



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO
DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI
(MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY)

TESI

DOTTORATO DI RICERCA

in

MARKETING E COMUNICAZIONE (XII Ciclo)

Il family brand nella comunicazione online:
asset o liability?

Tutor:

Dott.ssa Bice Della Piana

Dottoranda:

Dott.ssa Rosalia Santulli

Coordinatore:

Ch.mo Prof. Alfonso Siano

*Il mondo è nella mani di coloro che hanno il coraggio di sognare
e di correre il rischio di vivere i propri sogni*
(Paulo Coelho)

I miei sogni sono irrinunciabili, sono ostinati, testardi e resistenti
(Luis Sepúlveda)

*A Chi
mi ha permesso di
credere nei sogni*

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1	
Imprese familiari e <i>performance</i>: un'analisi quali-quantitativa della letteratura internazionale	
1.1. La relazione tra familiarità e <i>performance</i> : luci ed ombre della letteratura internazionale	4
1.2. Il processo di <i>systematic review</i> della letteratura	7
1.3. Caratteristiche del campione di studi: un'analisi descrittiva	14
1.3.1. <i>I principali framework teorici</i>	18
1.3.2. <i>Le variabili di analisi: definizione di familiarità e performance negli studi</i>	22
1.3.3. <i>Una sistematizzazione dei risultati degli studi attraverso il Counting Votes</i>	27
1.4. Oltre l'ambiguità dei risultati: una meta-analisi degli studi	30
1.4.1. <i>L'analisi: effect size e test di eterogeneità</i>	34
1.4.2. <i>La meta regressione dei fattori di moderazione sugli effect size complessivi</i>	37
1.4.3. <i>I risultati della meta-analisi</i>	40
1.5. Considerazioni conclusive	41
Capitolo 2	
Il <i>family brand</i>: un possibile moderatore della relazione <i>family involvement-performance</i>	
2.1. Oltre lo <i>structure-based approach</i> : l' <i>intention-based approach</i>	44
2.2. Il <i>brand</i> nelle strategie di <i>corporate communication</i>	46
2.3. <i>Brand management</i> e <i>family business</i>	49
2.4. Dalla <i>family firm personality</i> alla <i>family firm reputation</i>	52
2.5. Le determinanti del <i>family-based corporate brand</i>	62
2.6. Il <i>family brand</i> e la creazione di valore	64
2.7. Le diverse strategie di <i>branding</i> adottate dalle imprese familiari	67
Capitolo 3	
Familiarità e <i>performance</i>: quale ruolo per le strategie di <i>branding</i>? Un'indagine esplorativa nel settore vinicolo	
3.1. Premessa	71
3.2. Le ipotesi di ricerca	73
3.3. La definizione del campione di indagine	76
3.4. L'analisi: variabili e metodologia	79

3.5. I risultati della ricerca	84
3.6. Discussione dei risultati, conclusioni e sviluppi futuri	88
Appendice A	93
Combinazioni di diverse <i>query</i> per l'identificazione di uno stesso contributo	
Appendice B	96
Elenco journal in ordine alfabetico	
Appendice C	109
Catalogazione articoli empirici indagati	
Bibliografia	128

Introduzione

Le imprese familiari, indiscusse protagoniste dello sviluppo economico-sociale mondiale (Krappe, Goutas e von Schlippe, 2011), hanno stimolato sin dagli anni '60 l'interesse di numerosi studiosi. L'attenzione scientifica rivolta a queste imprese è, però, esponenzialmente aumentata nell'ultimo ventennio (Debicki, Matherne, Kellermanns e Chrisman, 2009; Sharma, Hoy, Astrachan e Korainen, 2007), anche come conseguenza del fallimento di molte imprese a proprietà diffusa. I principali studi sul tema si sono interrogati sulla "speciale natura" del *business*, al fine di individuarne i caratteri distintivi (Montemerlo, 2009; Corbetta, 2010) e di addivenire ad una definizione condivisa. Numerosi infatti sono stati, in letteratura, i tentativi di tipizzare le imprese familiari, anche in contrapposizione alle non familiari, sulla base dei loro elementi distintivi. Ciò ha comportato, da un lato, l'emergere di numerose definizioni di *family business*, ciascuna avente a riferimento uno o più elementi specifici; dall'altro, una progressiva convergenza nella qualificazione del fenomeno (Morresi, 2009). Tale convergenza trova il suo filo conduttore nel *family involvement* che caratterizza il *business* familiare, laddove le sistematiche e sinergiche interazioni tra la famiglia imprenditoriale e l'impresa possono generare vantaggi competitivi sostenibili o, alternativamente, innescare circuiti viziosi di distruzione del valore. Dalla complessa sovrapposizione tra il sistema famiglia e il sistema impresa si genera, infatti, *familiness* (Habbershon e Williams, 1999), un complesso di risorse uniche, rare, non imitabili e non sostituibili, che possono avere natura positiva (*distinctive familiness*) o negativa (*constrictive familiness*) (Habbershon, Williams e McMillan, 2003). Non è, dunque, chiaro in letteratura l'impatto che la natura familiare dell'impresa, e le risorse che da essa ne derivano, possono esercitare sui risultati aziendali. Nonostante il proliferare di lavori empirici sul tema, un interrogativo tuttora permane: il coinvolgimento della famiglia nell'impresa rappresenta o no un *value driver*?

Con l'obiettivo di contribuire al dibattito internazionale, nasce il presente lavoro che, in primo luogo, applica una *systematic review* agli studi che hanno indagato la relazione tra *family involvement* e *performance*, al fine di mappare e sintetizzare l'attuale stato della conoscenza sul tema. In particolare, l'analisi

quantitativa degli studi empirici, condotta attraverso la tecnica della meta-analisi, evidenzia la profonda eterogeneità tra i risultati degli studi e la necessità di ricercare variabili mediatrici e/o moderatrici meglio in grado di spiegare la relazione. Il presente lavoro, dopo una disamina dei pochi e più recenti studi che hanno introdotto alcune variabili di interazione per meglio indagare la relazione, sceglie di considerare quale possibile variabile moderatrice le strategie di *branding* adottate dalle imprese familiari. Il lavoro di ricerca sposa, infatti, una lente interpretativa che non si limita ad indagare i soli assetti organizzativi e strutturali ma che, in una prospettiva olistica (Perez Rodriguez e Basco, 2011), abbraccia anche gli aspetti strategici. Il tentativo è quello di superare l'approccio demografico allo studio delle imprese familiari, al fine di cogliere appieno l'essenza (Chua *et al.*, 1999) di questa particolare tipologia di impresa. Ritenendo che la sola presenza di membri della famiglia nella proprietà e nel management è una condizione necessaria, ma non sufficiente, a motivare i risultati aziendali, conduce un'indagine empirica che rileva l'influenza della familiarità sulle *performance* aziendali, sia in relazione alle caratteristiche strutturali, sia in virtù della capacità dei membri della famiglia di comunicare la natura familiare del *business* e tradurla, quindi, in fonte di vantaggio competitivo.

Il primo capitolo presenta una ricognizione della letteratura internazionale, condotta attraverso la metodologia della *systematic review* (Tranfield *et al.*, 2003), al fine di sistematizzare le conoscenze teoriche ed empiriche esistenti. Focalizza, poi, l'attenzione sugli studi di natura quantitativa e applica la tecnica della meta-analisi nel tentativo di giungere ad una generalizzazione quantitativa degli effetti della familiarità sulle *performance*. L'analisi evidenzia l'esistenza di eterogeneità tra gli studi e la necessità di cercare variabili mediatrici e/o moderatrici meglio in grado di spiegare la relazione *family involvement-performance*.

Il secondo capitolo introduce il ruolo del *family brand* quale possibile variabile moderatrice della relazione. Dopo aver evidenziato l'importanza che, in generale, un *brand* ha nel processo di creazione di valore, delinea le problematiche di *brand* management nello specifico caso delle imprese familiari, valutando gli aspetti che influenzano la scelta di adottare o meno un *family brand* e l'impatto che tale opzione ha sulle *performance* aziendali.

Il terzo ed ultimo capitolo presenta un'analisi longitudinale (2005-2011) condotta su un campione di 102 imprese familiari italiane che operano nel settore vinicolo. Attraverso un modello di regressione gerarchica multivariata, testa l'effetto moderatore di una strategia di comunicazione *high family-based* sulla relazione tra *family involvement* e *performance*. In particolare, analizza le strategie di *branding* adottate dalle imprese studiando la comunicazione *online*, attraverso un'analisi testuale dei contenuti (*content analysis*) dei siti *web*.

Capitolo 1

Imprese familiari e *performance*: un'analisi quali-quantitativa della letteratura internazionale

1.1. La relazione tra familiarità e *performance*: luci ed ombre della letteratura internazionale

Le *performance* delle imprese familiari nonché la capacità delle stesse di creare valore sono, da diversi anni, oggetto di intenso dibattito internazionale (Yu *et al.*, 2012; O'Boyle Jr. *et al.*, 2012; Gedajlovic *et al.*, 2012; Mazzi, 2011; Jiang e Peng, 2011; Zellweger *et al.*, 2010; Chrisman *et al.*, 2005). Il *topic*, rientrando nel più ampio filone di studi che indaga l'impatto degli assetti proprietari e delle strutture di *governance* sui risultati aziendali e sulla determinazione di vantaggi competitivi, ha interessato numerosi studiosi, data la profonda diffusione delle imprese familiari nel mondo. L'analisi teorica e l'evidenza empirica dimostrano infatti che, sia nei Paesi sviluppati che nelle economie emergenti, la proprietà delle imprese, perfino di quelle quotate, è nella maggior parte dei casi concentrata nelle mani di un numero molto basso di soggetti, spesso legati da vincoli di parentela (Keister, 2005; Faccio e Lang, 2002; La Porta *et al.*, 1999). Le imprese familiari rappresentano, quindi, la forma di governo prevalente del sistema economico globale (Zahra e Sharma, 2004; Anderson e Reeb, 2003; Astrachan e Shanker, 2003): oltre il 60% del tessuto imprenditoriale in Inghilterra e Norvegia, oltre il 70% in Germania e Svezia, oltre l'80% in Francia e Spagna, e ben il 91% in Finlandia (Family Business International Monitor, 2008). Nel contesto italiano, il controllo familiare sulle imprese con fatturato maggiore di 50 milioni di euro raggiunge il 56.9% e, qualora si prescindano dall'aspetto dimensionale, si attesta su valori superiori al 90% (Osservatorio AUB, 2013).

L'interesse degli studiosi sulla relazione tra proprietà/controllo/management familiare e *performance*, in particolare di natura economico-finanziaria, è inoltre motivata dall'assunto che il coinvolgimento della famiglia nel *business* rappresenta un elemento distintivo per questa particolare tipologia di impresa, in grado di condizionarne il processo di creazione del valore. L'individuazione dei caratteri

distintivi delle imprese familiari e degli effetti che questi possono esplicare sulle strategie, sulle dinamiche e sui risultati aziendali ha richiamato, fin dagli anni '60, l'attenzione degli studiosi di *family business* (Montemerlo, 2009; Corbetta, 2010). Focalizzandosi sulla "speciale natura" del *business*, essi hanno individuato nel *family involvement* quel complesso di relazioni sistematiche e sinergiche, tra la famiglia imprenditoriale e l'impresa, teso ad influenzare la capacità di generare vantaggi competitivi sostenibili e, più in generale, la capacità di sopravvivenza dell'impresa. Habbershon e Williams (1999) sostengono che dall'interazione tra il sistema famiglia e il sistema impresa si origina un complesso di risorse uniche, rare, preziose, non imitabili e non sostituibili, sintetizzabili nel concetto di *familiness* (Habbershon e Williams, 1999). Nello specifico, essi parlano di *distinctive e constrictive familiness* (Habbershon, Williams e McMillan, 2003), riferendosi, nel primo caso, all'impatto positivo che la familiarità dell'impresa ha sui risultati aziendali (Habbershon, Williams e McMillan, 2003; Olson *et al.*, 2003; Villalonga e Amit, 2006); nel secondo caso, ad una distorsione del *family effect* sulle *performance*, dovuta alla maggiore complessità che caratterizza le imprese familiari (Parsons, 1956; Albert e Whetten, 1985; Milton, 2008) e che condiziona l'innestarsi di circoli viziosi nei processi di creazione del valore: il "*dark side*" delle *family firms* (Lubatkin *et al.*, 2005).

L'ampia diffusione del fenomeno, la particolare natura delle imprese familiari, la complessità delle risorse scaturenti dall'interazione tra i sistemi famiglia e impresa nonché i contrastanti effetti che esse esplicano sulle *performance* aziendali hanno, quindi, favorito il proliferare di approfondimenti sulla relazione tra familiarità e *performance*. Nonostante la profusione di studi sul tema, la letteratura non è pervenuta a risultati omogenei (O'Boyle Jr. *et al.*, 2012; Chrisman, 2005): alcune ricerche hanno mostrato l'esistenza di una relazione positiva tra *family involvement* e *performance* (es., Van Essen *et al.*, 2011; Sraer e Thesmar, 2007; Martinez *et al.*, 2007; Lee, 2006; Anderson e Reeb, 2003); altre, invece, hanno evidenziato che il *family effect* ha un impatto negativo sui risultati aziendali (es., Westhead e Howorth, 2006; Filalotchev *et al.*, 2005); altre ancora hanno rilevato la non significatività della relazione, sottolineando che la natura familiare di per sé può non essere sufficiente a spiegare le *performance* dell'impresa e che, quindi, il *focus* delle

indagini dovrebbe spostarsi sulla ricerca di variabili mediatrici e/o moderatrici della relazione (es., Villalonga e Amit, 2006; Daily e Dollinger, 1992); studi più recenti, infine, hanno appurato l'esistenza di una relazione non lineare (Sciascia e Mazzola, 2008; 2012). La disomogeneità dei risultati è, in parte, dovuta alla mancanza di paradigmi condivisi riguardo alcune delle variabili chiave (Genco e Vagnani, 2008). Tra questi, in primo luogo, il *family business definition dilemma* (Klein *et al.*, 2005), che da decenni occupa gli studiosi in discussioni riguardo i problemi definitivi e i modelli interpretativi dell'impresa familiare. In secondo luogo, il concetto di *performance* che, data la particolare natura delle imprese in analisi, non può essere letto soltanto con riferimento ai risultati di natura economico-finanziaria, ma dovrebbe essere esteso in ottica multidimensionale (Mazzi, 2011; Astrachan e Jaskiewicz, 2008; Sharma *et al.*, 1997; Tagiuri e Davis, 1992). La disparità dei risultati è, inoltre, motivata da problematiche di natura metodologica, legate all'eterogeneità delle metodologie utilizzate, all'adozione di differenti *research designs*, ai processi di raccolta dei dati, alla dimensione dei campioni oggetto di indagine, alla tipologia di imprese indagate, al settore di appartenenza e al contesto territoriale di riferimento (Miller *et al.*, 2007; Dyer, 2006; Villalonga e Amit, 2006; Westhead e Cowling, 1998).

Allo stato attuale dunque non è chiaro fino in fondo il modo in cui le interazioni tra famiglia e *business* influenzino le strategie che determinano comportamenti e *performance* peculiari dell'impresa familiare (Passeri e Mazzi, 2012). L'obiettivo del presente capitolo è, pertanto, quello di contribuire, attraverso una revisione sistematica della letteratura, ad approfondire la conoscenza sulla relazione tra familiarità e *performance*. Il lavoro procede con una ricognizione della letteratura, attraverso la metodologia della *systematic review* (Tranfield *et al.*, 2003), al fine di mappare l'area di ricerca e di sistematizzare le conoscenze teoriche ed empiriche esistenti. Successivamente, si focalizza sugli studi di natura quantitativa e applica la tecnica della meta-analisi per standardizzare ed integrare statisticamente le contrastanti risultanze degli studi empirici (Rutherford *et al.*, 2008; Sharma, 2004), con l'intento di stabilire una generalizzazione quantitativa degli effetti della familiarità sulle *performance*. Verifica, inoltre, l'esistenza di eterogeneità tra gli studi tramite diagnostici statistici e, nella volontà di comprendere se le differenze negli

studi sono dovute ad effetti di moderazione, costruisce e testa un modello di regressione multivariata (Higgins e Thomson, 2002).

1.2. Il processo di *systematic review* della letteratura

La scelta di realizzare una *systematic review* degli studi che in precedenza hanno indagato la relazione tra *family involvement* e *performance*, nel *field* del *family business*, si è resa necessaria nella consapevolezza che l'avanzamento della ricerca può avvenire soltanto quando si ha una chiara comprensione dell'attuale stato della conoscenza sul tema. Al fine di individuare un *gap* e pianificare possibili sviluppi futuri e nuovi campi di indagine è, infatti, necessario avere una visione quanto più completa possibile degli studi esistenti.

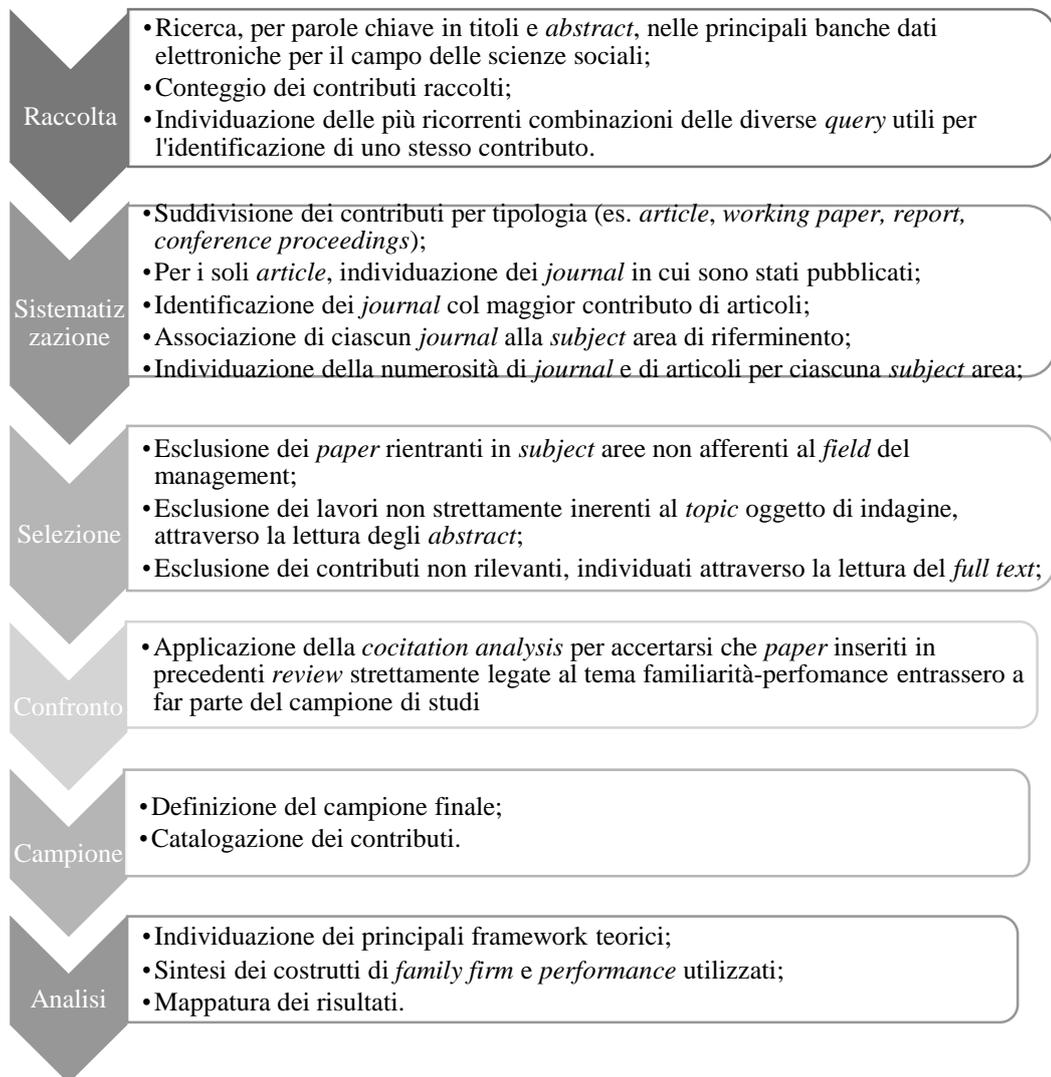
Il presente lavoro, seguendo Tranfield *et al.* (2003), articola il processo di *systematic review* in tre distinte fasi: pianificazione del lavoro, svolgimento dell'analisi, raccolta e diffusione dei risultati.

Nella fase di pianificazione, si è in primo luogo proceduto ad operare un confronto tra metodologie di ricerca alternative (Tranfield *et al.* 2003; Cooper e Hedges, 1994; Light e Pillemer, 1984). Al fine di individuare la più appropriata per il *topic* oggetto di indagine, si è ritenuto opportuno comparare tra loro le metodologie applicate in precedenti studi, che si ponevano l'eguale scopo di addivenire ad una sintesi della letteratura sulla relazione familiarità-*performance*. Da una prima analisi della letteratura nazionale ed internazionale, è emerso che pochi studi (Carney *et al.*, 2013; O'Boyle, 2012; Passeri e Mazzi, 2012; Van Essen *et al.*, 2011; Mazzi, 2011), in precedenza, avevano tentato di sintetizzare l'enorme mole di articoli teorici ed empirici sulla relazione esistente tra coinvolgimento della famiglia nell'impresa e risultati aziendali. Per avere un più ampio spettro di paragone, si è quindi pensato di estendere il confronto anche alle metodologie utilizzate in altre *systematic review* che indagavano il più generale *field* del *family business* (Pukall e Calabrò, 2013; Chrisman *et al.*, 2008). Operato il confronto, si è deciso di non replicare pedissequamente la metodologia adottata in un unico lavoro, ma di combinare

criticamente i diversi approcci, tenendo conto anche della disponibilità di risorse temporali ed economiche. Si è, in sintesi, optato per un approccio che, pur mantenendo la flessibilità e l'indeterminatezza della tradizionale *narrative review*, tenta di migliorarla utilizzando un processo esplicito, replicabile e rigoroso, sia per la selezione del campione che per l'analisi dei dati.

Alla luce della natura esplorativa dell'analisi, dell'elevato grado di eterogeneità nella letteratura esaminata e, infine, dell'intenzione di adottare una metodologia rigorosa e replicabile, ma semplice e lineare, la selezione degli studi idonei rispetto all'obiettivo della ricerca è stata condotta attraverso un processo di selezione sistematica, comparabile al processo seguito da David e Han (2004) e successivamente adottato da Newbert (2007), con l'aggiunta di alcune personalizzazioni (Capaldo *et al.*, 2012). Nello specifico, il processo di *literature review* si è articolato nelle seguenti fasi: raccolta, sistematizzazione, selezione, confronto, determinazione del campione e analisi.

Figura 1 – Le fasi del processo di *systematic review*



Fonte: ns elaborazione.

Nella fase di raccolta, è stata condotta una ricerca, per parole chiave in titoli e *abstract*, nelle principali banche dati elettroniche per il campo delle scienze sociali: *Business Source Premier* (EBSCO), *Emerald*, *Emeroteca Virtuale*, *JSTOR*, *Science Direct* (Elsevier), *Social Science Research Network* (SSRN), *Web of Science*, *Wiley Interscience Journals* (Wiley online library) e *Sage Journals online*. Non si è scelto a priori un periodo di riferimento entro il quale circoscrivere il campo di indagine, ma nella volontà di ricomprendere quanti più studi possibili, seppur nella consapevolezza di non poter essere esaustivi, ciascuna banca dati è stata interrogata in tutta la sua estensione temporale. Le stringhe di ricerca sono state composte

mediante la combinazione delle seguenti *keywords*: “*family firm**”, o “*family business**”, o “*family enterprise**”, o “*family influence**”, o “*family owner**” o “*family involvement**” e “*performance**”. La tabella 1 mostra la numerosità di lavori estrapolata da ciascun *database* per ogni *query*.

Tabella 1 – Numerosità di lavori estrapolata da ciascun *database* per ogni *query*

Banche dati	<i>Family Firm* and Performance*</i>		<i>Family Business* and Performance*</i>		<i>Family Enterprise* and Performance*</i>	
	Titolo	<i>Abstract</i>	Titolo	<i>Abstract</i>	Titolo	<i>Abstract</i>
Business source premier - EBSCO	94	223	42	220	0	26
Emerald	1	22	1	21	0	7
Emeroteca Virtuale	32	132	12	82	0	7
JSTOR	7	33	2	12	0	5
Science Direct	18	61	7	32	0	1
Social Science Research Network	8	74	5	109	0	4
Web of Science ¹	43	-	23	-	3	-
Wiley Interscience Journals	34	115	13	67	0	8
Sage Journals online	3	20	3	36	0	2

Banche dati	<i>Family Influence* and Performance*</i>		<i>Family Owner* and Performance*</i>		<i>Family Involvement* and Performance*</i>	
	Titolo	<i>Abstract</i>	Titolo	<i>Abstract</i>	Titolo	<i>Abstract</i>
Business source premier - EBSCO	9	15	30	91	9	36
Emerald	0	17	1	14	0	1
Emeroteca Virtuale	7	313	0	31	3	99
JSTOR	2	3	1	18	0	19
Science Direct	3	10	9	24	4	19
Social Science Research Network	0	7	0	0	1	20
Web of Science	2	-	16	-	5	-
Wiley Interscience Journals	3	39	11	59	3	30
Sage Journals online	0	1	0	1	2	6

Tra i risultati, sono stati presi in considerazione articoli pubblicati, *working paper*, *conference proceedings* e report, per un totale di 1088 lavori (tab. 2), cui si è pervenuto controllando che nessun lavoro venisse inserito più volte, perché citato in più di un *database* o perché individuabile da più *keyword*. È stato, infatti, possibile valutare che ben 110 contributi sono stati individuati con due diverse *query*, 42 con

¹ Per il *database Web of Science* non è stato possibile effettuare la ricerca negli *abstract*.

tre diverse *query*, 6 con quattro *query* e 3 con addirittura cinque diverse *query* (Appendice A). Le combinazioni più ricorrenti sono risultate essere “*Family business* and Performance**” e “*Family firm* and Performance**” (35), “*Family firm and Performance*” e “*Family owner* and Performance*” (23) e “*Family business* and Performance**”, “*Family firm* and Performance**” e “*Family owner and Performance*” (15). Le *keyword* più presenti sono, dunque, “*Family business**”, “*Family firm**” e “*Family owner**”.

Tabella 2 – Tipologia di contributi individuati

<i>Tipologia</i>	<i>Nr.</i>
Articoli pubblicati	978
<i>Conference proceedings</i>	21
<i>Working paper</i>	14
Articoli non pubblicati e <i>report</i>	75
Totale	1088

Nella fase di sistematizzazione, si è risalito, per i 978 *article*, ai *journal* in cui sono stati pubblicati (Appendice B), potendo così individuare le riviste più ricorrenti, che sono risultate essere: *Family Business Review* (85), *Entrepreneurship Theory and Practice* e *Journal of Family Business Strategy* (28), seguite da *Journal of Small Business Management* (18), *Journal of Business Venturing* (16) *Corporate Governance: An International Review* (14) e *Journal of Business Research* (13).

Successivamente, a ciascun *journal* è stata associata la *subject area* di riferimento, cercando il nome di ciascun *journal* nella *Journal Quality List (Fifty-first Edition, 10 Dicembre 2013)*. Per i *journal* non afferenti al *field* del management, poiché non inerenti all’obiettivo della ricerca, non si è risaliti alle specifica *subject area*, ma si è preferito identificarli semplicemente come “no management”. La tabella 3 mostra la numerosità di *journal* e di *article* per ciascuna *subject area*.

Tabella 3 - Numerosità *journal* e *article* per *subject area*

<i>Subject area</i>	<i>Journals</i>	<i>Articles</i>
Business History	1	1
Economics	14	20
Entrepreneurship	8	77
Finance e Accounting	24	56
General e Strategy	22	50
Innovation	2	3
International business	8	34
Marketing	10	25
Organisation Behavior/Studies, Human Resource Management, Industrial Relations	21	119
Psychology	1	1
Sociology	3	3
Tourism	4	6
No management	334	459
Non contenuti in JQL	68	124
Totale	520	978

Si evidenzia che il maggior numero di *journal* (24) afferisce alla *subject area* “*Finance e Accounting*”, mentre il maggior numero di articoli alla *subject area* “*Organisation Behavior/Studies, Human Resource Management, Industrial Relations*”, area in cui rientra il *journal* “*Family Business Review*”.

I 459 contributi non afferenti al *field* del management sono stati esclusi nella fase di selezione. In seguito, nell’ambito di questa terza fase del processo di *systematic review*, volta ad individuare attraverso un processo di selezione, per esclusione, i lavori rilevanti, si è passati alla lettura degli *abstract* dei 629 lavori rimanenti. Lo scopo era di valutare la pertinenza dei lavori rispetto al preciso obiettivo della ricerca, arrivando così ad escludere, ad esempio, i contributi focalizzati sull’analisi di un particolare stadio del ciclo di vita dell’impresa (esempio: transizione generazionale) o su una specifica caratteristica dei membri della famiglia (esempio: genere), o ancora quelli che indagavano l’impatto di differenti variabili (esempio: innovazione, responsabilità sociale), e non della familiarità, sulle *performance* delle imprese familiari (469). Infine, per i 160 contributi rimanenti, non riuscendo attraverso la sola lettura degli *abstract* a definire la rilevanza sostantiva degli stessi rispetto all’obiettivo conoscitivo del lavoro, si è optato per la lettura del

full text. Questa operazione ha comportato l'esclusione di ulteriori 69 contributi, 9 dei quali eliminati perché non scritti in lingua inglese, né italiana.

Infine, nella fase di confronto, operata per evitare di limitare l'analisi ai soli *database* elettronici (Rothstein e Hopewell, 2009), nella consapevolezza che ciascuna fonte di ricerca guida verso sole frazioni di studi rilevanti (Hedges, 2009), è stata effettuata una *cocitation analysis* (Zhao, 2006), che ha consentito di individuare ulteriori 10 contributi. Nello specifico, si è operato un confronto tra i riferimenti bibliografici di precedenti *review* e i 91 lavori cui si era pervenuti attraverso il processo di selezione, giungendo così a definire una numerosità campionaria pari a 101 contributi (tab. 4).

Tabella 4 – La determinazione del campione di studi oggetto di indagine

<i>Fase</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Nr. contributi</i>	<i>Nr. campione</i>
Raccolta	Ricerca per parole chiave in titoli e <i>abstract</i> dei principali <i>database</i>	1088	1088
Selezione	Esclusione dei lavori in cui il concetto di <i>family</i> non era legato al <i>family business</i>	- 459	629
Selezione	Esclusione dei lavori non strettamente inerenti al <i>topic</i> oggetto d'indagine attraverso la lettura degli <i>abstract</i>	- 469	160
Selezione	Esclusione dei lavori non in lingua inglese né italiana	- 9	151
Selezione	Esclusione dei contributi non rilevanti attraverso la lettura del <i>full text</i>	- 60	91
Confronto	Individuazione di ulteriori contributi dall'analisi dei riferimenti bibliografici di precedenti <i>review</i>	10	101

I 101 articoli selezionati sono stati, infine, catalogati sulla base a) della tipologia di lavoro, dividendo tra contributi concettuali, *literature review* e studi empirici, di natura quantitativa o qualitativa, finalizzati a testare ipotesi formulate sulla base di teorie esistenti, secondo un approccio ipotetico-deduttivo (*theory testing*), o a elaborare nuove preposizioni e costrutti teorici, partendo ad esempio dall'analisi di casi, secondo un modello induttivo (Colquitt e Zapata-Phelan, 2007); b) dell'approccio teorico prescelto (es., *agency theory*, *resource-based view*); c) della metodologia applicata (es., regressione, analisi fattoriale, etnografia, *grounded theory*, modelli di equazione strutturale, *systematic review*); d) del Paese di analisi; e)

della numerosità, tipologia, dimensione, età media e settore di appartenenza del campione indagato; f) delle misure di *performance* utilizzate; g) della definizione di impresa familiare adottata; h) dei risultati raggiunti e, quindi, della tipologia di relazione trovata (positiva, negativa, neutra o non lineare). La catalogazione si è ritenuta necessaria al fine di procedere ad un'analisi critica dei contributi rilevanti.

1.3. Caratteristiche del campione di studi: un'analisi descrittiva

I 101 contributi individuati nel processo di *systematic review* coprono un arco temporale che va dal 1996 al 2013 (tab. 5). La maggioranza dei lavori è stata, però, prodotta a partire dal 2006 (86 su 101) e quasi il 50% solo dal 2010, a dimostrazione del rilievo che la problematica in esame sta assumendo negli ultimi anni. Gli articoli sono nell'81% dei casi tratti da *journal* internazionali, principalmente da *Family Business Review*, i rimanenti sono *conference proceedings* e articoli non pubblicati. Guardando al *background* accademico degli autori, si evidenzia la provenienza degli stessi principalmente dal *field* del *family business*, con una discreta rappresentanza di studiosi afferenti all'area Finanza.

La maggior parte degli studi (86%) è di natura empirico-quantitativa e principalmente adotta un approccio ipotetico-deduttivo per testare ipotesi, attraverso l'applicazione, nel 63% dei casi, di modelli di regressione. Altri approcci metodologici ricorrenti sono risultati essere i modelli di equazioni strutturali e i test di differenza tra medie. Un solo contributo individuato è, invece, di natura empirico-qualitativa e applica la *Grounded Theory* allo studio di un caso, nel tentativo di elaborare nuove proposizioni sul tema. I contributi teorici si distinguono, invece, tra *literature review* e *paper* di natura puramente concettuale.

Tabella 5 – Distribuzione articoli per *journal* e anno di pubblicazione

<i>Journal</i>	<i>Impact factor</i>	1996	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	<i>Totale journal</i>	<i>% sul campione</i>
Asia Pacific Journal of Management	3.355					1						1	1		3	2,97%
Asian-Pacific Economic Literature	0.250											1			1	0,99%
Business Strategy and the Environment	n.d.													1	1	0,99%
Corporate Governance	n.d.							1							1	0,99%
Cuadernos de Administración	n.d.												1		1	0,99%
Emerging Markets Review	n.d.												1		1	0,99%
Entrepreneurship Theory and Practice	2.272								1		1			2	4	3,96%
European Financial Management	0.685						1								1	0,99%
Family Business Review	2.426					1	4	1	3	3	3	1	1		17	16,83%
International Journal of Business Insights e Transformation	n.d.											1			1	0,99%
International Journal of Business Management e Economic Research	n.d.											1			1	0,99%
International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research	n.d.					1									1	0,99%
International Review of Finance	n.d.		1												1	0,99%
International Review of Financial Analysis	n.d.													1	1	0,99%
International Strategic Management Review	n.d.													1	1	0,99%

<i>Journal</i>	<i>Impact factor</i>	<i>1996</i>	<i>2001</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Totale journal</i>	<i>% sul campione</i>
Journal of Accounting Auditing e Finance	n.d.					1									1	0,99%
Journal of American Academy of Business	n.d.				1										1	0,99%
Journal of Business Ethics	1.125											1			1	0,99%
Journal of Business Research	1.773							1	1				1	2	5	4,95%
Journal of Business Strategy	n.d.													2	2	1,98%
Journal of Business Venturing	2.149			1									1		2	1,98%
Journal of Corporate Finance	1.523						1		1						2	1,98%
Journal of Enterprising Culture	n.d.									1					1	0,99%
Journal of family business strategy	n.d.											1	1	2	4	3,96%
Journal of Finance	4.151			1											1	0,99%
Journal of Global Business Issues	n.d.											1			1	0,99%
Journal of International Financial Management e Accounting	0.100			1											1	0,99%
Journal of Management e Governance	n.d.											1			1	0,99%
Journal of Management and Organization	0.425								1						1	0,99%
Journal of Management Studies	3.817										3	1			4	3,96%
Journal of Small Business Management	1.189													2	2	1,98%
Journal of the European Economic Association	1.703							1							1	0,99%

<i>Journal</i>	<i>Impact factor</i>	<i>1996</i>	<i>2001</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Totale journal</i>	<i>% sul campione</i>
Journal of the Japanese e International Economies	0.444								1						1	0,99%
Management International Review (MIR)	0.882								1						1	0,99%
Management Research News	n.d.									1					1	0,99%
Management Research Review	n.d.													1	1	0,99%
Managerial and Decision Economics	n.d.	1													1	0,99%
Managerial Finance	n.d.							1						1	2	1,98%
Organization Science	3.800											1			1	0,99%
SAM Advanced Management Journal	n.d.				1										1	0,99%
Small Business Economics	1.555									1					1	0,99%
South African Journal of Business Management	0.146											1			1	0,99%
Strategic Management Journal	3.583													1	1	0,99%
Universia Business Review	0.228		1									2			3	2,97%
Conference proceedings	n.d.									1		1			2	1,98%
No published	n.d.				3		3	2	2		1	3	2	1	17	16,83%
Totale		1	3	2	5	4	9	7	11	10	9	16	9	15	101	100,00%

Gli studi empirici (Appendice C) si focalizzano principalmente su campioni di piccole e medie imprese, in genere non afferenti ad uno specifico settore: talvolta, infatti, vi è una comparazione tra più settori, ma nella maggior parte dei casi gli studi non prevedono una distinzione settoriale. Da un punto di vista geografico, la relazione è stata oggetto di approfondimento sia in Paesi sviluppati che emergenti. Tutte le aree del Mondo sono rappresentate, con una prevalenza di studi condotti in Europa (25%), Asia (24%) e America (18%).

Infine, dall'analisi dei lavori individuati è emerso che i principali *framework* teorici adottati risultano essere la teoria dell'agenzia, la *resource-based view* e la *stewardship/stagnation theory*; non mancano, però, contributi che si rifanno ad altre teorie manageriali, quali la *social capital theory* e la *stakeholder perspective*. L'analisi ha, inoltre, evidenziato che differenti sono le definizioni di *family business* prescelte per individuare il campione di imprese familiari da indagare in ciascun contributo, così come differenti sono le misure in cui è stato operazionalizzato il costruito multidimensionale di *performance*; e, infine, ha rilevato l'esistenza di una profonda disparità tra i risultati.

1.3.1. I principali framework teorici

Negli studi analizzati, è risultato che gli approcci teorici più citati per spiegare la relazione tra familiarità e *performance* sono alcune delle teorie consolidate nella letteratura di management (O'Boyle Jr. *et al.*, 2012; Dyer, 2006): la *resource-based view* (RBV), la teoria dell'agenzia e la *stewardship/stagnation theory*. Prese singolarmente, le tre teorie appaiono in conflitto, il che può contribuire a motivare anche la disparità di risultati, e nessuna di esse sembra in grado di spiegare in modo esaustivo le determinanti delle *performance* in chiave familiare. Al fine di decodificare il complesso quadro della relazione, la letteratura prevalente invita a riconciliare le teorie e ad utilizzarle in ottica complementare e multi-prospettiva (Le Breton-Miller *et al.*, 2011; Sciarelli, 2007). Esse offrono infatti la possibilità di evidenziare elementi e caratteri distintivi dell'impresa familiare intesa come sistema,

le cui interazioni producono costi e benefici che, a loro volta, ne influenzano le *performance* (Passeri e Mazzi, 2012).

La RBV è un *framework* teorico, utilizzato come modello di riferimento per identificare le risorse complesse e intangibili nonché le competenze che condizionano la capacità di un'impresa di creare valore (Barney, 1991,1986; Prahalad e Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Penrose, 1959). Qualora esse siano inimitabili, fortemente radicate nell'impresa e adattabili alla dinamicità dell'ambiente, rappresentano una potenziale fonte di vantaggio competitivo (Teece *et al.*, 1997). Tale approccio teorico ben si adatta allo studio delle imprese familiari, essendo queste ultime spesso dipinte come realtà particolarmente complesse, dinamiche e ricche di risorse intangibili. In particolare, la RBV può rappresentare un *framework* teorico utile per identificare le risorse e le competenze che rendono uniche le imprese familiari (Chrisman *et al.*, 2005). È, infatti, basandosi sulla RBV che Habbershon e Williams (1999) hanno introdotto il concetto di *familiness*, quale nucleo di risorse e competenze accumulate dall'impresa familiare, derivanti dall'interazione dei suoi subsistemi: la famiglia, i suoi componenti e il *business*. Secondo Sirmon e Hitt (2003), invece, la risorsa principale che distingue un'impresa familiare è il *social capital*. Tale risorsa emana dalle relazioni di fiducia che si creano tra gli individui e l'organizzazione in cui essi operano, generando un circolo virtuoso di valori (Naphiet e Ghoshal, 1998). L'impresa familiare è una fonte di *social capital*, poiché esso è, per definizione, una risorsa socialmente complessa e legata alle norme, ai valori, alla *vision* e alla fiducia, tipici del *family business* (Adler e Kwon, 2002).

La teoria dell'agenzia viene invece utilizzata dagli studiosi di *corporate governance* per spiegare i comportamenti derivanti dalla separazione di proprietà e direzione dell'impresa (Jensen e Meckling, 1976; Shleifer e Vishny, 1997). I costi di agenzia scaturiscono dal tentativo di riallineare gli obiettivi di *principal* e *agent* attraverso il monitoraggio dei loro comportamenti (Eisenhardt, 1989). Secondo Daily e Dollinger (1992), il coinvolgimento dei membri della famiglia sia nella proprietà che nel management dovrebbe aumentare il livello di fiducia e di collaborazione e favorire naturalmente l'allineamento degli obiettivi, riducendo così l'impatto dei costi di agenzia. Di fatto però, le imprese familiari risultano tutt'altro che immuni da

tali disfunzioni (Chrisman *et al.*, 2004). Riguardo la relazione tra proprietari e manager, i problemi di agenzia possono derivare dal “lato oscuro” dell’altruismo e del nepotismo e da comportamenti opportunistici tenuti da alcuni membri della famiglia. Nel primo caso, i problemi derivano dal “*free riding*”, che si sostanzia nella mancanza di competenze dei membri della famiglia scelti per guidare l’impresa (Bruce e Waldman 1990; Morck *et al.*, 1988); nel secondo, i comportamenti opportunistici conducono allo “*shirking*”, ossia all’eventualità che alcuni membri della famiglia possano dissipare le risorse dell’impresa per finalità personali (Schulze *et al.*, 2003). Conflitti di interessi possono, inoltre, sorgere tra membri della famiglia coinvolti solo nella proprietà e altri, ugualmente detentori di quote di proprietà, ma che rivestono anche ruoli di responsabilità nel *board* e/o nel management (Anderson e Reeb 2003; Chrisman *et al.*, 2003); in tali casi, può determinarsi una riduzione dello scambio di informazioni e una collaborazione inefficiente (Gallo e Vilaseca, 1996; Gomez-Mejia *et al.*, 2001).

Riguardo invece la relazione tra azionisti di maggioranza e di minoranza, Morck, Schleifer, e Vishny (1988) riconoscono maggiori costi di agenzia agli azionisti di minoranza, in quanto gli *shareholder* di maggioranza abusano della loro posizione per ottenere benefici privati a vantaggio della famiglia più che dell’impresa. All’aumentare della differenza tra diritti di proprietà e di controllo aumenta, infatti, anche l’*entrenchment effect*, che si sostanzia in comportamenti opportunistici a danno delle minoranze (Morck *et al.*, 1988).

La *stewardship perspective* nasce come approccio alternativo, quale utile completamento alla teoria dell’agenzia, per spiegare le determinanti che spingono gli attori organizzativi a perseguire opportunità imprenditoriali e di crescita. Secondo questa teoria, proprietari e manager non mirano solamente alla massimizzazione della loro utilità, ma si comportano in maniera altruistica e seguono un percorso virtuoso che mira ad ottenere risultati positivi per l’intera organizzazione (Davis *et al.*, 1997; Donaldson e Davis, 1991; Donaldson, 1990). Questa attitudine si ritrova con grande frequenza nelle imprese familiari per via delle intense connessioni e del legame emotivo tra famiglia e *business*, che guidano le scelte presenti e quelle future in termini di pianificazione della successione imprenditoriale (Davis *et al.*, 2010; Corbetta e Salvato, 2004). Le imprese familiari, infatti, possiedono caratteristiche

uniche che facilitano l'adozione da parte dei familiari di un comportamento da *steward* (es., Eddleston e Kellermanns, 2007; Miller *et al.*, 2008), derivante dall'attaccamento socio-emotivo che hanno per l'impresa (Gómez - Mejía *et al.*, 2007), e volto a soddisfare il loro bisogno di sicurezza, di appartenenza alla famiglia, di garanzia per la continuità della famiglia e per la sopravvivenza dell'impresa e di contributo al benessere sociale. Secondo la *stewardship theory*, infatti, chi guida un'impresa familiare manifesta un atteggiamento paternalistico non solo nei confronti dei familiari, ma lo estende a quanti sono coinvolti nell'attività d'impresa e a quanti, a diverso titolo, esprimono attese ed interessi verso la stessa (Karra *et al.*, 2006). Miller e Le Breton-Miller (2006) rilevano che nelle imprese familiari la *stewardship* si manifesta in tre forme principali: la longevità e gli obiettivi di lungo periodo (*continuity*); il legame coi collaboratori e la creazione di un ambiente di lavoro stabile (*community*); le relazioni consolidate e di fiducia con le controparti (*connection*). La *stewardship* può quindi essere considerata una determinante delle *performance* delle imprese familiari, fonte di vantaggio competitivo (Miller *et al.*, 2008; Eddleston e Kellermanns, 2007). Tuttavia, essa può anche produrre sull'impresa effetti negativi, allorquando ad esempio, nella volontà di garantire la continuità dell'impresa come impresa di famiglia, si individuano quali successori membri della famiglia incompetenti o disinteressati alla gestione aziendale (Schulze *et al.*, 2001).

La *stagnation perspective* (Miller *et al.*, 2008) evidenzia l'influenza negativa della familiarità sull'impresa, dovuta alla scarsità di risorse (es., Grassby, 2000; Chandler, 1990), ai comportamenti conservativi (Allio, 2004; Poza *et al.*, 1997) e ai possibili conflitti relazionali. Secondo tale teoria, infatti, le imprese familiari hanno generalmente un più difficile accesso al mercato dei capitali (Grassby, 2000), il che comporta una minore disponibilità di risorse e una conseguente ridotta capacità di perseguire investimenti redditizi. Inoltre, le *family business* possono essere svantaggiate dall'insufficienza di risorse umane qualificate (Chua *et al.*, 2009), se logiche nepotistiche prevalgono su quelle meritocratiche (Villalonga e Amit, 2006). Possono, ulteriormente, essere penalizzate dall'adozione di atteggiamenti prevalentemente conservativi, che si traducono in un'avversione al rischio e in una visione strategica miope (Allio, 2004; Gómez - Mejía *et al.*, 2007), che privilegia i

ritorni di breve periodo alla creazione di valore nel lungo termine (Morck e Yeung, 2004). Infine, non sono immuni da eventuali conflitti familiari (Kellermanns e Eddleston, 2004; Levinson, 1971) che possono aggravarsi nella delicata fase del passaggio generazionale (De Massis *et al.*, 2008; Kellermanns e Eddleston, 2004; Levinson, 1971).

1.3.2. *Le variabili di analisi: definizione di familiarità e performance negli studi*

Gli 87 contributi empirico-quantitativi analizzati evidenziano come in letteratura sia difficile addivenire ad una definizione condivisa di impresa familiare. Tuttavia, è possibile ricomprendere le differenti definizioni in poche macro-categorie.

Westhead (1997) e Litz (1995) distinguono due approcci alla definizione del *family business*, tra loro interrelati. Il primo, lo *structure based approach*, presenta sicuramente maggiori caratteristiche di oggettività in quanto basato sulla struttura organizzativa e di controllo. Per quel che riguarda la proprietà, per definire un'impresa familiare, è necessario che la stessa sia concentrata, ad un livello sufficiente, nelle mani di una singola persona fisica o di un gruppo di soggetti legati da vincoli di parentela, tale da garantirne il controllo. Ovviamente, la quota di capitale necessaria per un efficace controllo varia da Paese a Paese, per cui differenti sono le soglie di percentuale di capitale detenuta, o di percentuale di diritti di voto esercitata dai membri di una stessa famiglia, individuate quale *cut-off* per distinguere le imprese familiari dalle non-familiari: Sindhuja (2009) pone, ad esempio, tale soglia al 50%; Barth *et al.* (2005) al 33%; Kowalewsky *et al.* (2010) al 25%; Sraer e Thesmar (2006), Villalonga e Amit (2006) e La Porta *et al.* (1999) al 20%; Maury (2006) e Pindado *et al.* (2008) al 10%. Non per forza, dunque, la famiglia deve detenere la maggioranza, ma è sufficiente che eserciti un'influenza significativa per connotare un'impresa come familiare (Phillips, 2011). Alla proprietà familiare si affianca, infatti, il controllo esercitato dai membri della famiglia che siedono nel *board* o nel management dell'impresa (Villalonga e Amit, 2006; Anderson e Reeb,

2003; Daily e Dollinger, 1992): un'impresa è familiare quando la famiglia partecipa attivamente alla gestione aziendale (Maury, 2006; Chrisman *et al.*, 2004). Secondo lo *structure based approach*, dunque, la familiarità di un'impresa può essere individuata in base al grado di presenza della famiglia nella proprietà (es., Kowalewsky *et al.*, 2010; Pindado *et al.*, 2008; Sraer e Thesmar, 2006; Maury, 2006; Favero *et al.*, 2006), sulla base del controllo (Adams *et al.*, 2009; McConaughy, 1998), o attraverso una combinazione della presenza di membri della famiglia nella proprietà e nel management. Definizioni più restrittive aggiungono, infine, a tali criteri la necessità di prevedere la presenza di più generazioni coinvolte nella gestione e/o nella proprietà o di dimostrare l'avvenuto passaggio ad almeno una generazione successiva (Churchill e Hatten, 1987).

Il secondo approccio, l'*intention-based approach*, valuta la familiarità di un *business* sulla base del comportamento della famiglia e dei conseguenti risvolti sull'impresa che devono avere, per l'appunto, caratteri di unicità rispetto alle altre imprese. Si tratta, dunque, di un approccio sicuramente più soggettivo e discrezionale dal momento che analizza come le dinamiche familiari influenzano obiettivi, strategie, decisioni o, più precisamente, l'orientamento adottato dai familiari nei confronti del *business* al fine di garantirne la continuità e la sostenibilità nel tempo (Chua *et al.*, 1999). Alcuni studi, infatti, distinguono le imprese familiari dalle non familiari, basandosi sulla percezione che i proprietari hanno del *business* (Astrachan e Shanker, 2003). È intuibile allora come, in questo secondo approccio, non sia rilevante un coinvolgimento diretto dei familiari nella gestione o la sola presenza di una famiglia come azionista di controllo, ma rileva l'aspetto emozionale.

I due approcci alla definizione di *family firm* non sono, però, per forza alternativi, ma possono integrarsi tra loro, attraverso il riconoscimento della rilevanza di criteri sia oggettivi che soggettivi, e possono consentire di individuare diverse tipologie di imprese familiari sulla base del grado di coinvolgimento della famiglia nel *business*. Non tutti gli studi, infatti, contrappongono, in una visione dicotomica, le imprese familiari alle non-familiari, ma alcuni studiano l'eterogeneità di questa particolare categoria di imprese sulla base di una familiarità crescente (Sharma e Nordqvist, 2008). L'approccio basato sulla presenza di condizioni multiple, ovvero di condizioni marcatamente oggettive, associate ad altre

maggiormente soggettive, è quello meglio in grado di rappresentare il carattere del *family business*. Tale approccio contempla, oltre al controllo del capitale, altri elementi rilevanti quali la presenza operativa in azienda di più di un membro della famiglia (Handler, 1989), la previsione del trasferimento della proprietà alla generazione entrante, l'interdipendenza tra gli interessi della famiglia e le strategie d'impresa (Astrachan e Kolenko, 1994), la comunanza di valori fra impresa e famiglia, l'interdipendenza dei comportamenti (Demattè e Corbetta, 1993), la trasmissione interna alla famiglia del potere e della *leadership* (Schillaci, 1990), la presenza di un *leader* espresso dalla famiglia ed il rapporto di soggezione dei *manager* esterni alla famiglia rispetto a quelli che ne fanno parte (Cafferata, 1988). Astrachan *et al.* (2005), a tal proposito, introducono l'*F-PEC scale*², per misurare la familiarità di un'impresa sulla base di tre dimensioni:

1) “*power*”, ovvero il grado di coinvolgimento dei familiari nella proprietà e nella gestione, che esprime l'intensità con cui la famiglia è coinvolta economicamente nell'impresa e presidia i posti di comando;

2) “*experience*”, grado di coinvolgimento di più generazioni nella proprietà e nella gestione, misura sia del grado di “*resource provision*”³, sia dell'intenzione di garantire continuità alla familiarità del *business*;

3) “*culture*”⁴, grado di sovrapposizione tra valori aziendali e familiari, nonché grado di impegno dei familiari tanto nel supportare una gestione improntata al perseguimento degli obiettivi economici del *business*, quanto nel garantire lo sviluppo di interrelazioni reciproche tra la famiglia, l'organizzazione e l'ambiente.

² Tale strumento, tuttavia, presenta dei limiti poiché consente di catturare solo la family influence potenziale e non quella realizzata. Un recente studio ha superato tale limite introducendo il Family Collective Psychological Ownership (F-CPO), ovvero uno strumento in grado di misurare il realized family involvement attraverso tre indicatori (collective control, intersubjectiv familiarization, interdependent effort) (Rantanen e Jussila, 2011).

³ I dialoghi tra genitori e figli, la possibilità di avviare network relazionali con soggetti esterni attraverso i legami familiari, le attività imprenditoriali dei figli presenti nell'impresa, esprimono una misura di come la presenza contestuale di più generazioni possa apportare un valore aggiunto al business e alla famiglia stessa. (Corbetta e Salvato, 2004).

⁴ La “*culture*” è determinata dall'interazione di molteplici fattori quali: i valori, sia personali, sia economici, a cui si ispirano i fondatori dell'impresa; la cultura del paese di origine del business e della famiglia; le condizioni competitive che l'impresa si trova ad affrontare nel suo settore industriale. (Zahra, Hayton e Salvato, 2004).

I diversi studi analizzati differiscono tra loro, in termini di risultati, non solo per la diversa definizione di *family firm* cui fanno riferimento, ma anche per la diversa natura delle *performance* che indagano. La maggioranza dei contributi studia gli effetti del *family involvement* sulle *performance* contabili e di mercato. Tra le prime, le più utilizzate sono il ROA e il ROE; le *performance* di mercato sono invece misurate attraverso la *q* di Tobin e il *market-to-book ratio*. Tuttavia, non pochi studi, piuttosto che soffermarsi su meri indicatori economico-finanziari, preferiscono considerare la capacità dell'impresa familiare di creare valore. Gli obiettivi di un'impresa familiare, infatti, non necessariamente si riflettono in risultati di carattere puramente finanziario. La creazione di ricchezza in termini contabili e di mercato non è evidentemente né l'unico né spesso il primario obiettivo delle imprese familiari (Tagiuri e Davis, 1992). Esse sono infatti proiettate verso un complesso sistema di obiettivi di natura sia economica che non-economica, dove questi ultimi assurgono a mezzo per il raggiungimento del benessere generale (Chrisman e Carroll, 1984).

Seguendo questo ragionamento, sembra dunque opportuno effettuare un cambio di prospettiva e concentrare l'analisi delle *performance* non soltanto sulle variabili che misurano la ricchezza prodotta (massimizzazione del profitto), ma anche su quelle che esprimono la creazione di valore in senso ampio. La teoria della creazione e diffusione del valore nasce in risposta alle evidenti limitazioni dei metodi reddituali per la misurazione delle *performance* aziendali (Guatri, 1991). In termini generali, creare valore significa indirizzare la gestione dell'impresa verso l'implementazione di strategie che meritino gli sforzi, le energie e le risorse impiegati per il loro raggiungimento (Sicoli, 2008; Donna, 1999). Ne deriva che l'attività di governo debba essere volta alla definizione di un complesso di obiettivi che riflettano le molteplici aspettative di tutti i soggetti che gravitano intorno all'impresa e non solo quelle degli azionisti (Freeman, 1984).

Data la particolare natura delle imprese familiari, il concetto di *performance* non può essere inteso soltanto con riferimento alla creazione di ricchezza e alla massimizzazione del profitto, ma dovrebbe avere una chiave di lettura complessa, che tenga in considerazione la creazione di valore e di benessere generale (Passeri e Mazzi, 2012). La teoria della creazione di valore è utilizzata nel campo del *family business* per cercare di colmare le evidenti limitazioni dei metodi reddituali per la

misurazione delle *performance* aziendali. Secondo Chrisman *et al.* (2010), analizzare soltanto il lato economico-finanziario della relazione tra *family business* e *performance* riduce fortemente il potere esplicativo delle evidenze. Le imprese familiari infatti, soprattutto le non quotate, tendono a sopportare risultati meno soddisfacenti in termini di profitto, purché siano soddisfatti altri obiettivi primari (Mahto *et al.*, 2010; Miller *et al.*, 2008). Tali obiettivi, focalizzati sul raggiungimento del benessere generale e di carattere non-economico (*family-centered noneconomic goal*) riflettono la *vision*, le attitudini e i valori socio-emotivi della famiglia (Zellweger e Astrachan, 2008). Il fondamento della relazione tra *family business* e *performance* deve quindi essere studiato avendo presente che le imprese familiari ambiscono a raggiungere un insieme di obiettivi complesso e multi-strutturato, che comprende sia il lato economico-finanziario che quello socio-emotivo (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). È importante quindi riflettere su quali siano effettivamente i valori in gioco, sulla scala di priorità in cui essi si dispongono e sul modo in cui si influenzano reciprocamente (Adams *et al.*, 2004).

Per misurare le *performance* delle imprese familiari, dato il loro orientamento verso obiettivi di natura molteplice, le variabili esclusivamente di carattere economico-finanziario, che riflettono la creazione di ricchezza e profitto, dovrebbero essere sostituite da variabili che tengano conto della creazione di valore e di benessere generale. L'obiettivo dovrebbe essere quello di costruire una funzione di *value creation* che abbia riguardo della massimizzazione del valore prodotto dal *family business* come sistema (Astrachan, 2010; Habbershon *et al.*, 2003) e che tenga, quindi, conto anche dell'inclinazione a manifestare comportamenti socialmente responsabili da parte delle *family firms*.

Dal punto di vista empirico, la ricerca di un modello che integri la misurazione di *performance* economiche, non-economiche e sociali è un momento assai critico e rappresenta la sfida per le future ricerche. L'obiettivo è quello di individuare una misura di *performance* come *proxy* del livello di valore e benessere creato dalle imprese familiari e di giungere così a stimare una funzione di *value creation* statisticamente robusta, che tenga in considerazione l'efficacia informativa di tutte le variabili in gioco. La difficoltà principale risiede nel rendere quantitativamente misurabili le variabili non-economiche e nel trovare una metodologia che consenta di

operare confronti e generalizzazioni. Tra i diversi approcci volti a misurare le *performance* orientate al raggiungimento degli obiettivi non-economici e rendere operazionalizzabili le variabili di carattere qualitativo, Chrisman *et al.* (2010) propongono di utilizzare una scala Likert a 5 punti; Zellweger *et al.* (2010) propongono un modello per la valutazione del livello di *familiness* e del valore creato dalle imprese familiari basato sull'analisi delle aree di sovrapposizione di tre dimensioni principali: *involvement approach* (Chrisman *et al.*, 2004), che considera il coinvolgimento della famiglia nella proprietà, nel controllo e nel management del business; *intention-based approach* (Chua *et al.*, 1999), che descrive l'essenza dell'impresa familiare; identità organizzativa, che rileva appunto l'identità dell'organizzazione; Craig e Moores (2005) estendono l'applicazione dello strumento della *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) in chiave familiare.

Nelle imprese familiari, dunque, il concetto di *performance* deve essere letto in chiave multidimensionale per mezzo di variabili complesse.

1.3.3. Una sistematizzazione dei risultati degli studi attraverso il Counting Votes

Le differenti definizioni di *family firm* e le differenti dimensioni di *performance* scelte nei diversi studi motivano le discordanze nei risultati. L'obiettivo di questo paragrafo è cercare di classificare i diversi studi sulla base dei risultati evidenziati, attraverso la procedura del *Counting Votes*, distinguendo cioè tra studi che hanno individuato una relazione lineare positiva, lineare negativa, neutra o non lineare (Appendice C).

Il primo dato che emerge dall'analisi degli studi empirici facenti parte del campione è la netta prevalenza (51%) di risultati che evidenziano l'esistenza di una relazione lineare positiva tra *family involvement* e *performance*. Tali studi, condotti sia in Europa Occidentale (es. Andres, 2008; Bjuggren e Palmberg, 2010; Casillas e Moreno, 2010), che in Asia (es. Allouche *et al.*, 2008; Chu, 2009; 2011; Filatotchev *et al.*, 2011), America Latina (es. Bonilla *et al.*, 2010; San Martin-Reyna e Duran-Encalada, 2012) e Nord America (es. O'Boyle *et al.*, 2010; Block *et al.*, 2011; Ben-

Amar *et al.*, 2011), in genere traggono le loro conclusioni fondando le loro ipotesi sulla teoria dell'agenzia, sulla *resource-based view* e sulla *stewardship theory*. In particolare, evidenziano come la partecipazione attiva della famiglia all'attività gestionale aumenti fortemente la *performance* operativa, trovandosi i membri della famiglia coinvolti nel management in una posizione privilegiata per il controllo dell'attività d'impresa (Demsetz e Lehn, 1985). La sola proprietà familiare sembra, invece, non determinare differenze rilevanti rispetto alle *performance* di imprese non familiari (Maury, 2006). Secondo Villalonga e Amit (2006), infatti, la proprietà della famiglia crea valore solo quando il fondatore è anche amministratore delegato o presidente della società, evidenziando così l'importanza del *founder effect* (Andres, 2008, McConaughy *et al.*, 2001). Anche il mercato sembra apprezzare in modo significativo la presenza della famiglia nel management quando i ruoli direttivi di punta sono ricoperti dal fondatore, mentre la presenza degli esterni è controversa (Anderson e Reeb, 2003; Andres, 2008; Block *et al.*, 2011). Secondo la teoria dell'agenzia, quando la proprietà e la gestione sono allineate e i membri della famiglia sono portatori di valori condivisi, nell'impresa cresce l'efficienza organizzativa e si riducono gli incentivi a mostrare comportamenti opportunistici (Fama e Jensen, 1983; Jensen e Meckling, 1976). Le imprese familiari registrano, quindi, maggiore occupazione, crescita del fatturato e una maggiore redditività quando un membro della famiglia è anche CEO (Lee, 2006; Bonilla *et al.*, 2010) e hanno una struttura finanziaria più forte rispetto alle imprese non familiari (Allouche *et al.*, 2008). Vieppiù, il coinvolgimento della famiglia nella gestione dell'impresa si traduce in una vera e propria risorsa, difficile da imitare e in grado di generare prestazioni migliori (Colbert, 2004; Hatch e Dyer, 2004).

Minori, invece, gli studi che trovano una relazione negativa; essi, basati principalmente sull'*agency theory*, considerano il coinvolgimento della famiglia tanto nella proprietà quanto nel governo dell'impresa. Tra gli altri, Achmad *et al.* (2009) evidenziano nel loro lavoro che una concentrazione di partecipazioni nelle mani di familiari ostacola la *performance* aziendale in termini di ROA, Bennedsen *et al.* (2007) suggeriscono che, se un membro della famiglia è anche CEO, le *performance* dell'impresa ne risentono negativamente, infine Escribá-Esteve *et al.* (2009) sottolineano che la presenza di familiari nel *top management team* è correlato

negativamente alla orientamento strategico proattivo. La presenza contestuale di membri della famiglia nella proprietà e nella gestione può, infatti, influenzare negativamente le *performance* aziendali, quando, ad esempio, i membri della famiglia manifestano comportamenti egoistici ed intraprendono azioni dannose per l'impresa (Schulze, Lubatkin, Dino e Buchholtz, 2001), definiscono cioè la strategia d'impresa proteggendo i loro interessi e massimizzando la propria utilità anche a scapito della sopravvivenza aziendale, incuranti degli interessi di altri investitori (Lee, 2006). Ancora, quando si mostrano troppo generosi nei confronti dei figli o di altri parenti fornendo loro lavoro o altri privilegi che altrimenti non otterrebbero (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997; Ward, 1987)

Altri studi, invece, non identificano alcuna relazione tra il coinvolgimento della famiglia nella proprietà o nella gestione e performance aziendali (es. Singal e Singal, 2011; Jiang e Peng, 2011; Kim e Gao, 2013); mentre la maggior parte degli studi più recenti suggerisce l'esistenza di una relazione non lineare, inserendo termini quadratici (es. Kowalewski, Talavera e Stetsyuk, 2010; Sciascia, Mazzola e Kellermanns, 2012) o variabili moderatrici (es. Silva e Majluf, 2008; Tsao, Chen, Lin e Hyde, 2009; Kim e Gao, 2013). La relazione tra la concentrazione di proprietà e controllo e le *performance* subisce, cioè, delle variazioni di tendenza al variare della percentuale di diritti di proprietà o di voto detenuti dalla famiglia. La tipologia di relazione e la soglia percentuale non sono però univocamente determinate. Maury (2006) evidenzia che la relazione risulta altamente significativa solo per percentuali di quote di controllo superiori al 30% per le *performance* contabili e per gli intervalli 10-20% e 30-40% per quelle di mercato. Al contrario, secondo Anderson e Reeb (2003), il punto in cui si manifesta un assottigliamento dei vantaggi in termini di *performance* delle imprese familiari si attesta intorno al 31% di quota proprietaria. Perrini *et al.* (2007) evidenziano invece una relazione inversa, non monotona, rilevando un impatto negativo tra concentrazione proprietaria e *performance*, che tende però a migliorare al di sopra della quota del 40%.

Nonostante il tentativo di valutare in modo analitico l'effetto del coinvolgimento della famiglia sull'impresa, i risultati mostrano chiaramente come non sia possibile dare una risposta certa e univoca riguardo la correlazione prevalente tra *family business* e creazione di ricchezza. È evidente quindi che il valore

usualmente associato al coinvolgimento della famiglia nel business non si riflette in modo diretto sulle *performance* di natura economico-finanziaria, ma si manifesta e percepisce in modo differente. Si ritiene, quindi, opportuno approfondire l'analisi degli studi, con il duplice obiettivo di sintetizzare i contrastanti risultati in un unico effetto complessivo e di valutare le possibili variabili di moderazioni in grado di motivare le discordanze risultanti.

1.4. Oltre l'ambiguità dei risultati: una meta-analisi degli studi

Finora, si è condotta un'analisi degli studi che hanno indagato la relazione tra *family involvement* e *performance*, dimostrando la profonda eterogeneità dei risultati, attraverso l'applicazione di una *vote-counting analysis* (Light e Smith, 1971), ossia codificando gli studi esistenti come positivi, negativi o statisticamente irrilevanti. Il principale limite di questa tecnica è quello di mettere a confronto studi non omogenei (Hedges ed Olkin, 1985; Hunter e Schmidt, 2004; Derfuss, 2009), il che può condurre a risultati fuorvianti poiché non si tiene conto delle diverse caratteristiche degli studi, quali ad esempio la dimensione del campione, il periodo di tempo, le modalità di analisi (Hedges e Olkin, 1985; Hunter e Schmidt, 1990). Al fine di superare tale limite, si è pensato di analizzare gli studi attraverso l'utilizzo della tecnica della meta-analisi che consente di aggregare quantitativamente risultati differenti di studi non omogenei. Tale tecnica statistica, infatti, standardizzando i risultati di studi diversi, ad esempio, per ampiezza del campione, metodi statistici utilizzati, consente di aggregare in maniera affidabile i dati di un numero illimitato di studi (Derfuss, 2009). È una tecnica di integrazione più sofisticata rispetto a rassegne descrittive o *vote-counting*, in quanto è una sintesi di tipo quantitativo che offre sistematicità e solidità statistica, nonché il rigore metodologico richiesto a rassegne sperimentali. Sintetizza i risultati quantitativi di diversi studi sulla relazione tra una variabile esplicativa, indipendente, ed una variabile dipendente, in un unico indice di stima, denominato *effect size* medio (Rosenthal, 1984, Hedges ed Olkin, 1985, Hunter e Schmidt, 1990) e si dimostra particolarmente utile nei casi in cui i risultati degli studi sono contraddittori (Orlitzky *et al.*, 2003). Obiettivo principale di ogni

meta-analisi è quello di arrivare ad un risultato quantitativo, generale e generalizzabile, che consenta di fare il punto dello stato dell'arte esistente su una determinata relazione oggetto di interesse nei più svariati campi di studio. Vieppiù, la meta-analisi ha dato prova di essere uno strumento utile in molte aree nelle quali gli studi individuali avevano condotto a risultati non significativi o contraddittori, in quanto consente, ed è questo il principale punto di forza dello strumento, di stimare la variabilità della misura della relazione oggetto di studio (*effect size*) e di esplorare tale variabilità identificando i fattori probabili cause di tale variabilità (Field, 1999).

Tra i principali vantaggi legati all'utilizzo della meta-analisi rispetto alle tecniche di rassegna descrittive si evidenziano la capacità di aggregare in maniera attendibile un numero illimitato di studi correlati, di mostrare non solo la direzione dell'effetto, ma anche quella di quantificare l'effetto ed identificare le variabili in grado di spiegare la variabilità tra gli *effect size* dei diversi studi (Derfuss, 2009), di riuscire a fornire una risposta generale decisiva ad una problematica, di riuscire a gestire un numero elevato di studi, di una maggiore obbiettività data dal considerare tutti i contributi quantitativi esistenti sulla relazione (Hay *et al.*, 2006). Tale strumento è inoltre particolarmente efficace nel gestire risultati contraddittori nell'ambito dei diversi studi, e nel desumere relazioni significative in gruppi di studi in cui vengono utilizzati campioni troppo piccoli per potere affabilmente estendere i risultati raggiunti dal campione alla popolazione (Pomeroy e Thornton, 2008). Tra i principali rischi, invece, rientrano il rischio di focalizzarsi solo sul risultato generale, il rischio di combinare tipi di studi nella stessa analisi diversi per le caratteristiche (mischiare *apples and oranges*) e/o per la qualità dello studio (*garbage in, garbage out*), quello di prendere in considerazione solo studi che presentano evidenze positive e quindi di avere un risultato distorto a causa della tendenza degli editori a rigettare studi che presentano risultati non significativi (*file drawer* o *publication bias*), il rischio di utilizzare lo strumento impropriamente, il rischio infine di inficiare la validità dello studio per via delle scelte soggettive che è chiamato a fare (Bailar, 1997; Sharpe, 1997; Field, 2003; Boreinstein *et al.*, 2009). Si tratta di limiti che tuttavia prevedono dei correttivi, quali, nell'ordine, la necessità di non limitarsi a riportare il dato di sintesi, ma approfondire l'analisi per avere un quadro più completo e realistico del fenomeno in oggetto; la possibilità di codificare le

differenze esistenti tra i diversi studi empirici in variabili di moderazione di cui studiare empiricamente gli effetti; la possibilità di inserire nella rassegna degli articoli da sottoporre a meta-analisi anche contributi non pubblicati (*working paper*) che prendano in considerazione anche studi che presentino risultati negativi nonché la possibilità di impiegare degli estimatori che tengano conto di tale problematica; la possibilità, di esplicitare e condividere con la comunità scientifica le proprie scelte soggettive di inclusione dei contributi nella meta-analisi (Hunter e Schmidt, 1990). Il ricercatore è inoltre chiamato a compiere scelte soggettive in merito ai diversi metodi di meta-analisi da utilizzare, per cui conoscendo le differenti tecniche meta-analitiche e le condizioni nelle quali deve essere utilizzata una metodologia o un'altra può evitare un uso improprio dello strumento (Hunter e Schmidt, 1990).

Nonostante le criticità sopra esposte, l'utilizzo dello strumento della meta-analisi è cresciuto esponenzialmente nell'ultimo ventennio; alveo naturale di tale strumento sono i campi di ricerca medico, farmaceutico, psicologico, anche se sempre più di frequente lo strumento viene utilizzato nel campo delle discipline economiche e aziendali (Garcia-Meca e Sánchez-Ballesta, 2010; Datta *et al.* 1992; Gooding e Wagner 1985; Orlitzky *et al.*, 2003; Derfuss, 2009; Pomeroy e Thornton, 2008; Trotman e Wood, 1991; Hay *et al.*, 2006; Kinney e Martin, 1994; Ahmed e Courtis, 1999; Fletcher, 1995; Cooper *et al.*, 1985; Greenberg *et al.*, 1994; Zager *et al.*, 2001). Si tratta di uno strumento che, utilizzato con le dovute cautele, anche in funzione complementare alla tradizionale analisi qualitativa, possiede il grande pregio di sintetizzare, rendere confrontabili i risultati empirici di studi differenti e investigare le cause di variabilità tra i risultati dei singoli studi individuali (Hunter e Schmidt, 1996). Vieppiù, la tecnica della meta-analisi, oltre a consentire di stimare in modo affidabile il segno e la forza di una relazione tra due variabili, possiede il grande vantaggio di indagare sulle cause di eterogeneità tra gli studi, ipotizzando, sulla base dell'analisi della letteratura, che alcune variabili metodologiche o teoriche (i c.d. moderatori) possano essere la causa delle variazioni nella correlazione tra gli studi (Hunter e Schmidt, 2004; Derfuss, 2009). Tale fase finale della meta-analisi costituisce una delle aree più problematiche e più interessanti dell'intero processo ed è la fase sulla quale si concentra la moderna meta-analisi (Higgins e Thomson, 2002).

Sulla base delle considerazioni sopra esposte, il presente studio ha applicato la tecnica della meta-analisi per rispondere alle seguenti *Research Question* (RQ):

RQ1: Quale tipo di relazione esiste tra family involvement e performance?

RQ2: Esistono delle variabili negli studi che indagano la relazione family involvement-performance che giustificano l'eterogeneità dei risultati di tali studi?

L'analisi è stata condotta su 46 studi (*Appendice C), per un totale di 193 osservazioni: un numero di contributi sufficientemente ampio per portare avanti una meta-analisi (Field, 2003; Ahmed e Courtis, 1999). Per determinare la numerosità del campione oggetto di meta-analisi, i 101 contributi che mettono in relazione la performance d'impresa quale variabile dipendente con il *family involvement* considerato quale variabile indipendente, individuati attraverso la tecnica della *systematic review*, in questa seconda fase di studio, sono stati codificati e attentamente esaminati per verificarne l'idoneità. Non sono rientrati nel campione di studi utile alla meta-analisi i contributi di natura non quantitativa e quelli che, pur essendo quantitativi, non utilizzavano misure oggettive, e quindi comparabili, di *performance* oppure non riportavano informazioni sufficienti (es. beta, *standard error*) che consentissero di calcolare, anche con formule indirette, il coefficiente di correlazione.

Nel dettaglio, la meta-analisi si è articolata nelle seguenti fasi (Rosenthal, 1995):

- a) Determinazione della dimensione dell'effetto (*effect size*) di ogni studio;
- b) Scelta tra il modello ad effetti fissi e ad effetti casuali;
- c) Esecuzione del test di eterogeneità;
- d) Determinazione della dimensione media dell'effetto;
- e) Determinazione dell'indice di eterogeneità;
- f) Analisi degli studi in relazione alle variabili di moderazione selezionate;
- g) Meta regressione dei fattori di moderazione sugli *effect size* complessivi.

1.4.1. L'analisi: effect size e test di eterogeneità

Il primo *step* di analisi quantitativa degli studi ha interessato la determinazione delle diverse magnitudini della relazione da studiare, da esprimere nella stessa metrica, quale attività propedeutica alla determinazione dell'*effect size* medio del campione. Un *effect size* è la misura della grandezza di un effetto osservato. Diverse sono le metriche utilizzabili (Rosenthal, 1984), tuttavia per la meta-analisi in oggetto è stato utilizzato il coefficiente di correlazione di Pearson r , che misura la forza della correlazione tra due variabili continue, ipotizzando una relazione lineare tra le due variabili. Quasi tutti gli studi utilizzati riportavano un coefficiente di correlazione, per gli studi che utilizzavano misure statistiche differenti, tali misure sono state riportate al coefficiente r attraverso formule di conversione.

Per determinare la dimensione media dell'effetto della relazione studiata, nel nostro caso l'indice medio di correlazione tra *family involvement* e *performance*, è stato necessario scegliere tra due diverse tipologie di metodi utilizzabili: ad effetti fissi e ad effetti variabili. Mentre il metodo ad effetti fissi assume l'effetto medio uguale per la popolazione, il metodo ad effetti casuali stima la media della distribuzione degli effetti tra gli studi. Questo restituisce una stima meno accurata (intervalli di confidenza più ampi) ma più attendibile (Higgins e Thompson, 2002). La scelta è caduta sull'utilizzo di un metodo ad effetti variabili, sia perché appare realistico supporre che dati tratti dal mondo reale abbiano effetti che variano da uno studio all'altro (Field, 2003), sia perché scegliere un metodo ad effetti casuali consente di generalizzare le conclusioni aldilà degli studi inclusi nella meta-analisi (Hedges e Vevea, 1998). Esistono inoltre crescenti evidenze del fatto che gli *effect size* siano eterogenei tra gli studi nella stragrande maggioranza dei casi (NRC, 1992) per cui, a meno che non esistano evidenze del contrario appare accettabile sotto il profilo teorico assumere gli *effect size* eterogenei (Field, 1999). Due i principali modelli ad effetti casuali: Hunter e Schmidt (1990) ed Hedges *et al.* (Hedges ed Olkin, 1985, Hedges e Vevea, 1998) (Field, 1999). La scelta nel nostro caso è caduta sul metodo di Hedges e Vevea (1998), che consente di calcolare il metodo casuale come step successivo del metodo ad effetti fissi, permettendo di calcolare la presenza di eterogeneità tra gli studi, e poiché tale metodo ha un controllo migliore sugli errori

di I tipo (rigettare l'ipotesi nulla quando la nulla è vera) rispetto al metodo di Hunter e Schmidt in caso di bassa numerosità degli studi come in questo caso (Field, 2003; Prati, 2007).

Per eseguire il test di eterogeneità, onde verificare la presenza di eterogeneità tra gli studi ipotizzata sotto il profilo teorico è stato impiegato il diagnostico statistico Q, il cui calcolo prevede:

1) la trasformazione dei singoli *effect size* negli Zr score di Fisher, al fine di standardizzare *r*, ossia renderne normale la distribuzione nel campione, con la seguente formula:

$$Z_{ri} = \frac{1}{2} \ln \left(\frac{1+r_i}{1-r_i} \right)$$

2) l'utilizzo degli Zr score di cui al punto 1) per calcolare una media in cui ogni *effect size* è pesato per l'inverso della varianza all'interno dello studio (*vi*) rappresentata dall'inverso della numerosità campionaria (*ni*) meno tre (Hedges e Olkin, 1985). Tale formula rappresenta il calcolo dell'*effect size* medio (in termini di Z) se viene utilizzato un modello ad effetti fissi (in cui si ipotizza cioè l'assenza di una eterogeneità tra gli studi)

$$\dot{Z}_r = \frac{\sum_{i=1}^k W_i Z_{ri}}{\sum_{i=1}^k W_i} = \frac{\sum_{i=1}^k (n_i-3) Z_{ri}}{\sum_{i=1}^k (n_i-3)}$$

3) l'utilizzo dell'*effect size* medio in termini di Z per calcolare l'*eterogeneità tra gli studi*, attraverso la seguente formula:

$$Q^5 = \sum_{i=1}^k (w_i) (Z_{ri} - \dot{Z}_r)^2$$

Verificata la presenza di eterogeneità tra gli studi ipotizzata sotto il profilo teorico, l'applicazione del metodo ad effetti casuali di Hedges e Vevea (1998) per il calcolo dell'*effect size* medio del campione ha richiesto l'utilizzo degli Zr score precedentemente determinati, al fine di calcolare una media in cui ogni *effect size* è

⁵Q è un test statistico che, in ipotesi di omogeneità tra gli studi, segue una distribuzione chi-quadro, con k-1 gradi di libertà, dove k è il numero degli studi. Questo significa che il valore della Q calcolata deve essere messo a confronto con il valore critico della Q, calcolato ad un livello di probabilità predefinito (in genere $\alpha=0,05$) e a k-1 gradi di libertà. Se il valore calcolato è inferiore al valore critico, l'ipotesi di omogeneità tra gli studi è accettata, nel caso contrario (nostro caso), l'ipotesi di omogeneità (ipotesi zero, H0) tra gli studi è rigettata.

stato pesato per l'inverso di una varianza (w_i^*), che nella metodologia random incorpora sia la varianza all'interno dello studio (v_i) che la varianza tra gli studi (τ^2). In altri termini, alla varianza all'interno dello studio è stata aggiunta la varianza tra gli studi.

$$\dot{Z}_r^* = \frac{\sum_{i=1}^k W_i^* Z_{ri}}{\sum_{i=1}^k W_i}$$

$$\text{dove } w_i^* = \frac{1}{v_i} + \frac{1}{\tau^2}$$

Per stimare la varianza tra gli studi, Hedges e Vevea (1998) utilizzano Q, k e una costante c:

$$\tau^2 = \frac{Q - (k-1)}{c}$$

$$\text{dove } c = \sum_{i=1}^k (w_i) - \frac{\sum_{i=1}^k (w_i)^2}{\sum_{i=1}^k (w_i)}$$

Parte integrante della determinazione dell'*effect size* medio è la stima della sua precisione, operata costruendo gli intervalli di confidenza calcolati a un livello di confidenza del 95%:

$$\dot{Z}_r^* + 1,96 \text{ SE } (\dot{Z}_r^*)$$

$$\dot{Z}_r^* - 1,96 \text{ SE } (\dot{Z}_r^*)$$

$$\text{dove } \text{SE } (\dot{Z}_r^*) = \sqrt{\frac{1}{\sum_{i=1}^k w_i^*}}$$

L'eterogeneità è stata testata anche con il calcolo dell'indicatore I^2 ($I^2 = (Q - df)/Q$), che consente di superare i limiti di Q, tra cui la dipendenza dal numero degli studi e la sua scarsa affidabilità come misura di eterogeneità, in quanto l'indice è elevato quando gli studi sono pochi, ma tende ad essere poco significativo quando gli studi sono molti (Huedo-Medina *et al.*, 2006). Tra i pregi dell'indicatore I^2 , la possibilità di quantificare l'ampiezza dell'eterogeneità esistente tra gli studi (Higgins e Thompson, 2002).

1.4.2. La meta regressione dei fattori di moderazione sugli effect size complessivi

Scopo di questa fase è stata spiegare le fonti di eterogeneità, ossia le variazioni esistenti da uno studio empirico ad un altro. Sulla base della letteratura esistente si è ipotizzato che alcune variabili abbiano potuto avere un impatto sulla relazione testata, in qualità di moderatori metodologici (O'Boyle, 2012). In particolare, si è ritenuto che tali variabili potessero essere ricondotte a: la definizione di *family firm* applicata per la costruzione del campione, l'operazionalizzazione del concetto di *family involvement*, la misura di *performance*, il Paese in cui è stata condotta l'analisi, l'anno di pubblicazione e la qualità della stesa.

Le differenti definizioni di impresa familiare, così come evidenziato nella prima parte del lavoro, definiscono la costruzione di campioni differenti. In particolare, sulla base dei lavori analizzati, è stato riscontrato che la scelta delle unità da includere nel campione è stata effettuata sulla base della struttura proprietaria, della composizione del management, della successione, oppure adottando criteri multipli. La variabile "definizione di *family firm*" è stata, dunque, codificata in quattro categorie ed è poi stata inserita nel modello di regressione come variabile *dummy*: 1 per utilizzo di un singolo criterio, 0 per l'utilizzo di criteri multipli.

Il *family involvement*, quale variabile indipendente della relazione, come evidenziato anche nella fase di sistematizzazione degli studi, non ha un'unica modalità di operazionalizzazione (Chrisman *et al.*, 2005; Desman e Brush, 1991), configurandosi come una delle principali cause dei discordanti risultati (Chrisman *et al.*, 2005; Holt *et al.*, 2010; Klein *et al.*, 2005). Negli articoli analizzati si utilizzano da uno a otto diversi criteri per misurare il *family involvement* nell'impresa. Nello specifico, il *family involvement* può essere valutato nella proprietà, nel management o in entrambi. Quindi, ai fini dell'analisi, la variabile *family involvement* è stata codificata come variabile *dummy*: la prima categoria contiene tutti gli studi che considerano il *family involvement* nella proprietà, la seconda quelli che considerano il *family involvement* nel management.

Differenti, come si è evidenziato, sono anche le misure di *performance*. È condiviso in letteratura che esse consentono di catturare diverse forme di efficacia

organizzativa (Dess e Robinson, 1984; Shane e Kolvereid, 1995) e, pertanto, è opportuno includerle quali variabile moderatrici. I diversi indici e *ratio* utilizzati per misurare le *performance* possono essere tutti ricondotti a due macro-categorie: reddituale e di valore. Per tale ragione la variabile *performance* è stata operazionalizzata come una variabile *dummy*.

Ulteriore variabile inserita nella meta-regressione è il Paese in cui è stata condotta l'analisi. Nello specifico, dall'analisi degli studi, è emerso che essi sono stati condotti o in un unico Paese o in più Paesi. È, quindi, sembrato opportuno considerare questa variabile come una *dummy*: 1 per le indagini condotte in un singolo Paese e 0 per gli studi *multi-Country*.

Infine, gli studi sono stati esaminati per tenere conto dell'anno di pubblicazione e della qualità degli stessi. Si ritiene che i risultati più significativi siano quelli pubblicati per primi, il che determina una riduzione dell'*effect size* nel tempo (Moller e Jennions, 2001) il che rende utile l'inserimento della variabile "anno" nel modello. La qualità della pubblicazione (McDaniel *et al.*, 2006; Rothstein *et al.*, 2005) può essere interpretata come una *proxy* della qualità degli studi. Gli studi pubblicati superano, infatti, un processo di referaggio e si ritiene pertanto che sugli articoli esista un controllo di qualità del contributo sotto il profilo dell'analisi della letteratura, della struttura logica dell'articolo e del rigore seguito nell'applicazione della metodologia. Si è quindi pensato di inserire nel modello *l'impact factor* del *journal* in cui è stato pubblicato ciascun articolo, attribuendo il valore zero ai contributi non pubblicati che presentano un minor controllo e quindi presumibilmente un livello qualitativo inferiore.

Al fine di valutare l'effetto di tali variabili di moderazione, è stata portata avanti un'analisi di regressione multivariata utilizzando un'equazione di regressione lineare multipla in cui i moderatori, codificati in termini di variabili *dummy*, sono stati utilizzati quali variabili indipendenti e gli *effect size* standardizzati quale variabile dipendente (Corbetta *et al.*, 2001).

L'equazione di regressione utilizzata è la seguente:

$$Z_{ti} = \beta_0 + \beta_1 C_{1,j} + \beta_2 C_{2,j} + \beta_3 C_{3,j} + \beta_4 C_{4,j} + \beta_5 C_{5,j} + \beta_6 C_{6,j} + e_i$$

dove Z_{ri} sono i coefficienti di Pearson (r) standardizzati per ogni osservazione i , $\beta_1 \dots \beta_6$ evidenziano il segno e l'intensità dell'effetto di moderazione ipotizzato, $C_{1,j} \dots C_{6,j}$ sono i sei fattori di moderazione individuati sotto il profilo teorico per ogni osservazione i , e_i è l'errore nella varianza tra gli studi, esprime cioè, per ogni osservazione i la differenza tra il valore osservato Y e quello predetto dal modello di regressione lineare. Sia il termine noto che l'errore esprimono quella parte del valore della variabile dipendente che non può essere spiegata dalle variabili indipendenti. La tabella 6 riporta i fattori di moderazione codificati in termini di variabili *dummy*:

Tabella 6 – Le variabili di moderazione identificate

	<i>Fattori di eterogeneità</i>	<i>Descrizione delle dummy costruite</i>
C ₁	Definizione impresa familiare	Crterio singolo – criteri multipli
C ₂	<i>Family Involvement</i>	Proprietà – management – entrambi
C ₃	Misure di <i>performance</i>	Reddituali – di valore
C ₄	Paese	Singolo – <i>multi-Country</i>
C ₅	Anno di pubblicazione	Anno
C ₆	Qualità della pubblicazione	<i>Impact factor</i>

E' stato utilizzato un modello di regressione pesata (*Weighted Least Squares* – WLS) poiché recenti ricerche hanno dimostrato che è la tecnica che fornisce i risultati più accurati⁶. Si è scelto di utilizzare un modello di meta-regressione ad effetti casuali perché, a differenza di quella ad effetti fissi, riconosce che esiste una eterogeneità che il modello non riesce a spiegare, che è l'ipotesi più ragionevole. Per soddisfare il requisito di regressione ad effetti casuali, il peso per ogni *effect size* è stato posto uguale all'inverso della somma della varianza all'interno dello studio e della varianza tra gli studi.

L'analisi è stata condotta utilizzando il programma SPSS v. 17, in particolare è stata utilizzata la macro per SPSS di Wilson e Lipsey, che corregge i parametri e i valori di probabilità quando un'analisi di regressione viene applicata ad una meta-analisi (Lipsey e Wilson, 2001).

⁶ Dalla recente ricerca di Steel e Mueller (2002), che ha messo a confronto i metodi della correlazione bivariata, regressione lineare semplice (OLS), regressione lineare pesata (WLS) e analisi gerarchica per sottogruppi (HS) per indagare l'influenza delle variabili di moderazione in condizioni di multicollinearità (dipendenza tra le variabili indipendenti) ed eteroschedasticità (varianza degli errori non costante) è venuto fuori che solo la WLS non è affetta da problemi di multicollinearità ed eteroschedasticità, mentre le altre tecniche sono più deboli.

1.4.3. I risultati della meta-analisi

La meta-analisi è stata condotta su 185 effetti di misura della relazione tra *family involvement* e *performance*. La tabella 7 riassume i principali indicatori statistici della meta-analisi ad effetti casuali:

Tabella 7 – Principali indicatori statistici della meta-analisi ad effetti casuali

<i>Indicatore</i>	<i>Valore</i>
Numero di effetti	185
r*	0.005
Standard Error	0.008
Intervallo di confidenza al 95%	da -0.01 a 0.02
Q	752.34
I²	73.4%

Per calcolare l'*effect size* medio, è stato seguito il modello ad effetti casuali di Hedges e Vevea (1998). La misura dell'*effect size* medio individuato ($r=0.005$) evidenzia l'esistenza di una correlazione non significativa tra *family involvement* e *performance*. L'intervallo di confidenza misurato indica che, con una probabilità del 95%, il reale *effect size* della popolazione ricade nell'intervallo (-0.01 e 0.02), il che esprime come anche ai suoi estremi (livello inferiore e superiore dell'intervallo) la relazione *family involvement-firm performance* è marginale, perché prossima allo zero. Tali risultati indicano dunque che il *family involvement* di per sé non è predittore delle *performance* aziendali, interessante diventa pertanto la lettura dei risultati della meta-regressione, al fine di comprendere se la relazione è moderata da variabili metodologiche. I valori dei calcolati test statistici Q ed I², utilizzati per verificare la presenza di eterogeneità tra gli studi, sono infatti tali da giustificare la presenza di variabili di moderazione dell'*effect size* medio. La tabella 8 presenta i risultati della meta-regressione in termini di coefficienti di regressione del modello, errore standard, t-test e *p-values*.

Tabella 8 – Risultati della meta-regressione (coefficienti standardizzati)

	<i>Beta</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Definizione impresa familiare	-.067	.087	-.767	.444
<i>Family Involvement</i> nella proprietà	-.198	.102	-1.931	.055
<i>Family Involvement</i> nel management	-.191	.100	-1.911	.058
Misure di <i>performance</i>	-.002	.077	-.020	.984
Paese	.027	.101	.268	.789
Anno di pubblicazione	.094	.084	1.120	.264
Qualità della pubblicazione	.048	.082	.584	.560

Il modello risulta significativo ($F = 1.021$, $p = 0.042$) e in grado di spiegare il 4% della variabilità ($R^2 = 0.039$). L'analisi dei moderatori evidenzia che l'unico fattore che modera la relazione *family involvement-performance* è la definizione stessa di *family involvement* ($p < 0.1$). Il coefficiente ha segno negativo, ad evidenza che considerare il coinvolgimento della famiglia sia nella proprietà che nel management, piuttosto che singolarmente, tende a rafforzare la relazione. Sotto il profilo teorico, tale effetto è in linea con i più recenti studi che spingono a considerare il *family involvement* in una prospettiva più ampia che tenga conto tanto del controllo passivo, quanto di quello attivo esercitato dalla famiglia sul *business* (Maury, 2006).

1.5. Considerazioni conclusive

Il presente capitolo ha inteso approfondire la relazione tra familiarità e *performance*. Il processo di *systematic review* adottato ha consentito di mappare i diversi contributi che hanno tentato di spiegare concettualmente e/o indagato empiricamente la relazione, evidenziando una profonda eterogeneità nei risultati. Attraverso la sola *narrative review* non si è, infatti, riusciti a pervenire ad un risultato di sintesi che consentisse di esprimere la natura dell'influenza del coinvolgimento familiare sui risultati aziendali. Per superare tale limite, è stata condotta una meta-analisi degli studi, i cui risultati hanno evidenziato la non significatività della relazione *family involvement-performance* e hanno statisticamente confermato la presenza di un'elevata eterogeneità tra gli studi. La mancanza di omogeneità nei

risultati ottenuti in letteratura ha suggerito che la relazione tra *family involvement* e *performance* potesse essere influenzata e mediata da variabili di natura metodologica. Ritenendo che le differenti risultanze potessero essere spiegate dalle scelte operate dagli studiosi riguardo la definizione di impresa familiare utilizzata nei diversi studi, dalla misura di *family involvement* adottata, dal *research design*, dalla metodologia e dal contesto in cui le imprese operano, si è proceduto a realizzare una meta-regressione, al fine di misurare l'effetto delle variabili metodologiche sui risultati. Il modello di meta-regressione stimato è riuscito a spiegare solo il 4% delle cause di variabilità dei risultati degli studi e ha sottolineato come neanche le variabili di natura metodologica siano in grado di spiegare i differenti risultati, se non in minima parte la definizione di *family involvement* applicata. Alla luce delle analisi condotte è, pertanto, possibile fornire una risposta alla domanda di Villalonga e Amit (2006): “La familiarità dell'impresa di per sé crea o distrugge valore?” il coinvolgimento della famiglia nell'impresa di per sé non rappresenta né un vantaggio né uno svantaggio competitivo. Gli studi sul tema non possono dunque limitarsi a testare la sola relazione diretta tra le due variabili, ma interessante sarebbe indagare quali possano essere ulteriori variabili moderatrici, non solo di natura metodologica ma anche concettuale, in grado di influenzare la relazione. La presente analisi soffre, infatti, il limite di non aver sicuramente tenuto conto di tutte le possibili variabili metodologiche in grado di spiegare l'eterogeneità degli studi, perché non sempre individuabili negli studi, e sarebbe, quindi, interessante estendere la ricerca in tal senso. Ancora più vantaggioso per la teoria e la pratica nel campo del *family business* sarebbe, però, lo studio di variabili strategiche atte a spiegare e/o influenzare la complessa interazione tra famiglia e *business*.

Infine, un ulteriore sviluppo del presente lavoro potrebbe rinvenirsi nell'esaminare la relazione *family involvement-performance* non limitando l'analisi alle sole misure oggettive di *performance*, ma estendendola a misure percettive legate alla clientela (es. *customer satisfaction* e *retention*) o al benessere familiare. Le imprese familiari non sono focalizzate, infatti, esclusivamente sulle *performance* di carattere economico-finanziario, ma affiancano ad esse un insieme di obiettivi complesso e multi-strutturato di carattere non-economico e sociale. Per questa ragione, analizzare unicamente l'aspetto economico-finanziario delle *performance*

delle imprese familiari potrebbe avere un ridotto potere esplicativo e potrebbe condurre a conclusioni parzialmente distorte. L'analisi della creazione di ricchezza economica e di benefici privati dovrebbe essere affiancata da quella delle interazioni che famiglia e *business* producono in termini di creazione di valore e di benessere, interpretando il concetto di *performance* in chiave multidimensionale.

Capitolo 2

Il *family brand*: un possibile moderatore della relazione *family involvement-performance*

2.1. Oltre lo *structure-based approach*: l'*intention-based approach*

L'analisi quali-quantitativa degli studi che hanno indagato la relazione tra *family involvement* e *performance* ha evidenziato la necessità di individuare variabili moderatrici e/o mediatrici meglio in grado di spiegare la relazione. È infatti emerso che la sola presenza di membri della famiglia nella proprietà e/o nel management dell'impresa non è sufficiente a condizionare i risultati aziendali. Di qui, la necessità di andare oltre l'approccio strutturale allo studio dell'impresa familiare e sposare l'*intention-based approach*, dando maggiore enfasi all'essenza dell'impresa familiare e, quindi, agli aspetti cognitivi e comportamentali.

Diversi autori, in letteratura, associano alle imprese familiari attributi e caratteristiche che le rendono uniche e che, pertanto, dovrebbero essere in grado di motivare la loro maggiore competitività rispetto alle imprese non familiari. Un'analisi più approfondita delle evidenze empiriche sottolinea, però, che essere semplicemente un'impresa familiare da un punto di vista strutturale/demografico non è una condizione sufficiente per l'ottenimento di vantaggi competitivi sostenibili. La sola presenza di risorse *family firm specific* non è sufficiente (Sirmon e Hitt, 2003) e pone le imprese familiari dinanzi alla sfida di valorizzare la loro essenza nelle strategie di comunicazione. Il loro essere diverse, il possedere caratteristiche uniche dovrebbe cioè essere rivelato all'esterno, per poter essere valutato dai diversi interlocutori dell'impresa e giocare realmente un ruolo di *driver* nei processi di creazione del valore. Le imprese familiari dovrebbero cioè comunicare il loro *status* di "impresa familiare" attraverso la costruzione di una *family-based corporate brand identity*, superando quell'atteggiamento schivo e riservato che hanno mostrato per anni, perché riluttanti a diffondere all'esterno informazioni sull'azienda e soprattutto sulla famiglia imprenditoriale (Lansberg, 1998; Sharma *et al.*, 1997; Ward, 1997).

Raccontare l'impresa attraverso la sua storia (Salmon, 2008) e i protagonisti del progetto imprenditoriale diverrebbe, quindi, un modo per migliorare la percezione della stessa tra i diversi *stakeholder* (Gray e Balmer, 1998), ottenere maggiore fiducia e fedeltà dai clienti e costruire una *corporate brand image* capace di differenziarla rispetto ai *competitors* (Craig, Dribell e Davis, 2008).

D'altra parte, l'evidenza empirica attesta che solo una piccola percentuale di imprese familiari promuove attivamente questo aspetto differenziante agli *stakeholder*. La maggior parte delle aziende familiari non rivela la propria "natura" al mondo esterno, e ciò, mentre in alcuni casi e contesti potrebbe essere il risultato di una scelta consapevole derivante da ricerche di mercato, in altri, rappresenta il frutto di mera negligenza e mancanza di capacità e consapevolezza nella fruizione della leva del marketing (Schwass, Smit e Moeller, 2010). Il dato che emerge con maggior forza è, infatti, l'assenza di una strategia di *branding* e comunicazione adeguatamente pianificata che tenga in debito conto il valore che la natura familiare della stessa può avere se rivelata nel *brand* dell'impresa. Le imprese, troppo spesso, si preoccupano di curare la propria immagine e la propria reputazione unicamente in occasione di eventi speciali anziché come azione di politica direzionale e strategia di *business*. L'identificazione, la valutazione e la comunicazione degli *intangible assets* potrebbe costituire, invece, uno dei fattori vincenti per questo modello di assetto proprietario. La corretta fruizione dei *family firm assets* e il giusto riconoscimento degli stessi da parte dei consumatori potrebbe motivare, ad esempio, un prezzo elevato, riconducibile a una maggiore attenzione nella qualità del prodotto, attrarre risorse umane dotate di maggior talento, facilitare l'accesso ai mercati del capitale e, nel contempo, costituire una forte barriera all'entrata per i nuovi *competitors*, favorendo, in tal modo, la creazione di valore e la sopravvivenza dell'impresa.

Il presente capitolo intende evidenziare l'importanza che, in generale, un *brand* ha nel processo di creazione di valore delle imprese, per poi delineare le problematiche di *brand management* nello specifico caso delle imprese familiari. Sarà presentato il processo di costruzione di un *family brand* e il passaggio dalla *family firm personality* alla *family firm reputation*. Saranno evidenziati gli aspetti che influenzano la scelta di adottare un *family brand* e l'impatto che tale opzione ha sulle

performance aziendali nonchè una disamina degli studi che hanno già tentato di studiare i diversi approcci alle strategie di *branding* adottati dalle imprese familiari.

2.2. Il brand nelle strategie di corporate communication

Negli anni, i concetti di *brand* e *brand management* hanno assunto significati e significanti differenti (Aaker e Joachimsthaler, 2000; de Chernatony e McDonald, 1999), trasformandosi da strumenti di identificazione a elementi di differenziazione (de Chernatony e McDonald, 1998 Riezebos, 2003). Nei primi anni, infatti, l'attività di *branding* era identificata con il processo mediante il quale a ciascun prodotto era associato il nome dell'organizzazione produttrice, al fine di consentire ai clienti l'identificazione dell'origine dello stesso. Lo scopo del marchio era, dunque, quello di fornire informazioni ai clienti sul prodotto che acquistavano (Diamond, 1983) e sulle sue funzioni d'uso (O' Guinn, Allen e Semnik, 2009). Negli ultimi cento anni, però, le dinamiche di mercato e le modalità di commercializzazione dei prodotti sono cambiate profondamente (Kotler, Keller, Brady, Goodman e Hansen, 2009). L'aumento della standardizzazione, il ciclo di vita dei prodotti sempre più breve, la maggiore visibilità delle imprese, il *focus* sull'etica e il riconoscimento dei marchi da parte dei clienti, sia nei mercati industriali che di servizi, hanno spinto le imprese a dare maggiore attenzione all'attività di *branding* (Blombäck, 2010), con l'obiettivo di differenziare la propria offerta da quella dei *competitors*. È, infatti, nel XXI secolo che si sono sviluppati fortemente gli studi sul *brand* e, ancor di più, sul *corporate brand* (Olins, 2000; Pauvit, 2000; Balmer, 2001; Gray e Balmer, 2001; Hatch e Schultz, 2001; McDonald *et al.*, 2001; Ind, 2001; Simoes e Dibb, 2001; Balmer e Greyser, 2003). In particolare, a partire dalla seconda metà del novecento, il progresso tecnologico ha determinato un aumento dei *competitors*, una maggiore ampiezza e profondità della gamma offerta e una più completa disponibilità di informazioni da parte dei clienti (Kotler *et al.*, 2009). I consumatori, inoltre, sono diventati più esigenti e sofisticati (Kotler *et al.*, 2009; Werther e Chandler, 2005) e, sempre più, le scelte di consumo sono state dettate dalle percezioni, dai pensieri e dai sentimenti individuali, piuttosto che dagli attributi e dalle funzioni d'uso del prodotto

(Addis e Holbrook, 2001). Di conseguenza, oggi, la ricerca del vantaggio competitivo dovrebbe spingere le imprese a compiere uno sforzo maggiore rispetto al mero *focus* sulle caratteristiche intrinseche del prodotto (Moynagh e Worsley, 2002). Il *brand* diventa dunque uno strumento di differenziazione, un mezzo per ottenere vantaggi competitivi, un elemento che influenza il comportamento di acquisto dei clienti (Kotler *et al.*, 2009). La marca possiede infatti una componente identificativa, consentendo cioè di identificare una specifica formula d'offerta, una componente percettiva, che genera una rete di associazioni cognitive e percezioni e una componente fiduciaria, perché può confermare o meno le aspettative del cliente (Zara, 1997). Svolgendo queste funzioni, la marca assume un ruolo di differenziazione e di posizionamento competitivo capace di orientare la preferenza degli acquirenti e di aumentare la possibilità che gli stessi compiano atti di acquisto ripetuti nel tempo.

La letteratura di marketing e comunicazione ha più volte sottolineato l'importanza strategica del *brand* e del *brand* management nel creare impressioni uniche e favorevoli nella mente dei consumatori sulle aziende e sui loro prodotti (Anisimova, 2007; Balmer e Gray, 2003). Un marchio può essere definito come "un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno, o una combinazione di essi che ha lo scopo di identificare i prodotti o i servizi di un venditore e che li differenzia da quelli dei concorrenti" (Kotler, 1980). Rappresenta la "memoria" di un'impresa, capace di racchiudere tutti gli investimenti, le attività di ricerca, le tecnologie di processo e le innovazioni realizzate dall'impresa nel corso del tempo, riassumendone di fatto la storia (Collesei, 2000). Essendo sintesi dei valori dell'impresa, della qualità dei suoi prodotti, delle sue competenze e del suo ruolo nel mercato, possiede nel suo codice genetico una valenza strategica capace di stimolare le risposte dell'acquirente. È quindi uno strumento a disposizione del cliente, che sempre meno ricerca nei prodotti-servizi elementi tangibili, in favore di elementi emozionali, per esprimere le proprie specificità individuali, i propri orientamenti, oltre che palesare i bisogni che lo accompagnano (Keegan, Morriarty e Duncan, 1992). Le imprese dovrebbero quindi perseguire l'obiettivo di creare intorno ai propri prodotti-servizi un universo simbolico che stimoli l'acquisto in virtù dei valori e significati sintetizzati nella marca.

Il *brand* ha valore tanto per l'impresa (de Chernatony e McWilliams, 1989) quanto per i clienti (Keller, 1993). I marchi possono cioè aiutare i clienti ad orientarsi in un mercato estremamente vario per prezzi, prodotti e tecnologie e, allo stesso tempo, le organizzazioni ad interagire con la complessità dei clienti sempre più esperti (Keller, 2008) e ad ottenere *performance* migliori come conseguenza della capacità del *brand* di influenzare il comportamento dei consumatori (Da Silva e Alwi, 2007; Esch, Langner, Schmitt e Geus, 2006). Dal punto di vista del cliente, il valore di un marchio risiede nell'insieme di informazioni che esso racchiude (LaForet, 2009). Come fonti di informazione, le marche aiutano i consumatori a identificare il produttore (de Chernatony e McWilliams, 1989; Keller e Aaker, 1998), semplificano le decisioni di acquisto (Roselius, 1971), rappresentano un'espressione di status (Balmer e Gray, 2003). Dal punto di vista dell'impresa, la capacità di un *brand* di creare valore è da ricercare nell'impatto che esso ha sulle *performance* aziendali. Nello specifico, un marchio di successo, ben posizionato, ha la capacità di accrescere le vendite, di porre l'impresa in una posizione di forza rispetto a fornitori e rivenditori, di differenziarla dai *competitors*, di renderla più appetibile nel mercato del lavoro (Cable e Turbante, 2003; Davies, 2008) e, infine, più sicura nel lancio di nuovi prodotti (Riezebos, 2003). Il valore del marchio per l'impresa è indissolubilmente legato al valore che lo stesso ha per i consumatori (Aaker e Biel, 1992; Keller, 2008; Riezebos, 2003), sono infatti le percezioni dei consumatori a tradursi in valore aggiunto per l'impresa. Secondo l'approccio comportamentale al *brand equity*, il valore del marchio è legato alle risposte dei consumatori tradotte in *performance* aziendali (LaForet, 2009). Idealmente i marchi creano differenziazione nella mente dei consumatori, tuttavia la sola differenziazione non è sufficiente a creare valore, è necessario che il positivo atteggiamento verso la marca si traduca in un comportamento di acquisto (Keller, 1993; Riezebos, 2003). È importante sottolineare, però, che la *brand equity* non si manifesta necessariamente in modo spontaneo, ma anzi si basa sull'unicità delle associazioni e delle esperienze di marca che si stratificano nella mente degli acquirenti, grazie agli stimoli di marketing loro veicolati. Non è facile né rapido riuscire a costruire la *brand equity*; secondo Keller (2008) questa si sviluppa mediante un processo sequenziale che prevede prima la costruzione e lo sviluppo di una positiva *brand awareness* (notorietà di marca) e

associazione di marca in una specifica classe di prodotti. Successivamente, nella seconda fase, l'impresa deve associare alla marca attributi tecnici e simbolici che saltino nella mente del consumatore. Il terzo stadio implica lo sviluppo delle opportune risposte da parte dei consumatori-acquirenti in termini di giudizi cognitivi (giudizio dei clienti) e di risposte affettive (*feelings* dei clienti). In questa fase l'impresa si deve cioè concentrare sui giudizi che la domanda esprime sulla marca in relazione alle marche concorrenti e sulla relazione emozionale suscitata dal *brand*. L'ultima fase, nonché la più difficile da sviluppare, è volta a creare un legame tra marca e cliente che sfoci in una dinamica relazionale di medio-lungo termine capace di generare fiducia, fedeltà, lealtà tra le parti.

2.3. Brand management e family business

Uno dei principali temi di ricerca nel campo del *family business* è l'individuazione delle caratteristiche che rendono le imprese familiari uniche e la comprensione del modo in cui esse differiscono dalle non familiari. Nell'ultimo decennio, il processo di *brand* management è stato analizzato come uno degli elementi in grado di evidenziare l'unicità delle imprese familiari. In particolare, l'analisi delle attività di *branding* delle *family firms* si è concentrata principalmente su due linee di ricerca: la prima ha esplorato le percezioni che i diversi *stakeholder* hanno circa le imprese familiari e i loro *brand*; il secondo approccio ha indagato il modo in cui le imprese familiari gestiscono il *family brand* e i vantaggi che tale gestione comporta per l'azienda di famiglia.

Gli studi rientranti nel primo filone hanno dimostrato che i clienti manifestano spesso associazioni positive verso i *family brand* (Blombäck, 2006, 2009; Craig *et al.*, 2008; Frost, 2008). La convinzione è che i *brand* familiari sono emblemi di successo e prestigio, il che conferisce ai clienti fiducia e aspettative di qualità nei confronti dei prodotti che provengono da imprese familiari (Gelo, 2008). Le *family firms* sono dunque in una posizione unica che permette loro di sfruttare la natura familiare per costruire un vantaggio competitivo sostenibile (Ward, 1997).

Più nello specifico, tali studi possono essere ricondotti a tre categorie: quelli che hanno indagato l'effetto della natura familiare sulla percezione del servizio al cliente, quelli che hanno investigato l'effetto della natura familiare sulla percezioni di qualità dei prodotti e dei servizi, e quelli che hanno studiato l'effetto della natura familiare sulla capacità attrattiva della stessa nel mercato del lavoro. Nella prima area, i lavori di Lyman (1991) e Cooper *et al.* (2005) hanno messo in evidenza che le imprese familiari differiscono dalle non familiari nell'esperienza di servizio offerta alla clientela. In particolare le imprese familiari sono in grado di offrire ai clienti servizi di qualità superiore e riescono a godere di vantaggi competitivi perché ritenuti più affidabili e leali (Biberman, 2001). Un secondo filone di studi ha esplorato le percezioni degli *stakeholder* rispetto ai *family brand*, per meglio comprendere l'immagine che tale *brand* crea nella mente dei consumatori. Carrigan e Buckley (2008) hanno condotto uno studio per comprendere se i consumatori percepiscono le imprese familiari come fenomeno distinto da altre forme di impresa, se la natura familiare stimola livelli più elevati di fiducia e lealtà, e se i consumatori instaurano relazioni più consolidate con le imprese familiari. Lo studio ha rivelato una distinta percezione delle imprese familiari da altri tipi di imprese, risultato a cui sono giunti anche Okoroafo e Koh (2009), evidenziando che i consumatori hanno aspettative diverse nei confronti delle imprese familiari. Litchfield (2008) ha cercato di comprendere se l'utilizzo del *claim* "impresa familiare" nei messaggi ai consumatori potesse rappresentare una fonte di vantaggio strategico per l'organizzazione. I suoi risultati hanno suggerito che i consumatori hanno percezioni tanto positive quanto negative rispetto alla familiarità di un'impresa. In particolare, gli intervistati hanno associato al concetto di *family business* prodotti e servizi di alta qualità, ma anche il problema dei conflitti interni alle aziende (Corbetta, 2010). In generale, però, le percezioni sui prodotti-servizi offerti da imprese familiari erano positivi e ciò era significativamente correlato all'intenzione di acquistare da un'azienda a conduzione familiare. La terza categoria di studi ha, infine, esplorato le intenzioni di lavorare per imprese familiari, addivenendo a risultati contraddittori. I risultati della ricerca di Covin (1994) hanno, ad esempio, evidenziato che esiste una forte preferenza a lavorare in imprese familiari, soprattutto per le donne e soprattutto quando l'impresa appartiene alla propria famiglia, perché le imprese familiari offrono ai lavoratori

maggiori possibilità di crescita e flessibilità. I risultati di uno studio condotto da Michael-Tsabari *et al.* (2008), invece, hanno dimostrato che i candidati a posizioni manageriali tendono ad avere associazioni negative su esperienze di lavoro in imprese familiari e sono meno inclini ad esprimere interesse a lavorare per un'impresa di famiglia. Ancora, Botero, McKenna *et al.* (2009), in uno studio condotto negli Stati Uniti, hanno rilevato che non vi è alcuna differenza nella percezione di attrattività e nella volontà di lavorare per un'impresa familiare o non familiare in posizioni non manageriali.

Il secondo approccio all'analisi delle attività di *branding* nelle imprese familiari ha focalizzato l'attenzione sul processo di *brand* management in questa particolare tipologia di impresa. Come accennato in precedenza, uno degli scopi del *brand* management è quello di sviluppare associazioni positive nella mente dei consumatori. Nel caso delle imprese familiari, uno dei modi per favorire la produzione di un'immagine positiva è associare il nome dell'impresa ad un *secondary brand*, per l'appunto la familiarità dell'impresa. Le associazioni di marca secondarie rappresentano i collegamenti che sorgono nella mente dei consumatori a causa di esperienze passate con imprese con caratteristiche simili. In letteratura, si ritiene che "un'entità con una forte immagine e un alto livello di valore aggiunto può contribuire alla formazione dell'immagine di un'altra entità" (Riezebos, 2003) Quindi, ricordare al consumatore che un'impresa è a conduzione familiare consente allo stesso di associare alcune caratteristiche generali delle aziende di famiglia all'impresa con la quale sta iniziando un rapporto e di distinguere una *family business* da imprese simili. Poiché si ritiene in letteratura (Litchfield, 2008) che alla natura familiare dell'impresa siano associate caratteristiche positive, il *claim* "impresa familiare" viene utilizzato nel marchio per suscitare associazioni positive con l'azienda e i prodotti crea. Queste associazioni positive possono, a loro volta, aggiungere valore all'organizzazione. Blombäck (2009) sostiene che la scelta di comunicare esplicitamente la natura familiare come una caratteristica dell'azienda può essere paragonato ad altri riferimenti, come l'origine geografica, la filosofia aziendale, o l'età dell'impresa. Il riferimento alla natura familiare funziona quindi come un *secondary brand* che aiuta il cliente ad avere una conoscenza più approfondita dell'impresa e aggiunge valore all'offerta proposta dalla stessa

(Blombäck, 2009). È, tuttavia, importante notare che, sebbene in generale i consumatori associno attributi positivi al concetto di *family business*, è anche possibile che un consumatore possa aver costruito nella propria mente un'associazione negativa rispetto al concetto di impresa familiare, a causa di una precedente esperienza negativa. Se, quindi, il riferimento alla famiglia nella costruzione del *brand* può essere letto come un tentativo di distinguere l'impresa e ciò che offre, allo stesso modo, la scelta di non includere tale riferimento, può essere interpretata come un tentativo di dissociare l'immagine dell'impresa da quella della famiglia.

In conclusione, il *claim* “impresa familiare”, in qualità di *secondary brand*, rappresenta un *brand* dotato di una propria identità e dignità, su cui le imprese familiari possono far leva nelle strategie di comunicazione (Krappe, Goutas e von Schlippe, 2011). Non è certamente un marchio registrato o registrabile, al pari del luogo d'origine, dell'anno di costituzione o della filosofia aziendale ma, pur essendo un *generic corporate brand element* (Blombäck, 2011), è caratterizzante e differenziante (Parmentier, 2011).

2.4. Dalla *family firm personality* alla *family firm reputation*

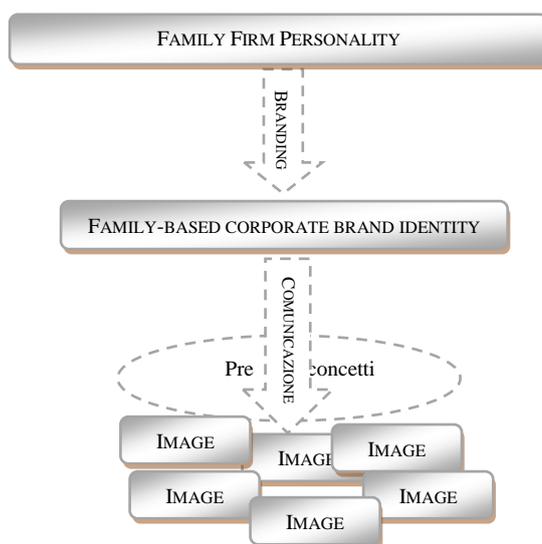
L'unicità di un *brand* consente alle imprese di differenziarsi in un mercato altamente competitivo (Riezebos, 2003) facilitando l'orientamento dei consumatori, grazie al complesso di informazioni che racchiude ed evoca (LaForet, 2009). Rappresenta, dunque, una risorsa funzionale all'ottenimento di vantaggi competitivi sostenibili e utile ad influenzare i comportamenti d'acquisto dei consumatori (Kotler *et al.*, 2009).

A tal fine è, però, necessario che l'impresa, nel definire la strategia di *branding*, focalizzi l'attenzione sulle caratteristiche che la contraddistinguono e la differenziano da altre forme di *business* (Keller, 2008). La natura familiare del *business* è sicuramente una di queste, un “pezzo di *brand essence*” come definita da Chernatony (2001). Craig, Dribell e Davis (2008) parlano di *family-based*

corporate brand identity, come di una risorsa rara, unica e difficilmente imitabile, tipica delle imprese familiari. Zellweger, Eddleston e Kellermanns, nel 2010, hanno identificato in essa la terza dimensione della *familiness*, in aggiunta alle “componenti e all’essenza del coinvolgimento della famiglia nell’impresa” (Chrisman, Chua e Steier, 2005) e, come tale, una risorsa chiave per l’acquisizione di vantaggi competitivi. Costruire e comunicare all’esterno un’identità che faccia leva sulla “natura familiare” del *business* può consentire all’impresa di generare una *corporate image* capace di differenziarla rispetto ai *competitors* (Craig, Dribell e Davis, 2008). L’immagine rappresenta l’insieme di credenze, idee e impressioni che un individuo possiede in relazione ad uno specifico oggetto (Kotler, 1997). Essa esprime, quindi, il modo in cui i diversi pubblici, e non solo i clienti (Hatch e Schultz, 2003), percepiscono l’impresa e i suoi prodotti (Bernstain, 1984; Margulies, 1977) sulla base più che di attributi “reali”, di rappresentazioni mentali (Siano, 2001). In tal senso, è fortemente influenzata dagli schemi cognitivi preesistenti negli individui, il che spiega perché le immagini sono tante quante sono gli *stakeholder* dell’impresa (Markwick e Fill, 1997; Baccarani e Golinelli, 2003). Tali schemi cognitivi, paragonabili ad una lente (Brunswik, 1955), sono strutture di conoscenza composte da idee e valori, nonché dalle connessioni che si attivano tra queste e sono utilizzati per rappresentare i concetti generici immagazzinati dalla memoria (Rumelhart e Ortony, 1977). Non rappresentano, però, una struttura rigida, ma l’impresa attraverso adeguate strategie di comunicazione può lavorare per modificarli e allinearli ai propri obiettivi. Ciò richiede la definizione a monte di una *corporate brand identity* chiara da comunicare all’esterno, di cui l’immagine è diretta conseguenza. Non esiste una definizione unanimemente accettata di *corporate brand identity*, a causa di differenti paradigmi a cui gli studiosi hanno fatto riferimento nel tentativo di definirla, a causa dei diversi punti di vista adottati da studiosi anglofoni e non, dell’approccio multidisciplinare e degli effetti delle mode (Balmer, 2001). Nella sua forma più semplice, la *corporate brand identity* (Abratt, 1989; Balmer, 1998) rappresenta una serie di promesse che per l’acquirente implicano fiducia, coerenza e un insieme definito di aspettative (Davis e Harveston, 2000). Traduce, secondo il paradigma post-moderno, il modo in cui l’impresa intende posizionare se stessa e la propria offerta, il modo in cui essa si prefigge di essere e vuole essere percepita all’esterno

(Topalian, 1984; Olins, 1990; Markwick e Fill, 1997; Balmer, 2001); è frutto, quindi, della volontà dell'Organo di Governo che, nel costruirla, non può prescindere dal considerare ciò che realmente l'impresa è, come vede se stessa (Zellweger, Eddleston e Kellermanns, 2010), ovvero la sua personalità (Olins, 1978) (Fig. 1).

Figura 2 – Dalla personalità alle immagini



Fonte: Gallucci e Santulli (2013).

L'identità dell'impresa, da tradurre nel *brand*, infatti, altro non è che la manifestazione tangibile della personalità dell'impresa (Olins, 1989), quale somma delle caratteristiche comportamentali ed intellettuali dell'organizzazione (Bernstein, 1984). Nel caso delle imprese familiari, la personalità rappresenta non solo una risorsa *firm specific*, ma anche *family specific*, frutto della storia della famiglia, del suo nome, dei suoi valori e delle sue tradizioni, nonché della fitta rete di relazioni che nel tempo la famiglia instaura sul territorio di provenienza. Esprime cioè l'*humus* fertile su cui costruire la *corporate brand identity* dell'impresa che, enfatizzando alcune delle caratteristiche *family firm specific*, diventa uno strumento di riconoscibilità e distintività. Un *corporate brand*, in linea sia con la cultura organizzativa, ovvero quel patrimonio di credenze, significati, storie ed altre risorse simboliche che rende un'impresa unica, sia con i valori dell'impresa, è infatti in grado di generare credibilità negli occhi degli *stakeholder* (Aaker, 1996; Hatch e Schultz, 2001; de Chernatony, 2001). Il difficile compito dell'Organo di Governo sta

nel saper ascoltare la cultura dell'impresa e nel saper leggere e interpretare correttamente quali attributi della personalità siano maggiormente differenzianti (Barney, 1986) e su quali convenga, pertanto, far leva nel processo di *corporate branding* e nella pianificazione delle strategie di comunicazione (Ind, 1992).

Affinché la natura familiare di un'impresa eserciti il ruolo di leva per la creazione di valore, è necessario però far affidamento non più solo all'immagine della famiglia e/o dell'impresa, intesa quale percezione del pubblico in un dato istante, ma alla reputazione (*family firm reputation*), criterio interpretativo seguito dai diversi *stakeholder* nella formulazione di giudizi sedimentati nel tempo (Mainolfi, 2010). La reputazione, infatti, è un giudizio aggregato che si costruisce nel tempo, lentamente, in cui il giudizio passato dell'organizzazione e la sua posizione influenzano le percezioni degli *stakeholder*, che a loro volta influenzano il comportamento futuro della *firm* e la sua posizione (Rhee e Kim, 2012). Il tema della reputazione dell'impresa familiare è stato più volte ripreso ed esplorato in letteratura, soprattutto internazionale, in quanto risorsa immateriale critica, ma, nonostante il profondo interesse che ha suscitato all'interno del dibattito scientifico, è facile riscontrare una mancanza di sistematicità degli studi (Erdem, 2010).

Secondo la teoria del capitale sociale, la reputazione è la manifestazione degli obblighi e delle attese che i soggetti, esterni all'impresa, ripongono nella sua condotta futura (Hoffman *et al.*, 2006). E', dunque, frutto di un processo competitivo mediante il quale le imprese comunicano le proprie caratteristiche distintive agli *stakeholders* per massimizzare il loro *status* sociale, interpretato poi come reputazione (Fombrun e Shanley, 1990) che, se consolidata, è in grado di generare capacità uniche, distintive e difficilmente imitabili da parte delle altre imprese. Nell'impresa familiare, la co-esistenza di due sistemi (impresa e famiglia), tra loro strettamente interrelati ma ciascuno con proprie caratteristiche e finalità, porta a riflettere sulla possibile esistenza di due modelli multidimensionali tra loro influenzabili ma, al contempo, capaci di esistere autonomamente in quanto frutto di una percezione globale che *stakeholder*, in parte diversi per i due sistemi, nutrono ora verso il sistema famiglia, ora verso il sistema impresa. Ricorrendo, infatti, all'approccio dello *stakeholder management* (Zellweger e Nason, 2008), è possibile

considerare separatamente i due costrutti teorici di “reputazione della famiglia imprenditoriale” e “reputazione dell’impresa”.

Più specificatamente, la *reputazione della famiglia* può essere interpretata come la complessiva percezione che gli *stakeholder* della famiglia (amici, conoscenti, parenti, consulenti di famiglia, fornitori di servizi ed *opinion leader*) nutrono verso tale nucleo. Una famiglia può, infatti, godere di più reputazioni ciascuna determinata dai singoli aspetti di interesse ritenuti rilevanti da una specifica categoria di *stakeholder*. Si tratta, quindi, di un costrutto teorico multidimensionale in grado di trasformarsi in patrimonio reputazionale se i diversi giudizi, costruiti intorno ai tre *driver* della reputazione, sono in grado di rendere quella famiglia unica, elevandola ad *asset* e, quindi, a risorsa critica per il *business* che sostiene. I *driver* identificati sono: la notorietà del nome della famiglia (*family name*), l’affidabilità, intesa come capacità della famiglia di intessere relazioni forti nel contesto in cui vive (*family social capital*) e la differenziazione, ovvero capacità di costruire risorse umane con *skills* riconosciute come uniche nel contesto sociale (*human capital*).

Il concetto di notorietà è strettamente legato al nome della famiglia, risorsa intangibile dalla valenza critica all’interno delle imprese familiari. Il nome di una famiglia, infatti, può esercitare tanto un’influenza positiva quanto negativa sulle dimensioni strutturale e relazionale del capitale sociale (Fombrun e Shanley, 1990; Tsai e Ghoshal, 1998), segnalandone le caratteristiche distintive, positive e/o negative, ai suoi *stakeholder* (Flatt e Kowalczyk, 2000). Il nome può essere fonte di vantaggio competitivo laddove, specie se utilizzato nella denominazione sociale dell’azienda, contribuisce ad agevolare il processo di acquisizione di risorse, umane e finanziarie (Montanari, 2011). Costituisce, altresì, un’identificazione di valori e, per i soggetti esterni, un primo elemento valutativo dell’affidabilità e della rispettabilità (Tagiuri e Davis, 1996; Sundaramurthy e Kreiner, 2008), rivelando ai terzi e mettendo in evidenza le associazioni positive che la proprietà familiare rievoca nella mente degli *stakeholder* (Botero e Blombäck, 2010). Laddove, infatti, il nome è adoperato nella ragione sociale dell’azienda, l’immagine di quest’ultima, agli occhi degli *stakeholders*, risente fortemente dell’affidabilità della famiglia proprietaria (Corbetta, 2010). In particolare, l’utilizzo del nome della famiglia nella ragione sociale determina una maggiore visibilità della famiglia nel *business*, comunica che

l'impresa è un'azienda familiare e pone la famiglia fondatrice sotto i riflettori dei diversi *stakeholder* (Kashmiri e Mahajan, 2010).

Strettamente legata alla notorietà del nome, risulta essere l'*affidabilità* di una famiglia, capace altresì di influenzare quella dell'impresa. In sintesi, l'*affidabilità* può essere espressa come la capacità, la qualità e il potere di una famiglia di suscitare fiducia da parte di un soggetto e, dunque, di intessere relazioni forti nel contesto in cui è radicata. Il giudizio di affidabilità è fortemente influenzato dalla storia familiare ed in particolare da quegli eventi che hanno segnato il percorso della famiglia imprenditoriale. Essa riveste il ruolo di elemento di base nella costituzione di contratti sociali nonché cruciale per l'intessitura di relazioni di successo di lungo termine (Schreiber, 2008). La storia, infatti, intesa come l'insieme di eventi concatenati nel tempo e aventi come protagonisti un gruppo di persone con vincoli di sangue e/o affettivo, diventa inevitabilmente artefice della reputazione che una famiglia vanta in un dato territorio/contesto oltreché del suo sistema di valori e credenze. Pertanto, il radicamento territoriale rappresenta una indubbia peculiarità delle imprese familiari e contribuisce in modo rilevante a dare forza e valore all'azienda, costituendo fonte di risorse strategiche tangibili ed intangibili (Del Baldo, 2010). Le famiglie, in generale, hanno un legame particolare con la comunità locale del territorio in cui sono nate e sviluppate. Quando poi la famiglia è artefice di un progetto imprenditoriale che ha condotto al successo dell'azienda e alla notorietà di quel territorio, il legame con le radici territoriali diventa parte integrante dell'identità della famiglia (Corbetta, 2010).

In ultimo, la *differenziazione*, riconducibile al più ampio concetto di capitale umano, racchiude in sé anche il tempo e le energie che una famiglia dedica alla formazione dei potenziali successori oltreché il supporto emotivo che offre rispetto alla crescita professionale dei membri più giovani, affinché questi abbiano non solo le capacità necessarie ad esercitare la *leadership* ma anche il ricordo vivo dello spirito imprenditoriale e dei valori che animano la *family business* (Tàpies e Trevinyo-Rodriguez, 2006). I membri di una famiglia, infatti, sono più devoti all'azienda e, quindi, motivati ad adottare un atteggiamento finalizzato al reciproco benessere e sostegno. La continuità e il successo dell'impresa familiare dipendono, anche, dalla capacità di ciascun membro della famiglia di adempiere alla sua parte

mantenendo alta la reputazione dell'impresa (Guttman e Yacovel, 2007). In particolare, si ritiene che i membri di una famiglia imprenditoriale si identificano così fortemente con l'impresa di famiglia da essere motivati a rafforzare la reputazione dell'impresa al fine di “feel good about who they are and what they do” (Haslam e Ellemers, 2005). La differenziazione, in sostanza, riflette la volontà dei familiari di anteporre agli interessi della famiglia, quelli dell'impresa e di tramandare ai discendenti valori fondamentali come la lealtà, l'onestà, la fiducia reciproca e l'impegno.

Diversamente dalla reputazione della famiglia imprenditoriale, la definizione di un modello teorico della *corporate reputation* anima da tempo un profondo dibattito all'interno degli ambiti scientifici. Pur con le plausibili differenze dettate da posizioni teoriche degli osservatori ed approcci disciplinari più o meno contigui, le definizioni proposte nel corso del tempo convergono, in linea di massima, sull'indicazione della *corporate reputation* quale fenomeno collettivo. L'enfasi, posta sulla criticità e rilevanza delle relazioni di *business* con le diverse categorie di *stakeholders*, appare evidente nella definizione di Fombrun e Rindova (1996): “*a corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments*”. Nonostante l'ampia produzione scientifica, non si riscontrano molti studi sul legame tra *corporate reputation* e generazione di valore. La prospettiva *resource based* è l'unico approccio teorico che recupera questo legame e che assegna alla reputazione d'impresa il ruolo di *asset* strategico intangibile in grado di generare vantaggi competitivi traducibili in miglioramento delle *performance* (Roberts e Dowling, 2002; Caliskan *et al.*, 2011). In particolare essa rappresenta una risorsa preziosa nel duplice orizzonte temporale dell'attualità, come *intangible asset*, e del futuro, quale risorsa capace di creare o distruggere valore (Louisot e Girardet, 2012). In tale ottica, alla reputazione, in quanto giudizio diffuso e sedimentato nel tempo presso gli *stakeholders* dell'impresa (*management*, dipendenti, clienti, fornitori), viene riconosciuta una proprietà di diretta contribuzione alla generazione di valore economico: in quanto sostenitrice di uno *status* di affidabilità nel mercato della

fornitura e del consumo, facilita l'accesso ai fattori produttivi, favorendo, nel contempo, possibili alleanze strategiche, rafforza la possibilità di vantare un *premium price*, funge da deterrente per l'ingresso di nuovi *competitor*, contenendo anche il rischio di reazioni aggressive rispetto alle scelte strategiche operate (Iwu–Egwuonwu R.C., 2011; Cuomo *et al.*, 2011).

La creazione di valore nelle imprese familiari può dunque trovare una fonte nel capitale reputazionale, declinabile, nelle imprese familiari, nelle due componenti appena esplicitate. Le influenze, reciprocamente esercitabili dalle due forme, consegnano al *management* una serie di riflessioni che possono alimentare il dibattito scientifico sulle strategie di comunicazione nelle imprese di famiglia, laddove il rafforzamento della *family business reputation* assurge a nuova finalità della comunicazione in quanto impegnata, da un lato, a ridurre il rischio reputazionale (Larkin, 2003) e, dall'altro, a rafforzare il valore di tale *asset* (Van Riel e Fombrun, 2007; Siano, 2012). La reputazione, infatti, è il risultato di percezioni da parte degli *stakeholder* di ciò che essi sentono e vedono in riferimento ad una organizzazione, sulla base di ciò che la stessa comunica verso l'esterno, attraverso processi di *storytelling*⁷, nonché di quanto comunicato in merito dai media (Iannone, 2009). Comunicare la storia dell'azienda e della famiglia e, quindi, condividerla con gli *stakeholders* contribuisce a rafforzare il senso appartenenza conferendo all'azienda una identità specifica. Il *focus* della comunicazione si sposta, dunque, dall'immagine alla reputazione consegnando agli studiosi una sfida importante in vista di una definizione puntuale del ruolo della comunicazione nei processi di costruzione di un'identità d'impresa che prende le distanze da elementi artificiali e fittizi ma che trova alimento nella reputazione, intesa come ammirazione, stima e credibilità sedimentata nel tempo presso le diverse categorie di *stakeholders* (Fombrun e Rindova, 1996).

In particolare, la reputazione dell'impresa familiare, basata anche sulla storia e sull'esperienza di una famiglia imprenditoriale, esprime la visione complessiva dei

⁷ A tal fine, lo *storytelling* può rappresentare per l'impresa un nuovo modo di raccontarsi attraverso un implicito ma più forte coinvolgimento dei diversi *stakeholders* (Salmon, 2008). Nell'impresa familiare, in particolare, il racconto obbliga a ripercorrere la storia della famiglia imprenditoriale, restituendo un contenuto immaginifico ed emozionale. Diventa, cioè, un nuovo modo di comunicare con i pubblici ormai abituati alla logica della comunicazione tradizionale (Fontana, 2009).

diversi gruppi di *stakeholder* della famiglia e dell'impresa, scaturisce da un processo di formazione lento e socialmente complesso in cui le opinioni dei diversi pubblici si traducono in giudizi sedimentati e possiede un potenziale in continuo divenire capace, attraverso le interazioni tra i gruppi, di creare e rinforzare l'identità competitiva dell'impresa familiare. Si assiste, così, alla creazione di un processo circolare (fig. 3) in cui le rappresentazioni internalizzate dai singoli individui sono il risultato e, al tempo stesso, il punto di partenza di un più ampio processo corale di apprendimento sociale (Bromley, 2000; 2001).

La condivisione e la sedimentazione di un giudizio oggettivato implicano che, seppur immagini successive influenzino l'opinione dei pubblici, il grado di reputazione ormai raggiunto non può essere facilmente modificato, perché ormai appartiene all'immaginario collettivo. Si osserva, infatti, che anche quando gli individui ricevono informazioni negative sull'organizzazione, di solito, non cambiano immediatamente la loro valutazione in merito alla reputazione aziendale (Siano *et al.*, 2007). Ne consegue che maggiore è la capacità dell'impresa familiare di favorire una sedimentazione stabile e coerente nel tempo, minore sarà l'impatto negativo sulla reputazione di possibili incidenti ed eventi sfavorevoli. Tale circostanza impone all'impresa familiare di costruire in maniera ponderata il proprio capitale reputazionale.

Le imprese familiari rappresentano dunque una particolare realtà del contesto imprenditoriale in cui due identità, tra loro non necessariamente compatibili, riconducibili alla famiglia e all'impresa, interagiscono (Sundaramurthy e Kreiner, 2008). La famiglia imprenditoriale, dunque, è un sistema autonomo, dotato di una sua reputazione che in grado di decretare il ruolo di *asset* o *liability* della famiglia imprenditoriale per l'impresa. Il delicato ruolo dell'Organo di Governo si sostanzia, quindi, non solo nella costruzione di una *Global Reputation*, ma anche nella salvaguardia della stessa nel tempo. Si tratta di attivare un processo consapevole e sistemico di governo della *Global Reputation* (Golinelli, 2011), che sintetizza, da un lato, la *Family Reputation* e, dall'altro, la *Corporate Reputation*. La reputazione, infatti, va costruita e consolidata nel tempo, attraverso comportamenti coerenti e stabili, oltre che capaci di soddisfare le attese degli *stakeholder*, richiedendo al

management un'attenta gestione che miri alla protezione della stessa e alla possibile perdita di valore a causa di eventi negativi (Laaksonen *et al.*, 2011).

L'emergere di un giudizio complessivo da parte degli *stakeholder* non segna, quindi, solo il punto di arrivo del processo di costruzione della *Family Business Reputation (Global Reputation)*, ma è anche il punto di partenza di un nuovo percorso che alimenta nel tempo il patrimonio reputazionale (Dowling, 2001). In una prospettiva dinamica (*Resource Based Management*), compito dell'organo di governo è la costruzione e la continua revisione dell'identità dell'impresa familiare, intesa come frutto di un processo consapevole e deliberato dell'OdG che deve progettare il posizionamento dell'impresa familiare nella mente dei suoi *stakeholders* in piena coerenza e sintonia con i suoi valori distintivi, ovvero con ciò che realmente è l'impresa (*family firm personality*). Il valore della reputazione dell'impresa di famiglia deriva, infatti, dalla capacità di trasformare l'identità in fattore competitivo; identità che può trovare nella reputazione della famiglia imprenditoriale un pilastro fondamentale per il rafforzamento della *familiness*. A tal fine, le diverse strategie di comunicazione e, più precisamente, il processo di *branding* possono far leva, se del caso, sulla forza reputazionale della famiglia imprenditoriale.

Il *family branding* o *family brand management* è una strategia concreta per assicurare un'identificazione unica e distintiva che evidenzii i significati e i miti racchiusi nell'identità sociale della famiglia. È un processo consapevole mediante cui creare un posizionamento chiaro, semplice e, soprattutto, differenziante, costruito attorno a caratteri e qualità emozionali che possono essere simboleggiate sia verbalmente che visivamente in modo da essere interpretate da pubblici differenti in una varietà di contesti (Nebenzahl e Jaffe, 2001). Un processo, dunque, palesemente complesso che si sostanzia nell'applicare tecniche di *branding* e di *marketing* per far leva sulla *family business reputation*. Si differenzia dal *family brand* per la sua natura processuale e pianificata. Il *family brand*, infatti, esiste a prescindere da qualsiasi sforzo consapevole: è il nome della famiglia proprietaria che, pur senza uno sforzo che ne valorizzi l'essenza, ha una sua incidenza sull'immagine, sulla reputazione e sulla credibilità dell'impresa di famiglia presso gli *stakeholder*. Laddove, però, tale nome può godere anche di un'immagine e di una reputazione positiva, sarebbe preferibile sfruttare al meglio il suo potenziale di valore evocandolo nell'identità

dell'impresa. È questo lo scopo del processo di *branding* che si prefigge di approdare alla costruzione di una *family based brand identity* che tragga dal buon nome di famiglia il suo principale *driver* di valore e, attraverso un circolo virtuoso, alimenti il patrimonio reputazionale.

2.5. Le determinanti del *family-based corporate brand*

I diversi studi che hanno indagato il *family brand* hanno, principalmente, focalizzato l'attenzione sull'impatto che la scelta di comunicare lo *status* di impresa familiare può avere sulle percezioni e sui comportamenti dei consumatori (Carrigan e Buckley, 2008; Okoroafo e Koh, 2009) o, più in generale, sulle *performance* delle imprese (Craig, Dribell e Davis, 2008). Pochi, invece, gli studi che hanno cercato di indagare le caratteristiche differenzianti le imprese familiari che scelgono di comunicare la loro natura (Kashmiri e Mahajan, 2010) cercando, quindi, di comprendere gli antecedenti atti a motivare la scelta della costruzione di un *family-based brand*.

Alcuni studi (es. Memili *et al.*, 2010; Sundaramurthy e Kreiner, 2008) evidenziano che le imprese familiari sono più inclini a promuovere il loro status di *family firm* quando la famiglia è fortemente coinvolta nell'attività d'impresa. Secondo gli autori, le imprese che più di altre si riconoscono come familiari e percepiscono che la loro forza sta proprio nell'essere *family firm* sono più propense a legare l'immagine della famiglia a quella dei prodotti-servizi offerti. Si tratta generalmente di imprese il cui capitale di rischio è detenuto quasi interamente da membri di una stessa famiglia, i quali condividono tra loro e con l'impresa obiettivi comuni. Il grado di integrazione tra i sistemi famiglia e impresa, dunque, influenza la scelta di comunicare agli *stakeholder* la presenza di legami familiari alla base del *business*, il che spiega perché le imprese familiari svelano con gradualità differenti lo status di impresa familiare nella loro *organizational identity* (Zellweger *et al.*, 2010), rendendo la "famiglia" una parte essenziale delle loro strategie di *corporate branding*.

Secondo Zellweger *et al.* (2012) le determinanti positive di una comunicazione *high family-based* sono principalmente il *family firm pride* (FFP) e l'orientamento di lungo periodo. Il *family firm pride* rappresenta l'orgoglio di appartenere ad un'impresa familiare che spinge pertanto i membri della famiglia ad operare attivamente nell'impresa e a creare una *corporate brand identity* che valorizzi la sua natura familiare. Si assiste, quindi, ad una fusione totale tra il sistema famiglia e il sistema impresa, tale per cui il primo si identifica nel secondo e, di conseguenza, agisce in vista della continuità aziendale. Strettamente connesso al *family firm pride* è, pertanto, l'orientamento di lungo periodo, la predisposizione a guardare oltre la generazione attuale, che altrettanto sembra caratterizzare quelle imprese che scelgono di legare il nome dell'impresa a quello della famiglia proprietaria.

Secondo lo studio di Kashmiri e Mahajan (2010), le imprese familiari più inclini a comunicare la loro natura sono quelle con un maggiore orientamento al mercato e al cliente. Il motivo che forse spinge queste imprese a rivelare la struttura proprietaria è la crescente pressione esterna per la trasparenza. Oggi più che mai, la trasparenza organizzativa è considerata la chiave per guadagnare la fiducia delle parti interessate, e per rafforzare la credibilità della società (Rawlins, 2008). In generale, le imprese familiari sono guidate da un forte desiderio di non divulgare troppe informazioni riguardo la società, e soprattutto dalla volontà di mantenere un elevato livello di *privacy* per proteggere la famiglia (Lansberg, 1998; Sharma *et al.*, 1997; Ward, 1997). È, infatti, noto che le imprese familiari, soprattutto quando non sono quotate in borsa, ma sono finanziariamente indipendenti, tendono a manifestare un atteggiamento riservato rispetto alla divulgazione di informazioni a terzi (Cooper *et al.*, 2005; Miller e Le Breton-Miller, 2005). Tuttavia, nell'attuale contesto economico hanno compreso che scegliere di privilegiare la *privacy* a tutti i costi non può più essere un *must*, perché decidere di non fornire informazioni al pubblico implica opacità e segretezza, che potrebbe condurre ad una perdita di credibilità e fiducia (Rawlins, 2008).

La propensione all'innovazione delle imprese familiari, invece, negativamente appare influenzare la scelta di optare per una comunicazione *high family-based* (Kashmiri e Mahajan, 2010). Gli investimenti in R&S sono, infatti, percepiti dalle imprese familiari come particolarmente rischiosi e forieri di fallimenti, che

potrebbero negativamente condizionare anche la reputazione della famiglia. Le imprese che scelgono di legare il proprio nome a quello della famiglia sono, pertanto, quelle meno innovative che preferiscono allocare le risorse scarse di cui dispongono in comunicazione⁸. Esse, infatti, ritengono sia più conveniente, in un'ottica rischio-rendimento, investire nel rafforzamento della relazione con la clientela piuttosto che nello sviluppo di nuovi prodotti, per accrescere la redditività aziendale. In questa prospettiva è, però, necessario che a monte si valuti la reputazione della famiglia imprenditoriale che, solo nel caso in cui si riveli essere forte, sarà in grado di innestare un circolo virtuoso di creazione del valore, in cui la reputazione della famiglia e quella dell'impresa si alimentino vicendevolmente (Metallo e Gallucci, 2011).

2.6. Il *family brand* e la creazione di valore

Estendendo la letteratura di marketing al *field* del *family business*, gli studiosi hanno suggerito che le imprese familiari sono in una posizione unica per sfruttare una *family-based brand identity*, al fine di ottenere vantaggi competitivi (Craig, Dibrell e Davis, 2008). Numerosi studiosi di *family business* hanno, infatti, evidenziato che l'interazione tra i sistemi famiglia e impresa è in grado di generare un complesso di risorse uniche per le imprese familiari e tali da distinguerle dalle imprese non familiari (Aldrich e Cliff, 2003; Anderson e Reeb, 2003; Chua, Chrisman e Sharma, 1999). Tali risorse uniche sono, generalmente, di natura intangibile, riconducibili alla *routine*, alla cultura, all'apprendimento, alla fiducia, ai valori, agli obiettivi, ai comportamenti e alle esperienze. Habbershon e Williams (1999) hanno definito questo complesso di risorse idiosincratiche *familiness*. Carrigan e Buckley (2008), in una prospettiva *resource-based*, hanno dimostrato che facendo leva su tali risorse le imprese familiari possono raggiungere vantaggi strategici. Esaminando questi potenziali vantaggi strategici da una prospettiva di marketing, Craig *et al.* (2008) hanno sostenuto che le imprese familiari possono

⁸ Mizik e Jacobson (2003) utilizzano l'espressione "*strategic emphasis*" per definire l'enfasi posta dalle imprese sull'innovazione piuttosto che sulla differenziazione, considerando come alternativi gli investimenti in R&S e in *advertising*.

sfruttare la *family-based brand identity* per influenzare le decisioni di acquisto dei clienti. Essi hanno suggerito che le imprese familiari beneficerebbero dal segnalare ai loro clienti che esse sono *family-owned*, perché alla *family-based brand identity* sono associate dagli *stakeholder* attributi positivi. In particolare, nel loro studio hanno evidenziato che sono le piccole e medie imprese familiari ad essere particolarmente inclini a sfruttare il *family brand* come una forma di capitale reputazionale. Esse ritrovano nelle strategie di comunicazione e, in particolare, nella natura familiare, una fonte di vantaggio competitivo, non potendo competere con le grandi imprese sul piano, ad esempio, delle economie di scala. Gli autori hanno, inoltre, riscontrato che far leva sul *family brand* per influenzare la *performance* ha un impatto maggiore quando l'impresa è cliente-centrica, adotta cioè un orientamento al mercato piuttosto che al prodotto. Questa constatazione è in linea con gli studi di marketing che il *brand* rappresenta un elemento differenziante in grado di contribuire alla creazione di valore per l'impresa, specialmente nel settore dei servizi, dove le buone relazioni con i clienti sono di primaria importanza per la sopravvivenza.

Orth e Green (2009) in un loro studio su due punti vendita della Grande Distribuzione, uno a proprietà familiare e l'altro no, hanno dimostrato che i clienti attribuivano al punto vendita familiare migliore qualità nel servizio offerto, si ritenevano più soddisfatti e associavano ad esso un'immagine positiva nella loro mente. Gli autori hanno quindi empiricamente evidenziato che alla natura familiare dell'impresa sono associati attributi positivi. Allo stesso modo, Carrigan e Buckley (2008), in uno studio condotto in Irlanda e Regno Unito, hanno trovato che i consumatori hanno aspettative di qualità più elevate nei confronti dei prodotti-servizi offerti da imprese familiari e considerano le *family firms* più affidabili e socialmente responsabili, il che impatta positivamente sulle percezioni degli *stakeholder* (Dyer e Whetten, 2006; Miller e Le Breton-Miller, 2005; Ward, 1997). Gli autori hanno, inoltre, argomentato che le imprese familiari hanno maggiore interesse a tenere un comportamento responsabile perché sono "più in gioco" per via della reciproca relazione tra famiglia e impresa.

Partendo dall'assunto che le imprese familiari sono percepite positivamente dai clienti, altri articoli hanno indagato l'impatto che promuovere lo status di *family firm* ha sulle *performance* aziendali. Kashimiri e Mahajan (2010), ad esempio, hanno

evidenziato che le imprese che fanno leva sul *family brand* hanno un più elevato orientamento al cliente, sono socialmente più responsabili e registrano *performance* migliori. Okoroafo e Koh (2009) hanno, infine, appurato che i consumatori rispondono positivamente alle attività di marketing implementate dalle imprese familiari e, in particolare, che le intenzioni di acquisto dei clienti sono legate al *customer service*, grazie alla positiva *corporate reputation* di cui godono le imprese familiari.

In conclusione, è possibile affermare che il richiamo alla natura familiare nelle strategie di comunicazione può agire da fattore distintivo a cui sono attribuite percezioni positive. È però, bene tener presente che ciò è vero solo e soltanto se l'impresa e la famiglia imprenditoriale sono in grado di costruire un patrimonio reputazionale (Metallo e Gallucci, 2013). Rispetto agli studi che in letteratura, soprattutto internazionale, individuano nel *branding* il *framework* per spiegare come tali imprese possano differenziarsi con effetti positivi sulle *performance* (Craig *et al.*, 2008) e sul rafforzamento dell'identificazione della proprietà con il *business* (Blomback e Ramirez-Pasillas, 2009) si deve tener presente che solo e soltanto l'esistenza di una solida reputazione della famiglia imprenditoriale giustifica il positivo *family effect* della familiarità sulle *performance*.

Viepiù, tale superiorità può, a sua volta, attivare una circolarità virtuosa (Metallo e Gallucci, 2013): le condizioni di maggior vantaggio competitivo, infatti, possono sì alimentare la reputazione dell'impresa familiare ma solo se *performance* superiori sono in grado di generare *Economic Value Added* (EVA). Viceversa, *performance* non adeguate a sostenere processi di creazione del valore possono, infatti, innescare circoli viziosi di depauperamento della reputazione dell'impresa familiare. Una tale situazione si traduce, infatti, in maggiori costi per accedere ai mercati della fornitura e nell'impossibilità di sfruttare un *premium price* sui mercati finali. Non potendo più contare su un vantaggio competitivo, le *performance* si riducono e, non riuscendo a generare EVA, innescano un circuito vizioso che, aggravando ulteriormente una reputazione già negativa, comporta distruzione di valore nel tempo. Nel caso in cui, invece, nonostante le *performance* inferiori a quelle dei *competitors*, l'impresa riesca comunque a produrre EVA, nel tempo un tale accumulo di valore potrebbe consentirle di accrescere la reputazione e,

trasformandola in fattore di competizione, riprendere il percorso virtuoso di creazione di valore. Tale riflessione sottolinea l'importanza di monitorare costantemente il processo di costruzione dell'immagine e, conseguentemente, della reputazione dell'impresa di famiglia e assegna al *management* una sfida importante per comprendere e sfruttare gli effetti positivi generabili da un'accorta strategia di comunicazione (Invernizzi, 2011) che faccia leva sul *family brand*.

2.7. Le diverse strategie di *branding* adottate dalle imprese familiari

Sebbene diversi studi hanno evidenziato i benefici derivanti dalla costruzione di un *family brand* (Craig e Moore, 2004; Zsolnay e Ward, 2004), ancora pochi (Micelotta e Raynard, 2011) risultano essere gli studi che hanno indagato il diverso grado con cui le imprese svelano la loro natura familiare nelle strategie di comunicazione. Le ricerche di marketing nelle imprese familiari hanno, infatti, cominciato da poco ad investigare il modo con cui le imprese familiari richiamano la loro natura familiare nelle strategie di *corporate branding* (Binz e Schmid, 2011).

Una semplice ricerca su Internet o uno sguardo alla pubblicità sulla stampa quotidiana presentano numerosi esempi di aziende che utilizzano il *claim* "impresa di famiglia" come principale descrittore della loro azienda, o che includono il cognome di famiglia, il nome di alcuni dei membri della famiglia, aneddoti sulla famiglia, o ancora il numero di generazioni alla guida dell'impresa. In altri casi, il riferimento alla famiglia può essere rinvenuto sulle etichette, nel nome dei prodotti, sul *packaging* o nella comunicazione online. In sintesi, le imprese a conduzione familiare possono rivelare la loro natura in maniera diretta o indiretta.

Gli esempi sopra implicano che vi è una miriade di modi alternativi a disposizione delle imprese familiari per comunicare i loro legami familiari. Tra gli studi che hanno indagato empiricamente il diverso modo con cui le imprese familiari svelano la loro natura all'esterno, rilevano quello di Smit *et al.* (2010), quello di Micelotta e Reynard (2011) e quello di Presas *et al.* (2011).

Smit *et al.* (2010) hanno indagato le strategie di comunicazione adottate da imprese familiari ultracentenarie, analizzandone i siti *web*. Gli autori classificano le

diverse strategie di *branding* adottabili in tre categorie: "*Still Waters*", "*Proud Storytellers*" e "*Deep Waters*". Al primo gruppo appartengono le imprese che non comunicano affatto o comunicano inconsapevolmente e senza particolare enfasi la loro natura familiare nel sito *web*. Poche battute sono dedicate a descrivere la natura dell'impresa, anche nella sezione dedicata alla storia dell'azienda. Si tratta principalmente di imprese di piccola dimensione, più vecchie e, forse per questo, meno avvezze all'utilizzo di un sito *web* quale piattaforma di comunicazione col mondo esterno, il che ne spiegherebbe la povertà di contenuto. Il secondo gruppo è costituito da imprese che, tra le altre informazioni, fanno emergere quelle relative alla familiarità. In particolare raccontano il legame tra la famiglia e l'impresa nella pagina dedicata alla storia, più ricca di contenuti e di riferimenti al coinvolgimento della famiglia nel *business*. Fanno, però, riferimento alla natura familiare già nell'*homepage* e sembrano essere consapevoli dei potenziali benefici derivanti dal comunicare la natura familiare quale segno distintivo (Zellweger *et al.*, 2010). Le imprese del terzo gruppo forniscono indicazioni relative alla famiglia principalmente nella pagina "Chi Siamo", molto completa e ricca. Si comprende che in questo caso il riferimento alla natura familiare è meno immediato che nel precedente, ma altrettanto dettagliato.

Anche Micelotta e Raynard (2011) hanno condotto uno studio volto a comprendere le differenti strategie di *corporate brand identity* adottabili dalle imprese familiari. L'analisi preliminare è stata svolta sui siti *web* ufficiali delle aziende e ha rivelato che i contenuti visivi e testuali differiscono secondo tre dimensioni chiave: il punto focale, ossia l'elemento *core* sul quale è incentrata la comunicazione online, il valore attribuito al concetto di tempo e il ruolo della famiglia. Anche in questo studio, le imprese del campione sono risultate adottare tre diverse strategie di *corporate branding*: "*Family Preservation*", "*Family Enrichment*" e "*Family Subordination*". Ciascuna categoria evidenzia diverse concettualizzazioni delle tre dimensioni: la strategia "*Family Preservation*" è caratterizzata da un intimo collegamento tra la famiglia e l'azienda, al punto tale che l'identità aziendale e l'identità familiare sono rappresentate come inestricabilmente intrecciate. Tale strategia enfatizza la componente familiare dell'impresa e accentua il bisogno di preservare il passato e costruire solide e durature relazioni con i clienti.

Per le imprese che adottano questa strategia, la *corporate brand identity* è profondamente incentrata sulla familiarità dell'impresa, così tanto che la famiglia è personificata nell'azienda stessa. Come tale, l'impresa trasmette l'idea garantire la continuità dell'azienda nelle mani della famiglia fondatrice e assicura che i prodotti e i servizi offerti rimangano immutati nel corso del tempo. In aggiunta, la personificazione della famiglia nell'impresa serve a trasporre gli attributi positivi della familiarità (ad esempio la lealtà, la fiducia e la cura) nelle relazioni dell'azienda con i clienti. Le imprese che adottano la strategia "*Family Enrichment*" evidenziano il fondamentale ruolo della famiglia come pure l'importanza di perpetuare la tradizione. Tuttavia, c'è una notevole differenza nel modo in cui queste imprese fanno leva sulla componente familiare nel concepire la loro *brand identity*. L'enfasi sulla famiglia è ricalcata nella promozione dei prodotti e dei servizi dell'azienda, ma molto presente è anche il concetto di tempo, quale sinonimo di esperienza e qualità. Il *brand*, in questo caso, è espressione di un intreccio simbiotico tra la famiglia e l'impresa, nel senso che il loro destino è palesato come inestricabilmente intrecciato. Il ruolo primario attribuito alla famiglia è sinonimo di assicurazione che le abilità, le tecniche e le esperienze accumulate nel corso degli anni vengono trasmesse di generazione in generazione creando così una base solida per ciò che verrà. Nella terza strategia "*Family Subordination*", la componente familiare dell'impresa è minimizzata a favore degli aspetti strettamente legati all'organizzazione produttiva. Le aziende che utilizzano tale strategia tentano implicitamente di costruire una *corporate brand identity* svincolata dalla natura familiare dell'impresa.

Infine, il lavoro di Presas, Munoz e Guia del 2011, che ha indagato i siti *web* di un campione di *wineries* spagnole, ha trovato che il 60% di esse consapevolmente comunica la natura familiare e, quindi, consente ai consumatori di riconoscerle come tali, mentre il 15% erroneamente viene percepito dai consumatori come non familiare. Poiché essi evidenziano che il *family brand* è un *asset* per le imprese familiari, concludono che le imprese vitivinicole del campione dovrebbero utilizzare questo strumento nelle loro strategie di marketing in maniera più conscia.

In conclusione, gli studi analizzati hanno evidenziato che non tutte le imprese familiari adottano una strategia di comunicazione *high family-based*, il che evidenzia l'eterogeneità che contraddistingue l'universo delle imprese familiari (Sharma,

Chrisman, Chua, 1997; Sonfield e Lussier, 2004; Vought, Baker e Smith, 2008; Chrisman *et al.*, 2010), molto spesso erroneamente considerato omogeneo in letteratura. In particolare, è emerso che sono le imprese più longeve e nelle quali è più sentito l'orgoglio di appartenere ad un'impresa familiare a valorizzare questa componente nella comunicazione. I membri della famiglia che operano nell'impresa si riconoscono in essa e comprendono che il vantaggio competitivo dell'impresa di famiglia può derivare proprio dalla sua natura familiare, da comunicare attraverso il *brand*, al fine di incontrare il favore dei clienti (Gallucci e Santulli, 2013). Nell'operare una tale scelta è, però, indispensabile valutare *ex ante* la reputazione della famiglia imprenditoriale e il suo ruolo di *asset* o *liability* rispetto all'immagine e alla reputazione aziendale. Tali evidenze consegnano agli imprenditori la sfida di una valorizzazione consapevole e pianificata del *brand* famiglia, come *intangible asset* (Varaldo *et al.*, 2010), nella costruzione del *corporate brand* e nella pianificazione della comunicazione. Al di là dei lavori illustrati, è evidente che la letteratura sul marketing nelle imprese familiari beneficerebbe dall'indagare ulteriormente la problematica delle strategie di *branding*, gli antecedenti atti a motivarle e il loro impatto sulle *performance* aziendali.

Capitolo 3

Familiarità e *performance*: quale ruolo per le strategie di *branding*? Un'indagine esplorativa nel settore vinicolo

3.1. Premessa

L'analisi della letteratura ha evidenziato la notevole attenzione che il dibattito sulla relazione tra *family involvement* e *performance* ha ricevuto negli ultimi decenni (es. Gedajlovic, Carney, Chrisman e Kellermanns, 2012; O'Boyle Jr., Pollack e Rutherford, 2012; Yu, Lumpkin, Sorenson e Brigham, 2012; Zellweger, Eddleston, e Kellermanns, 2010; Jiang e Peng, 2011; Chrisman, Chua e Sharma, 2005). Tuttavia, nonostante il proliferare di studi empirici sul tema, non si è giunti ad una conclusione chiara e condivisa rispetto al segno della relazione. La meta-analisi degli studi ha evidenziato la profonda eterogeneità tra i risultati, sottolineando la necessità di individuare variabili mediatrici e/o moderatrici in grado di spiegare meglio la diretta relazione tra familiarità e *performance* (Mazzi, 2011; O'Boyle Jr. *et al.*, 2012).

Obiettivo del presente capitolo empirico è testare le strategie di *branding* adottate dalle imprese familiari come possibili variabili moderatrici della relazione. Sulla base dell'*intention-based approach* e dell'*essence approach* (Chrisman *et al.*, 2005; Chua *et al.*, 1999) allo studio delle imprese familiari, si ritiene infatti che la sola presenza dei membri della famiglia nella proprietà e/o nel management dell'impresa rappresenti una condizione necessaria, ma non sufficiente, per condizionare i risultati aziendali. Sposando una prospettiva comportamentale, risulta utile considerare le scelte strategiche adottate dai membri della famiglia che attivamente operano nell'impresa e, tra queste, le strategie di *branding*. Come evidenziato nel secondo capitolo, le *family-based branding strategies* rappresentano una risorsa rara, valutabile e difficilmente imitabile a disposizione delle sole imprese familiari (Zahra *et al.*, 2004; Sirmon e Hitt, 2003; Carney, 2005), in grado di rafforzarne il vantaggio competitivo e di favorirne il processo di creazione del valore (Craig *et al.*, 2008). Inoltre, esse rappresentano un modo attraverso cui le imprese familiari possono far leva sul loro *status* di "*family business*" per influenzare i

processi di acquisto dei consumatori, attraverso la comunicazione dei valori familiari (Craig *et al.*, 2008) e, di conseguenza, migliorare i risultati aziendali. Ciò nonostante, gli studi dimostrano che non tutte le imprese familiari scelgono di rivelare all'esterno la propria natura, il che rende interessante indagare come il diverso grado con il quale viene svelata la natura familiare nella costruzione del *brand* e nella pianificazione delle strategie di comunicazione possa influenzare la relazione tra familiarità e *performance*.

Il capitolo presenta un'analisi condotta su un campione di 102 imprese familiari italiane afferenti al settore vitivinicolo, le cui *performance* sono state misurate nel periodo 2005-2011, e le cui politiche di comunicazione sono state indagate attraverso un'analisi dei siti *web*. Obiettivo dell'indagine è stato, in primo luogo, comprendere l'impatto del *family involvement* nella proprietà e nel management sui risultati aziendali, in un specifico contesto e settore; in secondo luogo, la ricerca empirica ha inteso studiare l'effetto moderatore di una strategia di comunicazione *high family-based*. Procedendo in questa direzione, l'indagine empirica ha inteso estendere il dibattito sulla relazione tra *family involvement* e *performance*, rispondendo alla *call for more research* sulla necessità di valutare l'effetto di altre variabili in grado di influenzare la relazione diretta e, in tal senso, gettare nuova luce sulla complessa relazione (O' Boyle Jr. *et al.*, 2012). Inoltre, focalizzandosi sulle *private family firms* ha tentato di contribuire ad accrescere, attraverso l'evidenza empirica, la conoscenza su questa particolare categoria di impresa, scarsamente indagata negli studi internazionali per la difficoltà di reperimento di dati attendibili (Sharma e Carney, 2012). Infine, indagando le sole imprese familiari, non in comparazione con le non-familiari, ha considerato l'universo del *family business* come eterogeneo (Leenders, 2003; Sharma, 1997; Chrisman *et al.*, 2010), in linea con i più recenti studi che spingono a studiare le differenze intragruppo (Chrisman *et al.*, 2010; Vought *et al.*, 2008; Sonfield e Lussier, 2004; Sharma *et al.*, 1997).

Il capitolo è strutturato come segue: nel prossimo paragrafo sono presentate le ipotesi di ricerca, costruite sull'ampia letteratura relativa alla relazione *family involvement-performance*. Successivamente, si descrivono la costruzione del campione e la metodologia di ricerca applicata. Infine, si presentano i risultati dello

studio e si discutono le relative implicazioni teoriche e pratiche nonché i limiti e i possibili sviluppi futuri.

3.2. Le ipotesi di ricerca

Come evidenziato dalla disamina della letteratura, la presenza dei membri della famiglia nella proprietà e nel management può determinare effetti sia positivi che negativi sui risultati aziendali. Dalla meta-analisi della letteratura è stato, inoltre, possibile evincere che la sola variabile metodologica in grado di spiegare, seppur in minima parte, le contrastanti risultanze è risultata essere la definizione utilizzata di *family involvement*. In particolare, è emerso che considerare il coinvolgimento dei familiari solo nella proprietà, o solo nel management, negativamente impatta le *performance*, mentre considerare contestualmente la presenza della famiglia sia nella proprietà che nel management ha un impatto positivo. Quest'ultima prospettiva è stata accolta nel presente lavoro, nella volontà di considerare sia il controllo attivo che passivo della famiglia sul *business* (Maury, 2006). Nello specifico, la presente indagine, focalizzandosi solo sulle imprese familiari, e non studiandole in comparazione alle non-familiari, ha indagato differenti livelli di *family involvement*, in un *continuum*, in linea con i più recenti studi (Rantanen e Jussila, 2011; Klein *et al.*, 2005).

Lo studio del *family involvement* sia nella proprietà che nel management sortisce, dunque, un impatto complessivamente positivo sulle *performance* aziendali. Le problematiche derivanti da una compagine proprietà di natura familiare, quali il *selfishness*, ossia la possibilità di porre in essere azioni che potrebbero minacciare le *performance* aziendali (Schulze, Lubatkin, Dino, e Buchholtz, 2001), o l'essere troppo generosi nei confronti dei familiari fornendo loro lavoro e altri privilegi (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997; Ward, 1987), sono attenuate dalle conseguenze positive derivanti dall'avere un management a carattere prevalentemente familiare in un'impresa *family-owned*. Quando, infatti, la famiglia governa l'impresa, può influenzare le decisioni aziendali giorno dopo giorno (Sacristán-Navarro, Gómez-Ansón e Cabeza-García, 2011), proteggere gli interessi

aziendali con sistemi di *governance* destinati alla massimizzazione dell'utilità e monitorare il *business* da una posizione ottimale (Demsetz e Lehn, 1985). È, infatti, pacifico in letteratura che il controllo attivo della famiglia sul *business* accresce le *performance*, laddove il solo controllo passivo è invece associato a risultati comparabili con quelli di imprese non familiari (Maury, 2006; Villalonga e Amit, 2006).

Secondo l'*agency theory*, quando proprietà e management sono allineate e manifestano fiducia e valori condivisi, l'efficienza organizzativa è maggiore. La presenza di membri della famiglia, tanto nella proprietà quanto nel governo dell'impresa, consente il naturale allineamento degli obiettivi. Tale allineamento riduce gli incentivi a tenere comportamenti opportunistici (Fama e Jensen, 1983; Jensen e Meckling, 1976), nella convinzione che il benessere della famiglia si basa sul benessere collettivo della società (Lee, 2006). Inoltre, le imprese familiari non hanno alcun incentivo a tenere comportamenti opportunistici, per evitare di arrecare danno alla reputazione della famiglia (Wang, 2006) e perché la famiglia considera l'azienda come un bene da trasmettere alle generazioni successive (Chami, 1999). Una famiglia è più interessata alla continuità e alla sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo rispetto ad altre categorie di azionisti (Lee, 2006). In conclusione, secondo la teoria dell'agenzia, anche se il coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nella gestione può generare alcuni effetti negativi, in genere le imprese controllate da famiglie registrano risultati significativamente migliori di quelle non familiari, quali una maggiore occupazione e crescita del fatturato, una maggiore redditività (Bonilla, 2010; Lee, 2006) e una struttura finanziaria più forte rispetto alle imprese non familiari (Allouche *et al.*, 2008).

Allo stesso modo, la *stewardship theory* vede la famiglia come risorsa e disegna i singoli membri come collettivisti, pro-azienda e affidabili. Quando i familiari si comportano da *steward* della loro organizzazione, essi massimizzano la propria utilità agendo nel migliore interesse della società per raggiungere obiettivi, quali la redditività o la crescita delle vendite (Davis, Schoorman, e Donaldson, 1997).

Infine, utilizzando la *resource-based view* come principale lente di analisi è possibile cogliere meglio quali risorse e capacità rendono le imprese familiari uniche

(Chrisman, Chua e Steier, 2005). La RBV suggerisce che le imprese familiari godono di vantaggi potenziali sulla base di risorse *path-dependent*, processi organizzativi idiosincratici, fenomeni comportamentali e sociali, capacità strategiche e di *leadership* (Habbershon e Williams, 2000). La RBV interpreta il coinvolgimento della famiglia nel *business* come una risorsa fonte di vantaggio competitivo, perché è "unico, inscindibile, sinergico [e] difficile da duplicare" (Nordqvist, 2005). Esso genera *familiness* (Habbershon e Williams, 1999) e funzionalità specifiche della famiglia che motivano migliori prestazioni (Pearson, Carr e Shaw, 2008), perché il capitale umano è il più prezioso e difficile da imitare, in quanto prodotto di lunghe e complesse relazioni (Colbert, 2004; Hatch e Dyer, 2004).

Sulla base di tali argomentazioni, si propone la seguente ipotesi:

Ipotesi 1: *Esiste una relazione positiva tra grado di family involvement nella proprietà e nel management e performance aziendali.*

Nella volontà di superare il mero approccio strutturale allo studio delle imprese familiari, che tiene conto delle sole variabili demografiche (Jiang e Peng, 2011; Mazzi, 2011; Carney *et al.*, 2011), la ricerca ha, inoltre, inteso indagare l'influenza delle strategie di *branding* sulla precedente relazione. Come evidenziato nel secondo capitolo, un *family-based brand* contribuisce a definire l'immagine e la reputazione di un'impresa familiare, che, in ultimo, impattano sulla competitività della stessa (Zellweger, Eddleston e Kellermanns, 2010). Diversi autori hanno riscontrato che le imprese familiari beneficiano dal segnalare ai loro clienti lo *status* di "*family business*", perché promuovere un'impresa come "*family*" suscita associazioni positive nella mente degli *stakeholder*, in particolare dei consumatori, che associano alle imprese familiari una migliore reputazione che alle imprese non familiari (es, Zellweger, Eddleston e Kellermanns, 2010; Botero e Blombäck, 2010; Orth e Green, 2009; Carrigan e Buckley, 2008). I *family-based brand* sono interpretati dai consumatori come emblemi di successo e prestigio e, quindi, spiegano la maggiore fiducia da parte dei clienti nei confronti dei prodotti offerti da imprese familiari (Frost, 2008). L'unicità delle imprese familiari è riconosciuta non solo dagli studiosi di *family business* ma anche un pubblico più ampio, il che attribuisce dignità alla

natura familiare dell'impresa, al punto da rendere il “*family business*” un vero e proprio *brand* (Krappe *et al.*, 2011). Rivelandosi di essere familiari, attraverso le attività di marketing e comunicazione, le imprese sono in grado di capitalizzare il loro *status*, perché i consumatori sono più propensi ad acquistare prodotti provenienti da imprese familiari, associando ad essi una maggiore qualità (Binz *et al.*, 2013), in special modo nei mercati tradizionali.

Un *family-based brand* diventa allora una risorsa unica per le imprese familiari, in grado di differenziarle in un mercato affollato (Craig *et al.*, 2008); accresce una reputazione favorevole, che è un *asset* strategico fonte di vantaggio competitivo (Fombrun e Shanley, 1990; Roberts e Dowling, 2002), influenzando infine i comportamenti d'acquisto, la fiducia e, in ultimo, le *performance* (Blombäck, 2011). Kashmiri e Mahajan (2010) hanno suggerito che le imprese che valorizzano il nome di famiglia riescono a raggiungere risultati migliori di chi non lo fa, per cui il richiamo nel nome dell'impresa del nome di famiglia potrebbe rappresentare una fonte di vantaggio competitivo (Litchfield, 2008). Sulla base di tali argomentazioni, si ritiene che:

Ipotesi 2: *Una strategia di comunicazione high family-based modera positivamente la relazione tra family involvement e performance.*

3.3. La definizione del campione di indagine

L'indagine è stata condotta su 102 imprese familiari italiane, operanti nella forma di società di capitali e afferenti al settore vitivinicolo. L'analisi è stata circoscritta ad imprese costituite ed operanti nella forma di società di capitali per la necessità di reperire i documenti di bilancio, trattandosi di uno studio longitudinale sulle *performance*, da fonti ufficiali (Banca Dati AIDA e Registro Imprese CCIAA Salerno) e di avere a disposizione dati contabili maggiormente attendibili. Per le società di persone e le ditte individuali, infatti, gli ordinari criteri contabili potrebbero presentare deroghe applicative o semplificazioni, non sempre in grado di rappresentare la realtà in maniera oggettiva. La scelta delle unità di analisi è, inoltre,

ricaduta sulle imprese del vino, per diverse ragioni: il comparto vinicolo, costellato da un numero rilevante di imprese a carattere familiare di piccola e media dimensione (Osservatorio AUB, 2012), può rappresentare una *proxy* attendibile degli altri settori dell'economia, rispetto alla presenza di imprese a carattere familiare; per contrastare la concorrenza dei nuovi paesi produttori, le imprese vinicole sono sempre più orientate ad investire in attività di marketing e comunicazione (Vrontis, Thrassou e Rossi, 2011; Smith Meguire, 2010); il comparto, inoltre, rientra tra quelli tradizionali, dove la familiarità ha un'accezione positiva in quanto sinonimo di qualità e affidabilità, a dispetto dei settori ad alta tecnologia. Quest'ultima motivazione è avvalorata, oltre che da alcuni contributi teorici (Craig, Dribell e Davis, 2008), da un'indagine preliminare condotta, attraverso la somministrazione di un questionario online, su 178 consumatori di diverse nazionalità. Nello specifico il campione era composto da 56 consumatori italiani e 122 stranieri, per il 30% afferenti all'area Sud Europea, per il 27% all'Europa Centrale e Orientale, per il 21% all'Europa Nord Occidentale, per il 18% all'America e per il 4% all'Asia; era equamente distribuito tra uomini (46%) e donne (54%), di età compresa tra i 20 e i 66 anni e con un livello di istruzione medio-alto. I risultati dell'indagine, volta a testare la conoscenza dei consumatori rispetto al fenomeno delle imprese familiari e a comprendere la predisposizione degli stessi verso questa particolare tipologia di impresa, hanno evidenziato che circa il 77% dei consumatori preferisce acquistare prodotti tradizionali offerti da imprese familiari, associando a queste ultime attributi quali qualità, tradizione e continuità, mentre solo il 4% acquisterebbe prodotti ad alto contenuto innovativo da imprese familiari, preferendo nel 51% dei casi acquistare da imprese non familiari e ritenendo, invece, per il 45% indifferente acquistare da imprese familiari o non. È evidente, dunque, che costruire un *family-based brand* per le imprese che operano nei settori ad alta tecnologia non rappresenta un valore aggiunto, anzi può addirittura rivelarsi un punto di debolezza, al punto da innescare circuiti viziosi di distruzione del valore.

È sembrato, quindi, utile indagare il settore vinicolo che rappresenta uno dei comparti più rappresentativi del settore agro-alimentare e che registra una significativa incidenza di imprese a connotazione familiare (Gallucci, 2010).

L'universo di partenza era costituito da 264 imprese⁹ vinicole (Codice ATECO 11.02) con sede legale in Toscana, Campania e Piemonte. Tali regioni sono state scelte perché registrano una maggiore vocazione vinicola, testimoniata dall'alta incidenza di vini D.O.C. e D.O.C.G. sul totale della produzione vinicola: 22 in Campania, 49 in Toscana e 65 in Piemonte. Delle 264 imprese, 227 sono risultate attive e 140 familiari. La familiarità delle imprese è stata misurata ricorrendo ad una misura semplificata del potere esercitato dalla famiglia sull'impresa¹⁰ (Giovannini, 2010; Gallucci e D'Amato, 2013):

$$PF = \% EQ_{Fam} + \% BoD_{Fam}$$

dove:

PF = potere della famiglia

$\% EQ_{Fam}$ = percentuale di capitale sociale detenuto dalla famiglia

$\% BoD_{Fam}$ = percentuale di componenti il CdA costituita da membri della famiglia.

La misura del “potere della famiglia” prende, dunque, in considerazione la presenza di membri della famiglia nella proprietà e nel governo dell'impresa, nello specifico sommando la percentuale di capitale di proprietà detenuta dai membri della famiglia e la percentuale dei membri della famiglia che siedono nel consiglio (Giovannini, 2010). È una misura continua dell'influenza della famiglia sul *business*, variabile da 0 a 2. I due estremi identificano, rispettivamente, il caso di un'impresa non familiare e il caso di un'impresa familiare forte. Tra i due limiti, inferiore e superiore, ci sono livelli intermedi di coinvolgimento della famiglia nell'azienda. Al di sotto della soglia dello 0.5, però, l'impresa è considerata non familiare (Giovannini, 2010).

Il “potere della famiglia” è stato calcolato sulla base delle informazioni rilevate dalle visure camerali fornite dalla Camera di Commercio. Per stabilire se i soci e gli amministratori del *business* appartenevano alla stessa famiglia si è fatto, in primo luogo, riferimento al cognome, considerando appartenenti alla stessa famiglia le

⁹ Dati tratti dal sistema Infocamere della Camera di Commercio (24.05.2012).

¹⁰ Il “potere della famiglia” è una delle componenti del F-PEC (*Power, Experience e Culture*), Cfr. Astrachan, Klein e Smyrniotis, 2002; Klein, Astrachan e Smyrniotis, 2005; Jaskiewicz *et al.*, 2005.

persone con il medesimo cognome. Questo criterio potrebbe comportare il rischio di considerare parenti persone che in realtà non lo sono, solo perché accomunate da stesso cognome. Tale rischio risulta però essere molto basso se si considera che le imprese familiari italiane sono tradizionalmente note per la chiusura verso l'esterno del capitale di proprietà. Per individuare, invece, eventuali legami di parentela tra le persone con cognome diverso (marito e moglie o madre e figli, etc.), è stato preso a riferimento l'indirizzo di residenza, supponendo che tutte le persone risultanti residenti presso lo stesso indirizzo fossero membri di una stessa famiglia (Sacristan-Navarro, Gomez-Anson, e Cabeza-Garcia, 2011; Molly, Laveren, e Deloof, 2010).

Delle 140 imprese risultate familiari, il campione indagato ne raccoglie 102 (tab.1), le uniche ad utilizzare un sito *web* nelle loro strategie di comunicazione.

Tabella 9 – Costruzione del campione

	<i>Campania</i>	<i>Piemonte</i>	<i>Toscana</i>	<i>Totale</i>
Universo	100	123	41	264
Attive	87	101	39	227
Familiari	52	61	27	140
Campione	37	47	18	102

3.4. L'analisi: variabili e metodologia

Rispetto alle ipotesi di ricerca, sono state individuate nell'analisi variabili dipendenti, indipendenti, di interazione e di controllo. Quali variabili dipendenti, trattandosi di imprese non quotate, si è fatto riferimento alle misure di *performance* basate su dati contabili, scegliendo in particolare, tra le grandezze più utilizzate in letterature, due indicatori espressione dell'impatto delle strategie di *branding* adottate dalle imprese familiari sui consumatori: ROS (Machek, Hnilica e Brabec, 2013; Audretsch, Hulsbeck e Lehmann, 2010; Sabri, 2008) e tasso di crescita del fatturato (Casillas e Moreno, 2010; Casillas, Moreno e Barbero, 2010; Uhalener e Meijaard, 2004; Mc Conaughy, Matthewes e Fialko, 2001). Il ROS è stato calcolato come rapporto tra EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e fatturato. La scelta di utilizzare il MOL (Margine Operativo Lordo), piuttosto che l'EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*) è motivata dal fatto che il

primo è meno soggetto a manipolazioni per scelte di natura squisitamente contabile, soprattutto se si considera che la popolazione analizzata è composta, nella quasi totalità dei casi, da imprese di piccola dimensione, maggiormente aduse a politiche di bilancio volte ad ottimizzare la gestione fiscale. Per ogni anno, incluso nell'orizzonte temporale dell'analisi, è stato analizzato il bilancio d'esercizio di ogni singola impresa del campione e sono stati rilevati i dati necessari alla determinazione delle misure prescelte di *performance*.

Quali variabili indipendenti sono, invece, state individuate il *family involvement* e le strategie di *branding*. Come accennato in precedenza, il *family involvement* è stato operazionalizzato come la somma della percentuale di capitale di proprietà detenuta dai membri della famiglia e la percentuale di membri della famiglia che siedono nel consiglio di amministrazione (Giovannini, 2010). L'indice è stato calcolato sulla base delle informazioni provenienti dalle visure storiche della Camera di Commercio. Per ogni anno di analisi, la Camera di Commercio ha fornito l'elenco degli azionisti e dei membri del consiglio di amministrazione di tutte le imprese del campione. Per ogni persona (proprietario o manager) sono reperibili informazioni sulla data e il luogo di nascita e indirizzo di residenza (completo di città, via e numero civico). Per stabilire se i soci e gli amministratori appartenevano alla stessa famiglia, sono stati utilizzati tre criteri. In primo luogo, si è fatto riferimento alle informazioni sui membri della famiglia rilevabili dal sito *web* della società. Successivamente, per individuare eventuali legami familiari non apprezzabili con il primo criterio, si è fatto riferimento al cognome e sono state considerate appartenenti alla stessa famiglia tutte le persone con lo stesso cognome. In terzo luogo, per individuare eventuali legami di parentela tra le persone con cognomi diversi (marito e moglie o madre e figli, ecc) si è scelto il criterio dell'indirizzo di residenza, considerando appartenente alla stessa famiglia tutte le persone che vivono allo stesso indirizzo.

Le strategie di *branding* sono state indagate online, al fine di valutare l'enfasi posta sulla natura familiare nella comunicazione, attraverso l'applicazione della tecnica della *content analysis* (Boayatzis, 1999; Weber, 1990) ai contenuti testuali dei siti *web*. Il *corpus* oggetto di analisi è stato costituito dai *corporate web sites*. Essi rappresentano uno dei canali diretti di comunicazione a disposizione delle

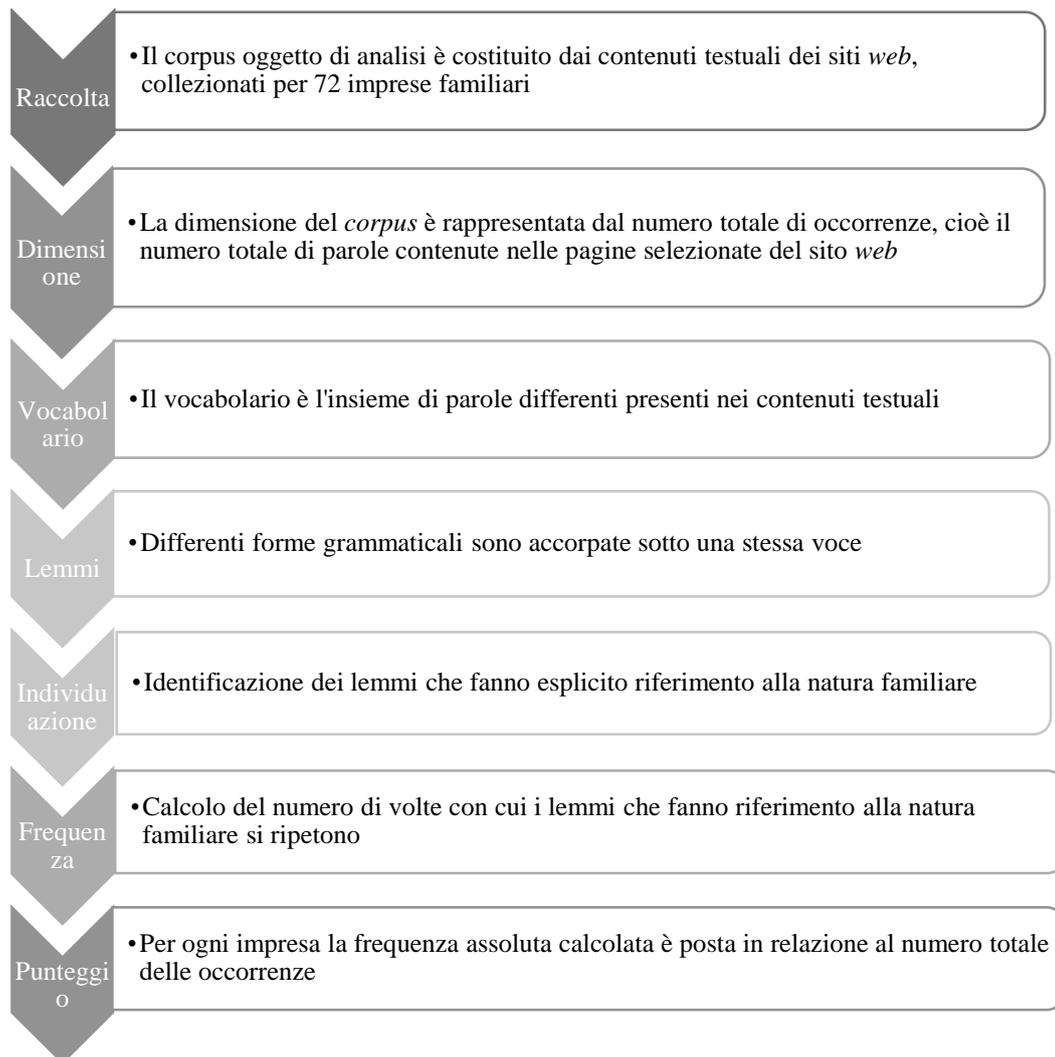
imprese che, per tale ragione, possono controllarne i contenuti e la fruizione da parte della *audience* (Balmer e Greyser, 2002). Negli ultimi venti anni, tra le diverse forme di comunicazione, quella online ha registrato la maggiore crescita (Goode e Harris, 2007; Verhagen, Boter e Adelaar, 2010), perché gli *stakeholder*, e in particolare i consumatori, sono attratti dalla facilità con cui possono accedere ad un ampio ventaglio di informazioni. Consapevoli di ciò, sempre più, le imprese curano la loro comunicazione online per rafforzare la relazione con la clientela ed influenzarne i comportamenti d'acquisto (Verhagen e van Dolen, 2008; Ward e Lee, 2000). In particolare l'esperienza online del consumatore è un importante fattore per sviluppare un atteggiamento di fiducia nei confronti del *brand* dell'impresa (Ha e Perks, 2005). Nell'ambiente virtuale i consumatori sono meno passivi e più inclini a selezionare le informazioni a disposizione (Blanco *et al.*, 2010), pertanto le informazioni fornite attraverso la comunicazione online possono giocare un ruolo critico per le percezioni dei consumatori (Laroche, Yang, McDougall e Bergeron, 2005). I siti web risultano essere, infatti, un importante strumento per la costruzione dell'immagine aziendale (Connolly-Ahern e Broadway, 2007), in quanto consentono di raggiungere più categorie di *stakeholder* (Esrock, 1998); vieppiù, da essi è possibile valutare sia la comunicazione commerciale quanto quella istituzionale implementata dall'impresa (Esrock e Leichty, 2000).

Ai fini dell'indagine empirica, sono stati analizzati i contenuti dell'*homepage*, della pagina del profilo e della storia, ritenuti una fonte significativa per la raccolta di informazioni nelle ricerche di *management* (Quinn-Trank e Washington, 2009; Da Silva e Alwi, 2007; Hashim e Murphy, 2006).

Il primo *step* dell'analisi ha interessato la raccolta dei contenuti testuali dei siti *web* e ha definito, attraverso il *software* SPAD, la dimensione del *corpus*, ossia il numero totale delle occorrenze (numero totale di parole), propedeutica alla definizione del vocabolario e alla successiva lemmatizzazione. Il secondo *step* ha riguardato la costruzione del vocabolario, sono cioè state identificate tutte le parole diverse presenti nei contenuti testuali dei siti *web*. È stato, poi, operato un controllo delle parole per far sì che forme grammaticali differenti (fratello, fratelli) potessero essere accorpate sotto una stessa voce (lemmi). Dalla lista dei lemmi sono stati, successivamente, individuati tutti quelli che facevano esplicito riferimento alla natura

familiare delle imprese e per ciascuna impresa è stata calcolata la frequenza con cui questi ultimi si ripetevano. Tale frequenza è stata posta poi in relazione al numero totale delle occorrenze presenti nel testo del relativo sito *web*, al fine di ottenere un punteggio che esprimesse, lungo un *continuum* (0-100), per ogni impresa l'intensità di valorizzazione della natura familiare.

Figura 3 – Il processo di *content analysis*



Fonte: ns elaborazione

Quale variabile di moderazione è stato inserito il prodotto tra le due principali variabili indipendenti: *family involvement* e strategie di *branding*.

Per garantire consistenza all'analisi delle ipotesi di studio ed evitare relazioni spurie tra le variabili sinora descritte, sono state considerate alcune variabili di controllo che hanno tenuto conto delle caratteristiche delle imprese analizzate. In

particolare, sono state considerate: la dimensione, sintetizzata dal totale dell'attivo (Olson *et al.*, 2003), il livello di indebitamento, l'età dell'impresa, l'anno di riferimento dei dati di bilancio e la struttura di governo. La variabile struttura di governo discrimina le imprese a seconda del loro modello di *corporate governance*, distinguendo le imprese che presentano al loro vertice un amministratore unico, da quelle che invece sono guidate da un consiglio di amministrazione.

I dati raccolti sulle 102 imprese sono stati elaborati attraverso l'applicazione di una Moderated Multiple Regression (Aguins e Gottfredson, 2010) su dati panel, creando tre equazioni di regressione OLS (Ordinary Least Squares) per ciascuno dei due indicatori di *performance* selezionati. È stato, quindi, applicato un modello di regressione gerarchica, così da poter valutare non solo la significatività tra la variabile dipendente e quelle indipendenti, ma anche l'entità della varianza complessiva spiegata dalle singole variabili indipendenti più significative per l'analisi. Al primo livello di analisi sono state inserite le variabili di controllo, applicando il modello *stepwise* per la selezione delle variabili rilevanti. Al secondo livello sono state inserite le due variabili indipendenti principali, al terzo livello è stata inserita la variabile di moderazione.

I modelli stimato erano del tipo:

$$ROS = \beta_0 + \beta_1(\text{Family involvement}) + \beta_2(\text{Branding strategies}) + \beta_3(\text{Moderatore}) + \beta_4(\text{Variabili di controllo}) + \beta_{2005-2011}(\text{Dummy temporali}) + \varepsilon$$

$$\text{Rate of sales growth} = \beta_0 + \beta_1(\text{Family involvement}) + \beta_2(\text{Branding strategies}) + \beta_3(\text{Moderatore}) + \beta_4(\text{Variabili di controllo}) + \beta_{2005-2011}(\text{Dummy temporali}) + \varepsilon$$

Per quanto riguarda le due variabili dipendenti, l'elaborazione è avvenuta considerando il loro logaritmo naturale, al fine di evitare problemi di eteroschedasticità. Le variabili indipendenti, invece, sono state trattate come di seguito:

- la dimensione aziendale è stata rappresentata mediante il logaritmo naturale del totale attivo dell'anno di riferimento;
- l'età dell'impresa è stata calcolata come differenza tra ogni anno di riferimento dell'analisi e l'anno di costituzione dell'impresa. Nei modelli di regressione l'età è stata calcolata attraverso il suo logaritmo naturale;
- il livello di indebitamento è stato calcolato rapportando il totale dei debiti aziendali, di funzionamento e di finanziamento, al capitale netto dell'impresa;
- l'anno di riferimento dei dati di bilancio è stato considerato mediante sei variabili *dummy* per gli anni 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010;
- la struttura dell'organo di governo è stata rappresentata attraverso una *dummy* che ha assunto valore 0 per la modalità amministratore unico e 1 nel caso di presenza del CDA.

L'elaborazione dei dati è stata preceduta dalla verifica delle assunzioni alla base del modello di regressione multipla, adottando tutte le opportune misure per garantire la correttezza dei risultati.

3.5. I risultati della ricerca

I dati raccolti sono stati elaborati attraverso l'ausilio del *software* SPSS. La tabella 10 mostra le statistiche descrittive relative al campione. Per il calcolo dei valori medi, è stato in primo luogo calcolata la media della variabile per ogni unità del campione nei sette anni di analisi (2005-2011) e, successivamente, è stata calcolata una media complessiva. L'analisi descrittiva delle imprese facenti parte del campione evidenzia che le unità di analisi sono prevalentemente di piccola dimensione (89%), presentano un'età media di circa 20 anni e un livello di coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nel management abbastanza elevato (1.63).

Tabella 10 – Statistiche descrittive del campione (102 imprese familiari)

	<i>Mean</i>	<i>Medan</i>	<i>SD</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
ROS	0.11	0.11	0.41	-1.75	1.90
Tasso di crescita del fatturato	0.70	0.03	3.40	-0.33	24.71
Totale attivo (dimensione)	5966647	2782842	9585548	79029	49204765
Età	19.06	17.5	14.42	1	61.5
Indebitamento	0.27	0.25	0.04	0	0.84
<i>Governance</i> ^a	-	-	-	0	1
<i>Family involvement</i>	1.63	2	0.26	0.5	2
<i>Branding strategy</i>	0.11	0.08	0.01	0	0.54

^a Variabile *Dummy*

Le tabelle 11 e 12 sono le matrici di correlazione e mostrano i coefficienti di correlazione bivariate tra le variabili inserite nel modello, evidenziando bassi livelli di correlazione tra le stesse. La possibile collinearità tra le variabili è stata, inoltre, testata stimando i VIF (variance inflation factors), che rientravano negli *standard* raccomandati (Hair, 2010), registrando valori compresi tra 1 e 2, indicando dunque che la multicollinearità non rappresenta un problema per lo studio (Neter *et al.*, 1996). Per entrambi i modelli sono, infine, stati stimati anche i *condition index* ad ulteriore conferma dell'assenza di multicollinearità tra le variabili.

Tabella 11 – Matrice delle correlazioni – ROS

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Ln_ROS	-						
2.Ln_Totale attivo	-.513**	-					
3.Ln_Età	-.363**	.586**	-				
4.Indebitamento	.111*	-.21*	-.004	-			
5. <i>Governance</i>	-.067	.406**	.113*	-.149**	-		
6. <i>Family involvement</i>	-.045	-.193**	-.047	.103*	-.437**	-	
7. <i>Branding strategy</i>	-.027	.017	-.033	.036	-.034	.219**	-

*La correlazione è significativa al livello .05 (2-code)

** La correlazione è significativa al livello .01 (2-code)

Tabella 12 – Matrice delle correlazioni – Tasso di crescita del fatturato

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Ln_Tasso di crescita del fatturato	-						
2.Ln_Totale attivo	-.596**	-					
3.Ln_Età	-.576**	.586**	-				
4.Indebitamento	.204**	-.121*	-.004	-			
5.Governance	-.013	.406**	.113*	-.149**	-		
6.Family involvement	.018	-.193**	-.047	.103*	-.437**	-	
7.Branding strategy	.018	.017	-.033	.036	-.034	.219**	-

*La correlazione è significativa al livello .05 (2-code)

** La correlazione è significativa al livello .01 (2-code)

Il controllo dell'eteroschedasticità e della correlazione seriale dei dati è stato effettuato mediante la determinazione degli errori *standard* robusti, applicando lo stimatore di Huber White Sandwich (Rogers, 1993; Wooldridge, 2002), e ha evidenziato che non esiste alcuna correlazione tra l'errore e le variabili.

Tutti i modelli stimati sono risultati essere significativi all'1% ($p < .001$). Per la prima variabile dipendente (ROS), nel modello 1, sono state inserite le variabili di controllo: dimensione delle imprese, età, indebitamento e struttura di *governance*. L' R^2 *adjusted* era pari a .293, le due variabili risultate significative sono state la dimensione e l'assetto di *governance*. In particolare, l'analisi ha evidenziato che sono le imprese più piccole e governate da un consiglio di amministrazione a registrare una migliore capacità di trasformare i ricavi delle vendite in redditività operativa. Nel modello 2, sono state aggiunte le due principali variabili indipendenti (R^2 corretto = .298) ed è risultato che il *family involvement* è positivamente e significativamente correlato al ROS ($p < .10$), indicando che a una maggiore presenza dei membri della famiglia nella proprietà e nel management dell'impresa corrisponde un più alto ritorno sulle vendite, sintomatico di una più efficiente gestione dell'attività d'impresa. L'ipotesi 1 è, dunque, stata supportata. Nel terzo modello è, infine, stata inserita anche la variabile di moderazione. L' R^2 corretto era pari a .300 ed è risultato che la variabile moderatrice è positivamente e significativamente associata al ROS ($p < .05$), supportando l'ipotesi 2: scegliere di costruire un strategia di *branding* che valorizzi la natura familiare dell'impresa influenza positivamente la relazione tra *family involvement* e *performance*. Se quindi l'essere impresa familiare, da un punto

di vista strutturale, determina un positivo impatto sulle *performance*, comunicare tale connotazione all'esterno, attraverso le strategie di comunicazione, accresce ulteriormente le *performance* aziendali.

Tabella 13 – Risultati del modello di regressione (coefficienti standardizzati) - ROS

	ROS		
	MODELLO 1	MODELLO 2	MODELLO 3
VARIABILI DI CONTROLLO			
Dimensione (ln_totale attivo)	-.579***	-.573***	-.581***
Età (ln_anni)	-.015	-.024	-.033
Indebitamento	.059	.061	.059
Struttura di <i>governance</i>	.193***	.155***	.153***
VARIABILI INDIPENDENTI			
<i>Family involvement</i>		.094*	.168***
<i>Branding strategies</i>		.026	.374**
VARIABILE DI MODERAZIONE			
<i>Family involvement*</i>			.384**
<i>Branding strategies</i>			
R ² Corretto	.293	.298	.300
F-change	23.76***	18.43***	11.05***

* p<.10
** p<.05
*** p<.01

Per la seconda variabile dipendente (tasso di crescita del fatturato), nel modello 1, sono state inserite le variabili di controllo: dimensione delle imprese, età, indebitamento e struttura di *governance*, risultate tutte significativamente impattare il tasso di crescita del fatturato. In particolare, è emerso che a registrare un fatturato migliore sono le imprese più giovani e di minore dimensione, governate da un consiglio di amministrazione. L'*R*² *adjusted* era pari a .453. Nel modello 2, sono state inserite le due principali variabili indipendenti: *family involvement* e strategie di *branding* (*R*² *adjusted* = .449). Il *family involvement* è risultato positivamente impattare il tasso di crescita del fatturato (p<.10), indicando che le imprese con più alti livelli di *family involvement* sono in grado di creare una migliore immagine dell'impresa, che influenza i comportamenti d'acquisto dei consumatori e, di

conseguenza, le *performance*, supportando l'ipotesi 1. Nel terzo modello, infine, è stato inserito il termine di interazione, che è risultato positivamente influenzare la relazione diretta tra *family involvement* e tasso di crescita del fatturato, supportando l'ipotesi 2. L' R^2 corretto era pari a .470.

Tabella 14 – Risultati del modello di regressione (coefficienti standardizzati) – Tasso di crescita del fatturato

	<i>Tasso di crescita del fatturato</i>		
	MODELLO 1	MODELLO 2	MODELLO 3
VARIABILI DI CONTROLLO			
Dimensione (ln_totale attivo)	-.452***	-.462***	-.476***
Età (ln_anni)	-.343***	-.340***	-.337***
Indebitamento	.124**	.124**	.125**
Struttura di <i>governance</i>	.152**	.136*	.128*
VARIABILI INDIPENDENTI			
<i>Family involvement</i>		.044*	.157*
<i>Branding strategies</i>		.056	.674**
VARIABILE DI MODERAZIONE			
<i>Family involvement*</i>			.802***
<i>Branding strategies</i>			
R ² Corretto	.453	.449	.470
F-change	15.14***	12.61***	12.66***

* p<.10
 ** p<.05
 *** p<.01

3.6. Discussione dei risultati, conclusioni e sviluppi futuri

Il presente studio ha inteso arricchire il dibattito sulla relazione tra *family involvement* e *performance*, considerando il ruolo moderatore delle strategie di *branding*. Sebbene, infatti, la comprensione dell'impatto del coinvolgimento dei membri della famiglia nell'attività dell'impresa abbia interessato l'attenzione di numerosi studiosi, la presente ricerca ha inteso contribuire ad un avanzamento della

conoscenza, considerando una nuova variabile che potesse influenzare la su citata relazione.

La meta-analisi degli studi condotti sul tema ha sottolineato la necessità di testare l'influenza di possibili variabili mediatrici e/o moderatrici, per meglio spiegare la profonda eterogeneità tra i risultati degli studi empirici. Muovendo da tali considerazioni, la presente indagine esplorativa è stata costruita nella volontà di approfondire la tematica, superando un approccio di tipo strutturale, per accogliere una prospettiva comportamentale e intenzionale, in una visione olistica dell'impresa di famiglia. Le due ipotesi di ricerca sono state, dunque, costruite al fine di valutare sia l'impatto di un controllo attivo e passivo della famiglia sull'impresa, sia l'effetto delle decisioni prese dagli stessi sulla capacità di sopravvivenza e di creazione del valore dell'impresa.

I risultati del modello di regressione hanno supportato entrambe le ipotesi di ricerca, evidenziando, da un lato, che la presenza della famiglia, tanto nella proprietà quanto nel management dell'impresa, ha un impatto positivo sui risultati aziendali. Quando, infatti, la famiglia ha la proprietà dell'azienda e al contempo gioca un ruolo attivo nell'attività di gestione, l'impresa non rappresenta più un serbatoio da cui drenare risorse per la famiglia, ma la sopravvivenza e la continuità della stessa nel tempo divengono l'obiettivo primario di tutti i membri familiari, che sempre più si identificano nell'impresa di famiglia, quale risultato della sovrapposizione tra il sistema famiglia e il sistema impresa. Dall'altro, l'analisi empirica ha permesso di apprezzare come tale positiva influenza del coinvolgimento familiare sui risultati aziendali sia rafforzata dalla decisione strategica di rivelare la natura familiare anche nella comunicazione verso gli *stakeholder*. La famiglia, dunque, quale risorsa intangibile per l'impresa, in grado di generare *familiness* e di contribuire alla creazione di un vantaggio competitivo, derivante dalla condivisione di valori e *know-how* all'interno dell'impresa, esprime ancor più il suo valore se enfatizzata, quale caratteristica distintiva dell'impresa, nelle strategie di comunicazione. Le imprese che valorizzano il loro *distinctive family brand* sono, infatti, in grado di creare un capitale reputazionale valutabile e capace di accrescere le *performance* aziendali (Craig *et al.*, 2008). In particolare nei settori tradizionali dell'economia, l'associazione di un'impresa alla famiglia imprenditoriale e, più in generale, alla

natura familiare è sinonimo di qualità e affidabilità. Tale legame si manifesta ancor più forte nel settore viticolo dove, per le particolari caratteristiche del prodotto, il concetto di famiglia assume uno specifico significato. Il vino, infatti, essendo un prodotto fortemente legato al trascorrere del tempo, condivide con la famiglia imprenditoriale la storia e le esperienze tramandatesi di generazione in generazione. Il vino è un prodotto pieno di suggestioni simboliche ed emozionali (Pastore, 2008) ed è espressione dei valori e delle tradizioni della famiglia, portate avanti di generazione in generazione (Dufour e Steane, 2010), che influenzano la percezione del cliente. Attraverso il vino il cliente conosce la famiglia e le diverse esperienze produttive dei suoi membri e matura un sentimento di fedeltà non solo grazie alla soddisfazione del gusto, ma anche grazie alla condivisione di vita e di esperienza imprenditoriale dei membri della famiglia. La famiglia diventa, pertanto, in questo specifico settore, una componente strategica del patrimonio d'impresa, un *asset* intangibile da valorizzare (Mattiacci e Maralli, 2007) nella costruzione della *corporate brand identity*. Vieppiù, la natura familiare dell'impresa è una risorsa disponibile e valorizzabile a basso costo. Scegliere di rivelare la componente familiare dell'impresa nelle strategie di comunicazione non richiede, infatti, ingenti investimenti, a fronte dei benefici che è in grado di generare in termini di ritorni economico-finanziari, e in tal senso, rappresenta un'opportunità per le piccole e medie imprese italiane che notoriamente, a cause delle ristrettezze finanziarie, trascurano gli investimenti marketing e comunicazione.

Nell'era della competizione globale, quindi, scegliere di raccontare la famiglia che si nasconde dietro l'attività imprenditoriale diventa un modo per differenziare la propria offerta da quella dei *competitor*. Tale scelta non è, tuttavia, esente da rischi, derivanti da una mancata pianificazione e da problemi di contraffazione. Prima di adottare un *family brand* è, infatti, indispensabile valutare *ex ante* la reputazione della famiglia imprenditoriale e il suo ruolo di *asset* o *liability* rispetto all'immagine e alla reputazione aziendale, nella consapevolezza che una cattiva reputazione della famiglia influenzerebbe negativamente quella dell'impresa. Tali evidenze consegnano agli imprenditori la sfida di una valorizzazione consapevole e pianificata del *brand* famiglia, come *intangible asset* (Varaldo *et al.*, 2010), nella costruzione del *corporate brand* e nella pianificazione della comunicazione. Vieppiù, la natura

del *family brand* quale *secondary brand* fa sì che anche imprese in realtà non familiari possano fregiarsi dell'appellativo "*family business*", al solo scopo di godere dei positivi attributi che da un ampio pubblico sono associati alle imprese familiari, limitandone il suo valore di risorsa differenziante. Benché tale pratica stia diventando un reale problema, una più attenta lettura dei risultati ottenuti dalla presente indagine empirica, seppur nei limiti del campione indagato, evidenzia che la sola scelta di enfatizzare la natura familiare nelle strategie di comunicazione non influenza le *performance*, ma il suo valore si manifesta solo quando tale variabile è posta in relazione al *family involvement* e, quindi, quando vi è un elevato coinvolgimento della famiglia nell'impresa. Una *family-based branding strategy* rappresenta quindi una strategia vincente solo se supportata da una reale presenza dei membri della famiglia nell'impresa, riscontrabile dai consumatori che, solo in quel caso, associano, seppur inconsapevolmente nella loro mente, requisiti di qualità ai prodotti offerti dall'impresa.

Nonostante gli interessanti risultati, il lavoro non è esente da limiti. Primo fra tutti, la dimensione del campione e l'appartenenza delle unità di analisi ad un unico settore e ad un'area geografica territorialmente circoscritta, il che limita la generalizzabilità dei risultati. Non vi è dubbio che quanto evidenziato dall'analisi possa essere di interesse anche per altri Paesi "Old World" *producers* del settore vinicolo, in cui le imprese, come quelle italiane, soffrono la competizione dei nuovi produttori, caratterizzati da un più spiccato orientamento al mercato. Le imprese produttrici di vino del vecchio mondo hanno, infatti, per anni investito nel miglioramento dei processi produttivi e nella qualità dei prodotti, scegliendo un orientamento al prodotto e sottovalutando il potenziale delle attività di marketing e comunicazione. Tuttavia, oggi non possono far più leva solo sulla loro esperienza produttiva alla luce della nuova competizione globale. I risultati dell'indagine suggeriscono agli imprenditori familiari del settore vino che valorizzare la natura familiare dell'impresa potrebbe essere una strada per competere e incontrare il favore della clientela. Tuttavia, sarebbe interessante estendere la ricerca anche a nuove aree geografiche e ad altri settori dell'economia. In particolare, potrebbe essere stimolante indagare il diverso impatto che la scelta di una *family-based branding strategy* potrebbe avere sui risultati aziendali, confrontando settori *high-touch* e *high-tech*.

La ricerca empirica ha, inoltre, indagato solo una forma di comunicazione, quella online, per cui interessante potrebbe essere studiare la stessa problematica indagando anche l'effetto che potrebbe avere nei confronti dei consumatori comunicare il *family brand* attraverso altri strumenti di comunicazione, quali ad esempio l'etichetta o il nome del prodotto.

Ulteriore sviluppo futuro per la ricerca potrebbe riguardare l'analisi delle percezioni dei consumatori rispetto ai *family brand*, anche in una prospettiva *cross-cultural*. Infine, in un approccio *multistakeholder*, sarebbe interessante anche analizzare le percezioni degli altri *stakeholder* rispetto alla scelta di valorizzare la natura familiare e, quindi, ad esempio comprendere come il *family brand* influenza le relazioni con il mercato del credito o, in generale, con altri portatori di interessi e risorse necessarie all'impresa.

Appendice A

Combinazioni di diverse *query* per l'identificazione di uno stesso contributo

2 keyword

<i>Query 1</i>	<i>Query 2</i>	<i>Nr.</i>
Family Business* and Performance*	Family Firm* and Performance*	35
	Family Enterprise* and Performance*	3
	Family Influence* and Performance	6
	Family Owner* and Performance*	1
	Family Involvement* and Performance*	6
Family Firm* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	2
	Family Influence* and Performance	9
	Family Involvement* and Performance*	9
	Family Owner* and Performance*	23
Family Enterprise* and Performance*	Family Influence* and Performance	0
	Family Involvement* and Performance*	0
	Family Owner* and Performance*	0
Family Influence* and Performance	Family Involvement* and Performance*	11
	Family Owner* and Performance*	2
Family Involvement* and Performance*	Family Owner* and Performance*	3
Totale		110

3 keyword

<i>Query 1</i>	<i>Query 2</i>	<i>Query 3</i>	<i>Nr.</i>
Family Business* and Performance*	Family Firm* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	0
		Family Influence* and Performance	8
		Family Involvement* and Performance*	5
		Family Owner* and Performance*	15
Family Business* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	Family Influence* and Performance	0
		Family Involvement* and Performance*	0
		Family Owner* and Performance*	0
Family Business* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Involvement* and Performance*	2
		Family Owner* and Performance*	2
Family Business* and Performance*	Family Involvement* and Performance*	Family Owner* and Performance*	0
Family Firm* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	Family Influence* and Performance	2
		Family Involvement* and Performance*	0
		Family Owner* and Performance*	1
Family Firm* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Involvement* and Performance*	0
		Family Owner* and Performance*	6
Family Firm* and Performance*	Family Involvement* and Performance*	Family Owner* and Performance*	0
Family Enterprise* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Involvement* and Performance*	0
		Family Owner* and Performance*	0
Family Enterprise* and Performance*	Family Involvement* and Performance*	Family Owner* and Performance*	0
Family Influence* and Performance	Family Involvement* and Performance*	Family Owner* and Performance*	1
Totale			42

4 keyword

<i>Query 1</i>	<i>Query 2</i>	<i>Query 3</i>	<i>Query 4</i>	<i>Nr.</i>
Family Business* and Performance*	Family Firm* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Involvement* and Performance*	1
Family Business* and Performance*	Family Firm* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Owner* and Performance*	2
Family Business* and Performance*	Family Firm* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	Family Owner* and Performance*	1
Family Business* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Owner* and Performance*	2
Totale				6

5 keyword

<i>Query 1</i>	<i>Query 2</i>	<i>Query 3</i>	<i>Query 4</i>	<i>Query 5</i>	<i>Nr.</i>
Family Business* and Performance*	Family Firm* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Owner* and Performance*	1
Family Business* and Performance*	Family Enterprise* and Performance*	Family Influence* and Performance	Family Involvement* and Performance*	Family Owner* and Performance*	2
Totale					3

Appendice B

Elenco journal in ordine alfabetico

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Academy of Management Journal*	3
Academy of Management Review*	1
Accident Analysis e Prevention	1
Accounting e Finance	2
Accounting Auditing e Accountability Journal	1
Accounting Forum	1
Acta Astronautica	2
Acta Ecologica Sinica	1
Acta Neuropathologica	1
Addictive Behaviors	1
Additives for Polymers	2
Administrative Science Quarterly*	6
Advances in Health Sciences Education	2
Advances in Space Research	1
African Journal of business management	1
Afro-Asian J. Finance and Accounting	1
Agribusiness	1
Agricultural Economics	1
Agricultural Systems	1
Agriculture Ecosystems and Environment	1
Algorithmica	1
Allgemeines Statistisches Archiv	1
Am J Med Genet	1
American Economic Review	1
American Ethnologist	1
American Heart Journal	1
American Journal of Agricultural Economics	2
American Journal of Education	1
American Journal of Human Genetics	2
American Journal of Medicine®	1
American Journal of Small Business	1
American Sociological Review	1
Analytica Chimica Acta	1
Analytical and Bioanalytical Chemistry	1
Analytical Biochemistry	1
Ann Hum Genet	1
Annales medico-psychologiques	1
Annals of Applied Statistics	1
Annals of Epidemiology	1
Annals of Surgical Oncology	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Annals of the American Academy of Political and Social Science	1
Anthropology e Education Quarterly	1
Appetite	1
Applied Animal Behaviour Science	1
Applied Energy	1
Applied Ergonomics	1
Applied Financial Economics	1
Aquaculture	4
Archives of Biochemistry and Biophysics	2
Archives of Clinical Neuropsychology	5
Archives of Physical Medicine and Rehabilitation	2
Artificial Intelligence	1
Asia Pacific Journal of Management	10
Asian Business e Management	1
Asian Nursing Research	1
Asian Social Work and Policy Review	1
Asian-Pacific Economic Literature	1
ASIA-PACIFIC JOURNAL OF FINANCIAL STUDIES	1
Basic Research in Cardiology	1
BBA - Biomembranes	1
Behavior Genetics	4
Behavioral Ecology and Sociobiology	1
Biochemical Systematics and Ecology	2
Biodiversity and Conservation	1
Biological Psychiatry	4
Bioresource Technology	1
Brain Research	2
Brain Research Bulletin	1
British Educational Research Journal	1
British Journal of Educational Psychology	1
British Journal of Management	1
Building and Environment	3
Building Simulation	1
Business Ethics: A European Review	1
Business History Review	1
Business Horizons	1
Business Journal of Hispanic Research	1
Business Strategy and the Environment	1
Campus-Wide Information Systems	1
Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation	1
Catalysis Communications	1
Catalysis Today	2
Chemosphere	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Child Abuse e Neglect	3
Child and Adolescent Social Work Journal	1
Child Development	5
Child Indicators Research	1
Child: Care, Health and Development	1
Children and Youth Services Review	4
Cochrane Database Syst Rev	1
Collegian	1
Comprehensive Psychiatry	1
Computational Statistics and Data Analysis	2
Computers e Education	1
Computers e Operations Research	1
Computers e Security	1
Computers e Structures	1
Computers and Electrical Engineering	1
Computers and Operations Research	1
Computers in Human Behavior	1
Conservation Genetics	1
Contemporary Educational Psychology	1
Contemporary European History	1
Contraception	1
Coral Reefs	2
Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly	1
Corporate Governance: An International Review	14
Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance	4
Corporate Ownership and Control	1
Cross Cultural Management: An International Journal	1
Cuadernos de Administración	2
Decision Support Systems	1
Desalination	2
Drama Review	1
Drug and Alcohol Dependence	1
Early Childhood Education Journal	1
Eastern European Economics	1
EBS Review	1
Ecological Economics	1
Ecological Engineering	1
Ecological Indicators	1
Economic History Review	2
Economics of Education Review	4
Education + Training	1
Educational Psychology Review	1
Emerging Markets Review	2

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Empirica	1
Employee Relations	1
Energy e Fuels	1
Energy and Buildings	2
Energy Conversion and Management	1
Entrepreneurship e Regional Development*	1
Entrepreneurship Theory and Practice*	28
Environment International	1
Environmental Research	1
Environmental Science and Pollution Research	2
Epilepsy and Behavior	1
Euphytica	2
European Business Review	2
European Child e Adolescent Psychiatry	1
European Financial Management	2
European Journal of Cancer Part A	2
European Journal of Clinical Microbiology e Infectious Diseases	1
European Journal of Law and Economics	1
European Journal of Oncology Nursing	1
European Journal of Operational Research	2
European Journal of Paediatric Neurology	1
European Journal of Pharmaceutics and Biopharmaceutics	1
European Journal of Pharmacology	1
European Journal of Work and Organizational Psychology	1
European Management Journal	3
European Management Review	1
European Neuropsychopharmacology	1
European Psychiatry	3
European Sociological Review	1
European Spine Journal	1
Evolutionary Ecology	3
Experimental Brain Research	1
Experimental Eye Research	1
Experimental Neurology	1
Expert Systems With Applications	2
Familial Cancer	1
Family Business Review*	85
Family Process	1
Family Relations	3
FEBS Letters	1
Financial Markets and Portfolio Management	1
Fire Technology	1
Forest Ecology and Management	3

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Future of Children	1
Gender and Society	1
Gender in Management: An International Journal	2
Genetic Epidemiology	1
Geoforum	1
GeoJournal	1
Geriatric Nursing	1
Gestion 2000	1
Global Policy	1
Graefe's Archive for Clinical and Experimental Ophthalmology	1
Handbook of Global Companies	1
Heart Rhythm	1
Higher Education	2
History	1
Human Resource Management International Digest	2
ICFAI Journal of Business Strategy	1
ICFAI Journal of Corporate Governance	1
Industrial Management e Data Systems	2
Infant Behavior and Development	1
Information Systems	1
Information Systems Frontiers	1
INNOVAR-REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES	2
Inorganic Chemistry	1
Intelligence	1
International Business Review	2
International Dairy Journal	1
International Entrepreneurship and Management Journal	1
International Journal Evid Based Healthc	1
International Journal for Parasitology	1
International Journal of Business e Management	2
International Journal of Business Insights e Transformation	1
International Journal of Business Management e Economic Research	1
International Journal of Business Research	1
International Journal of Cancer	1
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1
International Journal of Cross Cultural Management	1
International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research	1
International Journal of Developmental Neuroscience	1
International Journal of Educational Development	2
International Journal of Educational Management	1
International Journal of Entrepreneurial Behaviour e Research	1
International Journal of Entrepreneurship e Innovation Management	4
International Journal of Fatigue	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
International Journal of Flexible Manufacturing Systems	1
International Journal of Globalisation and Small Business	1
International Journal of Heat and Mass Transfer	1
International Journal of Hospitality Management	2
International Journal of Human Resource Management	1
International Journal of Hydrogen Energy	2
International Journal of Hygiene and Environmental Health	1
International Journal of Industrial Ergonomics	1
International Journal of Industrial Organization	1
International Journal of Management Cases	1
International Journal of Mental Health and Addiction	1
International Journal of Parallel Programming	1
International Journal of Pediatric Otorhinolaryngology	3
International Journal of Pharmaceutics	1
International Journal of Production Economics	3
International Journal of Production Research	1
International Journal of Productivity and Performance Management	1
International Journal of Psychology	1
International Journal of Research in Marketing	2
International Journal of Science and Mathematics Education	1
International Journal of Sociology and Social Policy	1
International Journal of Solids and Structures	1
International Journal of Strategic Management	1
International Journal of the Academic Business World	1
International Journal of Value-Based Management	2
International Marketing Review	2
International Medical Review on Down Syndrome	1
International Monetary Fund (IMF)	1
International Review of Education	1
International Review of Finance	1
International Review of Financial Analysis	4
International Review of Law e Economics	1
International Small Business Journal	2
International Strategic Management Review	1
IUP Journal of Business Strategy	1
JAMS - Journal of Management Studies	1
Journal of AAPOS	1
Journal of Accounting Auditing e Finance	1
Journal of Adolescence	1
Journal of Adolescent Health	8
Journal of Advanced Nursing	1
Journal of Affective Disorders	2
Journal of American Academy of Business, Cambridge	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Journal of Analytical Psychology	1
Journal of Applied Developmental Psychology*	3
Journal of Applied Electrochemistry	1
Journal of Arid Environments	1
Journal of Banking e Finance	7
Journal of Biochemical and Biophysical Methods	1
Journal of Bioeconomics	1
Journal of Business	1
Journal of Business and Psychology	2
Journal of Business Economics and Management	1
Journal of Business Ethics	5
Journal of Business Finance e Accounting	7
Journal of Business Issues	1
Journal of Business Research*	13
Journal of Business Venturing*	16
Journal of Catalysis	1
Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal	2
Journal of Child Adolesc Psychiatr Nurs	1
Journal of Child and Family Studies	1
Journal of Child Psychology and Psychiatry	2
Journal of Chromatography A	2
Journal of Chronic Diseases	1
Journal of Clinical Epidemiology	1
Journal of Community Health	1
Journal of Comparative Physiology	1
Journal of Computational and Applied Mathematics	1
Journal of Consumer Marketing	1
Journal of Contemporary Accounting e Economics	1
Journal of Corporate Finance	7
Journal of Cross-Cultural Gerontology	1
Journal of Cultural Economics	1
Journal of Dairy Science	1
Journal of Developmental Entrepreneurship	1
Journal of Economic Dynamics and Control	1
Journal of Economic Inequality	1
Journal of Economics and Business	3
Journal of Educational Measurement	1
Journal of Enterprising Culture	2
Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)	2
Journal of Family and Economic Issues	3
Journal of Family Business Management	3
Journal of Family Business Strategy	28
Journal of Finance	2

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Journal of Financial and Quantitative Analysis	1
Journal of Financial Economics	4
Journal of Financial Intermediation	2
Journal of Fluency Disorders	1
Journal of Fluorine Chemistry	1
Journal of General Internal Medicine	2
Journal of General Management	1
Journal of Geographical Systems	1
Journal of Global Business e Economics	1
Journal of Global Business Issues	1
Journal of Health Organization and Management	1
Journal of Human Genetics	2
Journal of Industrial Relations	1
Journal of Intellectual Capital	1
Journal of Intelligent Manufacturing	1
Journal of Interactive Marketing	1
Journal of International Business Studies	2
Journal of International Entrepreneurship	1
Journal of International Financial Management e Accounting	2
Journal of International Management	1
Journal of Management e Change	1
Journal of Management e Governance	4
Journal of Management Studies*	8
Journal of Managerial Psychology	1
Journal of Marketing	1
Journal of Marriage and Family	1
Journal of Materials Processing Tech	1
Journal of Membrane Science	1
Journal of Molecular and Cellular Cardiology	1
Journal of Molecular Catalysis. A, Chemical	1
Journal of Multinational Financial Management	2
Journal of NegroEducation	2
Journal of Neurology	1
Journal of Occupational Behaviour	1
Journal of Operations Management	1
Journal of Organizational Behavior*	1
Journal of Organizational Change Management	1
Journal of Pain and Symptom Management	4
Journal of Pediatric and Adolescent Gynecology	2
Journal of Pediatric Nursing	2
Journal of Pediatrics	4
Journal of Personnel Evaluation in Education	1
Journal of Physics D: Applied Physics	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Journal of Physiology-Paris	1
Journal of Power Sources	3
Journal of Product e Brand Management	2
Journal of Product Innovation Management	1
Journal of Psychiatric Research	2
Journal of Public Economics	2
Journal of Public Health	2
Journal of Retailing	1
Journal of Retailing and Consumer Services	1
Journal of School Psychology	1
Journal of Science and Medicine in Sport	1
Journal of Small Business e Entrepreneurship	1
Journal of Small Business and Enterprise Development	1
Journal of Small Business Management*	18
Journal of Statistical Planning and Inference	1
Journal of Systems e Software	1
Journal of Systems Architecture	1
Journal of Systems Engineering and Electronics	1
Journal of the American Academy of Dermatology	1
Journal of the American College of Cardiology	3
Journal of the American Statistical Association	1
Journal of the Association for Research in Otolaryngology	1
Journal of the European Ceramic Society	1
Journal of the European Economic Association	1
Journal of the Formosan Medical Association	1
Journal of the Japanese e International Economies	3
Journal of the Neurological Sciences	1
Journal of the World Aquaculture Society	1
Journal of Theoretical Biology	1
Journal of Urology	3
Journal of Veterinary Behavior: Clinical Applications and Research	1
Journal of Vocational Behavior	7
Journal of Wind Engineering and Industrial Aerodynamics	1
Journal of World Business	3
Journal of Youth and Adolescence	2
Learning and Individual Differences	1
Learning and Instruction	1
Livestock Science	1
Management Accounting Research	1
Management and Organization Review	1
Management International Review (MIR).	1
Management Research News	1
Management Research Review	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Management Science*	1
Managerial and Decision Economics	1
Managerial Auditing Journal	2
Managerial Finance	2
Marine Biology	1
Marketing Intelligence e Planning	1
Maternal and Child Health Journal	2
Mathematics and Computers in Simulation	1
Med Educ	1
MEED: Middle East Economic Digest	1
Metabolic Engineering	1
Metabolism	1
Midwifery	4
Modelling and Simulation in Materials Science and Engineering	1
Molecular Biotechnology	1
Molecular Phylogenetics and Evolution	1
Mutation Research/Fundamental and Molecular Mechanisms of Mutagenesis	1
Nanotechnology	2
Neurobiology of Aging	3
Neurobiology of Learning and Memory	1
Neurogenetics	1
Neuroimage	1
Neurological Sciences	1
Neuropsychologia	1
Neuropsychopharmacology	1
Neuroscience	2
Neuroscience Letters	1
New Forests	3
Nuclear Engineering and Design	1
Nuclear Instruments and Methods In Physics Research	1
Nursing in Critical Care	1
Obes Rev	1
Oecologia	5
Off-Road Business	1
Optics Communications	1
Organization Science*	2
Organometallics	1
Original Research Article American Journal of Preventive Medicine	1
Our Economy (Nase Gospodarstvo)	1
Oxford Review of Education	1
Pacific-Basin Finance Journal	7
Pain	1
Parental involvement in competitive youth sport settings	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Patient Education and Counseling	1
Peabody Journal of Education	1
Peptides	1
Performance Evaluation	1
Personality and Individual Differences	2
Personnel Psychology	1
Pharmacology and Therapeutics	1
Plant Science	1
Polymer	1
Polymer Degradation and Stability	1
Pommerening Arne	1
Powder Technology	1
Prenat Diagn	1
Preventive Medicine	1
Procedia - Social and Behavioral Sciences	2
Procedia Computer Science	1
Progress in Materials Science	1
Progress in Neuro-Psychopharmacology e Biological Psychiatry	1
Property Management	1
PROSPECTS	1
Psychology in the Schools	1
Psychology of Sport e Exercise	2
Psychoneuroendocrinology	1
Psychopharmacology	2
Public Administration Review	1
Public Understanding of Science	2
Qualitative Research in Accounting e Management	1
Quality e Quantity	1
Quarterly Journal of Economics	1
Quarterly Review of Economics and Finance	1
Quest - Journal of Management and Research	1
Reading and Writing	2
Remote Sensing of Environment	1
Renewable and Sustainable Energy Reviews	1
Research in Developmental Disabilities	1
Research in Economics	1
Research in Social Stratification and Mobility	3
Resuscitation	1
Review of Financial Economics	1
Review of Financial Studies	1
Review of Managerial Science	1
Review of Quantitative Finance and Accounting	1
Reviews in Fish Biology and Fisheries	1

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
Revista de Administração Mackenzie	1
Revista International Administración e Finanzas	1
Revue économique	2
Revue Française de Gestion	1
SAM Advanced Management Journal	1
Schizophrenia Research	2
Science of Computer Programming	1
Small Business Economics*	10
Small Ruminant Research	2
Smart Materials and Structures	1
Social Forces	1
Social Indicators Research	1
Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology	1
Social Psychology of Education	1
Social Science e Medicine	9
Social Science Quarterly	1
Sociological Inquiry	1
Sociological Quarterly	1
Sociology of Education	1
Solar Energy	2
Solid State Electronics	1
Solid State Ionics	1
South African Journal of Business Management	2
Southern Economic Journal	1
Spanish Journal of Finance and Accounting	1
Statistical Methods and Applications	1
Statistics and Computing	1
Strategic Entrepreneurship Journal	3
Strategic Management Journal*	6
Structural Safety	1
Superconductor Science and Technology	1
Supply Chain Management: An International Journal	1
Tam Tony	1
Technovation	2
Theoretical and Applied Genetics	1
Theoretical and Computational Fluid Dynamics	1
Thunderbird International Business Review	1
Tourism Management	2
Tree Genetics e Genomes	1
Tropical Animal Health and Production	1
Universia Business Review	2

* I *journal* individuati da Chrisman *et al.* (2008) come i più appropriati per le pubblicazioni nel *filed* del *family business*.

<i>Journal</i>	<i>Nr. article</i>
University of Toronto Law Journal	1
Urban Review	1
Water Research	1
Wear	2
Wiener klinische Wochenschrift	1
World Journal of Management	1
Wuhan University Journal of Natural Sciences	1
Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie	1
Zeitschrift für Kardiologie	1
Totale	978

Appendice C

Catalogazione articoli empirici indagati

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di <i>performance</i>	Risultati	Tipo di relazione
Abor J., Biekpe N. (2007)	Agency theory	Una famiglia o un gruppo di famiglie detiene il 50% della proprietà e occupa posizioni di direzione	120 piccole e medie imprese familiari e non (Ghana)	Regressione	ROA	La proprietà familiare impatta positivamente le <i>performance</i>	Positiva
Achmad T., Neilson J., Tower G. (2009)	Agency theory		105 imprese (Indonesia)	Regressione multivariata	ROA - ROE	Le imprese non familiari hanno in media risultati migliori delle familiari, sia in termini di ROA che di ROE	Negativa
Alipour M. (2013)	Agency theory	Percentuale di capitale detenuto dalla famiglia	452 imprese familiari e non (Iran)	Regressione	ROA - ROE - Q di Tobin	La familiarità è legata negativamente alle <i>performance</i>	Negativa
Allouche J., Amann B., Jaussaud J., Kurashina T. (2008)	Agency theory – Neo-institutional perspective		Imprese familiari e non (Giappone)	Confronto tra medie	ROA - ROE - ROIC	Migliori <i>performance</i> per le imprese familiari	Positiva
*Anderson R., Reeb D.M. (2003)	Agency theory	Per individuare un'impresa familiare si fa riferimento alla percentuale di capitale detenuta dai membri della famiglia e alla presenza di membri della famiglia nel <i>board</i>	403 imprese familiari e non (USA)	Regressione	Q di Tobin - ROA	Le imprese familiari registrano <i>performance</i> migliori delle non familiari. La presenza di un CEO familiare ha un impatto positivo sulle <i>performance</i>	Positiva
Andres C. (2008)	Agency theory	Il fondatore o i membri della famiglia detengono più del 25% dei diritti di voto, oppure i membri	275 imprese familiari e non (Germania)	Regressione multivariata	Q di Tobin - ROA	Le imprese familiari non sono più performanti delle <i>widely-held firms</i> . Le <i>performance</i> sono migliori	Negativa

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
		della famiglia siedono nel <i>supervisory board</i>				solo se il fondatore ha ancora un ruolo attivo nell'impresa	
Audretsch D.B., Hülsbeck M. Lehmann E.E. (2010)	Agency theory	Percentuale di azioni detenute dalla famiglia, percentuale di membri della famiglia nel <i>supervisory board</i> e percentuale di membri della famiglia nel management <i>board</i>	556 grandi imprese familiari e non (Germania)	Regressione	ROS - ROI - ROE - Q di Tobin	Il controllo familiare impatta positivamente le <i>performance</i> , la presenza di membri della famiglia nella proprietà e nel management non ha un impatto significativo	Positiva/neutra
*Barontini R., Caprio L. (2006)		Un individuo o una famiglia controlla più del 51% del diritto di voto o controlla più del doppio del diritto di voto del secondo maggiore azionista	675 imprese quotate	Regressione	Q di Tobin - ROA	Le <i>performance</i> sono migliori per le imprese familiari controllate dal fondatore o da discendenti che siedono nel <i>board</i> ma non sono CEO	Positiva
Basco R. (2013)		Il 51% del capitale è detenuto da membri di una stessa famiglia e i membri della famiglia sono nel <i>board</i> o nel management	567 medio-grandi imprese familiari (Spagna)	Modelli di equazioni strutturali	Reddito netto - Flussi di cassa - Ricavi - ROI (misura l'importanza e il livello di raggiungimento di ciascuna variabile su scala likert)	La relazione tra il coinvolgimento della famiglia nel management e le <i>performance</i> dell'impresa non è significativo	Neutra

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
*Bingham J.B., Dyer Jr. W.G., Smith I., Adams G.L. (2011)	Stakeholder perspective	Misura 8 diverse forme di <i>Family Involvement</i> : (1) se il fondatore è ancora vivo (2), se il fondatore è nel <i>board of director</i> , (3) se un membro della famiglia è CEO, (4), se la famiglia è coinvolta nel <i>senior management</i> , (5) se il fondatore è nel <i>senior management</i> , (6) se il nome della famiglia è richiamato nel nome dell'impresa, (7) se la famiglia è un azionista di maggioranza, (8) se un membro della famiglia è nel <i>board of director</i>	706 imprese familiari e non (USA)	Regressione	Corporate social performance	Le imprese familiari hanno un approccio più relazionale verso gli stakeholder e quindi hanno migliori CSP	Positiva
*Bjuggren P., Palmberg J. (2010)	Agency theory	Una famiglia o un individuo possiedono almeno il 20% dei diritti di voto	110 imprese quotate (Svezia)	Regressione	Marginal q	Il controllo familiare ha un impatto positivo sulle performance d'investimento	Positiva
Block J.H., Wagner M. (2013)	organizational and family identity perspective	Distinguono tra imprese familiari e <i>founder firms</i> e tra coinvolgimento nel management e nella proprietà	286 imprese familiari e non (USA)	Regressione	Corporate social performance: community-related, diversity-related, employee-related, ecological environment-related, product-related	La proprietà familiare influenza negativamente le CSP community-related; influenza, invece, positivamente le CSP diversity-, employee-, environment- e product-related	Neutra

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di <i>performance</i>	Risultati	Tipo di relazione
Bolar K.P. (2009)			2 imprese: una familiare, una no (India)	Analisi bivariata			
Bonilla C.A., Sepulveda J., Carvajal M. (2010)		Tre criteri: imprese afferenti a gruppi familiari di un dataset cilentano; uno o più membri della famiglia detengono il controllo dell'impresa a livello di <i>senior management</i> ; uno o più membri della famiglia controllano il <i>board of director</i>	250 imprese familiari e non (Cile)	Regressione panel a effetti fissi	ROA	Le imprese familiari hanno performance superiori rispetto alle non familiari	Positiva
Bouzgarrou H., Navatte P. (2013)		Un individuo o una famiglia controlla più del 51% dei diritti di voto, oppure controlla più del doppio dei diritti di voto del secondo maggiore azionista	239 imprese quotate e non (Francia)	Pooled regression models	CAR (Cumulative Abnormal Returns) nel breve e lungo termine	Le imprese familiari registrano <i>performance</i> migliori delle non familiari	Positiva
*Cai D., Luo J., Wan D. (2012)	Agency theory	L'impresa è familiare se una famiglia o un individuo possiede almeno il 20% dei diritti di voto	351 imprese familiari (Cina)	Regressione	Q di Tobin - ROA	La presenza di un <i>family CEO</i> (tipica forma di <i>family management</i>) è positivamente legata alle <i>performance</i> dell'impresa	Positiva
Chahine S. (2007)	Agency theory		163 imprese familiari e non (Francia)	Regressione	Post-listing market performance	Relazione cubica tra familiarità e <i>post-listing market performance</i>	Non lineare
Charbel S., Elie B., Georges S. (2013)	Agency theory e stewardship theory	La famiglia deve possedere almeno il 50% dei diritti di voto (Bennedsen, Nielsen, e	75 imprese familiari e non (Libano)		ROA - EBIT	Il <i>family involvement</i> nella proprietà e nel management ha un impatto positivo sulle <i>performance</i>	Positiva

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
		Wolfenzon,2004)					
*Chu W. (2011)		La proprietà familiare è misurata sulla base delle percentuale di capitale detenuta dai membri della famiglia; il <i>family management</i> è misurato come presenza di <i>family CEO</i> nel <i>board</i> e come presenza di membri della famiglia nel mangement; il controllo familiare è calcolato sulla base del <i>chair</i> e della presenza di membri della famiglia nel <i>board</i>	786 imprese familiari (Taiwan)	Regressione multipla	ROA (Reddito operativo al netto delle imposte/totale attivo)	La proprietà familiare è associata positivamente alle <i>performance</i> . Quest'associazione è particolarmente forte quando i membri della famiglia rivestono anche ruoli di governo e gestione	Positiva
Cruz C., Justo R., De Castro J. (2008)	Family embedddness e work family interface	Presenza di membri della famiglia tra gli impiegati	537 piccole imprese familiari (Repubblica Dominicana)	Regressione	Tasso di crescita delle vendite - profitto - ROA	Il <i>family employment</i> contribuisce ad accrescere le vendite, ma impatta negativamente sulla redditività	Positiva/negativa
*Ding H., Pukthuanthong-Le K. (2009)		Un'impresa è familiare se ha almeno due membri della famiglia che siedono nel <i>board</i> o nel management	98 imprese familiari (Taiwan)	Regressione	Underpricing IPO	La proprietà familiare riduce l'Underpricing	Negativa
Espinoza A.T.I., Espinoza A.N.F. (2012)	Agency theory	La famiglia fondatrice siede nel <i>board of directors</i> e detiene almeno il 20% dei diritti di voto	101 imprese familiari e non (Messico)	Regressione	ROA Income - ROA Ebitda - ROE - Q di Tobin	Le imprese familiari registrano performance migliori	Positiva

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
Fahed-Sreih J. (2009)		Un'impresa controllata e influenzata dalla famiglia e che si ha intenzione di mantenere in famiglia	116 imprese (Libano)	Regressione	Sopravvivenza e longevità	La famiglia impatta positivamente la sopravvivenza dell'impresa	Positiva
Filatotchev I., Yung-Chih L., Piesse J. (2005)	Agency theory	La maggioranza del capitale è detenuto da una famiglia, un membro della famiglia siede nel <i>board</i> Un gruppo di azionisti con lo stesso cognome ha abbastanza azioni da esercitare il controllo sull'impresa	228 imprese quotate familiari e non (Taiwan)	Regressione	RIA - ROCE - MTVB - ROA - STIC- EPS	Il <i>family control</i> non è associate alle <i>performance</i>	Neutra
Galve Górriz C., Fumás V.S. (1996)		Il family involvement è misurato sulla base di cinque criteri: proprietà familiare, management familiare, CEO, successione, presenza nel <i>board</i> e/o <i>chairman</i>	81 imprese familiari e non (Spagna)	Regressione	Valore aggiunto - ROE -		
García-Castro R., Sharma P. (2001)		Il family involvement è misurato sulla base di cinque criteri: proprietà familiare, management familiare, CEO, successione, presenza nel <i>board</i> e/o <i>chairman</i>	6611 imprese familiari e non quotate e non (46 Paesi)	Qualitative comparative analysis e Fuzzy analysis	ROE		
García-Castro R., Sharma P. (2011)		Il family involvement è misurato sulla base di cinque criteri: proprietà familiare, management familiare, CEO, successione, presenza nel <i>board</i> e/o <i>chairman</i>	46 imprese quotate	Qualitative Comparative Analysis - fuzzy analysis	ROE	Identificano sette configurazioni d'impresa che guidano a migliori performance	
Giovannini R. (2010)	Agency theory - stewardship theory - contingency theory	F-PEC	56 imprese (Italia)			Il <i>family involvement</i> impatta negativamente le <i>performance</i>	Negativa

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
González M., Guzmán A., Pombo C., Trujillo M. (2012)	Agency theory	Considera il <i>family involvement</i> nella proprietà (la maggioranza degli azionisti appartiene ad una stessa famiglia), nel management (CEO familiare) e nel controllo (presenza di membri della famiglia nel <i>board</i> o controllo indiretto attraverso la struttura piramidale)	523 imprese non quotate (Colombia)	Regressione data panel	ROA - AROA	Il <i>family involvement</i> nella proprietà, nel controllo e nel management ha un impatto positivo per le giovani imprese, negativo per le più vecchie	Positiva/negativa
Hamberg M., Fagerland E.A., Nilsen K.K. (2013)	Agency theory		2182 (osservazioni) imprese familiari e non (Svezia)	Regressione	Q di Tobin - RNOA (Return on net operating asset)	Le imprese familiari hanno migliori <i>performance</i>	Positiva
Hamelin A., Trojman J. (2007)		A seconda della percentuale di capitale detenuto dalla famiglia distingue tra: controllo totale, forte, di debole maggioranza, di minoranza	Piccole e medie imprese familiari (Francia)	Regressione		Maggiore è il controllo familiare, meno si riesce a sostenere un alto tasso di crescita del fatturato	Negativa
Hossain I. (2007)	Agency	Una stessa famiglia detiene almeno il 20% del capitale e uno dei membri della famiglia proprietaria è CEO	90 imprese familiari e non (Svezia)	Regressione	Change in market value - Investment It - Investment/MVt -1, Imt - Excess vote	Se il fondatore è CEO o membro del <i>board</i> , l'impresa ha migliori <i>performance</i>	Positiva
*Ibrahim H., Samad F. A. (2011)	Agency theory	I membri della famiglia detengono il 20% del capitale e almeno un membro della famiglia	290 piccole imprese familiari e non (Malesia)	Regressione data panel	Q di Tobin - ROA	Il valore dell'impresa è minore nelle imprese familiari;	Negativa

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
		siede nel <i>board</i>					
Isakov D., Weisskopf J. (2009)	Agency theory	Una famiglia o un individuo possiede almeno il 20% dei diritti di voto	178 imprese familiari e non (Svizzera)	Regressione	Q di Tobin - ROA	Le imprese familiari hanno di 1,19 più alta la q di Tobin e un ROA più elevato del 3%	Positiva
Isakov D., Weisskopf J. (2012)	Agency theory	Il 20% delle azioni è detenuto da una stessa famiglia	185 imprese familiari enon (Svizzera)	Regressione	Q di tobin - ROA	Le imprese familiari hanno migliori performance	Positiva
Khaemasunun K. (2004)			346 imprese quotate (Thailandia)	Regressione	Q di Tobin	Le imprese guidate da una sola famiglia hanno la Q di Tobin più elevate di quelle guidate da più famiglie. A una Q di Tobin più elevate sono associate migliori performance.	Positiva
Kim Y., Gao F.Y. (2013)	Agency theory e stewardship theory	La proprietà e la gestione dell'impresa è affidata ad una famiglia o ad un family clan	158 imprese familiari (Cina)	Regressione con moderazione	ROI - tasso di crescita delle vendite - market share - qualità di prodotti e servizi - efficienza operativa ROE - ROA – margine operativo netto e lordo - Tasso di crescita del fatturato e del profitto	Il coinvolgimento della famiglia nel management non ha un impatto diretto sulle performance	Neutra
Kotey B. (2005)		Autovalutazione dell'impresa (ti consideri o no impresa familiare?)	914 piccole e medie imprese (Australia)			Le imprese familiari registrano performance migliori	Positiva

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di <i>performance</i>	Risultati	Tipo di relazione
Kowalaski O., Talavera O., Statsyuk I. (2010)	Agency theory - RBV – Stewardship theory	La famiglia possiede una quota di proprietà pari o superiore al 25%	217 imprese familiari e non (Polonia)	Test differenza tra medie - regressione quadratica	ROE - ROA - OROA (Operating return on assets)	Esiste una relazione a U inversa tra proprietà familiare e <i>performance</i>	Non lineare
Lee J. (2004)		Family Business Magazine: la famiglia controlla la proprietà, controlla il management e sono coinvolte almeno due generazioni	150 grandi imprese familiari e non, quotate e non (USA)	Differenza tra medie	Misure finanziarie e reddituali		
Lee J. (2006)		I membri della famiglia fondatrice o i discendenti sono azionisti o siedono nel <i>board</i>	403 imprese familiari e non (USA)	Regressione	Crescita impieghi - crescita del fatturato - redditività	Imprese familiari registrano risultati migliori delle non familiari, soprattutto se il fondatore è coinvolto nel management	Positiva
Ling Y., Kellermanns F.W. (2010)	Upper Echelon Perspective	La famiglia possiede almeno il 50% del capitale, i membri gestiscono l'impresa, il futuro presidente sarà un membro della famiglia (Chua et al., 1999)	86 piccole e medie imprese familiari (USA)	Regressione	Redditività e crescita rispetto ai competitor	Gli scambi di informazioni tra membri del Top Management Team moderano la relazione tra diversità (generazioni impegnate, numero impegnati familiari) del TMT e <i>performance</i>	Positiva
Machek O., Hnilica J., Brabec M. (2013)			11782 imprese familiari e non (Repubblica Ceca)	Comparazione grafica	ROA - ROE - ROS - produttività del lavoro	Le imprese familiari hanno risultati migliori in termini di ROA e ROE, ma peggiori in termini di ROS e produttività del lavor	Positiva/negativa
Mahto R.V., Davis P.S., Pearce II J.A., Robinson Jr. R.B. (2010)			2224 imprese familiari e non (USA)	Factor analysis e equazioni strutturali	Soddisfazione dei membri della famiglia (scala likert)		

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
Markin A. (2004)			251 imprese familiari e non (Canada)	Regressione	Q di Tobin - ROA	Le imprese familiari non sono più profittevoli delle non familiari	Negativa
*Martínez J.I., Stöhr B.S., Quiroga B.F. (2007)	Agency theory	Identificano cinque criteri	175 imprese quotate familiari e non (Cile)	Test di differenze tra medie	ROA - ROE - Q di Tobin	Le imprese familiari registrano risultati migliori delle non familiari	Positiva
Maury B. (2006)	Agency theory	Utilizza quattro variabili <i>dummy</i> per misurare il controllo familiare	1672 imprese familiari e non (Ovest Europa)	Regressione	Q di Tobin e ROA	Il controllo attivo della famiglia è associato a maggiore redditività - il controllo passivo è non significativo Controllo attivo e passivo è associato a migliori valutazioni	Positiva/neutra
Mazzola P., Sciascia S., Kellermanns F.W. (2013)	Stewardship theory e stagnation theory	Percentuale di capitale detenuto dalla famiglia e percentuale di membri della famiglia nel <i>board</i> (misura potere in F-PEC)	294 piccole imprese familiari e non (Italia)	Regressione	ROA - ROE	Esiste una relazione inverted U-shaped tra proprietà familiare e ROA; esiste una relazione positiva tra FIM e ROE	Non lineare
McConaughy D.L., Matthews C.H., Fialko A.S. (2001)	Agency theory	Imprese in cui è CEO il fondatore o un membro della famiglia	219 imprese familiari e non	Confronto	Market/equity to book equity ratio - stock return - sales growth - sales per employee - net profit margin	Le imprese familiari hanno maggior valore, sono più efficienti e meno indebitate	Positiva
*McGuire J., Dow S., Ibrahim B. (2012)	Resource dependence and instrumental stakeholder theory	Almeno due membri di una stessa famiglia possiedono il 5% del capitale e sono attivamente coinvolti nella gestione dell'impresa	473 imprese familiari e non	Regressione gerarchica	Performance sociali (indice KLD)	Esiste una relazione negativa tra controllo familiare e <i>performance</i> ; non esiste relazione tra <i>governance</i> familiare e performance sociale	Negativa/neutra

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. (2011)	Agency theory	% capitale della famiglia, considerando però non familiare le individuali	898 imprese familiari e non (USA)	Regressione	ReD/sales - advertising/sales - investment (capital expenditures/property, plant, and equipment) - financial leverage (debt/debt + equity) - cash holdings (cash + liquid assets/property, plant, and equipment) - dividends/earnings		
Miller D., Minichilli A., Corbetta G. (2013)	Agency theory e stewardship theory	Presenza del CEO familiare (Affinità del cognome con quello della famiglia di controllo)	2552 imprese familiari medio-grandi (Italia)	Regressione	ROA	I CEO familiari registrano migliori performance nelle imprese più piccole e con proprietà più concentrata, peggiori in quelle più grandi e con proprietà dispersa	Positiva/negativa
Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I.C. (2010)	Upper Echelon Perspective	50% e 30% per le listed companies del capitale detenuto da membri della famiglia	92 imprese familiari quotate e non (Italia)	Regressione	ROA	Evidenzia una relazione U-shaped tra presenza di membri della famiglia nel top management team e performance	Non lineare
Mishra C.S., Randøy T., Jenssen J.I. (2001)	Agency theory		120 imprese familiari (Norvegia)	Regressione	Q-value come approssimazione della Q di Tobin	Evidenzia una relazione positiva tra familiarità e valore dell'impresa	Positiva

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
Ng C.Y.M. (2005)		Usa come <i>proxy</i> della proprietà familiare la percentuale di azioni detenuta dai direttori dell'impresa Il <i>family involvement</i> è definito come costruito multidimensionale:	1328 imprese familiari e non (Hong Kong)	Regressione	RSE (Return on shareholders equity)	La relazione tra RSE e DIRSH è non lineare	Non lineare
*O'Boyle Jr E.H., Rutherford M.W., Pollack J. (2010)	RBV	sostanziale presenza della famiglia nella proprietà, nella <i>governance</i> , nel management, tra gli impiegati e presenza di una generazione successiva a quella del fondatore	526 piccole imprese familiari non quotate (USA)	Exploratory factor analysis - regressione con mediazione	ROS	Solo una componente del <i>family involvement</i> impatta sulle <i>performance</i>	Neutra/positiva
Panunzi F., Favero C.A., Giglio S., Honorati M. (2006)			Grandi imprese familiari e non (Italia)		ROA - ROE - Q di Tobin - misure finanziarie: RELRET - REL_MIB30 - REL_STOXX	Le imprese familiari presentano un ROA e un ROE (misure di contabilità) migliori delle non familiari. Nel modello dinamico anche le <i>performance</i> di mercato sono superiori	Positiva
Peng M.W., Jiang Y. (2006)		La proprietà familiare è misurata come percentuale dei diritti di voto	744 grandi imprese familiari e non (8 Paesi asiatici)	Regressione	Cumulative stock return	L'impatto della familiarità varia a seconda dei Paesi	Neutra
Phillips N. (2011)	Agency theory - stewardship theory - social capital theory			Multiple case study Grounded theory			

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
Pombo C., Gonzalez M., Guzman A., Trujillo M. (2011)		CEO familiare - famiglia maggiori azionisti - controllo della famiglia	523 imprese familiari e non, quotate e non quotate (Colombia)	Regressione	AROA -ROA - Q di Tobin	Le imprese familiari registrano risultati migliori quando il fondatore è ancora coinvolto, sebbene ciò decresca con la dimensione	Positiva
*Prabowo M., Simpson J. (2011)	Agency theory	La famiglia detiene il 20% dei diritti di voto	152 imprese familiari e non (Indonesia)	Regressione	ROA	La proprietà familiare e la presenza della famiglia nel <i>board</i> è negativamente legata alle performance Le imprese familiari hanno <i>performance</i> migliori nel settore commerciale e delle costruzioni; hanno <i>performance</i> peggiori nei settori manifatturieri e dei servizi	Negativa
Rettab B., Azzam A. (2011)			Imprese familiari e non (Dubai)	Probit			Positiva/negativa
Rutherford M.W., Kuratko D.F., Holt D.T. (2008)		F-PEC	831 imprese familiari (USA)	Regressione	Fatturato - fatturato per impiegati - crescita delle vendite - indebitamento - crescita impiego (scala likert)	Relazioni significativa ma sia positive che negative	Positiva/negativa
Sabri N.R. (2008)		Imprese familiare solo se è familiare sia la proprietà che il management	240 imprese familiari e non (Palestina)	Confronto tra medie (no test)	Produttività del lavoro - ROI - ROA - ROS - TRCI - Product brand policy - Sales credit policy	Le imprese familiari hanno miglior risultati in termini di ROI, TRCI, produttività del lavoro e minori costi di marketing e di accesso al credito. Le non familiari hanno un ROS più alto, sono situate in zone più industrializzate e hanno	Positiva/negativa

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di <i>performance</i>	Risultati	Tipo di relazione
						minori costi per creare nuovi posti di lavoro	
Sacristan-Navarro M., Gomez-Anson S., Cabeza-Garcia L. (2011)	Agency theory - RBV	La famiglia o un individuo possiede almeno il 10% dei diritti di voto	118 piccole imprese familiari non quotate (Spagna)	Regressione dati panel	ROA	La proprietà familiare non influenza la redditività	Neutra
*Saito T. (2008)		La famiglia fondatrice esercita un'influenza sulle strategie e le politiche aziendali attraverso la proprietà e la partecipazione alla gestione. Un fondatore o un membro della famiglia fondatrice è <i>officer</i> o <i>director</i> o proprietario di più del 5% Entità controllata da un individuo privato, direttamente o indirettamente, insieme ad altri membri della famiglia (Mroczkowski a Tanewsky, 2007). Imprese incluse nel campione se un fondatore o un discendente	1818 imprese familiari e non (Giappone)	Regressione	Q di Tobin	Imprese familiari migliori se gestite o controllate da famiglia, peggiori se gestite e controllate da famiglia	Positiva/negativa
San Martin-Reyna J.M., Duran-Enacalada J.A. (2012)	Agency theory	Entità controllata da un individuo privato, direttamente o indirettamente, insieme ad altri membri della famiglia (Mroczkowski a Tanewsky, 2007). Imprese incluse nel campione se un fondatore o un discendente	90 imprese medio-grandi familiari e non quotate (Messico)	Regressione multivariata su dati panel	Q di Tobin - asset market-to book ratio	La proprietà familiare ha un'influenza positiva sulle performance; nelle imprese familiari la presenza di <i>shareholder</i> e membri della famiglia nel <i>board</i> impatta positivamente le <i>performance</i>	Positiva

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di <i>performance</i>	Risultati	Tipo di relazione
Sciascia S., Mazzola P. (2008)	Agency theory	sono coinvolti nella gestione con più del 20% dei diritti di voto; l'azionista è CEO o un membro chiave del <i>board</i> ; l'azionista originario ha più del 50% dei diritti di voto	620 imprese familiari (Italia)	Regressione	Sales growth - revenue growth - net profit growth - return on net asset growth - reduction of debt/equity ratio - return on equity growth - dividends growth (scala likert)	Esiste una relazione quadratic negative tra <i>family involvement</i> in management e <i>performance</i> ; non esiste nessuna associazione tra <i>family involvement</i> in ownership e <i>performance</i>	Non lineare
Shinnar R.S., Cho S., Rogoff E.G. (2013)	RBV	Quota di membri della famiglia impiegati nell'impresa rispetto al totale; coinvolgimento finanziario della famiglia (capitale investito inizialmente dalla famiglia; capitale investito durante gli anni di	513 medio-grandi imprese non quotate (USA)	Regressione multipla	Risposte a questionario su scala likert	Il <i>family involvement</i> influenza negativamente le performance	Negativa

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
		indagine 2000-2004 dalla famiglia; family altruism (scala likert)					
Silva F., Majulf N. (2008)	Agency theory	Un'impresa familiare è un'impresa controllata da una o più famiglie con chiari discendenti. Il <i>Family involvement</i> è definito come percentuale di posizioni di comando detenute da membri della famiglia.	330 imprese familiari e non quotate (Cile)	Regressione gerarchica	Q di Tobin - ROA	Le <i>performance</i> sono legate positivamente alla concentrazione proprietaria. Il controllo familiare, cioè la presenza nel <i>board</i> , ha un effetto significativo positivo sulla Q di Tobin	Positiva
Sindhuja P.N. (2009)			Imprese familiari e non (India)	Comparazione grafica	Creazione di valore (q di Tobin) - tasso di crescita - ROA - ROWN - ROCE - TRCI - EPS - NOPAT - Net worth	Le imprese familiari registrano risultati peggiori	Negativa
Smith M. (2008)		Autovalutazione (ti consideri o no impresa familiare?)	2190 piccole e medie imprese familiari e non (Australia e Belgio)	Regressione	ROA - tasso di crescita impieghi - capitale investito - profitto	Non trova particolari differenze tra imprese familiari e non, che potrebbero essere spiegate più da differenze culturali	Neutra

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di <i>performance</i>	Risultati	Tipo di relazione
Songini L., Gnan L. (2013)	Agency Theory	Un'impresa è familiare se rispetta almeno uno dei seguenti criteri: la maggioranza delle azioni è detenuta da membri di una stessa famiglia; uno o più membri della famiglia siede nel <i>board</i> (Anderson e Reeb, 2003); i membri della famiglia occupano la posizione di CEO o altre posizioni manageriale (Villalonga e Amit, 2006)	146 piccole e medie imprese familiari (Italia)	Equazioni strutturali	ROA	Il <i>family involvement</i> nella <i>governance</i> è collegato negativamente ai meccanismi di controllo dei costi di agenzia; il FIM è collegato positivamente; i meccanismi di controllo dei costi di agenzia sono legati positivamente alle <i>performance</i>	Positiva
Soreson R.L., Goodpaster K.E., Hedberg P.R., Yu A. (2009)	Social capital theory	Autovalutazione (ti consideri o no impresa familiare?)	211 piccole imprese familiari non quotate (USA)	Modelli di equazioni strutturali	Risposte a questionario su scala likert	La <i>family social capital</i> è significativamente correlata con le <i>performance</i>	Positiva
Sraer D., Thesmar, D. (2007)		Il fondatore o un membro della famiglia del fondatore è un <i>blockholder</i> dell'impresa (Amit and Villalonga, 2006). Si impone, inoltre la condizione che il <i>block</i> rappresenti almeno il 20% dei diritti di voto	420 imprese familiari e non (Francia)	Regressione multivariata	ROA - ROE - Pay-out ratio - market to book	Rispetto al ROA positiva - Rispetto al <i>market to book ratio</i> non significativa - il <i>payout ratio</i> è più basso per le imprese familiari	Positiva/neutra/negativa
*Swamy V. (2011)	Agency theory		83 imprese familiari non quotate (India)	Regressione GLS	ROA - ROE	La proprietà familiare ha un effetto positivo sul ROA, il family CEO ha un impatto positivo sulle <i>performance</i> delle imprese	Positiva

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di performance	Risultati	Tipo di relazione
Swamy V. (2012)	Agency theory e stewardship theory		83 piccole imprese familiari (India)	Regressione	ROA - ROE		
*Tsao C., Chen S., Lin C., Hyde W. (2009)	Agency theory e Stewardship theory	Percentuale di capitale detenuto dalla famiglia e presenza di membri della famiglia nel <i>board of director</i>	91 imprese quotate familiari e non (Taiwan)	Regressione gerarchica moderata	ROE - ROA	La proprietà familiare non è associata alle <i>performance</i>	Neutra
Uhlaner L.M., Meijaard J. (2004)	Agency theory e RBV		2700 piccole e medie imprese (Olanda)	Regressione	Sales growth - innovation performance - profitability	I risultati evidenziano un effetto diretto della familiarità sulle performance innovative e un effetto limitato sulle altre due variabili	Positiva
Westhead P., Howorth C. (2006)	Agency theory - stewardship perspective	I membri della famiglia detengono più del 50% dei diritti di voto, oppure i membri della famiglia occupano posizioni chiave negli organi di gestione e di controllo.	427 imprese familiari e non (UK)	Regressione multivariata	Fatturato - numero impiegati - esportazioni - redditività (media pesata degli score attribuiti dagli intervistati)	Imprese familiari hanno risultati peggiori	Negativa
Yammeesri J., Lodh S.C. (2004)	Agency theory	Più del 25% delle azioni è detenuta da membri di una famiglia	240 imprese familiari e non (Thailandia)	Regressione multivariata	Market returns - ROA	I risultati evidenziano che la proprietà familiare è positivamente associata alla profittabilità, ma è meno significativa rispetto ai ritorni di mercato. Mostrano, inoltre, che il family management influenza positivamente le <i>performance</i> , fino ad un	Non lineare

Autore (anno)	Approcci teorici	Definizione di impresa familiare	Campione (Paese)	Tecniche di analisi	Misura di <i>performance</i>	Risultati	Tipo di relazione
						certo livello, oltre il quale l'influenza diventa negativa	
Yeh Y., Lee T., Woitdke T. (2001)		Una famiglia ha la proprietà diretta delle azioni, o la proprietà indiretta dell'impresa attraverso una struttura piramidale	208 imprese quotate (Taiwan)	Regressione	Q di Tobin - ROA - AROA - ROE - AROE -	Esiste una relazione non lineare tra controllo familiare e <i>performance</i>	Non lineare
Yoshikawa T., Rasheed A.A. (2010)	Agency theory	Considera il numero di membri della famiglia principale azionista che siedono nel <i>board</i>	210 piccole imprese familiari e non (Giappone)	Regressione	Dividend payouts - ROA	Il controllo familiare è legato positivamente ai <i>dividend payout</i>	Positiva
Yuan D., Hua Z., Junxi Z. (2008)	Agency theory		Imprese familiari e non, private e statali (Cina)	Regressione	Fatturato per impiegati - fatturato per unità di costo - reddito per impiegato - ROA - market-to-book ratio	Le imprese familiari ottengono <i>performance</i> migliori delle imprese statali	Positiva
Zata-Poutziouris P. (2011)	Pecking order theory		578 piccole e medie imprese familiari e non, quotate e non (UK)	Analisi comparativa		Le imprese familiari hanno migliori <i>performance</i>	Positiva

Bibliografia

- Aaker D.A. (1996). *Buiding strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker D.A., Biel A. (eds.) (1992). *Building strong brands*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2000), *Brand Leadership*, FrancoAngeli Editore
- Abor J. Biekpe N. (2007). Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities, *Corporate Governance*, 7(3), pp. 288-300.
- Abratt R. (1989). A new approach to the corporate image management process *Journal of Marketing Management*, 5(1), pp. 63-76.
- Achmad T., Rusmin Neilson J., Tower G. (2009). The iniquitous influence of family ownership structures on corporate performance. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), 41-48.
- Adams A.F., Manners G.E., Astrachan J.H., Mazzola P. (2004), "The importance of integrated goal setting: the application of cost-of-capital concepts to private firms", *Family business Review*, 17(4), pp. 287-302.
- Adams R.B., Almeida H., Ferreira D. (2009). Understanding the relationship between founder-CEOs and firm performance, *Journal of Empirical Finance*, 16(1), pp. 136-150.
- Addis M., Holbrook M.B. (2001). On the Conceptual Link Between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity, *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), pp. 50-66.
- Adler P.S., Kwon S.W. (2000). Social capital: The good, the bad, and the ugly. In Lesser E. (Ed.), *Knowledge and social capital: Foundations and applications*, pp. 89-115. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Aguins H., Gottfredson R.K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression, *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 776-786.
- Ahmed K. Courtis J.K. (1999). Associations Between Corporate Characteristics and Disclosure Levels in Annual Reports: A Meta-Analysis, *The British Accounting Review*, 31(1), pp. 35-61.
- Albert S., Whetten D.A. (1985). Organizational identity. In: Cummings L.L., Staw B.M., *Research in organizational behaviours*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective, *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 573-596.
- Alipour M. (2013) An investigation of the association between ownership structure and corporate performance Empirical evidence from Tehran Stock Exchange (TSE), *Management Research Review*, 36(11), pp. 1137-1166.

- Allouche, J., Amann B., Jaussaud J., Kurashina T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A Matched-pair investigation, *Family Business Review*, 21(4), pp. 315-329.
- Anderson R., Reeb D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58(3), pp. 1301-1327.
- Andres C. (2008). Large shareholders and firm performance: An empirical examination of founding-family ownership, *Journal of Corporate Finance*, 14(4), pp. 431-445.
- Astrachan J., Shanker M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look *Family Business Review*, 16(3), pp. 211-219.
- Astrachan J.H. (2010). Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda, *Journal of Family business Strategy*, 1, pp. 6-14.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002). The F-Pec scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, 15(1), pp. 45-58.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2005). *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory*, Baylor University.
- Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, *Family Business Review*, 7(3), pp. 251–262.
- Astrachan J. H., Jaskiewicz P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), pp. 139-149.
- Audretsch D.B., Hülsbeck M., Lehmann E.E. (2010).
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2003). L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia, *Sinergie*, 61-62, pp. 213-225.
- Bailar J.C. (1997). The promise and problems of meta-analysis, *New Engl J Med*, 337, pp. 559-561.
- Balmer J.M.T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing, *Journal of Marketing Management*, 14(8), pp. 963-996.
- Balmer J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 248-291.
- Balmer J.M.T., Gray E.R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 972-997.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation, *California Management Review*, 44(3), pp. 72–86.
- Barney J.A. (1986). Organizational culture: can it be source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-664.
- Barney J.B. (1991). Firm resources sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

- Barontini R., Caprio L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe, *European Financial Management*, 12(5), pp. 689-723.
- Basco R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches, *Journal of Family Business Strategy*, 4, pp. 42-66.
- Ben-Amar W., Francoeur C., Hafsi T., Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership, *British Journal of Management*, 24(1), pp. 85-101.
- Bennedsen M., Nielsen K., Pérez-González F., Wolfenzon D. (2007). The role of families in succession decisions and performance, *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), pp. 647-691.
- Bernstein D. (1984). *Corporate image and reality: a critique of corporate communications*. Eastbourne: Holt, Rhinehart and Wnston Ltd.
- Bingham J.B., Dyer Jr. W.G., Smith I., Adams G.L. (2011). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms, *Journal of Business Ethics*, 99, pp. 565–585.
- Binz C., Hair Jr. J.F., Pieper T.M., Baldauf A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences, *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), pp. 3-11.
- Bjuggren P.O., Palmberg J. (2010). The impact of vote differentiation on investment performance in listed family firms, *Family Business Review*, 23(4), pp. 327–340.
- Blanco, C.F., Sarasa, R.G., Sanclemente, C.O. (2010). Effects of visual and textual information in online product presentations: Looking for the best combination in website design, *European Journal of Information Systems*, 19, pp. 668–686.
- Block J.H., Jaskiewicz P., Miller D. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation, *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), pp. 232–245.
- Blombäck A. (2006). The family business concept as an element in corporate branding, paper presented at the 2nd workshop on Family Firm Management Research, Nice.
- Blombäck A. (2009). Family business - a secondary brand in corporate brand management. CeFEO working paper series, *Jönköping International Business School*, 1.
- Blombäck A. (2010). The seconding value of family business in corporate branding – a tentative model, *IFERA Conference 2010*, Lancaster, Great Britain.
- Blombäck A. (2011). Realizing the value of Family Business Identity as Corporate Brand Element – A Research Model, *Jönköping International Business School*, 17.
- Bolar K.P. (2009). *Performance Analysis of Family Managed Business vis-à-vis Professionally Managed Business in the Indian IT Industry: A Study of Satyam Computer Services Ltd. vs. Infosys Technologies Ltd.*

- Bonilla C.A., Sepulveda J., Carvajal M. (2010). Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence, *Family Business Review*, 23(2), pp. 148–154.
- Borenstein M., Hedges L.V., Higgins J.P.T., Rothstein H.R. (2009), *Introduction to meta-analysis*, Wiley, UK.
- Botero I., Blombäck A. (2010). Leveraging the family brand: using brand management to highlight the advantages of family firms, paper presented at the Annual World Family Business Research Conference of the International Family Enterprise Research Association (IFERA), Lancaster.
- Botero I.C., Mckenna T., Morgan B., Zartman W., Fediuk T.A., Faber A. (2009). Attracting non family employees into family business: the effects of mentioning whether an organization is family-owned or not on organizations' perceived attractiveness, paper presented 9th Annual IFERA Conference, Limassol, Cyprus.
- Bouzgarrou H., Navatte P. (2013). Ownership structure and acquirers performance: Family vs. non-family firms, *International Review of Financial Analysis*, 27, pp. 123–134.
- Boyatzis R.E. (1999). *Transforming qualitative information*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bromley D.B. (2000). Psychological aspects of corporate identity, image and reputation, *Corporate Reputation Review*, 3(3), pp. 240-252.
- Bromley D.B. (2001). Relationship between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 316-334.
- Brunswik E. (1955). Representative design and probabilistic theory in a functional psychology, *Psychological Review*, 62, pp. 193-217.
- Cafferata R. (1988). Ancora su proprietà e controllo: dalla continuità alla crisi del ruolo della famiglia dell'imprenditore nell'amministrazione dell'azienda minore, *Small Business*, 3.
- Cai D., Luo J., Wan D. (2012). Family CEOs: Do they benefit firm performance in China?, *Asia Pacific Journal of Management*, 29, pp. 923–947.
- Caliskan E., Icke B., Ayturk Y. (2011). Corporate reputation and financial performance: evidence from Turkey, *Research Journal of International Studies*, 18, pp. 61–72.
- Caney M., Van Essen M., Gedajlovic E.R., Heugens P.P.R.A.M. (2013). What Do We Know About Private Family Firms? A Meta-Analytical Review, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1-32.
- Capaldo A., Della Piana B., Monteleone M., Sergi B. (2012) *Cross-Cultural Management: A Mosaic of Words and Concepts.*, Mc Grawhill, ISBN: 9788838690693, pp. 1-170.
- Carney M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), pp. 249–265.
- Carney M., Gedajlovic E., Huegens P., Van Essen M., van Oosterhout J. (2011). Business Group Affiliation, Performance, Context, and Strategy: A Meta Analysis, *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 437-460.

- Carrigan M., Buckley J. (2008). What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family business, *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), pp. 656-666.
- Casillas J. C., Moreno A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), pp. 265–291.
- Casillas J. C., Moreno A. M., Barbero J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms, *Family Business Review*, 23(1), pp. 27–44.
- Chahine S. (2007). Block-holder ownership, family control and post-listing performance of French IPOs, *Managerial Finance*, 33(6), pp. 388-400.
- Chami, R. (1999). *What's different about family businesses?* University of Notre Dame Working Paper. Notre Dame: University of Notre Dame.
- Chandler A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap Press, Cambridge, MA.
- Charbel S., Elie B., Georges S. (2013). Impact of family involvement in ownership management and direction on financial performance of the Lebanese firms, *International Strategic Management Review*, pp. 30–41.
- Chrisman J. J., Chua J. H., Litz R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship-Theory and Practice*, 28(4), pp. 335–354.
- Chrisman J. J., Chua J. H., Sharma P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 555–575.
- Chrisman J.J., Carroll A.B. (1984), Corporate responsibility-reconciling economic and social goals, *Sloan Management Review*, 25(2), pp. 59-65.
- Chrisman J.J., Chua J. H., Steier L. (2004). Comparing the agency cost of family e non-family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 335-354.
- Chrisman J.J., Chua J. H., Steier L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29, pp. 237-247.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 467-472.
- Chrisman J.J., Kellermanns F.W., Chan K.C., Liano K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles, *Family Business Review*, 23(1), pp. 9-26.
- Chrisman J.J., Steier L.P., Chua J.H. (2008). Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 935-947.

- Chu W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: Evidence from public firms in Taiwan, *Small Business Economics*, 33(3), pp. 353–373.
- Chu W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size, *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), pp. 833–851.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), pp. 19-39.
- Colbert B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 29(3), pp. 341–358.
- Collesei U. (2000). *Marketing*. Cedam, Padova.
- Colquitt J.A., Zapata-Phelan C.P. (2007). Trends in theory building and theory testing: a five decade study of Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 1281-1303.
- Connolly-Ahern C., Broadway S. (2007). The importance of appearing competent: an analysis of corporate impression management strategies on the World Wide Web, *Public Relation Review*, 33(3), pp. 343-345.
- Cooper H.M., Hedges L.V. (Eds.) (1994). *The handbook of research synthesis*. The Russell Sage Foundation, New York.
- Cooper M. J., Upton N., Seaman S. (2005). Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices, *Journal of Small Business Management*, 43(3), pp. 242–256.
- Cooper W., Ho J., Hunter J., Rodgers R. (1985). The impact of foreign corrupt practices act on internal control practices, *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 9(1), pp. 22-40.
- Corbetta G. (2010). *Le aziende familiari*. Milano, Egea.
- Corbetta G., Salvato C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency cost in different types of family firms: A commentary on “Comparing the agency cost of family and non family firms: conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 355-362.
- Corbetta P., Gasperoni G., Pisati, M. (2001), *Statistica per la ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Covin, T. (1994). Perception of Family-Owned Firms: The Impact of Gender and Educational Level, *Journal of Small Business Management*, 32(3), pp. 29-39.
- Craig J., Moores K. (2005). The professionalization process in family firms: the Dennis family case study. In: Astrachan J., Poutziouris P. Soufani K. (editors), *Family Business Casebook Journal*. Kennesaw, GA: Kennesaw State University Publisher: 91-120.
- Craig J.B., Dibrell C., Davis P.S. (2008). Leveraging Family Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business, *Journal of Small Business Management*, 46(3), pp. 351-371.

- Cruz C., Justo R., De Castro, J.O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives, *Journal of Business Venturing*, 27(1), pp. 62–76.
- Cuomo M.T., Tortora D., De Luca R., Metallo G. (2011), Measuring Corporate Reputation for the Creation of Added Value, paper presentato alla *1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation*, IESE Business School, Barcelona Campus, Spain, 7-8 June.
- Da Silva R.V., Alwi S.F.S. (2007). Online brand attributes and online corporate brand images, *European Journal of Marketing*, 42, pp. 1039-1058.
- Daily C., Dollinger M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, *Family Business Review*, 5(2), pp. 117-136.
- Datta Deepak K., Pinches G.E. and Narayanan V. K. (1992). Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 67-84.
- David R.J., Han S. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, (25), pp. 39-58.
- Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-47.
- Davis J.H., Allen M.R., Hayes H.D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), p p. 1093-1115.
- Davis P.S., Harveston P.D. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneurled Family Businesses, *Family Business Review*, 13 (2), pp. 107-120.
- de Chernatony L. (2001). *From brand vision to brand evaluation*. Oxford: Butterworth & Heinemann.
- de Chernatony L., McDonald M. (1999). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Butterworth-Heniemann, Oxford.
- De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession, *Family Business Review*, 21(2), pp. 183-199.
- Debicki B.J., Matherne C.F., Kellermanns F.W., Chrisman J.J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what and the why, *Family Business Review*, 22, pp. 151-166.
- Del Baldo M. (2010). Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse immateriali “core” nell’economia delle Pmi. L’esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa, *Economia Aziendale Online*, 2, pp. 111–130.
- Demattè C., Corbetta G. (1993). *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo.

- Demsetz H., Lehn K. (1985). The structure of corporate ownership: causes and consequences, *Journal of Political Economy*, 93(6), pp. 1155–1177.
- Derfuss K. (2009). The Relationship of Budgetary Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual – Level Consequent Variables: A Meta-Analysis, *European Accounting Review*, 18(2), pp. 203-239.
- Desman R. Brush C. (1991). Family Business: the state of the notion, in N. Upton (eds), Proceedings of the 1991 family firm conference, Jonestown, NY.
- Dess G.G., Robinson R.B. Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 265-273.
- Ding H., Pukthuanthong-Le K. (2009). Family firm IPO performance and market signals, *Journal of Enterprising Culture*, 17(1), pp. 55–77.
- Donaldson L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory, *Academy of Management Review*, 15, pp. 369-381.
- Donaldson L., Davis J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management*, 16(1), pp. 49-64.
- Donna G. (1999). *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma.
- Dowling G.R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press.
- Dufour Y., Steane P. (2010). Building a good solid family wine businesses: Casella wines, *International Journal of Wine Business Research*, 22(2), pp. 122-132.
- Dyer W.G. (2006). Examining the family effect on firm performance, *Family Business Review*, 19(4), pp. 253–273.
- Dyer W.G., Whetten D.A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), pp. 785-802.
- Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*, 22(4), pp. 545-565.
- Erdem F. (2010). Family Business Reputation: a literature review and some research questions, *Electronic Journal of Family Business Studies*, 4(2), pp. 133-146.
- Esch F.R., Langner T, Schmitt B.H., Geus P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases, *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), pp. 98-105.
- Escriba´-Esteve A., Sanchez-Peinado L., Sanchez-Peinado E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises, *British Journal of Management*, 20(4), pp. 581–597.
- Espinoza A.T.I., Espinoza A.N.F. (2012). Family business performance: evidence from Mexico, *Cuadernos de Administración*, 25(44), pp. 39-61.

- Esrock S. (1998). Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda-setting?, *Public Relation Review*, 24(3), pp. 305-319.
- Esrock S., Leichty G. (2000). Organization of corporate web pages: publics and functions, *Public Relation Review*, 26(3), pp. 327-344.
- Faccio M., Lang L., Young L. (2001). Dividends and expropriation, *American Economic Review*, 91(1), pp. 54-78.
- Fahed-Sreih J. (2009). An exploratory study on a new corporate governance mechanism Evidence from small family firms, *Management Research News*, 32(1), pp. 50-61.
- Fama E., Jensen M. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301–325.
- Favero C.A., Giglio S., Honorati M., Panunzi F. (2006). *The performance of Italian family firms* (ECGI Working Paper Series in Finance, 127). Brussels, Belgium: European Corporate Governance Institute.
- Field (1999). A Bluffer's guide to meta-analysis, *Newsletter of the Math, Stat and Comp Section of the British Psychological Society*, 7(1), pp. 16-25.
- Field (2003), The problems in using fixed-effects models of meta-analysis on real-world data, *Understanding Statistics*, 2(2), pp. 105-124.
- Filatochev I., Lien Y. Ch. Piesse J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family controlled firms: Evidence from Taiwan, *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), pp. 257-283.
- Filatotchev I., Zhang X., Piesse J. (2011). Multiple agency perspective, family control, and private information abuse in an emerging economy, *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), pp. 69–93.
- Flatt S.J., Kowalczyk S.J. (2000). Do corporate reputation partly reflect external perceptions of organizational culture?, *Corporate Reputation Review*, 3(4), pp. 351 – 358.
- Fletcher J. (1995). An examination of the selectivity and market timing performance of UK unit trusts, *Journal of Business Finance and Accounting*, 22(1), pp. 143-156.
- Fombrun C., Shanley M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233-258.
- Fombrun C.J., Rindova V. (1996). Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations, *New York University, Stern School of Business*, Working Paper.
- Fontana A. (2009). *Manuale di storytelling*. Etas, Milano.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Frost, R. (2008). Family-owned brands: A sustainable legacy?
http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa_id=438.
- Gallo M. A., Vilaseca A. (1996). Finance in family business, *Family Business Review*, 9, pp. 387-401.
- Gallucci C. (2010). *La diversità di genere nel wine family business*. Giappichelli, Torino

- Gallucci C., D'Amato A. (2013). Exploring nonlinear effects of family power on performance of Italian wine businesses *International Journal of Wine Business Research* (forthcoming).
- Gallucci C., Santulli R. (2013). Il *family brand* nella comunicazione *online*. Un focus sul settore vino. *Mercati e Competitività*, 4, pp. 127-148.
- Gálve Górriz, C., & Salas Fumás, V. (1996). Ownership structure and firm performance: Some empirical evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics*, 17(6), 575-586.
- García-Castro R., Sharma P. (2011). Family Involvement-Firm Performance Link: Winning Configurations Revealed by Settheoretic Methods, *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre.
- García-Meca E., Sánchez-Ballesta J.P. (2010). The Association of board independence and ownership concentration with voluntary disclosure: a metaanalysis, 19(3), pp. 603-627.
- Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J. J., Kellermanns F. W. (2012). The adolescence of family firm research, *Journal of Management*, 38(4), pp. 1010–1037.
- Genco P., Vagnani G. (2008). New frontiers in entrepreneurship, *Sinergie*, 26.
- Gersick K., Davis J., Hampton M., Lansberg I. (1997). *Generation to generation lifecycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Giovannini R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance, *Journal of Management and Governance*, 14(2), pp. 145-166.
- Golinelli G.M. (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*. Cedam, Padova.
- Gomez-Mejia L.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 52, pp. 106-137.
- Gómez-Mejía L.R., Núñez-Nickel M., Gutierrez I. (2001). The role of family ties in agency contracts, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 81–95.
- González M., Guzmán A., Pombo C., Trujillo M. (2012). Family firms and financial performance: The cost of growing, *Emerging Markets Review*, 13, pp. 626–649.
- Gooding R.Z., Wagner J.A. III (1985). A metaanalytic review of the relationship between size and performance: the productivity and efficiency of organizations and their subunits, *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 462-481.
- Grassby R. (2000). *Kinship and capitalism*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Gray E., Balmer J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation, *Long Range Planning*, 31(5), pp. 695-702.
- Gray E.R., Balmer J.M.T. (2001). The corporate brand: a strategic asset, *Management in Practice*, 4, pp. 1-4.

- Greenberg P., Greenberg R. Nouri H. (1994). Participative budgeting: a meta analytic examination of the methodological moderators, *Journal of Accounting Literature*, 13, pp. 117-141.
- Guatri L. (1991). *La teoria di creazione di valore. Una via europea*. Egea, Milano.
- Guttman J.M., Yacouel N. (2007). On the expansion of the market and the decline of the family, *Review of Economics of the Household*, 5, pp. 1-13.
- Ha H.-Y., Perks H. (2005). Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction, and trust, *Journal of Consumer Behavior*, 4, pp. 438–452.
- Habbershon T., Williams M.L., McMillan I. (2003). A unified Systems Perspective of Family Firm Performance, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*, 12(1), pp. 1–25.
- Habbershon, TG., Williams, M.L. (2000). A model of understanding the competitiveness of family-controlled companies. In P. Poutziours (Eds.), *Tradition or entrepreneurship in the new economy* (pp. 94-115). Manchester Business School, Manchester, England.
- Hamberg M., Fagerland E.A., Nilsen K.K. (2013). Founding-family firms and the creation of value: Swedish evidence, *Managerial Finance*, 39(10), pp. 963-978.
- Hamelin A., Trojman J. (2007). Family ownership and growth: The case of French SMEs, LARGE, Laboratoire de Recherche en Gestion et Economie Institut d'Etudes Politiques Université Robert Schuman de Strasbourg.
- Handler W.C. (1989). Managing the family firm succession process: the next generation family members experience, unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University.
- Hashim N.H., Murphy J. (2006). Branding on the web: Evolving domain name usage among Malaysian hotels *Tourism Management*, 28, pp. 621-624.
- Haslam S.A., Ellemers N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions, in: Hodgkinson G.P., Ford J.K., (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 20, pp. 39-118.
- Hatch M.J. Schultz M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand?, *Harvard Business Review*, February, pp. 128-134.
- Hatch M.J., Schultz M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37(8), pp. 1041-1064.
- Hatch N.W., Dyer, J.H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 25(12), pp. 1155-1178.
- Hay D., Knetchel W., Wong, N. (2006). Audit fees: a meta-analysis of the effect of supply and demand attributes, *Contemporary Accounting Research*, 23(1), pp. 141-191.

- Hedges L.V. Olkin I. (1980). Vote counting methods in research synthesis, *Psych Bulletin*, 88, pp. 359-369.
- Hedges L.V., Vevea J.L. (1998). Fixed- and random-effects models in meta-analysis, *Psych methods*, 6(3), pp. 203-217.
- Higgins J.P.T. e Thompson S.G. (2002). How should meta-regression analyses be undertaken and interpreted?, *Statistics in Medicine*, 21, pp. 1559-1573.
- Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory, *Family Business Review*, 19(2), pp. 135-145.
- Holt D.T., Rutherford M.W., Kuratko D.F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC, *Family Business Review*, 23, pp. 76-88.
- Hossain I. (2007). Investment Performance of Swedish Family Firms, Master Thesis, Jönköping International Business School.
- Huedo-Medina T.N., Sánchez-Meca J., Marín-Martínez F., Botella J. (2006). Assessing heterogeneity in meta-analysis: *Q* statistic or *I*² index?, *Psychological Methods*, 11, pp. 193-206.
- Hunter F.L., Schmidt G.E. (1990). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. SAGE Publications, Newbury Park, California; London; New Delhi.
- Hunter F.L., Schmidt G.E. (1996). Measurement error in psychological research: Lessons from 26 research scenarios, *Psychological Methods*, 1(2), pp. 199.
- Hunter F.L., Schmidt G.E. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*, SAGE.
- Iannone B. (2009). *La corporate reputation quale risorsa (intangibile) strategica. Dinamiche di sviluppo e strumenti di misurazione*. Aracne, Roma.
- Ibrahim H., Samad F.A. (2011). Agency costs, corporate governance mechanisms and performance of public listed family firms in Malaysia, *S.Afr.J.Bus.Manage*, 42(3), pp. 17-25.
- Ind N. (1992). *Corporate image* (Revise ed.). Kogan Page, London.
- Ind N. (2001). *The corporate brand*. New York University Press, New York.
- Invernizzi E. (2011), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli, e metodi*. Giuffrè Editore, Milano.
- Isakov D., Weisskopf J. (2009). Family Ownership, Multiple Blockholders and Firm Performance, no published.
- Isakov D., Weisskopf J. (2012). Are Founding Families Special Blockholders? An Investigation of Controlling Shareholder Influence on Firm Performance, University of Fribourg, no published.

- Iwu-Egwuonwu R.C. (2011). Corporate reputation & Firm Performance: empirical literature evidence, *International Journal of Business and Management*, 6(4), pp. 197-206.
- Jaskiewicz P., González V., Menéndez S., Schiereck D. (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses, *Family Business Review*, 28(3), pp. 179-202.
- Jensen M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Jiang, Y., Peng, M.K.W. (2011). Are family ownership and control in large firms good, bad, or irrelevant?, *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), pp. 15-39.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Karra N., Tracey P., Phillips N. (2006). Altruism and agency in the family firm: exploring the role of family, kinship, and ethnicity, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, pp. 861-877.
- Kashmiri S., Mahajan V., (2010). What's in a name? An analysis of the strategic behavior of family firms, *International Journal of Research in Marketing*, 27, pp. 271- 280.
- Keegan W.J, Morriarty S.E. Duncan T.R. (1992). *Marketing*, Prentice Hall Canada; Canadian Edition edition.
- Keister L.A. (eds) (2005). *Entrepreneurship. Research in the Sociology of Work*. Greenwich, CT: Elsevier.
- Keller K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1-22.
- Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic Brand Management: A European Perspective*, Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Kellermanns F.W., Eddleston K.A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), pp. 209-228.
- Kim Y., Gao F.Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms, *Journal of Business Research*, 66(2), pp. 265-274.
- Kinney W. and Martin R. (1994). Does auditing reduce bias in financial reporting? A review of auditrelated adjustment studies, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 13(1), pp. 375-400.
- Klein S., Astrachan J., Smyrniotis K. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), pp. 321-339.
- Kotey B. (2005). Are performance differences between family and non-family SMEs uniform across all firm sizes?, *Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(6), pp. 394-421.
- Kotler P. H. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th ed., Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall International, Inc.

- Kotler P. H., Keller K.L., Brady M., Goodman M., Hansen T. (2009) *Marketing Management*, European edition, Pearson Education Limited, England.
- Kotler P.H. (1980). Market Challenger Strategies, in T.S. Dudick (eds), *Handbook of Business Planning and Budgeting for Executives with Profit Responsibility*. NY: Van Nostrand Reinhold, pp. 66-70.
- Kotler P.H., Keller K.L., Brady M., Goodman M., Hansen T. (2009). *Marketing management*, Pearson Education Limited.
- Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I. (2010). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland, *Family Business Review*, 23(1), pp. 45-59.
- Krappe A., Goutas L., von Schlippe A. (2011). The “family business brand”: an enquiry into the construction of the image of family businesses, *Journal of Family Business Management*, 1(1), pp. 37-46.
- La Porta R., Lopez-De Silanes F., Shleifer A. (1999). Corporate ownership around the world, *The Journal of Finance*, 54(2), pp. 471-517.
- Laaksonen S., Falco A., Salminen M., Aula P., Ravaja N., Ainamo A. (2011). Reputation as emotional experiences – the use of psychophysiological measurements in corporate reputation research, Working Paper.
- LaForet, S. (2009). *Managing brands – A contemporary perspective*, Berkshire, McGraw-Hill Education.
- Lansberg I. (1998). The succession conspiracy. In: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (Eds.), *Family business sourcebook II*. Marietta, GA: Business Owner Resources.
- Larkin J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, U.K.
- Laroche M., Yang Z., McDougall G.H.G., Bergeron J. (2005). Internet versus bricksand-mortar retailers: An investigation into intangibility and its consequences, *Journal of Retailing*, 81, pp. 251–267.
- Le Breton-Miller I., Miller D., Lester R.H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family business, *Organization Science*, 22(3), pp. 704-721.
- Lee J. (2004). The effect of family ownership and management of firm performance, *Sam Advanced Management Journal*, Autumn.
- Lee M. (2006). Family firm performance: Further evidence, *Family Business Review*, 19(2), pp. 103-114.
- Leenders M., Waarts E. (2003). Competitiveness and evolution of family businesses: the role of family and business orientation, *European Management Journal*, 21(6), pp. 686–697.
- Levinson H. (1971). Conflicts that plague family business, *Harvard Business Review*, marzo/aprile.

- Light R.J., Pillemer D.B. (1984). *Summing Up: The Science of Reviewing Research*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Light R.J., Smith P.V. (1971). Accumulating evidences: procedures for resolving contradictions among different studies, *Harvard Educational Review*, 41, pp. 429-471.
- Ling Y., Kellermanns F.W. (2010). The effect of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency, *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 232-344.
- Lipsey M.W., Wilson D.B. (2001). *Practical metaanalysis*, Thousand Oaks, CA:Sage.
- Litchfield S. (2008). *Corporate branding: The case of the family firm*. Unpublished Master's thesis. Illinois State University.
- Litz R.A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 8(2), pp. 71-81.
- Louisot J., Girardet C. (2012). Managing risk to reputation – a model to monitor the key drivers. A key to long term solvency for insurance and reinsurance companies, *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 4(1), pp. 4 – 47.
- Lubatkin M., Schulze W., Ling Y. Dino, R. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms, *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 313-330.
- Lyman A.R. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?, *Family Business Review*, 4(3), pp. 303-324.
- Machek O., Hnilica J., Brabec M. (2013). Characteristics of family businesses in the Czech Republic, no published.
- Mahto R.V., Davis P.S., Pearce J.A., Robinson R.B. (2010). Satisfaction with firm performance in family businesses, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), pp. 985-1001.
- Mainolfi G. (2010). *Il modello della country reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli Editore, Torino.
- Margulies W.P. (1977). Make the most of your corporate image, *Harvard Business Review*, 55, July/August, pp. 66-74.
- Markin A. (2004). Family ownership and firm performance in Canada, Simon Fraser University.
- Markwick N., Fill C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), pp. 396-409.
- Martínez J. I., Stohr B., Quiroga B. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile, *Family Business Review*, 20(2), pp. 83-94.
- Mattiacci A., Maralli R. (2007). Il wine marketing nell'esperienza di una media impresa leader: Banfi di Montalcino, *Mercati e Competitività*, 2.

- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Evidence from Western European Corporations, *Journal of Corporate Finance*, 12(2), pp. 321-341.
- Mazzi C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges, *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), pp. 166–181.
- Mazzola P., Sciascia S., Kellermans F.W. (2013). Non-linear effects of family sources of power on performance, *Journal of Business Research*, 66(4), pp. 568-574.
- McConaughy D. L., Walker M. C., Henderson G., Mishra C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value, *Review of Financial Economics*, 7(1), pp. 1-19.
- McConaughy D.L., Matthews C.H., Fialko A.S. (2001). Founding family controlled firms: performance, risk and value, *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp. 31-49.
- McDaniel M.A., Rothstein H.R., Whetzel D.L. (2006). Publication bias: a case study of four test vendors, *Personnel Psychology*, 59, pp. 927–953.
- McDonald M.H.B., de hernatony L., Harris F. (2001). Corporate marketing and service brands, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 335-352.
- McGuire J., Dow S., Ibrahim B. (2012). All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm, *Journal of Business Research*, 65, pp. 1643–1650
- Memili E., Eddleston K.A., Kellermans F.W., Zellweger T.M., Barnett T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image, *Journal of Family Business Strategy*, 1, pp. 200-209.
- Metallo G., Gallucci C. (2011). Un’analisi del “family effect” attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability per le imprese familiari?. *Sinergie*, Milano: 10-11 novembre.
- Metallo G., Gallucci C. (2013). Un’analisi del family effect attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?. *Sinergie*, 91, pp. 211-236.
- Micelotta E.R., Raynard M. (2011). Concealing or Revealing the family?: Corporate identity strategies in family firms, *Family Business Review*, 24(3), pp. 197-216.
- Michael-Tsabari N, Lavee, Y. Hareli, S. (2008). Stereotypes of family businesses and their role in choosing a workplace. Paper presented at the 8th international family enterprise research academy (IFERA) Conference.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2005). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities, *Family Business Review*, 19(1), pp. 73-87.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities, *Family business Review*, 19(1), pp. 73-87.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R. H., Cannella A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), pp. 829-858.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. (2011). Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics, *Journal of Management Studies*, 48(1), pp. 1-25.

- Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnik B. (2008). Stewardship vs Stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1), pp. 51-78.
- Miller D., Minichilli A., Corbetta G. (2013). Is family leadership always beneficial?, *Strategic Management Journal*, 34, pp.553–571.
- Milton L.P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: identity confirmation as a catalyst for performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, pp. 1063-1081.
- Minichilli A., Corbetta G., Mac Millan I.C., (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: Familiness, Faultlines and their impact on financial performance, *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 205-222.
- Mishra C.S., Randøy T., Jenssen J.I. (2001). The Effect of Founding Family Influence on Firm Value and Corporate Governance, *Journal of International Financial Management and Accounting*, 12(3), pp. 235-259.
- Mizik N., Jacobson R., (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shift in strategic emphasis, *Journal of marketing*, 97(1), pp. 63-76.
- Møller A.P., Jennions M.D. (2001). Testing and adjusting for publication bias, *Tree*, 16, pp. 580-586.
- Montanari S. (2011). Caratteri di imprenditorialità e problematiche di governance nell'azienda familiare: il caso Barone Ricasoli, paper presentato al convegno SIDREA, Napoli.
- Montemerlo D. (2009). *Continuità generazionale e accordi familiari*. Egea, Milano.
- Morck R., Yeung B. (2004). Family control and the rent seeking society, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 391-409.
- Morck R.K., Shleifer A., Vishny R. (1988). Management ownership and market valuation: an empirical analysis, *Journal of Financial Economics*, (20), pp. 293-315.
- Morresi O. (2009). *Il family effect su performance e risk-taking dell'impresa negli ultimi dieci anni*. FrancoAngeli, Milano.
- Moynagh M., Worsley R. (2002). Tomorrow's consumer: the shifting balance of power, *Journal of Consumer Behavior*, 1(3), pp. 293–301.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266.
- Nebenzahl I.D., Jaffe E.D. (2001). *National image and competitive advantage. The theory and practice of County-of-Origin Effect*, Copenhagen Business School.
- Newbert S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 28, pp. 121-146.

- Nordqvist M. (2005). Familiness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson's "An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), pp. 285-292.
- NRC - National Research Council (1992). Combining information: statistical issues and opportunities for researches, Washington, National Academy Press.
- O'Boyle Jr., E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M.W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms financial performance: A meta-analysis of main and moderator effect, *Journal of Business Venturing*, 27(1), pp. 1–18.
- O'Boyle Jr., E.H., Rutherford M.W., Pollack J. M. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study, *Family Business Review*, 23(4), pp. 310–326.
- O'GuinnT., Allen C., Semini R.J. (2009). Advertising and Integrated Brand Promotion, *Cengage Learning*.
- Okoroafo S.C., Koh A., (2009). The impact of the marketing activities of family owned businesses on consumer purchase intentions *International Journal of Business and Management*, 4(10), pp. 3-13.
- Olins W. (1978). *The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity*. Design Council, London.
- Olins W. (1990). *Corporate identity; making business strategy visible through design*. Thames & Hudson, London.
- Olins W. (2000). How brands are taking over the corporation. In: Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H., *The expressive organization*. Oxford University Press, Oxford, pp. 51-65.
- Olson P., Zuiker V., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 639-666.
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, *Organizational Studies*, 24(3), pp. 403- 441.
- Orth, U., Green, M. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: the role of trust, store image, trust and satisfaction, *Journal of Retailing & Consumer Services*, 16(4), pp. 248-259.
- Osservatorio AUB. (2012). Le aziende familiari nel settore vitivinicolo, Trento: 11 luglio.
- Panunzi F., Favero C.A., Giglio S., Honorati M. (2006). The Performance of Italian Family Firms, *Finance Working Paper*, 127, pp. 1-30.
- Parmentier M.A. (2011). When David Met Victoria: Forging a Strong Family Brand, *Family Business Review*, 24(3), pp. 217-232.
- Parsons T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organization, *Administrative Science Quarterly*, 1, pp. 63-85.

- Passeri R., Mazzi C. (2012). Impresa familiare e benessere: dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore, *Sinergie*, 87, pp. 191-208.
- Pastore R. (2008). *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*. FrancoAngeli, Milano.
- Pauvit J. (2000). *Brand new*. V&A Publications, London.
- Pearson A.W., Carr, J. C., Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 949–969.
- Peng M.W., Jiang Y. (2006). Family ownership and control in large firms: the good, the bad, the irrelevant – and why, William Davidson Institute Working Paper Number 840.
- Penrose E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Blackwell, Oxford.
- Perez Rodriguez M. J., Basco R. (2011). The cognitive legitimacy of the family business field, *Family Business Review*, 24(4), pp. 322-342.
- Perrini F., Rossi G., Rovetta B. (2008). Does ownership structure affect performance? Evidence from the Italian market, *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), pp. 312–325.
- Phillips N. (2011). Performance contrasts between family and non-family businesses in Barbados, no published.
- Pindado J., Requejo I., De la Torre Olvera C. (2008). Does family ownership impact positively on firm value? Empirical evidence from Western Europe, *Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas* (Working Paper No. 2). Burgos y Salamanca, Spain: Universidades de Valladolid.
- Pombo C., Gonzalez M., Guzman A., Trujillo M. (2011). Family Firms and Financial Performance: The Cost of Growing, no published.
- Pomeroy B., Thornton D.B. (2008). Meta-analysis and the accounting literature: the case of audit committee independence and financial reporting quality, *European Accounting Review*, 17(2), pp. 305-330.
- Poza E., Alfred T. Maheshwari A. (1997). Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms: A Preliminary Report, *Family Business Review*, 10(2), pp. 135-156.
- Prabowo M., Simpson J. (2011). Independent directors and firm performance in family controlled firms: evidence from Indonesia, *Asian Pacific Economic Literature*, pp. 121-132.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation, *HBR*, 66(3), pp. 79-91.
- Prati G. (2007). Fattori che promuovono il processo di crescita post-traumatica: una meta-analisi, *Psicoterapia Cognitiva e Comportamentale*, 13(11), pp. 13-36.
- Presas P., Muñoz M.D. Guia J. (2010). The role of Familiness in Family and non family businesses Websites: the case of the Tourist sector. *IFERA Lancaster 2010: 10th world*

family business research conference : Long Term Perspectives on Family Business: Theory, Practice, Policy : 6-9 july . Lancaster (ENG): Lancaster University.

- Pukall T.J., Calabrò A. (2013). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model, *Family Business Review*, DOI: 10.1177/0894486513491423.
- Quinn-Trank C., Washington M. (2009). Maintaining the legitimacy of legitimating organizations: the institutional work of the AASCB and its constituents in business education. In: Lawrence T., Suddaby R. (Eds.), *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. London: Cambridge University Press.
- Rantanen N., Jussila I. (2011). F-CPO: a collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business, *Journal of Family Business Strategy*, 2, pp. 139-150.
- Rawlins B. (2008). Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency, *Journal of Public Relations Research*, 21(1), pp. 71-99.
- Rettab B., Azzam A. (2011). Performance of Family and Non-family Firms with Self-Selection: Evidence from Dubai, *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2(3), pp. 222-237.
- Rhee M., Kim T. (2012). After the collapse: a behavioral theory of reputation repair, in Barnett M.L., Pollock T.G., *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, Oxford University Press.
- Riezebos, R. (2003). *Brand management – A theoretical and practical approach*, Harlow, England: Pearson Education.
- Roberts P. W., Dowling G. R. (2002). Corporate Reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1077-1093.
- Rogers W. (1993). Regression standard errors in clustered samples, *Stata Technical Bulletin*, 13(13), pp. 19-23.
- Rosenthal R. (1984). *Meta-Analytic Procedures for Social Research*. Sage, Newbury Park.
- Rosenthal R. (1995). Writing meta-analytic reviews, *Psychological Bulletin*, 118, pp. 183-192.
- Rothstein H.R., Hopewell S. (2009). The Grey Literature. In H. Cooper, L.Hedges J. Valentine (Eds.), *The Handbook of Research Synthesis*, 2nd edition. Russell-Sage: New York.
- Rothstein H.R., Sutton A.J., Borenstein M. (Eds.) (2005). *Publication Bias in Meta-Analysis: Prevention, Assessment and Adjustment*. Wiley, Chichester, UK.
- Rumelhart D., Ortony A. (1977). The representation of knowledge in memory, in Anderson R., Spiro R. J., Montague W. (Eds.), *Schooling and the acquisition of knowledge*, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum.
- Rumelt R.P. (1984). Towards a strategic theory of the firm, in Lamb R.B. (Ed.), *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., pp. 556–570.

- Rutherford M.W., Kuratko D.F., Holt D.T. (2008). Examining the link between “familiness” and firm performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle?, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), pp. 1089-1109.
- Sabri N.R. (2008). Palestinian Family Businesses, no published, pp. 1-17.
- Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S., Cabeza-García, L. (2011). Family Ownership and Control, the Presence of Other Large Shareholders, and Firm Performance: Further Evidence, *Family Business Review*, 24(1), 71-93.
- Saito T. (2008). Family firms and firm performance: Evidence from Japan, *Journal of Japanese International Economies*, 22, pp. 620–646.
- Salmon C. (2008). *Storytelling. La fabbrica delle storie*. Fazzi Editore, Roma.
- San Martin-Reyna, J.M., Duran-Encalada, J.A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange, *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), pp. 106-117.
- Schillaci C.E. (1990). *I processi di transizione imprenditoriale del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*. Edizioni Giappichelli, Torino.
- Schreiber E.S. (2008). Essential Knowledge Reputation, Working Paper, available at: www.lebow.drexel.edu
- Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N., Buchholtz A. K. (2001). Agency relationships in family firms, *Theory and evidence. Organization Science*, 12(2), pp. 99–116.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 473-490.
- Schwass J., Smit W., Moeller L. (2010). Brand Survey, *Family Business Magazine*.
- Sciarelli S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Giuffrè, Milano.
- Sciascia S., Mazzola P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring nonlinear effects on performance, *Family Business Review*, 21(4), pp. 331-345.
- Sciascia S., Mazzola P., Kellermanns F.W. (2012). Non-linear effects of family sources of power on performance, *Journal of Business Research*, 66(5), pp. 568-574.
- Shane S., Kolvereid L., National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study, *Journal of Small Business Management*, 33(2), pp. 1995, 37-50.
- Sharma P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17(1), pp. 1-36.
- Sharma P. CarneyM. (2010). Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues, *Family Business Review*, 25, pp. 233-242.
- Sharma P. Nordqvist M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In Tapies, J., Ward, J.L (Ed.) *Family values and value creation: How do family-owned businesses foster enduring values*. Palgrave Macmillan Publishers, pp.71-101.

- Sharma P., Chrisman J. J. Chua J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10(1), pp. 1-35.
- Sharpe D. (1997). Of apples and oranges, file drawers and garbage: why validity issues in meta-analysis will not go away, *Clinical Psychological Review*, 17, pp. 881-901.
- Shinnar R.S., Cho S., Ragoff, E.G. (2013). Outcomes of family involvement in minority owned family businesses, *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), pp. 22-33.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1997). A survey of corporate governance, *Journal of Finance*, 52(2), pp. 737-783.
- Siano A. (2001). *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*. Giuffrè Editore, Milano.
- Siano A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese, *Sinergie*, 89, pp. 3-23.
- Siano A., Vollero A., Siglioccolo M. (2007). Corporate reputation management: a set drivers in the governance – structure – system model. Empirical evidence from crisis communication, Paper presented at 11th International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness, Oslo – Norway.
- Sicoli G. (2008). *Un'analisi delle relazioni tra creazione di valore e gestione aziendale*. Franco Angeli, Milano.
- Silva F., Majluf N. (2008). Does family ownership shape performance outcomes?, *Journal of Business Research*, 61(6), pp. 609–614.
- Simoes C., Dibb S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation, *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), pp. 217-224.
- Sindhuja P.N. (2009). Performance and Value Creation: Family Managed Business Versus Non-Family Managed Business, no published, pp. 66-80.
- Singal M., Singal V. (2011). Concentrated ownership and firm performance: Does family control matter?, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), pp. 373–396.
- Sirmon D., Hitt M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339–358.
- Smith M. (2008). Differences between family and non-family Smes: a comparative study of Australia and Belgium, *Journal of Management and Organization*, 14(1), pp. 1-15.
- Smith Maguire J. (2010). Provenance and the liminality of production and consumption: The case of wine promoters, *Marketing Theory*, 10(3), pp. 269-282.
- Sonfield M.C., Lussier R.N. (2004). First-, second-, and third –generation family firms: a comparison, *Family Business Review*, 17(3), pp. 189-201.
- Songini L., Gnan L. (2013). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1111/jsbm.12085.

- Sorenson R.L., Goodpaster K.E., Hedberg P.R. (2009). The family point of view, Family social capital, and firm performance, *Family Business Review*, 22(3), pp. 239-253.
- Sraer D., Thesmar D. (2006). *Performance and behavior of family firms: Evidence from the French Stock Market* (ECGI Working Paper Series in Finance, No. 130/2006). Brussels, Belgium: European Corporate Governance Institute.
- Sraer D., Thesmar D. (2007). Performance and behaviour of family firms: evidence from the French stock market, *The Journal of the European Economic Association*, 5(4), pp. 709-751.
- Steel P.D., Kammeyer-Mueller J.D. (2002), Comparing meta-analytic moderator estimation techniques under realistic conditions, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 96-111.
- Sundaramurthy C., Kreiner G.E. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The case of Family Business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), pp.415-436.
- Swamy V. (2011). Corporate Governance and Firm Performance in Unlisted Family Owned Firms, *International Journal of Business Insights & Transformation*, 4(2), pp. 37-51.
- Swamy V. (2012). Corporate Governance in Family Owned Small Firms, no published, pp. 1-38.
- Tagiuri R., Davis J.A. (1996). Bivalent attitudes of the family firm, *Family Business Review*, 9(2), pp. 199-209.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies, *Family Business Review*, 5(1), pp. 43-62.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Topalian A. (1984). Corporate identity: beyond the visual overstatements, *International Journal of Advertising*, 25, pp. 61-64.
- Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, 14, pp. 207-222.
- Trotman K., Wood R. (1991). A meta-analysis of studies on internal control judgments, *Journal of Accounting Research*, 29(1), pp. 180-192.
- Tsai W., Ghoshal S. (1998). Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41, pp. 464-476.
- Tsao C. W., Chen S. J., Lin C. S., Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance the role of high-performance work systems, *Family Business Review*, 22(4), pp. 319–332.
- Tápies J., Treviño-Rodríguez R. (2006). Effective Knowledge transfer in family firms, in Poutziouris P. – Smyrniotis K. – Klein S. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, Northampton, pp. 343 – 357.
- Uhlaner L.M., Meijaard J. (2004). The relationship between family orientation, organization context, organization structure and firm performance, no published.

- Van Essen M., Van Oosterhout J., Carney M. (2011). Corporate board sand the performance of Asian firms: A meta-analysis, *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), pp. 873–905.
- Van Riel C.B.M., Fombrun C.J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Routledge, Abingdon.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (2010). Marketing e intangibles per la competitività delle medie imprese italiane, *Mercati e Competitività*, 2.
- Verhagen T., Boter, J. Adelaar T. (2010). The effect of product type on consumer preferences for website content elements: An empirical study, *Journal of Computer Mediated Communication*, 16, pp. 139–170.
- Verhagen T., van Dolen W. (2008). Online purchase intentions: A multi-channel store image perspective, *Information & Management*, 46, pp. 77–82.
- Villalonga B., Amit R. (2006). How do family ownership, control and management effect firm value?, *Journal of Financial Economics*, 80, pp. 385-417.
- Vought K., Baker L., Smith G. (2008). Practitioner commentary: moving from theory to practice in family business research, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 32(6), pp. 1111-1121.
- Vrontis D., Thrassou A., Rossi M. (2011). Italian wine firms: strategic branding and financial performance, *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), pp. 288-304.
- Wang D., (2006). Founding family ownership and earnings quality, *Journal of Accounting Research*, 44(3), pp. 619.
- Ward J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Brass, San Francisco.
- Ward J.L. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices, *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.
- Ward M. R., Lee M. J. (2000). Internet shopping, consumer search, and product branding, *Journal of Product and Brand Management*, 9, pp. 6–20.
- Weber R.P. (1990). *Basic content analysis*. (2nd Ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Werther W.B., Chandler D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage, New York.
- Westhead P. (1997). Ambitions, External Environment and Strategic Factor Differences Between Family and Non-Family Companies, *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), pp. 127-157.
- Westhead P., Cowling M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), pp. 31-57.
- Westhead P., Howorth C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), pp. 301-314.

- Wooldridge J., (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Yamneesri J., Lodh S.C. (2004). Is Family Ownership a Pain or Gain to Firm Performance?, *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, pp. 263-270.
- Yeh Y., Lee T., Woidtke T. (2001). The Journal of American Academy of Business, Cambridge, *Internationa Review of Finance*, 2(1/2), pp. 21-48.
- Yoshikawa T., Rasheed A.A. (2010). Family Control and Ownership Monitoring in Family-Controlled Firms in Japan, *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 274-295.
- Yu A., Lumpkin G. T., Sorenson R. L., Brigham K. H. (2012). The landscape of family business outcomes, *Family Business Review*, 25(1), pp. 33–57.
- Yuan, D., Hua, Z., Junxi, Z. (2008). The financial and operating performance of Chinese family-owned listed firms, *Management International Review*, 48(3), 297–318.
- Zager M., McGaha, J., Garcia L. (2001). Prison privatization and public budgeting: a meta-analysis of the literature, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 13(2), pp. 222-244.
- Zahra S. A., Hayton J. C., Salvato C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 363-381.
- Zahra S., Sharma P. (2004). Family business research: a strategic reflection, *Family Business Review*, 17(4), pp. 331-346.
- Zara C. (1997). *La valutazione della marca. Il contributo del brand al valore di impresa*. Etas Libri, Milano.
- Zata-Poutziouris P. (2011). The financial structure and performance of owner–managed family firms: Evidence from the UK economy, *Universia Business Review*, Cuarto trimestre, pp. 70-81.
- Zellweger T.M., Astrachan J.H. (2008). On the emotional value of owning a firm, *Family business Review*, 21(4), pp. 347-363.
- Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity, *Journal of Family Business Strategy*, 1, pp. 54-63.
- Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Memili E., (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties, *Journal of Family Business Strategy*, 3, pp. 239-250.
- Zellweger T.M., Nason R.S. (2008). A stakeholder perspective on Family Firm performance, *Family Business Review*, 21(3), pp. 203-216.
- Zhao D. (2006). Towards all-author co-citation analysis, *Information Processing & Management*, 42(6), pp. 1578-1591.

Ringraziamenti

Giunta al termine del percorso di dottorato, desidero ringraziare ed esprimere la mia riconoscenza nei confronti di tutti coloro che, in modi diversi, hanno contribuito alla mia crescita e hanno reso questi tre anni costruttivi, stimolanti e, al tempo stesso, piacevoli.

Un primo, sincero ed affettuoso grazie è rivolto alla Professoressa Carmen Gallucci. La ringrazio per avermi aperto le porte del mondo accademico e della ricerca scientifica. La ringrazio per avermi costantemente incoraggiata e per avermi insegnato ad affrontare la ricerca con sicurezza ed umiltà. La ringrazio per avermi guidata con entusiasmo e curiosità a conoscere l'affascinante e altrettanto complesso mondo del *family business*. La ringrazio per i numerosi spunti di riflessione e i proficui suggerimenti che quotidianamente mi ha donato, non in ultimo per la stesura di questo lavoro di tesi, ma soprattutto per avermi trasmesso la passione e la dedizione con cui ogni giorno affronta il suo lavoro. Lei è stata ed è per me una guida preziosa nel cammino di crescita scientifica e personale, un punto di riferimento con cui condividere le soddisfazioni nello svolgimento delle attività accademiche.

Con affetto e stima ringrazio, inoltre, la Dottoressa Bice Della Piana per il sostegno fornitomi nella realizzazione di questo lavoro, per i pregevoli spunti critici offerti durante le nostre frequenti e stimolanti conversazioni, per le conoscenze trasferitemi e per i sorrisi regalati.

Un sincero ringraziamento è rivolto anche al Professore Gerardino Metallo, per avermi insegnato che la ricerca non può mai astrarsi dalla realtà, e al Professore Alfonso Siano, per i consigli e i suggerimenti ricevuti in questi anni di dottorato.

Inoltre, profondamente convinta che senza il loro sostegno non avrei mai potuto raggiungere questo traguardo, ringrazio i miei genitori, mio fratello e Stefano, per l'amore e la serenità che mi donano ogni giorno e per la fiducia che ripongono in me.

Ringrazio, infine, i colleghi e gli amici con cui ho condiviso la vita universitaria, perché hanno saputo renderla molto più piacevole e divertente. Li ringrazio per aver saputo leggere, seppur raramente, la tristezza nel mio sguardo, aiutandomi a cancellarla.

Li ringrazio per le risate, gli sguardi e gli abbracci e per aver contribuito, seppur inconsapevolmente, ad insegnarmi a credere di più in me stessa. Tra gli altri, un grazie speciale è per Gabriella, con la quale ho condiviso le ansie, le paure e le difficoltà di questi anni, ma anche le gioie, l'ilarità e i momenti di allegria. La ringrazio perché, con razionalità, mi ha aiutata ad interpretare la realtà con uno sguardo concreto e realistico, evidenziando le mie debolezze per spronarmi a correggerle e a trasformarle, lì dove possibile, in punti di forza.

Salerno, Università degli Studi, maggio 2014

R.S.