10843-012-0100-y>

- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <http://www.jstor.org/stable/3094289>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press.
- Powell, T. C. (2014). *Strategic management and the person*. *Strategic Organization*, 12(3), 200–207. <https://doi.org/10.1177/1476127014544093>
- Prügl, R. (2019). Capturing the Heterogeneity of Family Firms: Reviewing Scales to Directly Measure Socioemotional Wealth BT - *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (E. Memili & C. Dibrell (eds.)); pp. 461–484). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_17
- Ragozzino, R. (2009). The Effects of Geographic Distance on the Foreign Acquisition Activity of U.S. Firms. *Management International Review*, 49, 509–535. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0006-7>
- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786–799. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.007>
- Rauch, J. E. (2001). *Business and Social Networks in International Trade*. *Journal of Economic Literature*, 39(4), 1177–1203. <http://www.jstor.org/stable/2698523>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Ripollés-Meliá, M., Menguzzato-Boulard, M., & Sánchez-Peinado, L. (2007). Entrepreneurial orientation and international commitment. *Journal of International Entrepreneurship*, 5(3), 65–83. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0016-0>
- Rivas, J. L. (2012). Diversity & internationalization: The case of boards and TMT's. *International Business Review*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.12.001>
- Rubino, F. E., Multari, C., & Valenza, G. (2022). The Internationalization of Family SMEs: A Literature Review and Research Agenda BT - *The International Dimension of Entrepreneurial Decision-Making: Cultures, Contexts, and Behaviours* (A. Caputo, M. M. Pellegrini, M. Dabić, & L.-P. Dana (eds.)); pp. 115–136). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3->

- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2007). Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: a response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*, 38(1), 200–205. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400242>
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *MIR: Management International Review*, 43(1), 63–83. <http://www.jstor.org/stable/40835634>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled *Businesses*: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>
- Sanders, W. M. 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. <https://doi.org/10.5465/257100>
- Santulli, R., Torchia, M., Calabrò, A., & Gallucci, C. (2019). Family ownership concentration and firm internationalization: integrating principal-principal and socioemotional wealth perspectives. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 220–248. https://econpapers.repec.org/RePEc:kap:jinten:v:17:y:2019:i:2:d:10.1007_s10843-019-00245-4
- Sarasvathy, D. K., Simon, H., & Lave, L. (1998). Perceiving and managing *business* risks: differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(2), 207–225. <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jeborg:v:33:y:1998:i:2:p:207-225>
- Scholes, L., Mustafa, M., & Chen, S. (2016). Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58, 131–146. <https://doi.org/10.1002/tie.21729>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms. *The Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194. <https://doi.org/10.2307/30040613>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational Involvement in the Top *Management* Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x>
- Segaro, E. (2012). Internationalization of Family SMEs: The Impact of Ownership,

- Governance, and Top *Management* Team. *Journal of Management and Governance*, 16, 147–169. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9145-2>
- Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top *management* team. *International Business Review*, 23(2), 381–395. <https://doi.org/DOI: 10.1016/j.ibusrev.2013.06>,
- Sestu, M., & Majocchi, A. (2018). Family Firms and the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures: A Transaction Costs Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44. <https://doi.org/10.1177/1042258718797925>
- Shane, Scott. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448–469. <http://www.jstor.org/stable/2640414>
- Shane, SCOTT, & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sharma, P., Berrone, P., Cruz, C. C., Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., Baron, R. A., Astrachan, J. H., Jaskiewicz, P., Ashforth, B. E., Humphrey, R. H., Anderson, R. C., Reeb, D. M., Rau, S. B., Astrachan, J. H., Smyrniotis, K. X., Zahra, S. A., Hayton, J. C., Salvato, C., Howorth, C., ... Block, J. H. (2003). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 51–78. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32, 519–535. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.40>
- Siddharthan, N. S., & Lall, S. (1982). The recent growth of the largest us multinationals*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 44(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1982.mp44001001.x>
- Singh, R. P. (2000). Entrepreneurial opportunity recognition through social networks. Garland Publ.
- Sirmon, D. G., Arregle, J., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979–998. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources,

- Management and Wealth Creation in Family Firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Slangen, A., & Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18, 276–291. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.02.014>
- Söderqvist, A. M., & Chetty, S. (2009). Strength of ties and their role in pre-founding, start-up and early internationalization. 12th McGill International Entrepreneurship Conference.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.1.49>
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5–6), 467–488.
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–367. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x>
- Steier, L. (2003). Variants of Agency Contracts in Family-Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18, 597–618. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00012-0)
- Stuart, T., & Sorenson, O. (2003). The geography of opportunity: spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms. *Research Policy*, 32(2), 229–253. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00098-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00098-7)
- Sui, S., Yu, Z., & Baum, M. (2013). Resource differences between Born Global and Born Regional firms: Evidence from Canadian Small and Medium-Sized Manufacturers 1997-2004. *International Business: Research, Teaching and Practice*.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top *Management* Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819–832. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x>
- Tasavori, M., Zaefarian, R., & Eng, T.-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal*, 36(8), 887–910. <https://doi.org/10.1177/0266242618773145>
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>

- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thomas, D. E., & Eden, L. (2004). What is the Shape of the Multinationality - Performance Relationship? *Multinational Business Review*, 12(1), 89–110. <https://doi.org/10.1108/1525383X200400005>
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kyläheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17(4), 473–487. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.003>
- van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. M. A. R. (2015). How does Family Control Influence Firm Strategy and Performance? A Meta-Analysis of US Publicly Listed Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 3–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/corg.12080>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2014). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 28. <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109–125. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.109>
- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Webb, J., Ketchen, D., & Ireland, R. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.002>
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)

- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42(1), 7–24. <https://doi.org/10.5465/256871>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized *businesses*. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>
- Wolfram Cox, J. (2001). Remembrance of things past? Change, development and paternalism. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 168–189. <https://doi.org/10.1108/09534810110388072>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59–82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>
- Yarbrough Jr, E., Abebe, M., & Dadanlar, H. (2017). Board political experience and firm internationalization strategy. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 401–416. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2016-0043>
- Zaefarian, R., Tasavori, M., Eng, T.-Y., & Demirbag, M. (2020). Development of international market information in emerging economy family SMEs: The role of participative governance. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1800337>
- Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1997). The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services. *Strategic Management Journal*, 18(6), 439–463. <http://www.jstor.org/stable/3088186>
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family *businesses*: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51–65. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7>
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950. <https://doi.org/10.5465/1556420>
- Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129–146.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>

Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Business Papers*, 32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

IV

Caso studio: Azienda Agricola Saponi Antichi d'Aspromonte

IV.1 Metodologia

Il metodo dello studio dei casi è una metodologia di ricerca qualitativa che permette di esaminare in modo approfondito un fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto reale (Yin, 2003)¹. Questa metodologia è particolarmente utile negli studi sull'organizzazione e sulla gestione aziendale, poiché permette di comprendere le dinamiche presenti all'interno di un singolo contesto (Eisenhardt, 1989)². In particolare, tale metodologia è pertinente nella ricerca sulle imprese familiari, poiché queste si trovano all'incrocio di due sistemi - la famiglia e l'impresa - che interagiscono in modo complesso (Tagiuri & Davis, 1992)³. Per capire a fondo i fenomeni organizzativi legati alla partecipazione e all'influenza della famiglia nell'impresa, è necessario utilizzare diverse prospettive e diversi livelli di analisi. Il metodo dei casi studio è particolarmente adatto a questo tipo di analisi, poiché consente di esaminare molteplici variabili e si basa su diverse fonti, che devono convergere in modo triangolare per fornire una comprensione più completa del fenomeno (Yin, 2003).⁴

Il presente lavoro segue l'approccio proposto da De Massis & Kotlar (2014)⁵ per l'adozione del metodo del caso studio applicato alle imprese familiari. Difatti, secondo gli autori, tale metodologia di ricerca qualitativa è particolarmente adatta allo studio di questa tipologia di imprese. Tuttavia, è necessario adottare una metodologia rigorosa al fine di rendere scientificamente valido un caso studio. In particolare, De Massis & Kotlar (2014)⁶ propongono un percorso iterativo che deve essere seguito dai ricercatori che si approcciano a tale metodologia, al fine di rendere il lavoro di ricerca scientificamente valido. Tale processo si compone di sette *step*, di seguito argomentati.

Fasi nella conduzione di un caso studio

1. Scelta del *design*. Quando i ricercatori scelgono di adottare la metodologia del caso studio, devono scegliere il *design* più adatto in base agli obiettivi

¹ Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*. SAGE Publications

² Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>

³ Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>

⁴ Op. cit.

⁵ De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family *business* research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

⁶ Op. cit.

della ricerca (Yin, 2003)⁷. Si tratta di un processo cruciale in quanto tale scelta può influire notevolmente sulla validità e sull'affidabilità dei risultati dell'indagine. Il *design* può essere ricondotto a tre principali tipologie:

- Il caso studio esplorativo, che dovrebbe essere utilizzato quando l'obiettivo è comprendere come si verifica un fenomeno;
- Il caso studio esplicativo è da preferire quando l'obiettivo è comprendere il motivo per cui si verifica un fenomeno;
- Il caso studio descrittivo, da adottare preferibilmente quando l'obiettivo della ricerca è quello di convincere della rilevanza di un fenomeno.

In aggiunta alla scelta di un particolare *design*, possono essere abbracciati diversi orientamenti durante la conduzione di caso studio. Yin (2003)⁸ adotta una metodologia positivista (Clegg, 2008)⁹, che si basa su un approccio di ricerca deduttivo. Invece, altri studiosi adottano un metodo interpretativo (Bryman & Bell, 2007; Miles & Huberman, 1994; Stake, 2005)^{10 11 12}, che si basa su un approccio di tipo induttivo.

2. Scelta dell'unità di analisi. Una volta scelto il metodo dello studio di caso, un passo molto importante nella sua applicazione è scegliere l'unità di analisi. L'unità di analisi può essere definita come "un fenomeno di qualche tipo che si verifica in un contesto delimitato" (Miles & Huberman, 1994)¹³. Alcuni esempi di unità di analisi possono essere: gli individui, i processi, i programmi, i progetti, la differenza tra imprese ecc. (De Massis et al., 2015)¹⁴. Ne consegue che l'unità di analisi dipende dagli obiettivi di ricerca ed è fondamentale per avviare uno studio scientificamente valido.
3. Selezione del caso. Il metodo del caso studio richiede una selezione critica dei casi, che si differenzia dai tipici approcci di campionamento utilizzati nella ricerca quantitativa. Difatti, in questo approccio, le imprese vengono selezionate in base alla loro idoneità a rappresentare un fenomeno e a estendere le relazioni e la logica tra le variabili, ovvero il cosiddetto

⁸ Op. cit.

⁹ Clegg, S. (2008). Positivism and Post-Positivism. *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*, 155–157

¹⁰ Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press.

¹¹ Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, 2nd ed. In *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, 2nd ed.* Sage Publications, Inc.

¹² Stake, R. (2005). Qualitative Case Studies. *The Sage Handbook of Qualitative Research*.

¹³ Op. cit.

¹⁴ De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>

"campionamento teorico" (Eisenhardt, 1989; Graebner & Eisenhardt, 2004)^{15 16}.

La scelta del numero di casi da includere nello studio è una decisione critica. Nel presente elaborato è stato ritenuto più opportuno operare l'indagine su un caso singolo. Tale scelta rappresenta un processo diretto, in cui l'impresa è selezionata in base alla sua rilevanza o alla sua estrema rappresentatività, oppure perché essa offre la possibilità di essere studiata in modo particolarmente approfondito (Yin, 2009)¹⁷.

In generale, la scelta dello studio di un caso singolo è una metodologia di ricerca che consente di esplorare in modo approfondito un fenomeno significativo in circostanze particolari, come ad esempio situazioni rare, uniche o estreme (Yin, 2009)¹⁸.

4. Raccolta delle informazioni. I dati nel metodo del caso studio sono raccolti mediante molteplici mezzi che possono consistere in fonti qualitative, come interviste, osservazioni dirette, comprese le tecniche di raccolta dati etnografici ed antropologici, documentazione e registrazioni storiche, così come fonti quantitative (ad esempio sondaggi). L'uso di molteplici fonti aumenta la credibilità dei dati (Patton, 1990)¹⁹. Ogni fonte di dati è un pezzo del "puzzle" che contribuisce alla comprensione del fenomeno nel suo complesso. Le interviste sono spesso la fonte primaria di dati nei casi studio (Eisenhardt & Graebner, 2007)²⁰. Le osservazioni dirette richiedono che i ricercatori dedichino del tempo a osservare e sperimentare la vita organizzativa all'interno di un'azienda o in un campione di aziende. Pertanto, queste osservazioni sono molto costose e richiedono molto tempo, ma consentono ai ricercatori di ottenere "insight approfonditi sugli aspetti umani, sociali e organizzativi delle aziende" (Myers, 2019)²¹.

La documentazione storica riguarda un insieme di dati che sono stati raccolti nel corso della storia di un'impresa. L'analisi storica è il processo di assemblaggio, analisi critica e sintesi dei dati del passato (ad esempio,

¹⁵ Op. cit.

¹⁶ Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The Seller's Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366–403. <https://doi.org/10.2307/4131440>

¹⁷ Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.

¹⁸ Op. cit.

¹⁹ Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications.

²⁰ Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

²¹ Myers, S. C. (2019). *Qualitative Research in Business and Management*. SAGE Publications Ltd. <http://digital.casalini.it/9781526418326>

articoli, libri, rapporti commerciali ecc.) che vengono solitamente raccolti attraverso fonti pubbliche. Vale la pena notare che l'analisi storica non significa solo scavare nel passato per recuperare dati, ma anche contestualizzarli da un punto di vista storico (Colli et al., 2013)²².

In sintesi, la pratica di utilizzare più fonti di dati rappresenta un punto di forza nella conduzione di un caso studio. La diversificazione delle fonti permette ai ricercatori di adottare diversi punti d'osservazione di un medesimo fenomeno, attraverso l'adozione della tecnica di triangolazione (Denzin & Lincoln, 1994; Yin, 1984)^{23 24}, rendendo così i risultati ottenuti più convincenti e precisi (Tracy, 2010)²⁵.

5. Analisi dei dati. Oltre all'osservanza di procedure di raccolta dati ordinate e trasparenti, è altrettanto cruciale procedere alla sistematica analisi dei dati qualitativi e al chiarimento del processo di analisi utilizzato. In linea con altri metodi di ricerca qualitativa, la raccolta e l'analisi dei dati avvengono spesso in modo concomitante. Il ricercatore deve assicurarsi che i dati siano convergenti al fine di comprendere le dinamiche del caso nel suo insieme, non una parte di esso o i fattori esterni che lo influenzano. Prima di essere analizzate, le informazioni raccolte attraverso il metodo dello studio di caso devono essere "preparate" utilizzando tecniche di riduzione, visualizzazione, categorizzazione e contestualizzazione dei dati. La riduzione dei dati implica la selezione, il *focus*, la sintesi e la semplificazione del materiale raccolto al fine di facilitare l'analisi delle prove dello studio di caso. La visualizzazione dei dati prevede la creazione di un modo organizzato e compresso per disporre i dati (ad esempio attraverso diagrammi, grafici, matrici, immagini o testi). La categorizzazione dei dati comporta la distinzione e il raggruppamento di diverse categorie di informazioni. Infine, la contestualizzazione dei dati riguarda l'assemblaggio delle informazioni raccolte e delle contingenze esterne e l'identificazione di collegamenti e connessioni tra essi (De Massis & Kotlar, 2014).²⁶
6. Presentazione dei risultati. Un aspetto critico nella metodologia del caso studio è la presentazione del ricco *corpus* di evidenze empiriche e dei

²² Colli, A., Howorth, C., & Rose, M. (2013). Long-term perspectives on family *business*. *Business History*, 55. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.744589>

²³ Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. In Norman K Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.

²⁴ Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.

²⁵ Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

²⁶ Op. cit.

risultati dello studio. La presentazione dei risultati rappresenta una sfida chiave per gli studiosi di imprese familiari (Chenail, 2009)²⁷. È importante distinguere tra due tipi di dati da presentare: il materiale grezzo e l'evidenza sintetica. La sfida di presentare il ricco *corpus* di materiale grezzo qualitativo può essere affrontata presentando una rappresentazione relativamente completa della storia all'interno del testo. La storia consiste tipicamente in una descrizione narrativa del caso di studio che è intervallata da citazioni di informatori chiave e altre prove di supporto. L'evidenza sintetica, invece, può essere presentata utilizzando tabelle o figure utili a organizzare i risultati. Inoltre, spesso, i risultati di uno studio di caso prendono la forma di proposizioni teoriche.

7. Garantire la validità e l'affidabilità dei risultati di ricerca. Ci sono quattro criteri principali per valutare la solidità e l'affidabilità della ricerca basata sullo studio di casi (Eisenhardt, 1989; Gibbert & Ruigrok, 2010; Yin, 1984)²⁸²⁹³⁰. La validità del costrutto teorico si riferisce alla qualità della concettualizzazione e alla rilevanza dell'argomento principale dello studio (Denzin & Lincoln, 1994)³¹. La validità interna riguarda la fase di analisi dei dati (Yin, 2003)³² e attiene all'individuazione di relazioni causali tra variabili e risultati. La validità esterna attiene alla definizione del dominio in cui le conclusioni dello studio possono essere generalizzate. (Numagami, 1998)³³. L'affidabilità si riferisce al fatto che altri ricercatori, coi medesimi passaggi e il medesimo caso di studio, giungano agli stessi risultati (Yin, 2003)³⁴.

Il caso di seguito proposto, relativo all'Azienda Agricola Sapori Antichi d'Aspromonte, è stato condotto attraverso un approccio di tipo esplorativo, finalizzato a individuare "come" è avvenuto il processo di internazionalizzazione e, in particolare, "come" sono stati scelti i paesi *target*. In linea con quanto proposto

²⁷ Chenail, R. J. (2009). Communicating Your Qualitative Research Better. *Family Business Review*, 22(2), 105–108. <https://doi.org/10.1177/0894486509334795>

²⁸ Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

²⁹ Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>

³⁰ Op. cit.

³¹ Op. cit.

³² Op. cit.

³³ Numagami, T. (1998). The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: A Reflective Dialogue in Defense of Case Studies. *Organization Science*, 9(1), 2–15. <http://www.jstor.org/stable/2640418>

³⁴ Op. cit.

da Yin (2003)³⁵, è stato adottato un approccio positivista, ovvero deduttivo, per ridurre al minimo i *bias* derivanti dall'interpretazione soggettiva nelle interviste e nelle analisi dei dati.

L'unità di analisi è da ricondurre alle scelte strategiche operate dall'impresa. Di conseguenza, l'oggetto di studio è il *management* aziendale, le sue scelte e il suo *modus operandi* che, come argomentato nel prosieguo della trattazione, ha permesso di aprirsi all'internazionalizzazione grazie alla costituzione di reti sociali internazionali.

È stato scelto il metodo del caso di studio singolo il quale, come evidenziato da Yin (2009)³⁶, permette un'analisi approfondita e potenzialmente esaustiva delle dinamiche attinenti a una determinata azienda. In linea con quanto suggerito dallo stesso autore, è stato individuato un caso aziendale con caratteristiche particolarmente adatte al contesto oggetto di studio (piccola impresa familiare). Nondimeno, è risulta raro anche il contesto in cui opera l'impresa (un piccolo comune montano di 700 abitanti) con scarsità di servizi e collegamenti; ciò avrebbe dovuto generare una barriera all'internazionalizzazione ma, come verrà discusso, tale barriera è stata superata. Inoltre, il caso aziendale oggetto di studio presenta dei caratteri interessanti da approfondire anche per le caratteristiche economiche del territorio in cui opera, contraddistinto da una atavica arretratezza imprenditoriale che non ha facilitato l'accesso ai mercati internazionali da parte dell'impresa oggetto del presente studio. Dunque, l'azienda non ha potuto fare affidamento su canali di vendita privilegiati come consorzi o reti d'impresa già operanti all'estero.

I dati raccolti attraverso interviste sono stati "triangolati" con documenti forniti dagli imprenditori stessi e altri dati e documenti reperibili in rete, in linea con l'adozione di un approccio possibilmente oggettivo, come sostenuto da Yin (1984)³⁷. È stato ampiamente utilizzato il *web* per reperire informazioni sia di natura giuridica che quelle riguardanti la storia imprenditoriale e l'attività svolta. La mole di dati è stata elaborata individuando i macro-temi comuni alle varie fonti da cui si è attinto, scartando quelle informazioni non confutate da fonti ritenute attendibili (es. articoli di giornale che hanno riportato informazioni non riscontrate nei documenti e/o nelle interviste). Successivamente, le informazioni rilevanti sono state sistematizzate in modo organico utile alla presentazione delle stesse. Infine, con riguardo alla presentazione delle informazioni e alla confutazione dell'attendibilità e della validità dei risultati ottenuti, sono state seguite le linee guida elaborate da De Massis & Kotlar (2014)³⁸. Difatti, la presentazione dei dati,

³⁵ Op. cit.

³⁶ Op. cit.

³⁷ Op. cit.

³⁸ Op. cit.

oggetto dei prossimi paragrafi, riguarda sia l'esposizione di dati grezzi che di evidenze sintetiche che, adeguatamente incrociati, hanno portato all'avanzamento di alcune proposizioni teoriche.

IV.2 Risultati

Presentazione: azienda agricola "Sapori antichi d'Aspromonte"

L'azienda agricola "Sapori antichi d'Aspromonte" è una piccola impresa familiare operante nel comune di Canolo (comune della Città Metropolitana di Reggio Calabria), il cui territorio si trova all'interno del Parco Nazionale d'Aspromonte. È stata fondata nel 1992 dai coniugi Antonello Stilo e Laura Multari, tuttora impiegati all'interno dell'azienda, insieme a loro figlio Nicola. Attualmente l'azienda conta 9 dipendenti così suddivisi:

- 3 membri della famiglia (i coniugi e il figlio Nicola);
- 2 affini di primo grado (cugini degli imprenditori);
- 4 dipendenti esterni alla famiglia ma provenienti da Canolo stesso.

Le attività principali svolte dall'azienda sono coltivazione, allevamento, trasformazione di carni, attività casearia, attività di fattoria didattica, ristorazione e vendita al dettaglio e all'ingrosso dei beni prodotti al suo interno. La produzione si basa sullo sfruttamento delle risorse naturalmente presenti sul territorio e ciò permette di produrre alimenti considerati "biologici", grazie principalmente alla possibilità di allevare il bestiame all'aperto, in ampi spazi interni al Parco Nazionale d'Aspromonte, da cui l'impresa stessa prende il nome.

Da un punto di vista organizzativo, le decisioni vengono prese congiuntamente dai coniugi e dal figlio, i quali assumono le decisioni strategiche a livello *corporate* e di *business*, mentre operativamente Antonello Stilo si occupa della gestione della braceria e della macelleria, Laura Multari della trasformazione della carne e degli aspetti contabili e amministrativi dell'impresa, mentre Nicola Stilo, il figlio, della gestione degli allevamenti e dei terreni.

L'azienda agricola Sapori Antichi d'Aspromonte, fin dalla sua costituzione, ha adottato una strategia di sviluppo dimensionale di tipo orizzontale, verticale e di espansione internazionale. Difatti, l'attività, alla sua costituzione svolgeva prevalentemente l'attività di trasformazione e vendita al dettaglio di carni (macelleria) per poi, nel corso degli anni, ampliare la propria struttura e organizzare il *business* in modo sempre più "aziendalistico" fino giungere alle numerose attività svolte oggi. Per il futuro, come dichiarato dall'imprenditrice Laura Multari, è prevista una ulteriore espansione del *business*

attraverso l'ingresso nel settore turistico tramite l'apertura di un *bed & breakfast*, finalizzato a garantire soggiorni enogastronomici e percorsi naturalistici.

La Socio-Emotional Wealth (SEW)

Come discusso nel corso del presente elaborato, uno tra gli elementi che maggiormente caratterizza le PMI familiari e il loro processo di internazionalizzazione è la presenza di valori socio-emotivi, a cui tale tipologia di imprese sono molto legati.

Le caratteristiche dell'azienda agricola "Sapori Antichi d'Aspromonte" risultano perfettamente in linea con quanto descritto da (Berrone et al., 2012)³⁹ in termini di:

- Controllo e influenza della famiglia: come descritto in precedenza, il controllo aziendale è esercitato dai coniugi e dal figlio. I collaboratori esterni sono affini al nucleo familiare e conoscenti, tutti provenienti dalla stessa comunità di cui fanno parte i familiari (Chua et al., 1999)⁴⁰;
- Identificazione dei familiari con l'azienda. L'impresa viene vista come un'estensione della famiglia, con dei valori precisi da rispettare. Nondimeno, la reputazione sociale dell'impresa è stata costruita ed è difesa con una serie di azioni mirate. In *primis* vi è stata la donazione di un forno comunitario ai cittadini decorato da un artista di origini brasiliane, pagato interamente dall'azienda. Inoltre, due volte all'anno l'impresa organizza delle giornate ecologiche in cui gli imprenditori in prima persona, i dipendenti (pagati dall'impresa) e i membri della comunità ripuliscono l'intera parte Nuova del comune di Canolo. Tali azioni generano un doppio effetto: da un lato migliora l'immagine sociale dell'impresa (Micelotta & Raynard, 2011)⁴¹, dall'altro è migliorato il territorio in cui l'impresa opera. Con riguardo a questo ultimo punto, l'imprenditrice Laura Multari ci ha tenuto a precisare la *vision* dell'impresa: "Esportare non prodotti, ma un intero territorio". In questo caso, l'impresa non si identifica solo con la famiglia ma, come si evince anche dal nome, con un intero territorio.

³⁹ 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*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

⁴⁰ Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family *Business* by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

⁴¹ Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>

Come avanzato da Carrigan & Buckley (2008)⁴², anche l'attenzione riservata dalle PMI familiari alla qualità dei prodotti è anche mirata a migliorare l'immagine della famiglia e, nel caso oggetto di studio, ciò è pienamente confutato, come descritto nel paragrafo precedente, dalla strategia competitiva adottata dall'azienda;

- La presenza di legami sociali vincolanti, interni ed esterni all'impresa generano fiducia relazionale e spirito di solidarietà (Coleman, 1990; Uzzi, 1997)^{43 44}. Gli stessi imprenditori dell'azienda agricola "Sapori Antichi d'Aspromonte" definiscono i propri dipendenti e i soggetti coi quali intrattengono rapporti internazionali come "amici". Tali legami nascono per motivazioni economiche (lavoro ed esportazione) per poi trasformarsi in rapporti sociali;
- Volontà di trasferire l'attività imprenditoriale alle generazioni successive. Come argomentato da Zellweger & Astrachan (2008)⁴⁵, tra i desideri più grandi interni alle PMI familiari vi è quello di trasferire l'attività ai successori. Ciò risulta pienamente in linea con quanto affermato dagli imprenditori dell'azienda oggetto del presente caso studio, secondo i quali "vi è la volontà di far fare esperienze ai propri figli [oltre a Nicola, attualmente impiegato nell'impresa, c'è Daria, studentessa di Giurisprudenza a Bologna] per poi possibilmente tramandare loro la nostra attività". Ad avvalorare tale tesi c'è la volontà degli imprenditori di responsabilizzare in modo crescente le attività svolte dal figlio impiegato nell'attività di famiglia.

Il processo di internazionalizzazione

L'espansione internazionale dell'azienda è iniziata nel 2003 quando, successivamente alla partecipazione a una fiera svolta a Parigi nello stesso anno, gli imprenditori hanno instaurato dei rapporti di fornitura con diversi ristoratori francesi. Ciò è in linea con quanto affermato da Ellis (2008)⁴⁶ circa la possibilità di

⁴² Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family *business*?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family *businesses*. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>

⁴³ Coleman, J. (1990). The Foundations of Social Theory. In *Soc. Forces [Internet]* (Vol. 14).

⁴⁴ Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. <https://doi.org/10.2307/2393808>

⁴⁵ Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

⁴⁶ ELLIS, N. C. (2008). The Dynamics of Second Language Emergence: Cycles of Language Use, Language Change, and Language Acquisition. *The Modern Language Journal*, 92(2), 232–249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2008.00716.x>

avviare il processo di internazionalizzazione tramite la partecipazione a fiere all'estero. Nondimeno, l'impresa oggetto del presente studio ha attuato sia per la ricerca delle opportunità internazionali che per la creazione di legami esteri un atteggiamento proattivo, in linea con la suddivisione teorica proposta da Johanson & Mattsson (1988)⁴⁷. Difatti, non vi era un *network* preesistente che ha creato l'opportunità, ma la stessa è stata costruita attraverso una strategia di espansione mirata che ha avuto esito positivo.

Successivamente alla penetrazione nel mercato francese, l'espansione internazionale è proseguita con le stesse modalità, ovvero tramite la partecipazione a più fiere internazionali, che hanno permesso la penetrazione nei mercati di Belgio e Germania. Risulta degna di nota l'importanza delle reti sociali create dai membri della famiglia nel corso del tempo che, come affermato da Portes (1998)⁴⁸, incidono pesantemente nel percorso di internazionalizzazione delle PMI familiari.

Nel corso del tempo, oltre ai rapporti diretti coi ristoratori, sono state instaurate delle collaborazioni anche con distributori all'ingrosso di prodotti alimentari, i quali servivano dei ristoratori, seguendo il percorso di internazionalizzazione graduale teorizzato da Johanson & Vahlne (1977)⁴⁹. Difatti, l'azienda agricola "Sapori Antichi d'Aspromonte", come argomentato, ha dapprima attuato l'espansione tramite l'esportazione diretta, per poi avviare dei rapporti di collaborazione con dei distributori presenti sul territorio dei paesi *target*. Tuttavia, l'impresa non ha inteso proseguire l'internazionalizzazione tramite la concessione di licenze produttive o la creazione di filiali all'estero, in quanto essa adotta una strategia di differenziazione (Porter, 1980)⁵⁰, per la quale si rende necessario che gli allevamenti e la trasformazione dei prodotti avvengano all'interno del territorio aspromontano, sotto la diretta supervisione degli imprenditori.

Per le stesse ragioni, a partire dal 2013, l'impresa ha interrotto la partecipazione a fiere internazionali, concentrandosi sui rapporti di fornitura già consolidati. Difatti, come affermato da Laura Multari "la capacità produttiva dell'impresa è attualmente al suo limite massimo. Aumentare i volumi produttivi comporterebbe una riduzione della qualità del prodotto".

⁴⁷ Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 18, 34–48.

⁴⁸ Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>

⁴⁹ 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*, 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

⁵⁰ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press.

La scelta dei paesi target

Come già argomentato, l'azienda oggetto del presente studio ha avviato spontaneamente il processo di internazionalizzazione. Nella fase di scelta delle prime fiere a cui partecipare, gli imprenditori hanno svolto una ricerca di mercato per capire, da un punto di vista economico, i mercati in cui sarebbero riusciti a penetrare. Dunque, ci si è basati sulle preferenze gastronomiche dei paesi. Ciò è chiaramente in linea con quanto affermato da Hofstede (1991)⁵¹, secondo il quale la scelta dei paesi *target* dipende fortemente da fattori culturali. Il successo ottenuto in Francia, Germania e Belgio è dovuto, in gran parte, alla "successo della cucina italiana" in questi paesi, come affermato da Laura Multari.

In secondo luogo, la scelta di tali paesi è dettata anche da motivi di tipo geografico. Difatti Francia, Germania e Belgio si trovano all'interno del territorio europeo e, il primo stato, addirittura, confina col territorio italiano. I beni prodotti dall'azienda devono necessariamente essere spediti e, sia per motivazioni economiche che di conservazione del prodotto, "risulta più agevole operare in paesi geograficamente vicini", come riportato dagli imprenditori i quali, per i detti motivi, hanno rinunciato ad alcune richieste provenienti dal Nord America. Tale scelta non fa che confutare la teoria proposta da Dow & Karunaratna (2006)⁵², secondo i quali la distanza geografica incide nella scelta di internazionalizzazione delle PMI familiari. Infine, gli imprenditori hanno deciso di investire in tre stati appartenenti all'Unione Europea rinunciando, come già detto, a entrare in mercati transcontinentali. Tale scelta deriva da fattori burocratici, che incentivano lo scambio di beni e servizi tra i paesi dell'UE, rendendo molto più difficoltose le esportazioni di prodotti alimentari al di fuori di essa. A tal proposito, si può dunque parlare di "distanza istituzionale" la quale, secondo Liou et al. (2016)⁵³ si inserisce tra i fattori determinanti nella scelta dei mercati esteri in cui penetrare.

Dunque, le teorie dominanti in letteratura, esposte all'interno del terzo capitolo, circa la scelta dei paesi *target* risultano pienamente confutate all'interno del caso studio esaminato nel presente lavoro. Come si è argomentato, nella scelta dei paesi ha inciso fortemente la distanza sia per ragioni che economiche, che dal punto di vista culturale, geografico e istituzionale.

⁵¹ Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

⁵² Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>

⁵³ Liou, R.-S., Chao, M. C.-H., & Yang, M. (2016). Emerging economies and institutional quality: Assessing the differential effects of institutional distances on ownership strategy. *Journal of World Business*, 51(4), 600–611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.03.001>

Le principali barriere nel processo di internazionalizzazione

Una delle motivazioni alla base della scelta dell'azienda agricola "Sapori Antichi d'Aspromonte" per il presente caso studio è la posizione della stessa da un punto di vista geografico. Difatti, contrariamente a molte PMI familiari presenti in territori economicamente più floridi, l'azienda si trova nel comune di Canolo, un piccolo comune dell'entroterra calabrese. Come lamentato dagli stessi imprenditori "l'assenza di attenzioni da parte delle istituzioni" ha reso oltremodo complicato avviare ed espandere l'attività imprenditoriale. Difatti, il comune di Canolo accusa ritardi infrastrutturali che hanno generato delle esternalità negative per l'impresa, specialmente legati a una bassa manutenzione delle infrastrutture stradali, delle comunicazioni (la rete cellulare è quasi assente) e dell'apparato amministrativo, con gli uffici di competenza distanti dal centro. Tali fattori sono richiamati per evidenziare le difficoltà riscontrate rispetto ad altre PMI familiari presenti su territori maggiormente serviti. Nondimeno, per ovviare alle carenze istituzionali gli imprenditori Stilo e Multari hanno dovuto fare ricorso, di sovente, a consulenti privati per il disbrigo di pratiche amministrative che hanno patito la lentezza del sistema burocratico italiano.

Da un punto di vista economico, l'impresa ha dovuto fronteggiare anche l'assenza di un tessuto economico florido interno al territorio, che non ha dato loro la possibilità di giovare di strumenti che, come descritto nel corso dell'elaborato, favoriscono le imprese nei loro processi produttivi, come le reti d'impresa o l'*outsourcing* strategico (Rullani, 1987)⁵⁴. Difatti, la presenza di canali di vendita già consolidati, di tipo consortile o di reti d'impresa, avrebbe permesso di esportare i prodotti senza investimenti diretti da parte dell'impresa per individuare i mercati e avviare i rapporti commerciali.

Da un punto di vista finanziario, per gli imprenditori la limitatezza di risorse non è stata considerata una barriera all'internazionalizzazione, come invece sostenuto da numerose ricerche sulle PMI familiari (es. Fernández & Nieto, 2005)⁵⁵. Ciò è dovuto principalmente al processo graduale adottato dall'impresa. Inoltre, per far fronte ai costi sostenuti per avviare la penetrazione nei mercati esteri si è fatto ricorso all'autofinanziamento che, come sostenuto da Romano et al. (2001)⁵⁶, riduce il rischio e permette il pieno controllo sulle scelte operate. Dunque,

⁵⁴ Rullani, E. (1987). L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità. *Economia e Politica Industriale*, 56, 215.

⁵⁵ Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>

⁵⁶ Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrniotis, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285–310. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00053-1)

se da un lato l'assenza di reti d'impresa e di organizzazioni consortili abbia rappresentato una barriera all'internazionalizzazione, la stessa assenza è stata sfruttata dall'impresa per avviare dei canali di vendita all'estero su cui si ha il pieno controllo.

IV.3 Discussione

L'obiettivo dello studio del presente caso ha avuto come obiettivo quello di esplorare le modalità e i fattori determinanti nel processo di internazionalizzazione dell'azienda agricola "Sapori Antichi d'Aspromonte".

In particolare, la letteratura che è stata passata in rassegna nei primi tre capitoli, riguardante le PMI familiari, ha talvolta trovato pieno riscontro nel caso studio, mentre in altri casi non c'è stata convergenza tra le teorie dominanti e ciò che invece è risultato dallo studio condotto. Le peculiarità dell'azienda esaminata (assenza di possibilità di aderire a una rete di vendita all'estero e la posizione isolata rispetto a qualsiasi contesto economico florido) hanno condotto gli imprenditori ad avviare personalmente la fase esplorativa e poi quella di ingresso e vendita nei mercati esteri.

Nondimeno, l'impresa è stata analizzata sotto il punto di vista della prospettiva socio-emotiva (SEW) proposta da Gómez-Mejía et al. (2007)⁵⁷, risultando pienamente in linea con quanto descritto dagli autori a livello teorico. Lo studio di tale prospettiva è giustificato dalla sua importanza come fattore determinante nel processo di internazionalizzazione delle PMI familiari. Difatti, come evidenziato da diversi autori (es. Gomez-Mejia et al., 2010, 2011)^{58 59} tale prospettiva socio-emotiva veicola le scelte aziendali quando si tratta di internazionalizzare il proprio giro di affari. Seppure alcuni autori riscontrino nella SEW un ostacolo all'internazionalizzazione, a causa dell'avversione al rischio e alla volontà di mantenere l'autonomia sul controllo da parte della famiglia (es. Gomez-Mejia et al., 2010)⁶⁰, altri autori hanno riscontrato nella SEW un fattore motivante quando

⁵⁷ Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and *Business Risks* in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

⁵⁸ Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>

⁵⁹ Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>

⁶⁰ Op. cit.

si tratta di penetrare nei mercati esteri. Difatti, secondo Sirmon & Hitt (2003)⁶¹ le imprese familiari generano un “capitale paziente”, ovvero investono delle risorse per lunghi periodi di tempo in quanto il loro vero obiettivo di fondo è quello di tramandare l’attività imprenditoriale ai successori in luogo di generare alti utili nel breve e medio periodo. La SEW, nel caso analizzato nel presente elaborato, ha trovato pieno riscontro nelle attività e nel *modus operandi* dell’azienda ma non ne ha ostacolato l’internazionalizzazione, anzi, ha favorito tale processo.

Con riguardo alle risorse, aver intrapreso l’internazionalizzazione con un percorso incrementale (Johanson & Vahlne, 1977)⁶² ha permesso all’impresa di evitare l’indebitamento, finanziandosi attraverso i propri mezzi. Dunque, la scarsità di risorse finanziarie tipica delle PMI familiari, in tal caso, non ha inciso sul processo di internazionalizzazione.

Come già argomentato nella fase di presentazione dei risultati del caso studio, l’impresa non ha espanso all’estero le proprie vendite in modo incidentale, tramite il riconoscimento di opportunità internazionali già esistenti (Arregle et al., 2007; Zaefarian et al., 2020)^{63 64}, ma ha creato le proprie attraverso una strategia mirata. Nondimeno, seppur l’esperienza pregressa in ambito internazionale da parte di manager e imprenditori sia un fattore associato positivamente all’internazionalizzazione delle PMI familiari (Majocchi et al., 2017)⁶⁵ prima di avviare tale percorso nel 2003, non vi era esperienza internazionale pregressa tra i membri dell’azienda esaminata, né tra i familiari che tra i soggetti esterni alla famiglia.

Con riguardo alla scelta dei paesi *target*, d’altro canto, nella scelta di penetrare nei mercati di Francia, Germania e Belgio ha pesato in modo rilevante la distanza (geografica, culturale e istituzionale) (Berrone et al., 2010)⁶⁶.

Le reti sociali rappresentano un importante spunto di riflessione nel caso dell’internazionalizzazione dell’azienda agricola “Sapori Antichi d’Aspromonte”.

⁶¹ Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

⁶² Op. cit.

⁶³ Zaefarian, R., Tasavori, M., Eng, T.-Y., & Demirbag, M. (2020). Development of international market information in emerging economy family SMEs: The role of participative governance. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1800337>

⁶⁴ Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

⁶⁵ Majocchi, A., D’Angelo, A., Forlani, E., & Buck, T. (2017). Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs. *Journal of World Business*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.005>

⁶⁶ Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <http://www.jstor.org/stable/27856089>

Difatti, i rapporti sociali instaurati al di fuori del territorio italiano sono sorti in un momento successivo all'ingresso nel mercato francese, ma poi hanno aiutato l'impresa a espandersi nei mercati tedesco e belga. La letteratura spesso evidenzia l'importanza delle reti sociali per penetrare in un paese straniero (es. Sestu & Majocchi, 2018)⁶⁷ma, in tal caso, le reti sociali sono state instaurate e coltivate successivamente al primo ingresso nel mercato francese, nel 2003. Ciò non sottrae valore all'importanza del capitale relazionale delle PMI familiari ma conduce alla necessità di indagare ulteriormente la loro importanza nella costruzione di reti sociali successivamente all'ingresso nei mercati esteri.

⁶⁷ Sestu, M., & Majocchi, A. (2018). Family Firms and the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures: A Transaction Costs Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44. <https://doi.org/10.1177/1042258718797925>

Bibliografia

- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- 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*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- 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. <http://www.jstor.org/stable/27856089>
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). ‘What’s so special about family *business*?’ An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family *businesses*. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>
- Chenail, R. J. (2009). Communicating Your Qualitative Research Better. *Family Business Review*, 22(2), 105–108. <https://doi.org/10.1177/0894486509334795>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family *Business* by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Clegg, S. (2008). Positivism and Post-Positivism. *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*, 155–157.
- Coleman, J. (1990). The Foundations of Social Theory. In *Soc. Forces* [Internet (Vol. 14)].
- Colli, A., Howorth, C., & Rose, M. (2013). Long-term perspectives on family *business*. *Business History*, 55. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.744589>
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family *business* research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. In Norman K Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research. Sage Publications, Inc.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400221>
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279003>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ellis, N. C. (2008). The Dynamics of Second Language Emergence: Cycles of Language Use, Language Change, and Language Acquisition. *The Modern Language Journal*, 92(2), 232–249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2008.00716.x>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The “What” and “How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The Seller’s Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366–403. <https://doi.org/10.2307/4131440>

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization*, 18, 34–48.
- 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*, 8, 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Liou, R.-S., Chao, M. C.-H., & Yang, M. (2016). Emerging economies and institutional quality: Assessing the differential effects of institutional distances on ownership strategy. *Journal of World Business*, 51(4), 600–611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.03.001>
- Majocchi, A., D'Angelo, A., Forlani, E., & Buck, T. (2017). Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family SMEs. *Journal of World Business*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.005>
- Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd ed. In *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd ed. Sage Publications, Inc.
- Myers, S. C. (2019). *Qualitative Research in Business and Management*. SAGE Publications Ltd. <http://digital.casalini.it/9781526418326>
- Numagami, T. (1998). The Infeasibility of Invariant Laws in *Management Studies*: A Reflective Dialogue in Defense of Case Studies. *Organization Science*, 9(1), 2–15. <http://www.jstor.org/stable/2640418>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. The Free Press.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrnios, K. X. (2001). Capital structure decision making: A model for family *business*. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285–310. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00053-1)
- Rullani, E. (1987). L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità. *Economia e Politica Industriale*, 56,

215.

- Sestu, M., & Majocchi, A. (2018). Family Firms and the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures: A Transaction Costs Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44. <https://doi.org/10.1177/1042258718797925>
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, *Management* and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Stake, R. (2005). Qualitative Case Studies. *The Sage Handbook of Qualitative Research*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.
- Zaefarian, R., Tasavori, M., Eng, T.-Y., & Demirbag, M. (2020). Development of international market information in emerging economy family SMEs: The role of participative governance. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1800337>
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

Conclusioni

Il presente lavoro ha avuto come obiettivo quello di fornire una visione d'insieme delle teorie esistenti in materia di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese familiari. In particolare, risulta evidente l'esistenza di due contrapposti filoni di pensiero relativi all'impatto che le caratteristiche di questo tipo di imprese hanno sul processo di internazionalizzazione: una parte degli studiosi sostiene che detti fattori ostacolino l'espansione internazionale, mentre altri studi sostengono la tesi opposta. Nello specifico, i principali fattori che impattano negativamente sono considerati: la scarsità di risorse finanziarie, la mancanza di esperienza internazionale dei membri della famiglia, l'assenza di conoscenze e competenze per operare sui mercati esteri e il conservatorismo. D'altra parte, vi sono anche dei fattori che, per la letteratura, renderebbero le PMI familiari più inclini a internazionalizzare il proprio *business*, tra i quali: l'attaccamento alla cultura imprenditoriale familiare, l'esistenza di reti sociali, il "capitale paziente" e la volontà di tramandare l'attività alle generazioni future.

Dette teorie trovano ampio consenso in letteratura mentre altre, come l'impatto della *Socio-Emotional Wealth* conducono a risultati contrastanti. Nello specifico, una parte della letteratura ha dimostrato che la presenza di valori socio-emotivi può condurre gli imprenditori a intraprendere l'espansione internazionale per rendere l'impresa più solida, in modo da tramandarla alle generazioni future. Altri studi, invece, hanno sostenuto che la presenza di un alto livello di *Socio-Emotional Wealth* inibisce l'apertura a nuovi mercati poiché ciò richiederebbe il reclutamento di manager esterni alla famiglia e, talvolta, la condivisione della proprietà familiare con nuovi soci esterni; così facendo, secondo gli studiosi, i membri della famiglia perderebbero il pieno controllo sull'impresa e, dunque, preferirebbero non internazionalizzare. Pertanto, considerata l'importanza che i valori socio-emotivi rivestono nel contesto delle PMI familiari, nuovi studi potrebbero contribuire al dibattito esistente, al fine di limitare le divergenze attualmente presenti in letteratura.

Un altro tema sul quale la letteratura presenta risultati contrastanti è quello delle *performance*. Difatti, vi sono studi che associano positivamente la presenza nei mercati esteri alla redditività aziendale, altri studi hanno riscontrato un rapporto negativo, mentre altri ancora non hanno registrato nessuna relazione. Anche su questo punto, ulteriori studi sarebbero opportuni per definire in modo più preciso l'eventuale convenienza delle imprese a intraprendere il percorso dell'internazionalizzazione.

Da un punto di vista metodologico, vi sono studi che adottano sia metodi quantitativi, che metodi qualitativi. Quest'ultima tipologia è stata ritenuta più

adatta nel presente lavoro per esplorare il processo di internazionalizzazione intrapreso dall'azienda oggetto del caso studio, il quale ha permesso di evidenziare un nuovo aspetto relativo alle reti sociali. Difatti, diversi studiosi hanno indagato sull'impatto che le reti sociali esistenti prima dell'internazionalizzazione hanno sul processo di espansione all'estero, mentre nel caso in oggetto le reti sociali non hanno influito sulla penetrazione nei mercati esteri (in quanto sono nate successivamente) ma hanno permesso di espandere la presenza dell'impresa nei suddetti mercati. Anche tale aspetto sarebbe opportuno approfondire in futuri lavori di ricerca.

Inoltre, nel presente lavoro è stato confermato quanto ipotizzato da Bertone (2010), circa le dimensioni della distanza (geografica, culturale e istituzionale). Difatti, nella scelta dei paesi *target* gli imprenditori hanno tenuto conto di dette dimensioni, le quali hanno condotto a investire nella partecipazione a fiere francesi, tedesche e belga.

Seppure gli studi presenti in letteratura evidenzino l'importanza delle reti d'impresa e delle organizzazioni consortili per avviare il processo di internazionalizzazione delle PMI familiari, è da notare che nel caso di studio esaminato la penetrazione nei mercati esteri è avvenuta attraverso una mirata strategia aziendale, di tipo graduale. Ciò è in contrasto con quanto affermato dalla letteratura prevalente, secondo cui le PMI familiari avviano l'internazionalizzazione in modo incidentale, senza la ricerca attiva di opportunità estere.

Le principali limitazioni del presente lavoro riguardano la natura stessa della metodologia adottata, di tipo qualitativo, condotta con obiettivi esplorativi e con un approccio positivista. Difatti, le conclusioni derivanti dallo studio del caso non possono essere generalizzate ma sono necessarie ulteriori ricerche (qualitative e quantitative) per approfondire le proposizioni teoriche a cui si è giunti.

Ringraziamenti

Il mio primo ringraziamento va alla mia famiglia, tutta, per quello che materialmente e soprattutto immaterialmente mi dà. Nonostante la nostra pazzia, dimostrata da ciascuno in modo diverso, mi sento fortunato.

Ringrazio il mio mentore, il Prof. Rubino. Il suo modo di fare mi è da esempio e la sua vicinanza ha rappresentato, anche nei momenti più difficili, un approdo sicuro.

Grazie a chi ha contribuito alla stesura di questo elaborato: da Giuseppe Valenza, che per primo mi ha permesso di scrivere sull'argomento, a Noemi, Miriam e Andrea, fondamentali nella fase di formalizzazione di citazioni e fonti.

Grazie doppiamente a Noemi, o "Socia Panetta", o anche "Parente", nonché "Testa Fresca", per essere al mio fianco nel nostro progetto; sono certo che ci porterà più lontano di quanto ancora possiamo immaginare.

Grazie a tutti i miei amici, a quelli di una vita (Andrea, Santino, Miriam, Matteo, Fortunato, Luana, Carla, Lorenzo, Giuseppe, Emanuele), che mi sopportano da anni, coi quali abbiamo condiviso, e continuiamo a condividere, tanto. Al meraviglioso gruppo di Roma, capitanato da Chiara (Erica, Antonio, Maria Teresa, Marco, Giuseppe), che mi ha sempre fatto sentire a casa. Grazie anche alle nuove meravigliose scoperte, che per merito di Aventina oggi sono una parte bellissima della mia vita (Angela, Alessia, Armando, Elisa, Sabrina).

Grazie a tutti gli amici che sono entrati nella mia vita durante gli anni universitari e non ci sono usciti più. In particolare, Stefano e Rocco, sempre presenti; davvero delle belle persone.

Con questo atto, si conclude (salvo altre sorprese) il mio percorso universitario. Nonostante le maledizioni lanciate negli anni a questo mondo, oggi mi sento di ringraziarlo dal profondo del cuore. In particolare, grazie all'UNICAL, casa mia per tanti anni (dentro di me continua a esserlo).

Ora è arrivato il momento di mettere a frutto quello che mi ha trasmesso.

Ora arriva il bello.

Reggio Calabria, 23/10/2023

Claudio