

DASTA

Dipartimento delle Scienze Aziendali,
Statistiche, Tecnologiche e Ambientali

DASTA Working Paper Series

Paper n. 8

**Dinamiche Evolutive delle Imprese Familiari:
Il ricambio generazionale in Abruzzo**

**Francesca Masciarelli
Andrea Prencipe**

October, 2006



*DASTA, Università "G. D'Annunzio"
Viale Pindaro, 42
65100 Pescara
Italy
www.unich.it/dasta
e-mail fmasciar@economia.unitn.it*

Abstract

This study focuses on the major interpretative approaches on family firms. The first section examines the difficulties of scholars researching on this issue to define some key concepts and to understand which theory of the firm better explains family firms and it attempts to examine the principal differences between family firms and other firms. Particular attention is given to the study of succession that is the most analyzed topic in the literature. The second section shows the results of an empirical analysis on the succession process of six family firms in Abruzzo and underlines the factors that the family firm literature considers to be the most important for the succession process (i.e. role of actual leaders, role of successors, succession plan, succession process evaluations) in a sample of firms located in the same region. The results show an extremely homogeneous frame. This implies that the cultural and regional contest could represent an important significant factor for the family firm succession process.

Keywords: Family firm, Succession, Resource based theory, Agency theory.

Francesca Masciarelli is a second year Ph.D. student within the Doctoral Programme in Economics and Management at the Faculty of Economics of the University of Trento (IT). She holds a first degree (with honour) in Economics and Business from the Faculty of Economics at University “G. D’Annunzio”, Pescara (IT). After graduating, she was awarded a grant to carry out research on the management of family firms at the Department of Management (DASTA) at University “G. D’Annunzio”. Francesca’s research interests are in regional innovation studies, social capital, and family firms.

Dinamiche Evolutive delle Imprese Familiari: Il ricambio generazionale in Abruzzo

Francesca Masciarelli
Andrea Prencipe

1. Introduzione

Le imprese familiari rappresentano un'importante risorsa per lo sviluppo economico e la crescita di moltissimi Paesi contribuendo a definire il livello occupazionale, i modelli di domanda, le scelte di portafoglio e gli schemi educativi (tra gli altri: Gersick, 1997; Ward, 1987; Heck e Stafford, 2001; Klein, 2000; Morck e Yeung, 2003; Shanker e Astrachan, 1996; Astrachan, 2003; Dyer, 2003; Habbershon ed altri 2003; Rogoff e Heck, 2003; Zahra, 2003; Bennesen ed altri, 2004; Zahra ed altri, 2004).

Le imprese familiari sono una percentuale molto elevata del numero complessivo di imprese presenti nei diversi Paesi. La mancanza di un'unica definizione di impresa familiare non permette di definire in modo univoco il loro valore percentuale sulla totalità delle imprese. La Porta ed altri (1999), usando una stretta definizione di controllo, individuano che il 30% delle maggiori imprese pubbliche (*publicly traded firms*) in 27 Paesi sono controllate da una famiglia. Utilizzando una definizione meno restrittiva di controllo e introducendo anche le imprese pubbliche medio – grandi, la percentuale di imprese controllate da una famiglia sale al 53%, risultati di seguito confermati dagli studi condotti da Claessens ed altri (2000) e Faccio e Lang (2002).

Anderson e Reeb (2003) e Perez-Gonzales (2002) dimostrano che in USA circa il 53% delle imprese S&P 500 sono imprese controllate da famiglie. La presenza di imprese familiari tra le imprese private è presumibilmente più elevata. Beckhard and Dyer (1983) stimano che oltre il 95% di tutte le imprese presenti in USA sono di proprietà familiare o controllate da una famiglia.

Kirchhoff e Kirchhoff (1987), Sexton e Van Aucken (1982) valutano che l'80% di tutte le attività in USA sono a proprietà familiare con un'incidenza sul prodotto interno lordo pari a circa il 50% (Ward e Arnoff, 1990).

Sebbene le imprese familiari rappresentino la forma dominante tra le organizzazioni economiche, hanno ricevuto scarsa attenzione da parte delle principali teorie d'impresa. Il mancato inserimento delle imprese familiari in una delle principali teorie d'impresa è generalmente attribuito a negligenza. Una teoria d'impresa perde robustezza e valore se non riesce a riconoscere, abbracciare ed incorporare la principale forma organizzativa (Chrisman ed altri, 2003). Le principali teorie esistenti non hanno totalmente ignorato l'esistenza di imprese familiari, ma non le hanno individuate come organizzazioni in tutte le loro diversità (Aldrich, 1999 in Chrisman ed altri, 2003).

Uno dei principali obiettivi di ricerca è stabilire se è possibile indicare differenze significative tra le imprese familiari e le altre tipologie di imprese al fine di dimostrare la necessità di un apposito campo di studi sulle imprese familiari. Ricerche empiriche comparative hanno dimostrato che esistono differenze sostanziali tra le due tipologie di imprese, differenze che vanno dai problemi di business alle modalità con le quali vengono affrontati tali problemi (Vilaseca, 1995).

Le differenze rilevate sono tali da rendere non solo possibile, ma anche particolarmente utile sia per la letteratura economica sia per le imprese, approfondire gli studi riguardo questa forma di impresa.

Il lavoro presenta una rassegna degli argomenti di ricerca maggiormente trattati nell'ambito della letteratura sulle imprese familiari.

La prima parte analizza le diverse posizioni assunte dai ricercatori in merito alla controversa questione di un'unica definizione di impresa familiare, esamina come all'interno dei principali paradigmi della teoria d'impresa si posizionino le imprese familiari, descrive quella che la dottrina considera le principali differenze esistenti tra le imprese familiari e le altre tipologie d'impresa, con particolare attenzione all'argomento della successione

d'impresa che rappresenta l'argomento su cui si concentra la maggior parte della letteratura.

La seconda parte è dedicata ad un'analisi empirica che analizza la successione in un campione quota di sei imprese familiari nella regione Abruzzo.

2. Definizione d'impresa familiare

La letteratura sulle imprese familiari manca di una concettuale e operativa definizione di impresa familiare che sia diffusamente accettata (Chua ed altri, 2003). Molti autori hanno tentato di riorganizzare e riesaminare le definizioni esistenti (Chua ed altri, 1999; Handler, 1989, Litz, 1995). La ragione di questi numerosi tentativi è la necessità di delimitare l'ambito di studio con una chiara distinzione delle imprese familiari dalle altre tipologie.

Tagiuri e Davis (1980) elaborano un modello concettuale molto semplice e lineare per analizzare le imprese familiari. Secondo questo modello un'impresa familiare può essere rappresentata attraverso l'intersezione di due sistemi sovrapposti, la famiglia e l'impresa. Ciascun sistema ha proprie norme, propri valori e una propria struttura organizzativa. I problemi nell'impresa familiare sorgono perché stessi individui hanno obblighi in entrambi i sistemi e perché l'impresa deve operare seguendo le attività e i principi che le sono propri, ma allo stesso tempo deve andare incontro alle esigenze della famiglia (Davis, 1995).

Tagiuri e Davis spiegano che in molte imprese familiari si riscontra una distinzione tra proprietà e management. Alcuni individui sono proprietari, ma non partecipano alla gestione dell'impresa, altri non sono proprietari, ma gestiscono l'impresa. Di conseguenza la distinzione tra proprietà e management potrebbe essere più significativa rispetto a quella tra famiglia e impresa. Questa distinzione porta alla definizione di un nuovo modello che descrive l'impresa familiare come il risultato di tre indipendenti, ma sovrapposti sistemi: impresa, proprietà, famiglia (Davis, 1995).

Più di recente, nell'ambito dei numerosi tentativi realizzati per definire un'impresa familiare, Chrisman ed altri (2003) individuano due principali approcci: (1) *involvement approach*; (2) *essence approach*.

Il primo definisce le imprese familiari sulla base del coinvolgimento (*involvement*) della famiglia nel business in termini di gestione, proprietà e successione generazionale. Il problema di questo tipo d'approccio risiede nella corretta e precisa identificazione di questi tre elementi. Non è chiaro se la proprietà debba essere totale di controllo o effettiva, se la governance della famiglia sia sufficiente o si renda necessaria anche la gestione, se vi debba essere una concreta probabilità di successione verso i membri della stessa famiglia o sia sufficiente l'eventualità (Chrisman ed altri, 2003).

Secondo l'*involvement approach*, la condizione necessaria per definire un'impresa familiare è il coinvolgimento della famiglia nell'attività d'impresa, tuttavia analisi empiriche hanno dimostrato che non tutte le imprese con lo stesso coinvolgimento della famiglia nel business si definiscono imprese familiari. Partendo da quest'evidenza empirica, Westhed e Bowling (1998) suggeriscono di includere nella definizione di impresa familiare solo quelle imprese che si considerano tali. Questo approccio è ampiamente criticato da Chua ed altri (2003) i quali lo definiscono corretto da un punto di vista operativo, ma teoricamente insoddisfacente, perché non risolve il problema di una concettuale definizione di impresa familiare, ma permette semplicemente di cambiare la domanda a quali imprese considerano se stesse imprese familiari.

L'*essence approach* cerca di cogliere l'essenza di un'impresa familiare. La definizione di essenza è soggetta ad una pluralità di interpretazioni. Alcuni autori la considerano la capacità della famiglia di stabilire la *vision* dell'impresa (Doimelley, 1964; Davis e Tagiuri, 1989; Pratt e Davis, 1986; Handier, 1989; Shaker e Astrachan, 1996). Litz (1995) la definisce come l'intenzione dei membri della famiglia di conservare il controllo oltre la presente generazione. Chua ed altri, (1999) aggiungono a questi elementi

l'importanza del comportamento tenuto dalla famiglia che deve garantire il controllo della coalizione dominante.

Habberson e Williams (2003) coniano un nuovo termine, *familiness*, con il quale si identifica l'insieme di risorse e competenze uniche, inseparabili e sinergiche che emergono dal coinvolgimento della famiglia nel business.

Dalle definizioni proposte emergono quattro elementi caratterizzanti l'essenza delle imprese familiari: (1) definizione della vision dell'impresa da parte della famiglia; (2) intenzione di mantenere la proprietà dell'impresa attraverso la futura generazione; (3) comportamento/atteggiamento tenuto dalla famiglia; (4) possesso di risorse e competenze uniche derivanti dal coinvolgimento della famiglia nell'attività d'impresa (Chua ed altri, 2003).

Questi quattro elementi possono essere combinati e formare un'unica integrata definizione di impresa familiare.

L'*essence approach* non considera il coinvolgimento della famiglia nel business condizione sufficiente per definire l'impresa familiare, ma tiene conto anche di altri aspetti riconducibili alle intenzioni e al comportamento tenuto dalla famiglia.

Astrachan e Shanker (1996) danno tre possibili definizioni di imprese familiari, larga, media e stretta. Ciascuna di queste definizioni dipende dalla partecipazione dei familiari nelle scelte strategiche dell'impresa e dal possesso di partecipazioni di controllo. La prima definisce imprese familiari quelle in cui i membri della famiglia detengono la maggioranza del controllo. La seconda include le imprese nelle quali i membri della famiglia hanno un coinvolgimento attivo nella definizione delle decisioni quotidiane. La terza definisce imprese familiari solo quelle in cui la famiglia detiene il controllo e nel contempo partecipa alle operazioni quotidiane. Antrachan ed altri (2002) hanno introdotto una scala per analizzare l'ingerenza dei membri della famiglia nella gestione d'impresa. Questa scala si compone di tre sottoscale: potere, esperienza e cultura. Il potere misura il grado d'influenza della famiglia nella gestione e nel governo dell'impresa. L'esperienza esprime il coinvolgimento personale dei membri della famiglia nel business attraverso il

numero di familiari che lavorano nell'impresa. L'impegno e la passione della famiglia nel business sono misurati dalla scala della cultura.

La definizione di *family company* che la maggior parte della letteratura sulle imprese familiari segue è quella di Chua ed altri (1999). Secondo questa definizione sono imprese familiari quelle nelle quali la vision del business è stabilita plasmata e stimolata da una coalizione dominante controllata dai membri di una stessa famiglia o da un piccolo numero di familiari in modo sostenibile attraverso le generazioni della famiglia. Questa definizione implica che la proprietà, il management, e la successione potenziale rappresentano condizione necessaria ma non sufficiente per differenziare le imprese familiari dalle altre tipologie di imprese. La condizione sufficiente affinché un'impresa si possa definire familiare è che la vision del business sia definita gestita e controllata dai membri della famiglia. Sebbene la definizione di impresa familiare abbia come obiettivo definire l'oggetto di studio distinguendo le *family companies* dalle non *family companies* è opportuno sottolineare che queste tipologie d'impresa rappresentano forme pure rappresentabili come gli estremi di un continuum, ma affinché ci sia coerenza con la definizione di Chua, il continuum deve essere costruito in accordo con le condizioni teoriche.

Da un'analisi delle definizioni proposte, emerge come quando si parla di imprese familiari, non ci si riferisce ad un gruppo omogeneo di imprese. Infatti, benché abbiano caratteristiche simili, le imprese familiari sono estremamente differenti per quanto riguarda aspetti fondamentali di vita di un'impresa, come ad esempio le dimensioni, la struttura, la gestione e il governo (Koulouvari, 2004). L'eterogeneità che le caratterizza rende difficile classificarle e catalogarle in un'unica definizione capace di cogliere e di evidenziare gli aspetti comuni.

3. L'impresa familiare nelle teorie d'impresa

Le imprese familiari rappresentano una forma organizzativa ampiamente diffusa nel panorama economico mondiale (Beckhard e Dyer, 1983, Shaker e Astrachan, 1996). L'ipotesi di una mancata attenzione da parte dei principali

studi d'impresa è preferibile a quella che vede alcune di queste teorie incapaci di spiegare la maggior parte delle organizzazioni presenti nel mondo (Chrisman ed altri, 2003).

Chrisman ed altri (2003) dimostrano che numerose attività imprenditoriali sono create dalle famiglie e da queste influenzate attraverso la trasmissione alle imprese di aspirazioni e valori familiari. La famiglia cerca di mantenere l'orientamento imprenditoriale attraverso le generazioni successive. L'obiettivo della teoria d'impresa risiede nella comprensione di come la presenza della famiglia condiziona le *performance* e gli obiettivi dell'impresa.

Nel tentativo di realizzare una teoria sulle imprese familiari, sono stati utilizzati i principali paradigmi della letteratura economica (Chua ed altri, 2003) come l'*agency theory* (Jensen e Meckling 1976), la teoria basata sulle risorse (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

3.1. Introduzione all'Agency Theory

L'*agency theory* si basa sulla teoria neoclassica e studia le relazioni esistenti tra proprietà e management (Milgrom e Roberts, 1992). La vita economica è pervasa da relazioni contrattuali. La relazione di agenzia è un contratto con il quale una o più persone (il principale o i principali) ingaggiano un'altra persona (l'agente) al fine di svolgere alcuni compiti in nome proprio, delegando all'agente l'assunzione di alcune decisioni (Jensen e Meckling, 1976). Si ha una relazione di agenzia quando, sulla base di una esplicita o implicita relazione contrattuale, le azioni di un individuo influenzano sia i propri interessi che quelli di un'altra persona. L'*agency theory* studia i problemi che possono emergere in una relazione di agenzia causati dall'incertezza nel rapporto e dalla mancata disponibilità delle stesse informazioni da parte del principale e dell'agente.

Il rapporto tra principale e agente è permeato da incertezza. Il principale non conosce le azioni compiute dall'agente e le informazioni di cui dispone.

Neanche l'agente conosce con certezza i risultati delle sue azioni a causa di eventi casuali che possono influenzarle (Jensen e Meckling, 1976).

L'agente e il principale tendono entrambi a massimizzare la propria utilità, di conseguenza l'agente potrebbe non agire sempre nel miglior interesse del principale. Attraverso appropriati incentivi, il principale può ridurre queste divergenze d'interessi. Di conseguenza, in generale, al fine di assicurarsi che l'agente assuma una decisione pienamente confacente con la sua prospettiva, il principale deve sostenere un costo (Jensen e Meckling, 1976).

Si definiscono costi di agenzia tutte le azioni compiute dall'agente che disattendono gli interessi del proprietario più tutti gli incentivi, le azioni e le politiche utilizzate per allineare, la condotta dell'agente agli interessi del principale. Detti costi sono si ottengono dalla somma delle spese di monitoraggio sostenute dal principale, le spese di obbligazione sostenute dall'agente e le perdite residue (Jensen e Meckling, 1976). Il principale obiettivo che la teoria d'agenzia si propone è quello di spiegare come le parti stipulano un contratto che minimizzi questi costi.

Secondo Shleifer e Vishny (1986) i problemi di agenzia che comunemente si verificano nelle imprese possono riguardare sia le relazioni tra proprietari e manager (problemi di agenzia di tipo I), sia il rapporto tra gli azionisti di maggioranza e gli azionisti di minoranza (problemi di agenzia di tipo II).

3.1.1 Problemi di agenzia di I tipo nell'impresa familiare

La separazione tra proprietà e controllo nelle imprese determina problemi di agenzia di primo tipo. Secondo il pensiero di Smith, (1796), è poco probabile che il comportamento tenuto da un manager sia tanto diligente quanto quello del proprietario dell'impresa. Fama & Jensen (1983) ritengono che se la proprietà e il management sono in capo alla stessa famiglia, i costi di agenzia si riducono notevolmente. La storica presenza della famiglia nell'impresa, le posizioni ricoperte e il controllo del management (Anderson e Reeb, 2003) le permettono di svolgere un'attività di monitoraggio e controllo dei vantaggi (James, 1999). Molto spesso, in queste imprese, proprietario e manager sono

parte della stessa famiglia o addirittura il proprietario e il manager sono la stessa persona (Steier, 2003), l'efficienza nell'attività di controllo e la stretta comunanza di interessi tra proprietà e management rende i costi di agenzia di primo tipo insignificanti o addirittura nulli (Villalonga, Amit, 2004).

Al contrario, molte ricerche che applicano l'*agency theory* all'impresa familiare, sono giunte ad una conclusione opposta: la presenza della famiglia nell'impresa ne riduce le *performance* economiche (Schulze ed altri, 2003; Mejia ed altri, 2002; Gallo e Vilaseca, 1998). Tali ricerche individuano due fondamentali aspetti che distinguono le imprese familiari dalle altre imprese in termini di costi di agenzia (Chrisman ed altri, 2002): (1) Altruismo; (2) Tendenza a trincerarsi.

Schulze ed altri (2001, 2003) sostengono che nell'impresa familiare possano verificarsi problemi di altruismo, situazioni nelle quali i proprietari tendano ad aiutare i membri della propria famiglia direttamente o indirettamente, assumendo, ad esempio un familiare che con il suo lavoro non apporta ricchezza all'impresa, offrendo loro benefici extra oppure incoraggiandoli a non compiere i propri doveri. La presenza di altruismo nelle imprese familiari determina problemi di agenzia difficilmente controllabili perché gli altri proprietari dell'impresa, cui spetterebbe tale controllo, sono sempre membri della famiglia.

Chrisman ed altri (2002) sostengono, al contrario, che la teoria dei costi di agenzia può essere applicata alle imprese familiari solo se vengono considerati anche obiettivi che permettono di conseguire benefici non strettamente economici. Ad esempio, se l'impresa familiare ha tra i suoi obiettivi quello di garantire che i membri della famiglia abbiano un salario minimo e per tale motivo assume un parente stretto poco produttivo, questo sarebbe un costo di agenzia per un'impresa non familiare, ma non per un'impresa familiare (Chrisman ed altri, 2002).

Secondo Eaton ed altri (2002), se l'altruismo è reciproco e simmetrico, si possono mitigare i problemi di agenzia.

Davis ed altri (1997) hanno proposto come alternativa alla teoria sui costi di agenzia la *stewardship theory*. Secondo questa teoria il manager è visto come uno steward e non come un agente, ed è tanto diligente quanto lo desidera il proprietario. Tra proprietario e manager, non c'è reciproca congruenza di interessi, ma si verifica una situazione di reciproco perfetto altruismo che fa convergere in un unico obiettivo l'interesse dei manager (salario pagato) e l'interesse del proprietario (valore dell'impresa diminuito del salario pagato).

Davis ed altri (1997) ritengono che siano i manager e i proprietari a decidere con il loro comportamento se stabilire un rapporto di agenzia o di *stewardship*. Il manager sceglie di agire come agente o come steward in base alle sue caratteristiche e la sua personale percezione di particolari fattori situazionali. Il principale sceglie di stabilire una relazione di agenzia o di *stewardship* in relazione alla percezione degli stessi fattori situazionali e sulla base dei propri meccanismi psicologici (Vergas Sánchez, 2003).

La *stewardship theory*, a differenza dell'*agency theory*, è una teoria di recente costituzione e di conseguenza non può avvalersi dei numerosi studi condotti su un rilevante numero di imprese (Vergas Sánchez, 2003).

L'altro distintivo delle imprese familiari è la tendenza del management a trincerarsi. Questa forza garantisce ai manager l'ottenimento di benefici privati dai proprietari generando costi di agenzia per l'impresa (Mork, Shleife Vishny, 1988). Esiste una relazione non lineare tra valore dell'impresa e quota di proprietà dei manager, il valore dell'impresa aumenta, al crescere della quota di proprietà dei manager, solo fino ad un certo valore, superato il quale comincia a decrescere (Chrisman ed altri, 2002).

Gallo e Vilaseca (1998) e Gomez-Mejia (2001) dimostrano attraverso analisi empiriche su un esteso campione di imprese che la presenza dei membri della famiglia in posizioni chiave per l'impresa ne riduce le *performance* determinando problemi di agenzia maggiori rispetto alle imprese non familiari. Ad una conclusione differente giungono invece Mastakallio ed altri (2002), secondo i quali i membri della famiglia, ricoprendo molteplici ruoli all'interno dell'impresa, riescono ad esercitare un controllo sociale e formale in grado di influenzare la qualità delle decisioni strategiche dell'impresa.

3.1.2. I problemi di agenzia di II tipo nell'impresa familiare

I problemi di agenzia di II tipo si determinano nel rapporto tra azionisti di maggioranza e di minoranza (Morck ed altri, 1988). Le imprese di grandi dimensioni sono spesso caratterizzate dalla parcellizzazione della proprietà che determina la presenza di una pluralità di azionisti e la conseguente separazione tra proprietà e management (Demsetz e Lehn, 1985). È probabile che quando gli azionisti di maggioranza sono membri di una stessa famiglia i costi di agenzia di II tipo tendano a ridursi (Villalonga e Amit, 2004). I membri della famiglia rappresentano una particolare classe di azionisti i quali hanno una forte voce nell'impresa e una forte motivazione che gli permette di ridurre i costi di agenzia. I membri della famiglia sono differenti dagli altri azionisti per almeno due aspetti: (1) Interesse nella sopravvivenza dell'impresa per un lungo periodo; (2) Attenzione alla reputazione della famiglia (Anderson ed altri, 2001).

La famiglia è interessata alla sopravvivenza dell'impresa non solo perché spesso detiene un portafoglio di azioni maggiore rispetto alla pluralità degli azionisti, ma anche perché intende trasferire l'impresa alle future generazioni (Casson, 1999 in Anderson ed altri, 2001).

3.2 L'impresa familiare e la teoria basata sulle risorse

Un'elementare differenza tra le imprese familiari dalle altre imprese è il peso rilevante che i membri della famiglia hanno nella definizione della cultura, degli obiettivi e delle operazioni dell'impresa (Chrisman ed altri, 2003). Un importante argomento di ricerca è capire se e come la presenza della famiglia nell'impresa determina un vantaggio competitivo (Chrisman ed altri, 2002). Habberson e Williams (1999) cercano di applicare la teoria basata sulle risorse nello studio delle imprese familiari.

La teoria basata sulle risorse vede l'impresa come un contenitore di risorse tangibili e intangibili (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Le imprese sono differenti nelle loro *performance* perché sono differenziabili nelle loro risorse.

Le risorse di un'impresa sono alla base del suo vantaggio competitivo quando sono valutabili, rare, non perfettamente imitabili e insostituibili (Barney, 1991). La teoria basata sulle risorse offre una visione dinamica del vantaggio competitivo. Le competenze dinamiche di un'impresa sono date dall'abilità dell'impresa ad integrare, costruire e riconfigurare le sue competenze interne ed esterne sulla base dei cambiamenti ambientali (Teece ed altri, 1997). Habbershon e Williams (1999, 2001) sostengono che nelle imprese familiari l'interazione tra la famiglia proprietaria considerata nel suo complesso, il business e singoli membri della famiglia condiziona le *performance* e i risultati dell'impresa. Habbershon e Williams (1999) introducono il concetto di *familiness*. La *familiness* definisce l'impresa familiare come un unico, inseparabile e sinergico contenitore di risorse e competenze risultanti dalle idiosincrastiche influenze della famiglia. Le risorse e le competenze possono essere positive (*distinctive familiness*), quando rappresentano un potenziale vantaggio per l'impresa, o negative (*constrictive familiness*), quando possono potenzialmente ridurre la competitività dell'impresa. La *familiness* è data dalla sommatoria delle risorse e delle capacità dell'impresa familiare. Le *rent performance* dell'impresa familiare dipendono dal suo vantaggio competitivo che a sua volta è ottenuto dalle *distinctive familiness* (Habbershon ed altri, 2003).

Simon e Hitt (2003) sulla base del lavoro di Habbershon e Williams (1999), utilizzano la teoria basata sulle risorse per analizzare le relazioni esistenti tra comportamento della famiglia, gestione delle risorse e creazione di ricchezza da parte dell'impresa. Secondo i due autori, il capitale di un'impresa familiare si può scomporre in cinque risorse: capitale umano, paziente, sociale, di sopravvivenza e struttura di governo. Queste risorse possono arrecare vantaggi o svantaggi nella gestione delle risorse. Le aspirazioni e i valori della famiglia influenzano l'efficacia e l'efficienza nella gestione delle risorse direttamente ovvero indirettamente attraverso il capitale dell'impresa familiare. La gestione delle risorse avviene attraverso una loro valutazione, riduzione, aumento e unione. Attraverso lo sfruttamento delle risorse per mezzo della strategia competitiva, l'impresa familiare crea ricchezza.

Chirisman ed altri (2003) ampliano il concetto proposto da Simon e Hitt (2003) introducendo i benefici non economici. Secondo Chirisman ed altri (2002), le *performance* dell'impresa familiare sono ottenute non solo attraverso la creazione di ricchezza, ma anche per mezzo di benefici non economici. Mentre Simon e Hitt (2003) affermano che le aspirazioni e i valori della famiglia influenzano le scelte strategiche in termini di risorse, Chirisman ed altri (2002) sostengono che questa influenza si estenda anche alle opportunità perseguite. Attraverso le opportunità perseguite si influenzano le risorse, la competitività e le *performance* della famiglia. La responsabilità sociale è un altro canale con cui le aspirazioni e i valori della famiglia possono influenzare la gestione delle risorse.

4. Aspetti peculiari delle imprese familiari

L'impresa familiare presenta alcuni aspetti peculiari che contribuiscono a renderla differente rispetto alle altre imprese e quindi meritevole di un'attenzione particolare (Shillaci, 1990; Davis 1995; Morris ed altri, 1997). Morris ed altri (1997) parafrasando un'espressione popolare affermano che le imprese familiari sono come le altre tipologie d'impresa, ... solo differenti. Qualora non vi fosse alcuna differenza tra le imprese familiari e le altre imprese, una teoria sulle imprese familiari non sarebbe necessaria (Chrisman ed altri, 2002).

Morris ed altri, 1997 generalizzando una realtà molto complessa e variegata, riconducono le principali differenze tra imprese familiari e le altre tipologie ai seguenti aspetti: (1) l'attaccamento della famiglia al business; (2) le differenze esistenti tra famiglia e manager esterni alla famiglia, in termini di orizzonte temporale di riferimento, obiettivi perseguiti, motivazioni, interesse al successo dell'impresa, ecc. (Morris ed altri, 1997); (3) il possesso di informazioni per la formazione delle decisioni strategiche; (4) l'organizzazione ed in particolare, il grado di centralizzazione delle decisioni e l'intensità dell'attività di controllo; (5) il rapporto tra i membri della famiglia e gli altri stakeholder; (6) il rapporto interno alla famiglia; (7) la successione.

Molti autori ritengono che le imprese familiari hanno una dimensione emozionale dovuta alla connessione della famiglia alla propria impresa (Davis ed altri, 1998). Danes ed altri (1999) suggeriscono di vedere la famiglia come l'arena emozionale e l'impresa come l'arena emotiva. Whiteside e Brown (...) sottolineano che né la famiglia è totalmente emozionale, né l'impresa è totalmente razionale. I diversi studi condotti hanno dimostrato che la presenza della famiglia nell'impresa può avere effetti positivi o negativi sulle performance, ma queste ne sono sicuramente condizionate.

Generalmente, un manager che non è membro della famiglia ha un più corto orizzonte temporale, è meno interessato alle implicazioni conseguenti un eventuale fallimento dell'impresa, è più motivato dal suo personale guadagno ed ha una minore percezione della sicurezza del lavoro rispetto ad un membro della famiglia (Daily ed altri, 1991; Kepner, 1983; Kets ed altri, 1993; Levinson, 1971, Miller ed altri, 2003).

Il processo di formazione delle decisioni strategiche nell'impresa familiare è pesantemente condizionato dal ruolo e dal comportamento della famiglia (Sharma, 2004). Molte ricerche sono orientate verso lo studio di come la famiglia utilizza le risorse del capitale finanziario. La famiglia, molto spesso, preferisce ricorrere a finanziamenti interni evitando quelli esterni perché più impegnativi. Tuttavia, i debiti di finanziamento nelle imprese familiari sono più bassi rispetto alle altre imprese. Andersons ed altri (2003) provano a dare una spiegazione a questa evidenza empirica. Secondo gli autori, la principale motivazione è dovuta alla percezione da parte dei terzi che nelle imprese familiari vi siano meno conflitti di interesse dovuti all'orientamento al lungo periodo e alla presenza di portafogli poco diversificati.

Dagli studi condotti sull'organizzazione delle imprese familiari, è emerso come di frequente un'impresa familiare ha una maggiore centralizzazione delle decisioni e il sistema di controllo è meno formalizzato rispetto alle altre imprese (Morris ed altri, 1997). La letteratura sulle imprese familiari ha, tuttavia, bisogno di ulteriori ricerche: non sono ancora chiari i meccanismi utilizzati per comunicare la cultura e le informazioni, per rinforzare la vision

desiderata, per gestire i rapporti con gli stakeholder e con le altre organizzazioni (Sharma, 2004).

Il rapporto tra i membri della famiglia e gli stakeholder dell'impresa ha diverse implicazioni. Freeman (1984) definisce stakeholder ogni gruppo di individui che condiziona o è condizionato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa e distingue tra stakeholder interni ed esterni. I primi influenzano direttamente la formulazione degli obiettivi dell'impresa. Gli stakeholder esterni hanno un interesse nell'attività d'impresa, ma non sono in grado di influenzarne gli obiettivi. Sharma (2001) ha esteso il concetto proposto da Freeman alle imprese familiari definendo i *family members* stakeholder interni ed esterni. I *family members* stakeholder interni lavorano nell'impresa familiare come impiegati (percependo un compenso) e/o come proprietari. I *family members* esterni sono i membri della famiglia che pur non partecipando alle *day to day operations* sono in grado di influenzare nel lungo tempo la prosperità e lo sviluppo dell'impresa.

La letteratura sulle imprese familiari si è interessata al rapporto tra la famiglia e i dipendenti dell'impresa non membri della famiglia per cercare di dare una spiegazione teorica al perché alcuni individui non preferiscono lavorare nelle imprese familiari. Mitchell ed altri (2003), utilizzando i costi di transazione e le teorie di cognizione sociale, hanno teoricamente dimostrato che, da un confronto tra le posizioni ricoperte dai dipendenti di un'impresa familiare e quelle dei dipendenti di altre imprese, emerge che i primi hanno bisogno di gestire cognizioni molto complesse anche per semplici transazioni.

Il rapporto interno alla famiglia è caratterizzato da una serie di problematiche che scaturiscono dalla particolare natura dell'impresa familiare nella quale si intersecano due distinti sistemi, la famiglia e l'impresa, ciascuno con proprie norme, propri valori e una propria struttura organizzativa (Tagiuri e Davis, 1980). Danes ed altri (1999) sostengono che i conflitti nell'impresa familiare sono numerosi, includono, ad esempio, conflitti di giustizia, conflitti riguardo sui ruoli ricoperti, conflitti di successione. La letteratura sulle imprese familiari ritiene che questi conflitti hanno una natura emozionale (Cosier e Harvey, 1998; Kets De Vries, 1996) o che siano funzione delle psicodinamiche delle

famiglia (Dyer, 1994). Gli autori ritengono che questi conflitti abbiano sia aspetti positivi (Cosier e Harvey, 1998; Amason, 1996) che negativi (Astrachan ed altri, 2003), ma letteratura sulle imprese familiari non ha ancora sviluppato un modello concettuale che le permette di capire le cause e le implicazioni che i differenti conflitti hanno sull'attività d'impresa (Sharma, 2004).

Tra tutte le differenze sopra citate la successione rappresenta sicuramente la più importante ed espressiva (Morris ed altri, 1997). Nella maggior parte delle imprese familiari, la famiglia ha il desiderio di mantenere il controllo dell'impresa oltre la presente generazione (Astrachan ed altri, 2002). Burkart ed altri (2003) e Lee ed altri (2003) considerano questo desiderio della famiglia una scelta razionale ed efficiente quando garantisce la protezione degli azionisti di minoranza, quando permette all'impresa di ottenere benefici non economici in termini di reputazione e quando il vantaggio competitivo dell'impresa è basato su conoscenze idiosincrastiche che possono essere trasferite in modo efficiente ai membri della famiglia (Sharma, 2004).

5. La successione nell'impresa familiare

Nella letteratura sull'impresa familiare, la successione è il trasferimento della leadership da un membro della famiglia proprietaria ad un altro per garantire la sopravvivenza e la continuità dell'attività d'impresa (Morris ed altri, 1997; Sharma ed altri, 2003). Il processo di successione dura finché l'attività d'impresa viene trasferita da una generazione a quella successiva (Morris ed altri, 1997; Varamäki ed altri, 2002).

Molti autori ritengono che la successione sia un argomento di ricerca primario nello studio delle imprese familiari (tra gli altri: Applegate, 1994; Davis, 1995, 1998; Dayer, 1986; Dayer e Handler, 1994). La principale motivazione di tale interesse è che per le imprese familiari, il passaggio generazionale è un processo di cambiamento complesso e rischioso. L'impresa familiare è un sistema relativamente stabile finché il fondatore è presente come leader nell'impresa (Morris ed altri, 1997; Varamäki ed altri, 2002). L'evidenza empirica mostra che solo il trenta per cento delle imprese familiari sopravvive

al primo passaggio generazionale (Dyer, 1986) e solo una percentuale compresa tra il dieci e il quindici per cento supera il secondo passaggio (Applegate, 1994, Morris ed altri, 2003, Williams, Nel 1996, Fox, Nilakant, Hamilton, 1996). Questi dati sono particolarmente preoccupanti, considerando che, secondo il trend demografico, la maggior parte delle imprese familiari nel prossimo decennio sarà interessata dal processo di successione (Sharma ed altri, 2003). Il fallimento della maggior parte delle imprese familiari a sopportare il passaggio generazionale, produce conseguenze negative non solo per l'impresa familiare e i suoi impiegati, ma per l'intera economia (Miller ed altri, 2003).

La successione del top management rappresenta un importante momento di cambiamento per tutte le imprese (Reigenum, 1985; Helmich, 1975; Weisbach, 1988, Miller, 1993, 2003). Questa affermazione trova dimostrazione nella fluttuazione dello stock dei prezzi che generalmente segue l'annuncio di una successione (Friedman ed altri, 1989, Huson ed altri, 2001). Se la successione del top management avviene all'interno dell'impresa, si presuppone un periodo di continuità, specialmente se i membri del precedente consiglio d'amministrazione restano nell'impresa. Al contrario, se i successori sono esterni all'impresa, si presuppone un cambiamento rilevante (Miller, 2003).

Le peculiarità dell'impresa familiare rendono il processo di successione differente rispetto alle altre imprese e quindi meritevole di un'attenzione particolare (Shillaci, 1990; Davis 1995; Morris ed altri, 1997).

Handler (1990) suggerisce che per valutare un processo di successione di un'impresa familiare bisogna distinguere tra qualità dell'esperienza ed efficacia della successione. La qualità è la riflessione di come le esperienze personali dei membri della famiglia intervengono nel processo di successione. L'effettività è legata a come i terzi giudicano i risultati della successione. Sembrerebbe logico che la qualità e l'effettività siano collegate, ma questa relazione non è sempre ovvia. Vi sono, infatti, alcuni esempi che mostrano quanto un certo grado di conflitto e rivalità possa essere funzionale per i risultati della successione (Kets de Vries, 1993; Kepler, 1983).

Secondo Morris ed altri (1997) le ricerche sul processo di successione sono orientate all'identificazione di una varietà di fattori che possono essere associati all'efficacia della transazione. La maggior parte delle ricerche identifica uno o due fattori che rendono efficace il processo di successione e si concentra sul loro studio. Tra vari fattori, quello a cui la ricerca ha dedicato maggiore attenzione è la necessità da parte dell'impresa familiare di sviluppare un piano di successione (Morris ed altri, 1997). Gli studi condotti attengono a come il piano di successione deve essere strutturato, il tempo in cui deve essere realizzato, come deve essere preparato, gli aspetti legali e non legali, quali persone devono partecipare alla sua stesura (Shillaci, 1990; Corbetta, 1995; 1998; Ward, 2000; Danco 1982; Kets de Vries, 1993; Ward, 1987; Ward ed altri, 1992; Williamson, 1990; Barry, 1999).

Fondamentale per il processo di successione è la figura del leader che tendenzialmente oppone resistenza a lasciare l'impresa di famiglia. Uno studio condotto da McCounaughy sulle imprese familiari americane ha dimostrato che la tenuta della leadership ha una durata tre volte maggiore rispetto alle imprese non familiari (17.6 anni vs. 6.43 anni). Particolarmente numerose sono le ricerche che studiano la figura del fondatore il quale costituisce l'impresa familiare e rimane legato ad essa per un lungo periodo di tempo (Sonnenfeld, 1988; Handler, 1988, 1990, 1991; Kepner, 1983). La motivazione che spinge il fondatore a restare molto tempo a capo della sua impresa, è soprattutto di natura psicologica. La lunga presenza a capo dell'impresa familiare e il ruolo centrale ricoperto permettono al fondatore di trasmettere a questa i suoi valori e la sua cultura e di condizionarne le *performance* e i risultati (Collins e Porras, 1994; Shein, 1983; Garcíá-A´lvarez ed altri, 2002).

Handler (1989), nello studio del processo di successione, si focalizza sul ruolo della generazione successiva. Seguendo le sue indicazioni, le ricerche antecedenti si sono focalizzate su tre principali dimensioni (Sharma, 2004): (1) gli attributi del successore desiderati dagli attuali leader; (2) i fattori che accrescono le *performance*; (3) le ragioni per cui i membri della famiglia decidono di lavorare nell'impresa familiare.

Chrisman ed altri (1998) sostengono che, generalmente, i leader ritengono “l’integrità” e l’impegno nell’attività d’impresa, i requisiti maggiormente desiderabili nel successore. Altri attributi possono essere l’abilità e l’esperienza, il rispetto dei dipendenti dell’impresa, l’intelligenza, gli *skill* personali, il self control, ecc. Ad ogni modo, gli attributi che i leader giudicano importanti variano in base alle differenti situazioni e culture (Sharma, 2004).

L’influenza che il rapporto tra la generazione successiva e quella precedente ha sulle *performance* dell’impresa (Morris ed altri, 1997; Golberg, 1996). L’obiettivo delle ricerche condotte è l’individuazione e l’analisi di quei fattori che aumentano le *performance* dell’impresa e la trasmissione della conoscenza da una generazione a quella successiva (Sharma, 2004).

La letteratura sulle imprese familiari si è in ampia parte occupata di individuare e studiare le diverse fasi in cui si articola il processo di successione e differenziare le successioni di successo da quelle che hanno generato un insuccesso (Cadieux ed altri, 2002; Davis, 1998; Gersick ed altri, 1997; Harverston ed altri, 1997, Morris ed altri, 1997, Kets de Vries, 1996; Kets de Vries e Miller, 1984; Sharma ed altri, 2003).

Miller ed altri (2003) realizzano uno studio basato su sedici successioni fallite e desumono che la principale motivazione del fallimento è il mancato allineamento tra l’organizzazione passata e quella futura. Gli autori individuano che i modelli di questo allineamento sono tre conservativo, ribelle, vacillante. Ciascun modello produce *performance* differenti.

Nella successione conservativa il nuovo consiglio di amministrazione rimane in larga parte dipendente dalla volontà del vecchio anche dopo che questo abbia lasciato l’impresa. In questo sia la strategia che l’organizzazione guardano al passato. Le strategie realizzate da un successore conservativo vedono un piccolo cambiamento degli obiettivi dell’impresa, della linea di produzione, dei mercati di sbocco o di approvvigionamento. L’impresa si concentra sugli affari interni come l’efficienza, le operazioni e la qualità, piuttosto che considerare l’evoluzione dei bisogni del mercato. Per quanto riguarda l’organizzazione, il nuovo consiglio di amministrazione lascia

inalterato la gerarchia, il sistema di compensazione, i modelli di comunicazione etc. La successione conservativa produce un sistema organizzativo che punisce le persone che intendono apportare cambiamenti, allontana i dipendenti creativi e i clienti che richiedono prodotti nuovi.

Nella successione ribelle il nuovo consiglio di amministrazione si differenzia totalmente da quello precedente del quale rifiuta l'eredità. Questo modello è quello meno frequente nella pratica perché, generalmente, chi non condivide il lavoro del consiglio di amministrazione decide di non operare nell'impresa oppure viene scoraggiato a farlo dalla vecchia generazione. La strategia e l'organizzazione vengono sottoposte a numerosi cambiamenti. Le strategie che il nuovo consiglio di amministrazione realizza sono più orientate a lasciare un'impronta e a fuggire dal passato che da una razionale percezione della presenza di nuove opportunità. Dal punto di vista organizzativo i numerosi cambiamenti in termini di valori e obiettivi, ruoli, relazioni, modelli di comunicazione, sistemi di compensazione, generano una situazione totalmente caotica.

La successione vacillante è caratterizzata da un certo grado di indecisione determinato dal desiderio del nuovo consiglio di amministrazione di lasciare un proprio segno nell'impresa senza sapere come. Le nuove strategie sono spesso inappropriate e non congruenti con le strategie esistenti.

L'organizzazione, in generale, viene lasciata inalterata con l'aggiunta di alcune unità che rischiano di non integrarsi bene con il resto dell'organizzazione generando conflitti (Miller ed altri, 2003).

Molte ricerche sono state condotte per studiare le ragioni che determinano il successo del processo di successione (Harverston ed altri, 1997; Le Breton-Miller ed altri, 2003; Sharma ed altri, 2002). In generale, si concentrano su uno o due fattori che permettono di ottenere una successione di successo (Stavrou, 1999), nel definire la successione come un processo che si sviluppa nel tempo (Ward, 2000) e come tale richiede un'adeguata pianificazione degli interventi da realizzare per gestirla (Sharma, 2004).

Parte della letteratura si preoccupa di studiare gli elementi che vengono trasferiti da una generazione a quella successiva. Si possono considerare tre differenti elementi (Varamäki ed altri, 2002): (1) proprietà e potere; (2) responsabilità di gestione; (3) competenze e conoscenza;

Gli studi condotti si sono essenzialmente incentrati sul cambiamento di potere e responsabilità (Harvey e Evans, 1995; Churchill e Hatten, 1987). Poca attenzione è stata dedicata al trasferimento di conoscenza e capacità (Varamäki ed altri, 2002). Nonaka e Takeuchi (1995) ritengono che per studiare il trasferimento di conoscenza è opportuno distinguere la conoscenza esplicita da quella implicita. La prima è facilmente identificabile attraverso formule, modelli, posizioni ricoperte, routine esplicite. La conoscenza implicita è la spina dorsale dell'impresa, in essa risiede la competitività dell'impresa. Nell'impresa familiare lo stretto rapporto esistente tra la vecchia e la nuova generazione facilita il trasferimento delle conoscenze tacite (Burkart ed altri, 2003; e Lee ed altri, 2003; Sharma, 2004).

6. Analisi empirica del processo di successione nella Regione Abruzzo

6.1. Motivazioni

La decisione di preferire l'analisi del processo di successione rispetto ad altri temi si deve essenzialmente a due motivazioni. Secondo i dati EUROSTAT cinque milioni di imprese europee, circa il 30% del totale, saranno impegnate nel processo di successione nel prossimo decennio; l'evidenza empirica non mostra risultati incoraggianti, solo il 30% sopravvive al primo passaggio generazionale e solo una percentuale compresa tra il 10% e il 15 % sopravvive al secondo. Di conseguenza, ogni anno milioni di imprese europee rischiano di chiudere con la perdita di numerosi posti di lavoro. Si è deciso di concentrare l'attenzione alla regione Abruzzo perché molte imprese sono coinvolte nel processo di successione e non ci sono stati studi che analizzano da vicino come il processo si determina e se vi sono analogie o differenze nel comportamento delle imprese.

6.2. Metodologia e struttura del questionario

L'analisi è stata condotta nella regione Abruzzo attraverso interviste personali con un questionario semistrutturato. È stato selezionato un campione di sei imprese impegnate nel processo di successione. Le imprese intervistate sono Saquella Srl; WTS SpA; Di Fonzo SpA; San Marco Spa; Cosmetal; Sicma SpA. Le interviste personali hanno avuto la durata di circa un'ora. Si è scelto di intervistare quattro successori e due fondatori. Si è deciso di utilizzare interviste personali perché si ritiene che un fenomeno complesso come la successione in un'impresa familiare possa essere compreso solo con un'analisi capace di cogliere aspetti relativi alla sfera emozionale rappresentata dalla famiglia, dati che difficilmente emergono senza l'ausilio di interviste personali. Inoltre senza interviste personali non sarebbe possibile rilevare informazioni complete su tutti i fattori del processo di successione che si vogliono investigare.

Il questionario è stato costruito per indagare gli aspetti più importanti del processo di successione. L'analisi empirica vuole evidenziare le peculiarità del processo di successione nelle imprese familiari, considerando che tale processo è differente e più complesso rispetto alla successione del top management nelle altre tipologie d'impresa. Seguendo il suggerimento proposto da Morris ed altri (1997), secondo i quali le ricerche finora condotte hanno analizzato solo alcuni dei fattori che interessano il processo di successione, l'idea è realizzare un questionario che indaghi più fattori.

Le domande 1a-1n sono di controllo della situazione aziendale. Le politiche di comunicazione sono esaminate attraverso 2a-2c. Le domande 3a-3d riguardano il ruolo dell'imprenditore in carica, con particolare riferimento al tempo trascorso nell'impresa, alla sua intenzione e capacità di trasmettere valori, al suo rapporto con la famiglia e con i manager e dipendenti non membri della famiglia. Le domande 4d-6h esaminano la generazione successiva seguendo le quattro principali dimensioni proposte da Sharma (2004): (1) gli attributi del successore desiderati dagli attuali leader (4d); (2) i

fattori che accrescono le *performance*(6c-6d); (3) le ragioni per cui i membri della famiglia decidono di lavorare nell'impresa familiare (5.b.1.;6h).

Le domande 3a-3h indagano la presenza di un piano di successione.

Per la valutazione del processo di successione si è deciso di seguire la classificazione proposta da Handler (1990) cercando di distinguere tra qualità dell'esperienza ed efficacia della successione. La qualità dell'esperienza è indagata per mezzo delle domande 6a-6g. L'efficacia della successione rilevata è l'efficacia percepita dal soggetto intervistato (domande 5.b.1.c,d,e).

L'ultimo obiettivo è stabilire se è possibile classificare le tipologie di successione analizzate in uno dei tre modelli proposti da Miller (1997).

6.3 La successione nelle imprese familiari Abruzzesi.

Per studiare la gestione del processo di successione nella Regione Abruzzo, sono state realizzate sei interviste in sei imprese Abruzzesi impegnate nel processo di successione. Le imprese, appartenenti al settore manifatturiero, sono differenti in termini di dimensioni (misurata in base al numero dei dipendenti) e generazione che in questo periodo è a capo dell'impresa; in questo modo si è cercato di assicurare un quadro il più possibile eterogeneo (ad esempio, l'impresa α e l'impresa ϕ stanno entrambe vivendo il primo passaggio generazionale, ma sono differenti in termini di dimensioni).

Due imprese, l'impresa α e l'impresa ϕ stanno vivendo il primo passaggio generazionale; l'impresa δ ha appena concluso il primo passaggio ed è attualmente gestita dalla seconda generazione; l'impresa ρ e l'impresa β stanno vivendo il secondo passaggio generazionale; infine l'impresa λ è attualmente gestita dalla quarta generazione e si prepara ad affrontare il passaggio verso la quinta.

Tabella 1

	Generazione che controlla l'impresa	Categoria d'Impresa	Numero di persone intervistate	Età dell'impresa
Impresa α	Prima/Seconda	Media (da 25 a 99 dipendenti)	1	>40 anni
Impresa ϕ	Prima/Seconda	Grande (>100 dipendenti)	1	>40 anni
Impresa δ	Seconda	Grande (>100 dipendenti)	1	>40 anni
Impresa β	Seconda/Terza	Grande (>100 dipendenti)	1	>70 anni
Impresa ρ	Seconda/Terza	Media (da 25 a 99 dipendenti)	1	>40 anni
Impresa λ	Quarta	Media (da 25 a 99 dipendenti)	1	>70 anni

Sono stati comparati tre aspetti fondamentali del processo di successione: (1) piano di successione; (2) precedente generazione; (3) successori.

Il piano di successione descrive come la successione è gestita e pianificata e la fonte di designazione del successore.

Alle imprese del campione è dato un nome convenzionale per ragioni di segretezza dei dati. La gestione del piano di successione rispecchia le tipicità dell'impresa in cui si sviluppa. Nel caso in cui il fondatore sia l'unico leader dell'impresa, come nel caso dell'impresa ϕ e dell'impresa δ , è lui a decidere quali saranno i successori e i ruoli da ricoprire; nei casi in cui vi sono più leader nell'impresa esistono accordi, molto spesso non formalizzati, in base ai quali si stabilisce il numero massimo di figli che ciascun leader può inserire nell'impresa, ad esempio, nell'impresa ρ , ciascun leader può inserire solo due figli nell'impresa.

In tutti casi il piano di successione è strutturato negli aspetti legali, ma informalmente adattato alle contingenze. La fonte di designazione del successore è rappresentata dai leader della precedente generazione, il parere dei dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia non è, in nessuna delle imprese intervistate, tenuto in considerazione.

Le competenze e le capacità dei leader, individuate dai soggetti intervistati, mostrano leader costantemente presenti nell'impresa della quale hanno una "conoscenza tanto profonda da non necessitare delle informazioni formali" come uno degli intervistati ha sottolineato. I leader hanno forgiato la cultura d'impresa e definito gli obiettivi di breve e lungo periodo lasciano un'impronta indelebile nella gestione dell'impresa. Restano nell'impresa per un periodo molto lungo, ed in particolare se questi sono i fondatori, come nel caso dell'impresa α e ϕ , difficilmente sono disposti a lasciarla.

I successori sono tutti membri della famiglia; la scelta di entrare nell'impresa di famiglia è, in tutti i casi, una scelta personale. Ci sono diverse ragioni per cui i successori decidono di restare nell'impresa. La principale è che sono abituati sin da piccoli a considerare l'impresa come un bene di famiglia da continuare a gestire nel futuro. La definizione dei ruoli da ricoprire varia da impresa ad impresa; nell'impresa ϕ è stato il fondatore a definire i ruoli che i successori devono ricoprire, nell'impresa α i successori hanno scelto i ruoli da ricoprire; nelle altre imprese i ruoli sono stati assegnati in base alle attitudini personali e alle competenze e capacità dimostrate durante il periodo di formazione nell'impresa. Nell'impresa ρ la definizione dei ruoli rispetta anche logiche interne alla famiglia, ai successori sono affidate due differenti funzioni aziendali per evitare i conflitti familiari che potrebbero derivare dalla sovrapposizione di due linee di autorità.

La formazione dei successori avviene in tutti i casi principalmente all'interno dell'impresa.

Il periodo di formazione non ha una durata predefinita, tranne nel caso del impresa β in cui il periodo è di due mesi. Durante il periodo di formazione, i successori sono affiancati dal responsabile della funzione che andranno a ricoprire e sono sotto la supervisione dei leader. L'impresa α ricorre a consulenti esterni esperti della funzione.

6.3. Analisi e discussione

I risultati dall'indagine mostrano un quadro molto omogeneo.

Morris ed altri (1996) identificano come fattori determinanti del processo di successione: (1) educazione formale del successore; (2) esperienze di lavoro fuori dall'impresa; (3) posizione ricoperta nell'impresa; (4) anni passati a lavorare nell'impresa; (5) motivazione nel lavoro di impresa; (6) percezione della propria preparazione; (7) relazioni tra i membri della famiglia e le persone che lavorano nell'impresa non membri della famiglia (in termini di fiducia, comunicazione, rivalità, gelosie risentimenti, conflitti, condivisione di valori e tradizioni); (8) pianificazione e controllo. In questa analisi, oltre alla relazione tra membri della famiglia ed altri dipendenti dell'impresa si è aggiunto come fattore determinante del processo di successione anche il loro coinvolgimento nel processo di successione.

Tabella 2

Imprese						
	Impresa α	Impresa β	Impresa δ	Impresa ϕ	Impresa ρ	Impresa λ
Determinanti del processo di successione						
Educazione formale del successore	V	V	V	V	V	V
Esperienze di lavoro fuori dall'impresa	X	X	X	X	X	X
Posizione inizialmente ricoperta	V	V	V	V	V	V
Esperienze di lavoro all'interno dell'impresa	V	V	V	V	V	V
Personale motivazione nel lavoro d'impresa	V	V	V	V	V	V
Personale percezione della preparazione dei successori	V	V	V	V	V	V
Relazione dipendenti-membri della famiglia	V	V	V	V	V	V
Coinvolgimento dei dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia nel processo di successione	X	X	X	X	X	X
Pianificazione e controllo della successione	X	X	X	X	X	V
Uso di consulenti esterni	X	X	X	X	X	X

I fattori che accrescono le performance delle imprese familiari Abruzzesi sono il livello di istruzione dei successori e la loro formazione all'interno dell'impresa. Il livello di istruzione del successore è ritenuto, in tutte le imprese intervistate, un requisito importante per l'ingresso nell'impresa e per

la posizione che il successore andrà a ricoprire. In tutte le imprese, il percorso formativo seguito dal successore aiuta a definire le sue mansioni, ad esempio come responsabile della produzione si preferisce un successore laureato in Ingegneria, per l'amministrazione, un successore laureato in Economia ecc. Tuttavia, di fondamentale importanza, per la formazione del successore, è considerato il periodo che questi trascorre nell'impresa. Sulla base delle capacità dimostrate durante questo periodo si formalizza il suo ruolo nell'impresa.

Tutti i membri della famiglia ricoprono, sin dal loro primo inserimento nell'impresa, ruoli chiave. Assegnare ai membri della famiglia ruoli chiave, è tipico delle imprese familiari. Sebbene questa decisione di inserimento permetta al successore di fare esperienza, possono aversi alcuni problemi. Innanzitutto, possono insorgere conflitti e gelosie con altri dipendenti dell'impresa esterni alla famiglia, e poi il successore potrebbe dover ricoprire un ruolo e svolgere mansioni per le quali non è adeguatamente preparato. Dai soggetti intervistati è emerso che, con l'introduzione dei successori in ruoli chiave per l'impresa, non si sono verificate situazioni caratterizzate da conflitti e gelosie, ma questi sono stati accolti da un clima di collaborazione. Il problema della mancanza iniziale di esperienza è risolto attraverso la fase di affiancamento del successore da parte di un responsabile della funzione e dalla supervisione costante dei leader uscenti.

Esperienze all'estero o in altre imprese non sono ritenute fondamentali. In nessuna delle imprese intervistate il successore ha passato un periodo formativo in altre imprese o avuto esperienze di lavoro all'estero. Questo rappresenta un importante limite per le imprese familiari Abruzzesi. Un periodo di esperienza all'estero o in altre imprese costituirebbe una importante fase nella formazione del successore, aiutandolo ad arricchire il suo bagaglio di conoscenze. Nonostante questo importante limite formativo, la percezione che i soggetti intervistati hanno della preparazione dei successori è buona. I due leader intervistati hanno dichiarato di essere soddisfatti ed i quattro successori hanno dato un parere positivo sulla propria preparazione.

La motivazione del successore al lavoro d'impresa è sempre molto forte. All'impresa si lega anche il nome della famiglia. I successori vedono l'impresa

come un bene di famiglia. È tipico delle imprese familiari considerare l'impresa come il frutto di due sistemi sovrapposti rappresentati dall'impresa e dalla famiglia, con il conseguente maggior coinvolgimento dei familiari impegnati nel lavoro d'impresa.

Il piano di successione, come già sottolineato, varia da impresa ad impresa, ma in nessuna delle imprese intervistate è formalizzato in tutte le sue parti. Ad esempio, in tutte le imprese, la durata del processo è indefinita. La motivazione di tale indeterminatezza è la resistenza da parte dei leader a lasciare l'impresa e la generale tendenza delle imprese familiari a sottovalutare la necessità di un'attenta pianificazione del processo di successione.

Per quanto riguarda la valutazione del processo di successione la qualità dell'esperienza è sicuramente un punto a vantaggio delle imprese Abruzzesi in quanto le esperienze personali della famiglia permeano il processo di successione sia nella scelta dei successori che nell'intenzione di trasmettere le linee guida dell'impresa ed i valori. L'effettività analizzata è un'effettività percepita, si cerca di capire come i terzi giudicano la successione, ma dal punto di vista del soggetto intervistato che è protagonista del processo di successione.

Sebbene, in tutte le imprese, i soggetti intervistati sostengono che vi sia un buon rapporto tra la famiglia e gli altri dipendenti, si rileva che i terzi tendenzialmente subiscono il processo di successione non essendo per nulla coinvolti, con la conseguente perdita di un utile apporto in termini di informazioni e competenze da parte di persone che conoscono bene le dinamiche dell'impresa. Neanche le società di consulenza sono coinvolte nella scelta del successore. La gestione totalmente interna alla famiglia del processo di successione rappresenta sicuramente un grave punto di debolezza.

Non si prevedono cambiamenti significativi nella vita dell'impresa con il passaggio delle consegne. La successione è in tutti i casi di tipo conservativo. La nuova generazione rimane in larga parte influenzata dalla volontà della passata generazione. I cambiamenti apportati sono minimi. La struttura organizzativa e i modelli di comunicazione sono tendenzialmente lasciati

inalterati. Gli obiettivi dell'impresa non cambiano con il passaggio generazionale.

La ragione per cui la successione è in tutti i casi di tipo conservativo è imputabile a due principali motivazioni:

(1) La forte presenza della passata generazione nella gestione d'impresa, (2) la mancanza di un processo di formazione dei successori all'esterno dell'impresa (3) paura dell'insuccesso dovuto al cambiamento.

Nella designazione dei successori c'è comunanza d'intenti tra fondatore e successore. I leader tendono a preferire i successori che manifestano un atteggiamento conservativo nella gestione d'impresa e che presentano comunanza di valori con la passata gestione.

In tutte le imprese intervistate emerge come, per il processo formativo, sia ritenuto fondamentale l'inserimento del successore nell'impresa, al contrario, la possibilità di un periodo lavorativo in altre imprese non è tenuto in considerazione. Quando la formazione avviene esclusivamente all'interno dell'impresa di famiglia, si determina un importante limite al cambiamento. Le possibilità di conoscenza, gli stimoli e la formazione di nuove idee sono fortemente limitati.

I successori si inseriscono in un contesto stabile in cui gli obiettivi e i valori sono stati stabiliti e consolidati dalla precedente generazione. Il loro compito è diventare parte del contesto, senza modificarlo. Il processo di successione determina di per sé un importante mutamento, pertanto, i successori cercano di rendere le conseguenze meno importanti.

7. Conclusione

Dall'analisi dei principali contributi della letteratura sulle imprese familiari, evince come si rendano necessari ulteriori sviluppi per chiarire alcuni concetti chiave. A causa dell'eterogeneità che caratterizza le imprese familiari in termini di dimensione, settore d'attività, Paese d'appartenenza, è difficile individuare una definizione che sia in grado di racchiuderle tutte. Nell'ambito delle teorie d'impresa sono stati fatti diversi tentativi per descrivere le peculiarità delle imprese familiari, in particolare le teorie d'impresa che meglio descrivono l'impresa familiare sono l'agency theory e la teoria basata

sulle risorse. In accordo con quanto sostenuto da Gómez (2002) gli studi condotti nell'area delle imprese familiari presentano un carattere più descrittivo che prescrittivo, cercano di migliorare le relazioni tra gli individui dell'impresa piuttosto che cercare di capire come incrementare le *performance* economiche della stessa.

La questione fondamentale resta quella di dimostrare se le imprese familiari sono realmente differenti dalle altre imprese e se ciò è vero in che modo e con quali conseguenze. Molti autori, attraverso analisi sia teoriche che empiriche, hanno dimostrato che esistono rilevanti differenze rispetto alle altre imprese. Le differenze rilevate sono tali da rendere non solo possibile, ma anche particolarmente utile sia per la letteratura economica sia per le imprese, approfondire gli studi riguardo questa forma peculiare di impresa. E' importante sottolineare che, come sostengono Chrisman ed altri (2003), fino a quando non si avrà una sempre più sistematica e rigorosa evidenza riguardo alle differenze, le teorie sviluppate intorno alle imprese familiari resteranno solo delle congetture.

Una letteratura particolarmente copiosa è stata sviluppata intorno all'analisi individuale di alcune personalità chiave. Particolarmente rilevante è la figura del fondatore (tra gli altri Kelly ed altri, 2000; Kenyon-Rouvinez, 2001; Sorenson, 2000; Corbetta, 1995; Davis, 1995) e dei membri della generazione successiva (Eckrich e Loughhead, 1996; Goldberg, 1996; Sharma & Irving, 2002; Stavrou, 1998) e i manager non membri della famiglia (Mitchell, 2003). Tuttavia, la maggior parte della letteratura si concentra sull'analisi delle due principali problematiche che interessano le imprese familiari: la successione (tra gli altri Cadieux ed altri, 2002; Corbetta, 1995; Davis, 1995; Davis & Harveston, 1998; Harveston ed altri, 1997; Miller ed altri, 2003; Morris, 1997) e i conflitti (tra gli altri Boles, 1996; Drozdow, 1998; Habbershon e Astrachan, 1996; Kaye, 1996; Kellermanns e Eddleston, 2002; Sorenson, 1999).

La successione resta l'argomento di ricerca più importante. La particolare attenzione riservata all'argomento dalla letteratura è giustificata dall'elevata mortalità che interessa queste imprese durante il passaggio generazionale e dalla consapevolezza che il trend demografico porterà la maggior parte delle imprese familiari ad essere interessate dal processo di successione.

I risultati dell'analisi empirica mostrano sorprendenti analogie nei principali fattori che caratterizzano il processo di successione: il ruolo dei leader, motivazioni e formazione dei successori, piano di successione, valutazione del processo di successione. Tutte le imprese intervistate possono essere incluse in un modello conservativo.

Data la forte analogia riscontrata nel processo di successione della regione Abruzzo, potrebbe essere interessante una comparazione tra più regioni italiane, per vedere se il contesto culturale e amministrativo di riferimento rappresentato dalla regione possa influenzare pesantemente la gestione del processo di successione.

References

- Adams, J., Taschian, A. e Shore, T. (1996). *Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study*. *Family Business Review*, 9.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage Publications.
- Anderson, R.C. e Reeb, D.M. 2003. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from SeP 500. *Journal of Finance* 58 (3): 1301-1328.
- 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.
- Astrachan, J. (2003, forthcoming). *The emergence of a field*. Commentary on the special issue of *Journal of Business Venturing – The evolving family/entrepreneurship relationship*. *Journal of Business Venturing*.
- Astrachan, J. e Keyt, A.D. (2003). *Commentary: The transacting cognitions of non-family employees in the family business setting*. *Journal of Business Venturing*.
- Astrachan, J., Klein, S. e Smyrnios, K. (2002). *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the Family Business definition problem*. *Family Business Review*, 15, 45-58.
- Astrachan, J. e McConaughy, D. (2001). *Venture Capitalists and closely held IPOs: Lessons for family-controlled firms*. *Family Business Review*, 14.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Beckhard, R. e Dyer, G. W. (1983). *Managing continuity in the family-owned business*. *Organizational Dynamics*, 12(1): 5-12.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Boles, J. (1996). *Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners: The case of family-operated businesses*. *Family Business Review*, 9, 61-74.
- Burkart, M., Pannunzi, F. e Shleifer (2003). *Family Firms*. *Journal of Finance*.
- Cadieux, L., Lorrain, J. e Hugron, P. (2002). *Succession in women owned family businesses: A case study*. *Family Business Review*, 15.
- Chrisman, J., Chua, J. e Zahra, S. (2003). *Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extension*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

- Chrisman, J., Chua, J. e Litz, R. (2002). *Do family firms have higher agency costs than non family firms? Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise*, Philadelphia, December.
- Chrisman, J., Chua, J. e Litz, R. (2003). *Commentary: A unified perspective of family firm performance: An extension and integration*. *Journal of Business Venturing*.
- Chrisman, J., Chua, J. e Steier, L. (2002). *The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130.
- Chrisman, J., Chua, J. e Sharma, P. (1998). *Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study*. *Family Business Review*, 11.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. e Sharma, P. (2002). *Family and non-family priorities in family firms: Preliminary evidence*. In Chrisman, J.J., Holbrook, J.A.D., and Chua, J.H. (Eds).
- Innovation and Entrepreneurship in Western Canada: From Family Businesses to Multinationals*. Calgary, AB: University of Calgary Press.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. e Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J., and Schnabel, J. (1986). *Non pecuniary benefits and asset market equilibrium*. *Financial Review*, (May).
- Claessens, Stijn, Joseph Fan e Larry Lang, (2000), *The separation of ownership and control in East Asian corporations*, *Journal of Financial Economics* 58, 81-112.
- Collins, J. C. e Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. *Harvard Business Review*, September-October, 65-77.
- Corbetta G. (1995). *Le imprese familiari: Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Cosier, R. A. e Harvey, M. (1998). *The hidden strengths in family business: Functional conflict*. *Family Business Review*, 11(1): 75-79.
- Churchill, N. C. e Hatten, K. J. (1987). *Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses*. *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64.
- Danco, L. (1975). *Beyond Survival*, Cleveland, OH: Center for Family Business.

- Danes, S., Zuiker, V., Kean, R. e Arbuthnot, J. (1999). *Predictors of family business tensions and goal achievement*. Family Business Review. 12.
- Daily, C. M. e Dollinger, M. J. 1992. *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*. Family Business Review, 5(2): 117-136.
- Davis, J., Schoorman, F. e Donaldson, L. (1997a). *Toward a stewardship theory of management*. Academy of Management Review, 22.
- Davis, J., Schoorman, F. e Donaldson, L. (1997b). *Reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory*. Academy of Management Review, 22.
- Davis, J. e Herrera, R. (1998). *The social psychology of family shareholder dynamics*. Family Business Review. 11.
- Davis, J. e Tagiuri, (1989). *The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies*. Family Business Review, 2.
- Davis, P. e Harveston, P. (1998). *The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective*. Entrepreneurship Theory and Practice. 22.
- Donckels, R. e Fröhlich, E. (1991). *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*. Family Business Review, 4(2): 149-160.
- Drozdow, N. (1998). *What is continuity?* Family Business Review, 11, 337-347.
- Dyer Jr., W. (2003). *The family: The missing variable in organizational research*. Entrepreneurship Theory and Practice.
- Fama, E. e Jensen, M. (1983). *Separation of ownership and control*. Journal of Law and Economics, 26,301-325.
- Faccio, Mara and Larry Lang, (2002), *The ultimate ownership of Western European corporations*, Journal of Financial Economics 65, 365-395.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitnam.
- Gallo, M. e Vilaseca, A. (1998). *A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firms: An empirical study*. Family Business Review, 11.
- Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J. e Saldana Gonzalvo, P. (2002). *Socialization patterns of successors in first- to second generation family businesses*. Family Business Review, 15, 189-203

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. M. e Landsberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Goldberg, S. (1996). *Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements*. Family Business Review, 9.

Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M. e Gutierrez, I. (2001). *The role of family ties in agency contracts*. Academy of Management Journal, 44.

Habbershon, T.G. e Astrachan, J. (1996). *Research note: Perceptions are reality: How family meetings lead to collective action*. Family Business Review, 10, 37-52.

Habbershon, T.G. e Williams, M. (1999). *A Resource-Based framework for assessing the strategic advantages of family firms*. Family Business Review, 12, 1-25.

Habbershon, T.G., Williams, M. e MacMillan, I. (2003, forthcoming). *A Unified systems perspective of family firm performance*. Journal of Business Venturing.

Handler, W. (1989). *Methodological issues and considerations in studying family businesses*. Family Business Review, 2.

Harveston, P., Davis, P. e Lyden, J. (1997). *Succession planning in family business: The impact of owner gender*. Family Business Review, 10.

Heck, R.K.Z. e Stafford, K. (2001). *The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight*. In G.K. McCann e N. Upton (Eds.), *Destroying myths and creating value in family business* (pp. 9-17). Deland, FL: Stetson University Press.

Homans, C. G. (1961). *Social behavior; Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace e World.

Huson, Mark R., Robert Parrino, and Laura Starks, 2001, *Internal monitoring mechanisms and CEO turnover: a long term perspective, forthcoming*, Journal of Finance, December, 2001.

Jacobs, J. (1965). *The death and life of great American cities*. New York: Penguin Books.

James, H. (1999). *Owners as managers, extended horizon and the family firm*. *International Journal of the Economics of Business*, 6.

James, Jr., H. (1999). *What can the family contribute to business? Examining contractual relationships*. Family Business Review, 12.

- Jensen, M.C. e Meckling, W.H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3, 305-360
- Kaye, K. (1996). *When the family business is a sickness*. Family Business Review, 9, 347-368.
- Kepner, E. 1983. *The family and the firm: A coevolutionary perspective*. Organizational Dynamics, 12(1): 57-70.
- Kets De Vries, M. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and bad news*. Organizational Dynamics, 21(3): 59-71.
- Kets De Vries, M. 1996. *Family Business: Human dilemmas in the family firm*. London: International Thompson Business Press.
- Kirchhoff, B. e Kirchhoff, J. (1987). *Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses*. Journal of Small Business Management, 25, 4, 25-31.
- La Porta, R, Florencio L. d. Silanes e A Shleifer, (1999), *Corporate ownership around the world*, Journal of Finance 54, 471-517.
- LeBreton-Miller, I., Miller, D. e Steier, L. (2002) *Toward an integrative model of effective FOB succession*. Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Philadelphia, December.
- Levinson, H. (1971). *Conflicts that plague the family business*. Harvard Business Review, 49(2, March-April): 90-98.
- Litz, R.A. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. Proceedings of the Academy of Management, 100-104.
- Milgrom, P. e Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Miller, D., Steier, L. e Le Breton-Miller, I. (2003, forthcoming). *Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business*. Journal of Business Venturing.
- Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, 22.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. e Avila, R. (1997). *Correlates of success in family business transitions*. Journal of Business Venturing, 12.
- Morck, R. e Yeung, B. (2003, forthcoming). *Agency problems in large family business groups*. Entrepreneurship Theory and Practice.

Morck, R., Shleifer, A. e Vishny, R. W. (1988). *Management ownership and market valuation*. Journal of Financial Economics, 20(1): 293-315.

Mustakallio, M., Autio, E. e Zahra, S.A. (2002). *Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making*. Family Business Review, 15, 205-222.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, Oxford Uni. Press, NY, 1995.

Padilla (2000) Property economics of agency problems.

Penrose, E. (1958). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, Wiley.

Pérez-González, (2002), *Inherited control and firm performance*, Working paper, Columbia University.

Pratt, J. e Davis, J. (1986). *Measurement and evaluation of population of family-owned businesses*. U.S. Small Business Administration Report No. 9202-ASE-85. Washington, D.C.: Government Printing Office.

Reinganum, M. R., 1985, *The effect of executive succession on stockholder wealth*, Administrative Science Quarterly, 30, 46-60.

Rogoff, E.G. e Heck, R.K.Z. (2003, forthcoming). Editorial: *The evolving family/entrepreneurship relationship*. Journal of Business Venturing.

Schulze, W., Lubatkin, M. e Dino, R., (2003). *Toward a theory of agency and altruism in family firms*. Journal of Business Venturing.

Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. e Buchholtz, A. (2001). *Agency relationships in family firms: Theory and Evidence*. Organization Science, 12.

Sexton, D. e Van Aucken, P. (1982). *Prevalence of Strategic Planning in Small Business*.

Journal of Small Business Management, July, 20-26.

Shanker, M.C. e 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.

Sharma, P. (2000). *Stakeholder theory "off the veranda" in the context of family firms*. Paper presented at the 60th meeting of the Academy of Management, Toronto, August.

Sharma, P., Chrisman, J.J. e Chua, J.H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Sharma, P., Chrisman, J.J. e Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10.

Sharma, P., Chrisman, J.J. e Chua, J.H. (2003a). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*.

Sharma, P., Chrisman, J.J. e Chua, J. (2003b). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A. e Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.

Sharma, P. e Irving, G. (2002). *Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes*. Family Firm Institute Conference, Dallas, October.

Shleifer, A. e Vishny, R. (1997). *A survey of corporate governance*. Journal of Finance, 52, 737-783.

Sirmon, D. e Hitt, M. (2003, forthcoming). *Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms*. Entrepreneurship Theory and Practice.

Smith, A. (1796). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 2nd U.S. edition. Philadelphia: Thomas Dobson. Volume 2.

Steier, L. (2003). *Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities*. Journal of Business Venturing.

Tagiuri, R. e Davis, J. (1982). *Bivalent attributes of the family firms*. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted in Family Business Review, 1996, 9(2): 199-208.

Tagiuri, R. e Davis, J. A. (1992). *On the goals of successful family companies*. Family Business Review, 5(1): 43-62.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ward, J. e Arnoff, C. (1990). *How Family Affects Strategy*. Small Business Forum, Fall, 85-90.

Ward J. L. (1991) *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Weisbach, Michael S., (1988), *Outside directors and CEO turnover*, Journal of Financial Economics, 20, 431-460.

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(1): 171-180.

Williams, M. e Habbershon, T. (2002). *Support for a full spectrum of analysis in family firm research*. Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Philadelphia, December. Whiteside, M. F e Brown, F. H. (1991). *Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?* Family Business Review, 4(4) 383-395.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. e Salvato, C. (2002). *Organizational culture and entrepreneurship in family firms : A resource-based analysis*. Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Philadelphia, December.

Zahra, S.A. (2003, forthcoming). *International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*. Journal of Business Venturing.