

Cinzia Vallone

La Corporate Social Responsibility nelle PMI familiari



Giappichelli

Premessa

La sempre maggiore attenzione verso il territorio, come luogo da cui ricevere le risorse necessarie all'attuazione dell'attività economica e come luogo cui restituire risorse in termini di sostenibilità e valore sociale, in un approccio sistemico, conduce la ricerca aziendale all'individuazione di modelli che possano spiegare le nuove logiche di creazione del valore.

Oggi la creazione del valore dovrebbe esprimere un concetto più olistico, riferirsi anche ai luoghi, al territorio, in una prospettiva più innovativa. Un'azienda crea valore non solo se genera valore interno, ma se genera un valore esterno. Quest'ultimo non è solo esprimibile nella capacità occupazionale, ma deve esprimere anche la sostenibilità per il territorio e il valore sociale per chi vive quel luogo.

Sulla base di ciò, pare che un'azienda di famiglia sia il soggetto economico con una maggiore sensibilità verso questo tipo di approccio, e abbia una più chiara consapevolezza di questa evoluzione economico-sociale.

In passato le aziende sceglievano il luogo adatto per l'insediamento della propria attività, generando cambiamenti rilevanti in quei luoghi; in alcuni casi modificando in maniera profonda la morfologia di alcuni territori, se si pensa al tessile, nelle valli alpine, oppure riqualificando luoghi periferici delle città, oppure intervenendo nelle strutture, nell'architettura degli abitati. Le aziende hanno avuto grande impatto sull'ambiente generando anche valore economico e sociale, ma senza una grande attenzione verso il territorio. Più delle volte generando inquinamento, altre volte modificando la naturale destinazione delle persone e delle risorse locali.

Oggi la creazione di valore aziendale non può più prescindere dalla sostenibilità e dalla responsabilità sociale.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) va in questa direzione con le sue specifiche direttrici: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, e inclusione sociale. Per l'Italia rappresenta un'opportunità di sviluppo, di investimenti e riforme verso un percorso di crescita economica sostenibile.

Queste riforme richiederanno capacità, rapidità, competenze, coesione sociale e coordinamento tra il centro del governo e l'iniziativa sui territori. Uno sfor-

zo corale di coordinamento e programmazione delle politiche per la transizione ecologica che troverà la sua sintesi nel comitato interministeriale appositamente costituito presso la Presidenza del Consiglio.

La discussione verte principalmente sulle grandi aziende e l'attenzione ricade sulle loro scelte *green* che condizioneranno il sistema economico e condizioneranno tutti i piccoli fornitori della catena di approvvigionamento.

Il dibattito si dovrà allargare anche alle PMI molto presto, anche perché rappresentano l'ossatura del nostro sistema economico con una percentuale molto elevata.

Questa ricerca si inserisce nell'attuale dibattito sul ruolo delle PMI nella rendicontazione sociale e ambientale, osservando quali difficoltà riscontrano nell'attuare una politica sostenibile.

Nonostante le PMI familiari abbiano un ruolo rilevante in molte economie e rappresentino per molti Paesi una percentuale che va dal 60% al 95% del totale delle imprese, non sono molte le ricerche connesse alla creazione di valore sociale di queste aziende. Le quali pare abbiano una maggiore sensibilità verso aspetti etici poiché più legate a fattori quali l'immagine, l'identità e la reputazione. Vi sono studi che evidenziano delle differenze tra aziende familiari e non familiari rispetto alla responsabilità e alla sostenibilità della loro attività economica.

Con questa indagine, si desidera osservare le logiche delle PMI familiari alla creazione di valore nella prospettiva economico sociale. Da valore economico a valore sostenibile, dove si prenda in considerazione il valore sociale.

L'azienda familiare rappresenta un istituto economico fondamentale nella realtà italiana, essendo la forma di organizzazione più diffusa nel nostro Paese. Tali aziende svolgono un ruolo determinante non solo in Italia avendo un impatto non solo dal punto di vista della numerosità, ma anche in termini di ricchezza prodotta e di forza lavoro impiegata (Jamali D. *et al.*, 2009).

Il loro contributo dal punto di vista socio-economico internazionale ne giustifica l'interesse manifestato da molti studiosi, che da oltre 50 anni si dedicano all'analisi delle caratteristiche, delle dinamiche e delle prospettive di sviluppo di tale tipologia d'azienda.

L'attenzione dei ricercatori si può far risalire intorno ai primi anni '80 del secolo scorso, proprio in tal periodo, infatti, si può rilevare la diffusione di studi che ha sancito l'importanza di tale tematica anche a livello accademico. In quegli anni sono nate numerose riviste accademiche, ad elevato impatto scientifico, orientate in particolare all'analisi del fenomeno, si pensi, ad esempio a: *Family Business Review*, *Journal of Business Venturing* e *Entrepreneurship: Theory & Practice*.

Inoltre, sono sorte numerose organizzazioni, associazioni no-profit, network e centri di ricerca autonomi e/o accademici, per citarne solo alcuni: il Family Firm

Institute (FFI), con sede a Boston, il Family Business Network (FBN) con sede a Losanna, il Global Family Business Centre of Excellence della Ernst & Young, l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA), con un network internazionale di studiosi presenti in Università sparse in tutto il mondo¹.

Se prendiamo in considerazione il contesto nazionale dobbiamo menzionare l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF), fondata nel 1997 da Alberto Falck, insieme ad un numeroso gruppo di imprenditori. Nel 2005, l'AIdAF ha fondato anche un osservatorio che monitora e analizza le performance economiche e finanziarie di aziende familiari italiane con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro.

Questo studio parte da un'analisi della letteratura internazionale al fine di delineare e schematizzare i risultati ottenuti sino ad ora e si avvale di un *multi case studies* affinché possa supportare l'analisi teorica.

La Responsabilità Sociale d'impresa è un fenomeno in progressiva affermazione nello scenario aziendale, questo è causato dall'aumento delle pressioni esterne all'azienda e dei recenti cambiamenti che stanno interessando il mercato globale.

Oggi la valutazione dell'operato delle aziende non si limita più a considerare le variabili standard inerenti i risultati d'esercizio ma si allarga anche ad aspetti riconducibili all'etica dei comportamenti dell'azienda nei confronti dei vari stakeholder.

Le aziende pertanto sono tenute alla creazione di valore, un valore non solo connaturato alla generazione di reddito, ma un valore sostenibile, di tipo olistico, che tenga in considerazione il benessere di una comunità, la tutela dell'ambiente e dei diritti umani.

Milano 2021

Cinzia Vallone

¹ Cfr. C. DESSI, M. FLORIS (2017), *Le aziende familiari. Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, Franco Angeli, Milano.

Ringraziamenti

Questo libro nasce da una ricerca iniziata nel 2018, periodo in cui si sono intervistate tante PMI familiari sul tema della *Corporate Social Responsibility*, alla ricerca di un campione con caratteristiche omogenee, che potesse essere statisticamente significativo.

Ringrazio il Dipartimento di Scienze economico-aziendali che ha reso possibile questo studio e la pubblicazione del libro, sostenendo la mia continua formazione.

Ringrazio l'Università di Milano Bicocca che ha visto muovere i miei primi passi nell'ambiente accademico e mi ha permesso di acquisire le conoscenze e accrescere le mie competenze fino al passaggio alla Link Campus University.

Capitolo I

Il family business: origine, teorie e profili definatori

Sommario: 1. Le origini del family business in Italia. – 2. Contributo alla definizione di azienda familiare. – 3. Teorie di supporto allo studio del family business. – 3.1. La resource-based view. – 3.2. Social capital theory. – 3.3. Agency theory. – 3.4. La stewardship theory. – 3.5. La stakeholder theory. – 3.6. La behavioral theory e la socioemotional wealth theory. – 3.7. La boundary theory. – 3.8. La psychological ownership theory.

1. Le origini del family business in Italia

Le aziende familiari hanno origini antiche, ne sono un esempio l'azienda italiana *Marinelli* fondata nel 1000 e l'azienda giapponese *Kongo Gumi* fondata nel 578.

Non è facile provare a collocare l'origine dell'azienda familiare in un preciso contesto spazio-temporale; tuttavia, è possibile tratteggiare il percorso storico ed economico dell'Italia, nella fase preunitaria, al fine di cogliere i passaggi salienti della presenza e poi della persistenza dell'azienda familiare¹.

Una generalizzazione accolta dagli storici del capitalismo familiare è che la rapida formazione di aziende familiari, durante la prima fase dell'industrializzazione, aveva contribuito ad un vitale dinamismo economico in molti Paesi dominando la scena economica fino ad oggi².

¹C. VALLONE, *L'evoluzione del capitalismo familiare al mutare del sistema legislativo e finanziario italiano dall'Italia pre-unitaria ad oggi*, Atti del XI Convegno Nazionale della Società Italiana di Storia della Ragioneria, "Finalismo e ruolo delle aziende nel processo di costruzione dello Stato unitario", Roma, Palazzo Montecitorio, 2-3 dicembre 2011.

²Si veda per l'Italia, A. COLLI (2003), *Capitalismo familiare*, Il Mulino, Bologna; per l'Inghilterra, L. PAYNE (1984), "Family business in Britain. An historical and analytical survey", in A. OKOCHI, S. YASUOKA, *Family Business in the Era of Industrial Growth*, University of Tokyo Press, Tokyo, p. 196; per la Francia, C. FOHLEN (March 2008), "Entrepreneurship and Manage-

In Italia, infatti, l'incertezza finanziaria, gli alti tassi di mortalità dell'epoca, e la mancanza di istituti giuridici che tutelassero l'unità della proprietà, facevano della famiglia un modello di stabilità e sicurezza. L'impresa familiare poteva contare su tutti i membri della famiglia, sia in termini di risorse umane, sia di rete relazionale, che di risorse finanziarie. Gli appartenenti alla famiglia erano in grado di fornire, ciascuno per il proprio ruolo sociale e professionale, affidabili contratti di affari, conoscenze sociali e politiche utili, oltre al denaro. La famiglia diventava un vero e proprio clan, con il fine di mantenere i propri interessi economici nel tempo, più protetti possibile. Per tale scopo, le figlie femmine venivano spesso utilizzate per stringere alleanze strategiche salde e di lunga durata con altre imprese o con personaggi danarosi.

Si può, quindi, sostenere che l'impresa familiare aveva giocato un ruolo centrale nello sviluppo economico e sociale dell'Italia, oltre che dell'Europa. Inoltre dal punto di vista istituzionale, il prematuro e frazionato Stato unitario e l'assenza di un mercato unitario, rendevano la famiglia una formazione sociale in grado di assicurare stabilità e, nello stesso tempo, di svolgere un ruolo economico e sociale dinamico.

Durante il processo di industrializzazione, le dinastie imprenditoriali rappresentavano uno dei caratteri dominanti su cui si è basata l'evoluzione del mondo degli affari italiano³.

La seconda rivoluzione industriale rendeva evidente la dicotomia tra settori *capital intensive* e settori leggeri e più tradizionali. In questi ultimi, la dimensione ottimale dell'impresa continuava a riflettere l'organizzazione tipica di un'azienda di famiglia, con uno scarso livello di burocratizzazione, con le limitate risorse manageriali che la famiglia poteva fornire. Il tasso di diffusione delle imprese familiari si manteneva relativamente elevato in settori quale il tessile, la meccanica specializzata, la costruzione di macchine utensili, nel settore calzaturiero e in alcuni comparti dell'industria alimentare. In casi come l'edilizia, un settore in cui il processo produttivo era caratterizzato da forte discontinuità, variabilità e flessibilità, le strutture burocratiche venivano sostituite da altre forme organizzative tra cui il *subcontracting*, le reti e le partnership tra imprese familiari.

ment in France in the Nineteenth Century”, in P. MATHIAS, M.M. POSTAN (Eds.), *The Cambridge Economic History of Europe*, Cambridge University Press; per la Germania, J. KOCKA, “Entrepreneurs and managers in German Industrialization”, in P. MATHIAS, M.M. POSTAN (1978), *The Cambridge Economic History of Europe*, Vol. VII, *The Industrial Economies: Capital, Labour and Enterprise*, Part I, Cambridge University Press.

³ Si veda R.J. PAVAN (1976), *Strategie e strutture delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna; E.C. BANFIELD (1958), *The moral basis of a backward society*, The Free Press, New York, 1958 (trad. it., *Le basi morali di una società arretrata*, Il Mulino, Bologna, 2006).

Un'ulteriore spiegazione sulla persistenza dell'azienda familiare riguardava la specializzazione manifatturiera e la combinazione tra le ristrette dimensioni del mercato interno e il suo limitato dinamismo, che si traduceva in una dimensione media dell'impresa, con strutture organizzative semplici e facilmente controllabili da ristretti gruppi di vertici, coincidenti con le famiglie proprietarie. Ciò dimostrava che in Italia era ancora lontano il passaggio dal capitalismo proprietario al capitalismo manageriale, come stava avvenendo nei Paesi anglosassoni, nei quali le condizioni istituzionali e i mercati di capitale lo permettevano. In Italia il percorso d'industrializzazione era caratterizzato da atteggiamenti di protezionismo, legando le imprese alle stabili dimensioni del mercato nazionale, limitandone le capacità di competere sui mercati esterni. Infine i caratteri strutturali della specializzazione manifatturiera contribuivano a spiegare la persistenza di assetti di vertice a matrice familiare, per le dimensioni ridotte che non richiedevano il ricorso massiccio a fonti esterne, con la possibilità di mettere in discussione la centralizzazione del controllo dell'impresa⁴.

La morfologia del sistema finanziario esercitava un'influenza rilevante sul tasso di espansione e sulla persistenza del modello dell'impresa familiare, poiché fortemente condizionato da fattori quali la reputazione individuale e soprattutto familiare. Infatti, l'intervento della banca locale, per sostenere l'attività produttiva, avveniva sulla base di attenta valutazione dell'idea imprenditoriale, ma soprattutto del potenziale produttivo del richiedente, nonché delle garanzie fornite dall'intera famiglia. È naturale che tale sistema favoriva la diffusione del modello familiare che riduceva i costi di monitoraggio e controllo e i costi di transazione. Le imprese familiari crescevano puntando sul reinvestimento dei profitti, provvedendo alle necessità correnti tramite l'indebitamento a breve termine. La capacità di autofinanziamento beneficiava dell'elevato grado di protezione del mercato interno, combinato all'intenso ritmo espansivo della domanda, in particolare durante il ventennio precedente la prima guerra mondiale e quello seguente la seconda⁵. Tali favorevoli condizioni contribuivano ad attenuare l'influenza esterna sulla governance delle grandi imprese. Inoltre, al manifestarsi di situazioni di crisi, le famiglie proprietarie potevano contare sul sostegno delle banche, continuando a mantenere il controllo delle posizioni manageriali di vertice.

In generale, nella fase di avvio del processo di industrializzazione, gli assetti di comando delle grandi imprese italiane prevedevano una solida presenza delle famiglie fondatrici affiancate da un forte portatore di interessi, la banca mista,

⁴ A. COLLI, *Capitalismo familiare*, cit., pp. 93-94.

⁵ A. COLLI, *Capitalismo familiare*, cit., pp. 86-89.

mediante lo strumento dei fiduciari, funzionari esperti cui era delegato il controllo di fatto su strategie e comportamenti, anche contabili.

Crediti, obbligazioni e azioni legavano a doppio filo gli istituti bancari alle imprese finanziate, generando rapporti duraturi come nel caso della Banca Commerciale e la Falck; oppure con la Breda, per il settore meccanico, con la Itala, per il settore automobilistico e con Fiat in seguito. I “fiduciari” non si limitavano a verificare l’andamento finanziario delle imprese clienti, ma influenzavano le decisioni strategiche e organizzative, intervenendo anche sulla tenuta dei conti e ripartizione dei costi⁶.

Non solo il sistema finanziario sosteneva la formazione del capitalismo familiare, ma anche il quadro istituzionale influenzava il grado di persistenza, con una legislazione che favoriva i diritti di successione e i meccanismi di trasmissione ereditaria. Ne sono un esempio la disciplina sulle società per azioni che consentiva alle imprese di risolvere il problema della trasmissione ereditaria senza intaccare l’unitarietà dell’azienda, in alternativa al principio di eguaglianza tra gli eredi e alla frazionabilità dell’asse ereditario introdotte dal Codice napoleonico.

L’introduzione della società per azioni nel nuovo Codice Commerciale del 1882, modificava radicalmente il modo di fare impresa. La nuova forma giuridica sembrava, inizialmente, che minacciasse la persistenza dell’azienda familiare, rendendo più vulnerabile la concentrazione della proprietà. Infatti, da un lato, consentiva una maggiore dispersione della proprietà e permetteva ai familiari, meno convinti oppure che versavano in condizioni di ristrettezza economica, di vendere le azioni sul mercato. Dall’altro lato la società per azioni offriva alle famiglie uno strumento di gestione successoria, collegando famiglie meno coese⁷. Inoltre, offriva un modo per risolvere il problema della fiducia in famiglie molto ramificate. La società per azioni rappresentava, infine, il vantaggio che il valore di ogni trasferimento di proprietà non doveva essere accertato, ma veniva stabilito dal mercato azionario.

Dalla letteratura⁸ si desume che nei primi anni del Novecento, in diverse grandi imprese vi era un controllo congiunto tra famiglie e banche, confermando anche la teoria secondo la quale azionisti maggiori tendano ad associarsi nel controllo dell’impresa per ridurre i costi di monitoraggio. Le prassi usate dai

⁶ Si veda F. AMATORI, A. COLLI (2003), *Impresa e industria in Italia, dall’Unità ad oggi*, Marsilio, Venezia, pp. 85-91.

⁷ H. JAMES (2007), *Capitalismo familiare, Falck, Haniel, Wendel e il modello d’impresa nell’Europa continentale*, Brioschi, Milano, pp. 37-39.

⁸ S. BATTILOSSI (2000), “Banche miste, gruppi di imprese e società finanziarie 1914-1933”, in G. CONTI, S. LA FRANCESCA (a cura di), *Banche e reti di banche nell’Italia postunitaria*, Il Mulino, Bologna, pp. 307-352.

blockholders di vertice per mantenere il controllo sull'impresa erano, in particolare, la presenza di azioni di diversa categoria e il mantenimento del gruppo in forma piramidale. Le banche riuscivano a conservare il controllo e il monitoraggio sui propri investimenti, ma di fatto la direzione strategica era quasi sempre nelle mani delle famiglie.

Anche il sistema giuridico istituzionale in Italia consentiva la diffusione delle aziende familiari. Alcuni studi dimostrano come la legislazione sul trasferimento della proprietà, i meccanismi di trasmissione ereditaria ed anche le tasse di successione avevano influenzato enormemente la diffusione delle aziende familiari⁹.

Il sistema legislativo di quel tempo consentiva di avvalersi di società per azioni, oltre che per la raccolta di capitale, anche per la gestione del trasferimento intergenerazionale, quando il numero degli eredi era troppo elevato. Infine, il basso grado di protezione degli azionisti di minoranza, non tutelati come oggi dalle leggi, consentiva alle famiglie proprietarie una ragguardevole libertà d'azione.

A sostegno, invece, della diffusione di aziende familiari di piccole e medie dimensioni, vi erano i retaggi culturali di un Paese che affondava le proprie radici in un passato principalmente agricolo e che si riflettevano sulla riluttanza verso la crescita dimensionale¹⁰. In quegli anni, durante il secondo miracolo economico degli anni '50, tra le caratteristiche distintive della borghesia industriale, vi era un diffuso stile di direzione paternalista, tipico della famiglia allargata del mondo contadino, la scarsa propensione al rischio, la prudenza e il coinvolgimento dei membri della famiglia.

Il radicato rapporto fiduciario tra famiglia proprietaria e i dipendenti e il profilo appena descritto del capitalista di quel tempo, confermano la lenta e difficoltosa diffusione della delega delle responsabilità a manager professionisti, la persistenza del capitalismo familiare sino ad oggi, il rilevante ruolo dell'azienda familiare nel processo di crescita economica¹¹.

⁹ A. COLLI (2003), "Family firms in comparative perspective", in F. AMATORI, G. JONES (a cura di), *Business History around the World*, Cambridge University Press, Cambridge.

¹⁰ M. BIANCHI, M. BIANCO, S. GIACOMELLI, A.M. PACCES, S. TRENTO (2005), *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna, p. 35 ss.; A. COLLI, *Capitalismo familiare*, cit., p. 96 ss.

¹¹ A. COLLI (2003), *The History of Family Business 1850-2000*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 29 ss.; S. ROCK (1991), *Family Firms*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 21.

2. Contributo alla definizione di azienda familiare

Il tema dell'azienda familiare o family business, oggetto di svariate ricerche fin dagli anni '80¹², suscita ancora molte curiosità e ambiguità per la parcellizzazione dei risultati e l'assenza di omogeneità degli studi empirici realizzati sino ad oggi. Inoltre, per quanto l'azienda familiare sia caratterizzata da taluni aspetti peculiari e qualificanti, la comunità scientifica è ben lungi dall'aver circoscritto i suoi connotati distintivi e i relativi confini definitivi.

Come definire un'azienda familiare rimane tutt'oggi una zona grigia, imprecisata e vaga; sebbene molti ricercatori abbiano contribuito notevolmente, non vi è ancora consenso su una definizione ampiamente accettata.

I contributi definitivi spaziano modulando i fattori chiave che definiscono un'azienda familiare: proprietà, gestione o successione aziendale¹³. Alcuni studi considerano persino un'azienda familiare quando è il management dell'azienda stessa a considerarsi tale¹⁴.

Tale vuoto definitorio genera grossi problemi all'omogeneità della ricerca. Infatti Westhead *et al.*¹⁵ evidenzia in un suo studio la possibilità che la percentuale di azienda familiare in un campione possa variare dal 15% all'80%.

Definire un fenomeno può divenire una necessità allo scopo di paragonare e omogeneizzare studi e ricerche sull'oggetto in discussione¹⁶. Accettare una de-

¹² R. BECKHARD, W. DYER (1983), "Managing continuity in the family-owned business", in *Organizational Dynamics*, 12, pp. 5-12; P. DAVIS (1983), "Realizing the potential of the family business", in *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 47-56; J.G. LONGENECKER, J.E. SCHOEN (1978), "Management succession in the family business", in *Journal of Small Business Management*, 16, pp. 1-6; P.G. HOLLAND, W.R. BOLTON (1988), "Balancing the 'family' and the 'business' in family business", in *Business Horizons*, 27, pp. 16-21.

¹³ J.J. CHRISMAN, J.H. CHUA, P. SHARMA (2003), *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family business*, Coleman White Paper series.

¹⁴ P. WESTHEAD, M. COWLING (1998), "Family Business Research: The Need for a Methodological Rethink", in *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), pp. 31-57.

¹⁵ P. WESTHEAD, M. COWLING, D. STOREY (1997), "The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom. Centre for Small and Medium Sized Enterprises: Coventry Zahra SA. 2003. International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement", in *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 495-512.

¹⁶ Proprio dal confronto con gli studi empirici internazionali emerge ancor di più l'esigenza di accettare alcuni assunti, viste le profonde differenze che possono sorgere sul concetto di famiglia e sul sistema culturale da Paese a Paese. J.M. ASTRACHAN (*et al.*) scrivono: "A definition of family is often missing. This notable absence poses problems, particularly in an International context where families and cultures differ not only across geographical boundaries, but also over time. One way of overcoming this problem, especially in empirical research, is to specify

finizione ampia oppure una restrittiva può cambiare notevolmente il campione da osservare e i relativi dati. Lo dimostra un'indagine predisposta da Villalonga e Amit¹⁷, su un campione di 508 aziende classificate su Fortune 500, in cui gli autori tentano di verificare il valore delle aziende a controllo familiare rispetto alle altre. La difficoltà verte proprio nel circoscrivere il campione dell'indagine. Gli autori hanno individuato una tabella in cui classificano alcune variabili definitorie dimostrando che, adottando una definizione ampia piuttosto che un'altra più restrittiva¹⁸, cambia qualitativamente il risultato dell'indagine.

In questo paragrafo quindi si cerca di dar conto dei principali contributi definitori presenti in letteratura, attraverso una breve ricerca bibliografica, si veda la Tabella 1.

levels and types of relationships as well as kinship ties of involved persons. Another way is to provide from the outset a clear and concise definition of what is meant by family". J.H. ASTRACHAN, S.B. KLEIN, K.X. SMYRNIOS (2002), "The F-PEC Scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem", in *Family Business Review*, 15(1), p. 46.

¹⁷ B. VILLALONGA, R. AMIT (2006), "How do family ownership, control and management affect firm value?", in *Journal of Financial Economics*, 80, pp. 285-417.

¹⁸ Anche sul grado di ampiezza o ristrettezza della definizione non vi sono studi concordi, si veda M.C. SHANKER, J.M. ASTRACHAN (1996), "Myths and Realities: Family Business's Contribution to the US Economy for Assessing Family Business Statistics", in *Family Business Review*, 2, i quali individuano una definizione di tipo "Ampia, Intermedia e Ristretta":

Broad: "*The broadest and most inclusive definition requires that the family have some degrees of effective control over strategic direction, and that the business is at least intended to remain in the family. This definition includes business where a family member is not in direct daily contact with the business but influences decision-making, perhaps through board membership or significant stock ownership*".

Middle: "*The middle division would include all the criteria of the broadest group and would require that the founder or descendant runs the company. Again, this definition would include those businesses where only one member of the family is directly business involved in the day-to-day operations*".

Narrow: "*The narrowest family business definition would require that the business have multiple generations involved, direct family involved in daily operations, and more than one family member having a significant management responsibility*". Invece taluni, per definizione ampia, intendono solo specificare la percentuale del grado di proprietà, si veda R. DONCKELS, E. FROHILCH (1991), "Are family business really different? European experiences from a stratus", in *Family Business Review*, 2, i quali individuano: "*We consider a business as being a family business if family members own at least 60% of equity*".

Tabella 1. – Ricerca bibliografica sulla definizione di azienda familiare

Autore	Anno	Definizione
<i>Anderson e Reeb</i>	2003	A firm whose founder or a member of the family by either blood or marriage is an officer, a director, or the owner of at least 5% of the firm's equity, individually or as a group.
<i>Anselmi</i>	1999	Quando la famiglia detiene le risorse gestionali e l'intero patrimonio.
<i>Astrachan e Kolenko</i>	1994	Family ownership is more than 50 percent of the business for private firms. More than one family member works in the business. The owner anticipates passing the business to the next generation of family members.
<i>Beehr, Drexler e Faulkner</i>	1997	A family business is one in which the owner and at least another family member work.
<i>Bennedsen, Perez-Gonzalez e Wolfenzon</i>	2010	Family firms are defined as those firms that are owned and controlled by a family, with the family having a vision for how the firm will benefit the family, potentially across generations.
<i>Bernand,</i>	1975	A firm, which holds one hundred percent of the company's equity, controlled by one family's members.
<i>Bork</i>	1986	A family firm is a company founded by a family member and it has been passed or it is going to be passed to the progenies. The descendants will have the ownership and they will control the firm. Furthermore, they will work and they will participate in the business activity and they will benefit from it.
<i>Channon</i>	1971	A business can be defined as a family firm when it is, or has been, controlled by at least two generations of the same family.
<i>Chua, Chrisman e Sharma,</i>	1999	Family firms can be defined as businesses governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.
<i>Churchill e Hatten</i>	1997	What is usually meant by 'Family business' ... is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from an elder.

Segue

Autore	Anno	Definizione
<i>Carsrud</i>	1992	A family business is a firm where the ownership and the decision makers are led by members of a family whose affinity is based on affective relationships.
<i>Corbetta e Demattè</i>	1993	The firms in which one family or a few families linked by ties of relation, of affinity, or from solid alliances, control the company's equity and the essential decisions of management.
<i>Daily e Dollinger</i>	1992	The firm is considered a family firm if there were key managers related to the owner working in the business.
<i>Dell'Amore</i>	1962	Un'azienda di famiglia è un'azienda in cui una famiglia detiene tutto il capitale e tutti i membri della famiglia sono coinvolti nell'attività.
<i>Devecchi</i>	2007	Un'impresa familiare è un'attività in cui una o più famiglie legate da legami familiari o di affinità hanno un ruolo significativo.
<i>Donckels, e Frohlich</i>	1991	We consider a business as being a family business if family members own at least 60% of the equity.
<i>Donnelley</i>	1988	A company is considered a family business when it has been closely identified with at least two generations of a family and this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family.
<i>Ferrero</i>	1987	Definisce impresa familiare come impresa mista, caratterizzata da una "gestione composita" in cui si ritrovano rapporti di mutuo condizionamento tra azienda di produzione e impresa di consumo; e i soggetti possiedono i beni dell'azienda e ogni rischio.
<i>Gallo</i>	2000	The familial characteristics of a business are connected to the permanent union of two institutes (family and firm). This connection must be built on principles and values that family members consider correct and transmit this to the next generations.
<i>Gallucci.</i>	1999	A family business is a firm in which one or more families own the company's equity and the family's members are associated by ties of relation; members also control the management.
<i>Gennaro</i>	1985	Family firms are characterised by the power roles occupied by family members in the business, independent of the ownership of the capital.

Segue

Autore	Anno	Definizione
<i>Laforet</i>	2012	A family must own 50 percent or more of the firm, and the company directors are also the company shareholders.
<i>Lansberg, Perrow e Rogolsky</i>	1988	A firm in which the members of a family have legal control over ownership.
<i>Handler</i>	1989	An organisation whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board.
<i>Heck, Scannell e Trent</i>	1999	Several pieces of research further specify that there must be an intent to transfer, or an actual generational movement of, the business in addition to ownership and management control. Businesses that have not been transferred or have no intent or potential to be transferred may be entrepreneurial firms that have gone public or which have hired professional management.
<i>Hollander e Elman</i>	1988	A family business is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from an elder.
<i>Kenyon-Rouvinez e Ward</i>	2005	A family business is controlled by a family and has at least one of the following three characteristics: 1) three or more family members all active in the business; or 2) two or more generations of family control; or 3) the current family owners intend to pass control to another generation of the family.
<i>Klein</i>	2000	A Family business is a company that is influenced by one or more families in a substantial way. A family is defined as a group of people who are descendants of one couple and their in-laws as well as the couple itself. Influence in a substantial way is considered to be when the family either owns the complete stock or, if not, the lack of influence in ownership is balanced through either influence through corporate governance or influence through management. For a business to be a family business, some shares must be held within the family.
<i>Litz</i>	1995	A business may be considered a family firm to the extent that its ownership and management are concentrated within a family unit, and to the extent that its members strive to achieve and/or maintain interorganizational family-based relatedness.

Segue

Autore	Anno	Definizione
<i>Lyman</i>	1991	The family firm is a business in which family members own all the equity and at least one family member is involved in the business and another gives his/her aid even if not in an official way.
<i>Montemerlo</i>	2000	Un'azienda familiare è un'azienda in cui le famiglie proprietarie, con o senza coinvolgimento diretto nella gestione, gestiscono le decisioni strategiche e si aspettano di mantenere la proprietà e il controllo nel tempo.
<i>Pancarelli</i>	1992	Un'impresa familiare è caratterizzata da una stretta integrazione tra proprietà e gestione, in cui una o più famiglie influenzano fortemente le scelte aziendali strategiche e sono direttamente coinvolte nella gestione dell'azienda.
<i>Raymond</i>	1994	A business where a family can control the succession to CEO.
<i>Schillaci</i>	1990	The family firm is a business activity that can be intimately identified with a family (or more families), across one or more generations. The influence of the family on the firm is given legitimacy by the ownership of all or part of the equity and also through the involvement of family members in the firm's management.
<i>Tagiuri e Davis</i>	1996	Organisations where two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights.
<i>Tanewski, Prajogo e Sohal</i>	2003	A firm is a family firm if a family owns 50% or more of the company.
<i>Tiscini</i>	2001	Quando una o più famiglie detengono una percentuale del capitale sufficiente ad assicurare il controllo e dove le funzioni di governo societario sono gestite, anche se non esclusivamente, dai membri dei gruppi di controllo della famiglia.
<i>Upton e Sexton</i>	1987	A firm is defined as a family business when at least two generations are present and when at least two family members are daily employed in the firm's management.
<i>Ward</i>	1987	[A business] that will be passed to the family's next generation to manage and control.

Fonte: nostra elaborazione.