



Collana Working Paper n. 2/2007

**MANAGEMENT FAMILIARE, CAPITALE UMANO  
E INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE**

---

di Daniele Cerrato e Maria Cristina Piva

---

## INDICE

<b>1. Premessa</b>	3
<b>2. Analisi della letteratura e ipotesi di ricerca</b>	4
2.1 Le definizioni di impresa familiare e la prospettiva d'analisi prescelta	4
2.2 Management familiare e sviluppo internazionale	5
2.3 Il ruolo del capitale umano	7
2.4 Proprietà estera e internazionalizzazione	8
<b>3. Metodologia</b>	9
3.1 Il campione e i dati	9
3.2 Variabile dipendente	9
3.4 Variabili di controllo	10
<b>4. Risultati</b>	11
<b>5. Conclusioni e limiti dello studio</b>	13
<b>Riferimenti bibliografici</b>	16

Il testo di questo working paper è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, Management familiare, capitale umane e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

**CERSI- Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

# MANAGEMENTE FAMILIARE, CAPITALE UMANO E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

di Daniele Cerrato e Maria Cristina Piva

## 1. PREMESSA

Il dibattito sui fattori che facilitano/ostacolano lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese è molto vivo e la ricerca in questo campo riscuote crescente interesse (Depperu, 1993; Coviello e McAuley, 1999; Zucchella e Maccarini, 1999; Lu e Beamish, 2001; Caroli e Lipparini, 2002). Relativamente pochi studi, tuttavia, hanno analizzato come il carattere familiare dell'impresa influenzi i processi d'internazionalizzazione (Gallo e Sveen, 1991; Gallo e Garcia Pont, 1996; Okoroafo, 1999; Zahra, 2003).

Sebbene la letteratura sul *family business* abbia ampiamente riconosciuto la complessità manageriale dell'impresa familiare e le peculiarità dei suoi comportamenti strategici (Corbetta, 1995; Montemerlo, 2000), la ricerca in questo campo richiede ancora sviluppi, soprattutto dal punto di vista delle indagini empiriche. Da una recente *review* (Sharma, 2004), basata su 217 articoli pubblicati su riviste referate, emerge che la ricerca sul *family business* si è nel tempo notevolmente arricchita di modelli teorici e concettualizzazioni più raffinate del fenomeno, ma nel contempo cresce l'esigenza di effettuare ricerche empiriche atte a testare i modelli proposti. La prevalenza di lavori di natura teorica rispetto a quelli empirici era stata già evidenziata da una precedente analisi dei contributi sul *family business* (Sharma *et al.*, 1997). Dal punto di vista dei contenuti delle ricerche, Chrisman *et al.* (2003) classificano 190 articoli, pubblicati tra il 1996 e il 2003, in base alla tematica affrontata. L'analisi evidenzia una pluralità di temi (in primo luogo, la successione, seguita dagli studi sulle performance e la governance), tra i quali l'internazionalizzazione occupa uno spazio modesto (circa il 3%, pari a 6 lavori).

La questione se e in che misura il carattere familiare dell'impresa abbia effetto sulle scelte d'internazionalizzazione e, quindi, se la propensione all'espansione internazionale e l'intensità della stessa nelle imprese familiari differisca in modo significativo rispetto alle imprese non familiari è ancora controversa e poco esplorata. Il paper intende fornire un contributo a colmare questo *gap* negli studi, attraverso un approfondimento empirico sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane, ponendo particolare attenzione all'analisi dell'influenza che la natura familiare del management e il capitale umano hanno sullo sviluppo internazionale.

Il tema appare particolarmente rilevante con riferimento all'Italia, dove la piccola e media dimensione e la natura familiare sono due caratteristiche fondamentali del tessuto industriale. Questa peculiarità fa sì che nel nostro Paese ancor più che in altri, il tema della competitività delle imprese e, in modo particolare, della sostenibilità dei loro vantaggi competitivi sul piano internazionale si leghi indissolubilmente a quello della sostenibilità del capitalismo familiare nei contesti attuali.

## 2. ANALISI DELLA LETTERATURA E IPOTESI DI RICERCA

### 2.1 Le definizioni di impresa familiare e la prospettiva d'analisi prescelta

Il *family business* rappresenta un campo di studi piuttosto frammentato, caratterizzato da una pluralità di indirizzi di ricerca, oltre che dalla difficoltà di definire in maniera univoca il campo d'indagine (Zahra e Sharma, 2004). Chua *et al.* (1999) propongono una *review* di oltre 250 paper sul *family business*, dalla quale evidenziano ventuno definizioni di impresa familiare: alcune di esse guardano più all'aspetto della proprietà (Barnes e Hershon, 1976; Lansberg *et al.*, 1988), altre definizioni sottolineano che nell'impresa familiare o la proprietà o il management sono in relazione ad una o più famiglie; altre qualificano come familiare l'impresa nella quale ricorrono entrambi gli elementi; in altri contributi ancora si pone l'accento sulla successione<sup>1</sup>.

Nell'ambito della letteratura italiana, diversi studiosi hanno analizzato le peculiarità strategiche-organizzative e gestionali delle imprese familiari (Boldizzoni, 1988; Cafferata, 1988; Demattè e Corbetta, 1993; Corbetta, 1995, 2005; Montermerlo, 2000, Compagno, 2003). Accogliendo la prospettiva che enfatizza le relazioni di reciproco condizionamento tra "azienda di produzione" e "azienda di consumo" di una o poche famiglie (Ferrero, 1989), Corbetta (1995: 20) definisce familiare l'impresa nella quale "*una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa*". In modo simile, focalizzandosi sulla gestione oltre che sulla proprietà, Demattè e Corbetta (1993) definiscono familiari le imprese in cui il capitale sociale e le decisioni fondamentali di gestione risultano controllate da un'unica famiglia o da poche famiglie fra loro collegate. Schillaci (1990) sottolinea che l'impresa familiare è tale perché in essa l'attività imprenditoriale s'identifica con una famiglia (o più famiglie) per una o più generazioni. L'influenza della famiglia sull'impresa deriva dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio ed è esercitata attraverso la copertura di ruoli manageriali da parte di alcuni membri della famiglia stessa.

---

<sup>1</sup> Una definizione ampia che abbraccia i diversi elementi menzionati è fornita dagli stessi Chua, Chrisman e Sharma (1999: 25): "*The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and the vision of the business held by a dominant coalition and controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across the generations of the family or families*".

Il coinvolgimento della famiglia nella proprietà e/o nel management rappresenta l'elemento chiave attorno a cui ruotano le definizioni di *family business*. Tuttavia, tale elemento non basta a definire in modo univoco l'impresa familiare. Si può osservare, infatti, che una precisa definizione di impresa familiare richiederebbe l'individuazione di valori-soglia, in termini di quota di proprietà riconducibile alla famiglia o numerosità dei manager appartenenti alla famiglia.

La *governance* dell'impresa è un ulteriore elemento rispetto al quale si può valutare il coinvolgimento della famiglia. La natura familiare dell'impresa si riflette, infatti, anche sulla composizione e sul funzionamento dei consigli di amministrazione.<sup>2</sup> Infine, un quarto elemento che ricorre tanto nelle definizioni, quanto nelle analisi condotte sulle imprese familiari, è l'esistenza di un problema di successione imprenditoriale. In sintesi, la natura familiare dell'impresa può essere definita con riferimento ad ambiti diversi e, rispetto a ciascuno di questi, il coinvolgimento della famiglia può presentarsi con intensità e caratteri differenti.

E' stata, inoltre, evidenziata la difficoltà di generare un reale effetto "cumulativo" delle conoscenze derivanti dalle ricerche sul *family business* per una duplice ragione (Chua *et al.*, 1999): da un lato, la validità e la generalizzabilità dei risultati va circoscritta o comunque valutata, tenendo conto della definizione di impresa familiare fornita; dall'altro, va rilevato che, sebbene il coinvolgimento della famiglia nell'impresa sia un tratto caratteristico in diversi Paesi (Sharma, 2004), i risultati degli studi condotti con riferimento a contesti diversi non sono facilmente confrontabili, poiché è discutibile l'omogeneità delle tipologie d'impresa considerate<sup>3</sup>.

Il presente lavoro non ha lo scopo di approfondire le problematiche associate alla definizione di impresa familiare. Tuttavia, un breve richiamo alla letteratura è utile a chiarire la prospettiva adottata nello studio. A tale scopo, due elementi vanno evidenziati. In primo luogo, il *focus* dell'analisi è sulla natura familiare del management, non sulla proprietà. Il solo elemento dell'assetto proprietario che in questa sede viene preso in considerazione è rappresentato dalla presenza di soggetti esteri nella compagine sociale dell'impresa. D'altronde, i dati sulla composizione del capitale non necessariamente consentono di definire con precisione un'impresa come familiare. Si può avere, ad esempio, il caso di un'impresa gestita da più membri della stessa famiglia, ma in cui l'imprenditore sia l'unico azionista persona fisica. Tale impresa è senz'altro familiare, ma semplicemente non vi è ancora stato il passaggio di quote societarie ai membri della famiglia, magari già operativi nella stessa.

In secondo luogo, proprio allo scopo di tenere in considerazione le difficoltà sopra evidenziate di definire univocamente l'impresa familiare, si è scelto di non adottare un approccio dicotomico, basato sulla netta distinzione tra impresa "familiare" e impresa "non familiare". Si è privilegiato, invece, il *focus* sulla natura familiare *vs.* non familiare

---

<sup>2</sup> Per un'analisi sulle strutture di governance delle imprese italiane quotate a controllo familiare, si veda Corbetta e Minichilli (2005).

<sup>3</sup> A tal proposito, ad esempio, Corbetta e Montemerlo (1999) evidenziano che tra imprese familiari italiane e statunitensi esistono significative differenze negli assetti proprietari e nelle strutture di *governance*.

della gestione, valutata come una variabile continua, sulla base del maggiore o minore coinvolgimento della famiglia proprietaria nella gestione.

## 2.2 *Management familiare e sviluppo internazionale*

Le caratteristiche specifiche dell'impresa familiare, ossia la sua peculiare cultura organizzativa e le sue pratiche manageriali, fondate sulla simbiosi tra famiglia e impresa, sono fattori intangibili che vanno considerati nell'analisi dei processi d'internazionalizzazione, in quanto influenzano il modo in cui l'impresa definisce e persegue le sue strategie (Corbetta e Montemerlo, 1999; Zahra, 2003).

Dallo studio di Ensley e Pearson (2005) emerge che team manageriali a base familiare hanno maggiore coesione e visione strategica condivisa e, al tempo stesso, minore conflittualità rispetto a team manageriali non familiari. E' stato evidenziato che le imprese familiari si caratterizzano per una maggiore stabilità della cultura organizzativa (Kets de Vries, 1993) e tendono a perseguire strategie difensive, che enfatizzano l'efficienza e la conservazione (Chrisman *et al.*, 2005), mentre imprese non familiari e senza un controllo "parentale" del management sono più propense a cogliere innovazioni ed esplorare nuovi campi (Sánchez-Peinado *et al.*, 2007).

Tra i tratti distintivi delle imprese basate su un management familiare rientra, dunque, anche un atteggiamento di avversione al rischio, il quale può impedire di cogliere opportunità imprenditoriali con maggiore aggressività e gioca un ruolo nel mancato perseguimento di strategie di crescita all'estero. Alcuni studi<sup>4</sup> supportano la visione secondo cui il prevalere di un orientamento strategico (Coda, 1988) basato sulla conservazione e alla continuità e l'obiettivo prioritario di mantenere l'indipendenza e il controllo aziendale renderebbero le imprese familiari meno orientate a ricercare opportunità di espansione all'estero. Per tali ragioni, il livello d'internazionalizzazione delle imprese familiari dovrebbe risultare più basso rispetto ad altri contesti aziendali.

Non mancano, però, analisi di tutt'altro segno. Basandosi su un'analisi condotta su 490 imprese manifatturiere statunitensi, Zahra (2003) rileva che la proprietà familiare dell'impresa e i suoi sistemi di *governance*, basati sul coinvolgimento dei membri della famiglia nella gestione, sono positivamente correlati all'internazionalizzazione.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Gallo e Garcia Pont (1996) evidenziano come il *focus* sui mercati domestici sia uno dei fattori che limitano la propensione all'internazionalizzazione delle imprese familiari. Okoroafo (1999) sottolinea che le imprese familiari non monitorano regolarmente il mercato globale e non valutano sistematicamente il contesto internazionale nell'assunzione delle scelte strategiche. In uno studio recente, Graves e Thomas (2003) mostrano che le imprese familiari si caratterizzano per una minore disponibilità di risorse manageriali rispetto alle imprese non familiari e tale gap cresce all'aumentare del grado d'internazionalizzazione.

<sup>5</sup> Nella ricerca si evidenzia come la presenza di manager proprietari assicuri adeguato supporto alla realizzazione di progetti di medio-lungo termine, qual è, ad esempio, un'iniziativa di sviluppo nei mercati esteri. Zahra (2003) spiega questi risultati facendo riferimento all'altruismo che tipicamente caratterizza le imprese familiari: se l'internazionalizzazione è considerata importante per lo sviluppo di lungo termine dell'impresa, i manager proprietari perseguono questa strategia anche se i rischi percepiti sono alti.

Nel complesso, le ricerche svolte mettono in luce che la natura familiare dell'impresa non è un elemento ininfluente ai fini del processo d'internazionalizzazione. Sebbene non manchino risultati controversi, tende a prevalere la tesi secondo cui la natura familiare dell'impresa si rifletta in un accentuato *focus* sulla difesa delle posizioni di mercato attuali anziché sulla crescita internazionale.

Se, da un lato, nelle piccole e medie imprese familiari il patrimonio di conoscenze è talvolta molto elevato in termini tecnico-industriali e commerciali, dall'altro è frequente il caso in cui vi sia carenza cultura manageriale, dovuta alla difficoltà di ingresso di terzi esterni alla famiglia nel management. Il bisogno di far crescere il business genera il processo di delega e rende necessario il coinvolgimento di manager esterni per completare il portafoglio di competenze presenti in azienda, in modo coerente con le necessità imposte dalla crescita. Delegare e, conseguentemente, dotarsi di una struttura manageriale di alto profilo rappresenta un passaggio necessario per far fronte efficacemente alla complessità derivante dall'espansione dell'impresa nei mercati esteri e dall'esigenza di confrontarsi con una pluralità di contesti competitivi. Tuttavia, gli imprenditori si mostrano spesso riluttanti ad effettuare cambiamenti nella struttura organizzativa e nei sistemi di gestione che favoriscano il decentramento del processo decisionale e il reclutamento di professionisti qualificati (Velli, 2005). I proprietari o i membri della famiglia tendono a posticipare questo processo per la paura di perdere il controllo o più comunemente perché temono la difficoltà per i familiari di adattarsi ad un nuovo modello di rapporto con l'impresa.

Una conseguenza di questo comportamento è un rallentamento nel processo di managerializzazione. Proprio la disponibilità di manager in grado di guidare l'azienda sui mercati esteri può essere vista come un "collo di bottiglia" (Spigarelli, 2003) rispetto alla realizzazione di processi estesi d'internazionalizzazione. Per queste ragioni la natura familiare dell'impresa può essere motivo di mancata espansione internazionale o, comunque, di un limitato sfruttamento delle potenzialità di sviluppo sui mercati esteri (Carnevale Maffé e Venzin, 2005). Si formula, pertanto, la seguente ipotesi:

*Ipotesi 1: la natura familiare del management è negativamente correlata all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.*

### *2.3 Il ruolo del capitale umano*

Con il crescere del *commitment* dell'impresa verso i mercati esteri e della complessità dei processi di sviluppo internazionale realizzati, cresce anche il numero di persone che all'interno dell'impresa sono destinati a gestire le attività internazionali (contatti con clienti e fornitori, gestione di filiali commerciali e produttive, etc). Emerge,

---

Inoltre, il coinvolgimento del management riduce il rischio di comportamenti opportunistici, favorisce l'identificazione con l'impresa e consente un pieno e maggiore apprezzamento dei benefici e dei rischi associati alle scelte d'internazionalizzazione.



perciò, in misura maggiore, l'esigenza di disporre di risorse umane qualificate, di figure professionali dotate del bagaglio di competenze necessarie a gestire con successo un processo di crescita internazionale. Come studi recenti evidenziano (Esposito, 2003), la mancanza di personale specializzato è indicato dalle imprese esportatrici come uno dei principali ostacoli allo sviluppo estero.

Le conoscenze ed abilità delle persone sono strettamente legate alla formazione ricevuta (Hambrick e Mason, 1984). Tihanyi *et al.* (2000) evidenziano che c'è una relazione positiva tra livello di formazione del top management team e internazionalizzazione. Una formazione di più alto livello si associa a maggiori conoscenze, utili per la gestione di processi decisionali complessi, come quelli all'analisi dell'ambiente internazionale e alla capacità di rispondere efficacemente ad esso. Inoltre, al di là delle competenze tecniche acquisite, la formazione può creare l'opportunità di conoscere contesti nuovi e di avere contatti con persone diverse e, quindi, tende a favorire una maggiore apertura al cambiamento (Wiersema e Bantel, 1992; Tihanyi *et al.*, 2000; Sánchez-Peinado *et al.*, 2007). Tali elementi sono importanti per gestire la complessità e le sfide associate allo sviluppo internazionale, incluse quelle legate al confrontarsi con culture e modi di "fare business" diversi.

Se, da un lato, anche quando la piccola e media impresa si sviluppa sul mercato internazionale, la centralità del ruolo dell'imprenditore nel definire le strategie e nell'orientare i percorsi di crescita aziendale non viene meno (Lamb e Liesch, 2002; Knight, 2001), dall'altro emerge con maggiore forza, proprio in virtù della complessità legata ai processi di espansione internazionale, l'esigenza di uno sviluppo organizzativo, nella direzione di valorizzare nuove competenze e ruoli all'interno dell'organizzazione (Prete *et al.*, 2005). In ottica *resource-based*, sono le risorse e competenze presenti nell'impresa ad indirizzarne e determinarne i percorsi di sviluppo. In particolare, il perseguimento di strategie di sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese porta in primo piano il ruolo del capitale umano (Caroli e Lipparini, 2002).

*Ipotesi 2: il capitale umano è positivamente correlato all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.*

#### *2.4 Proprietà estera e internazionalizzazione*

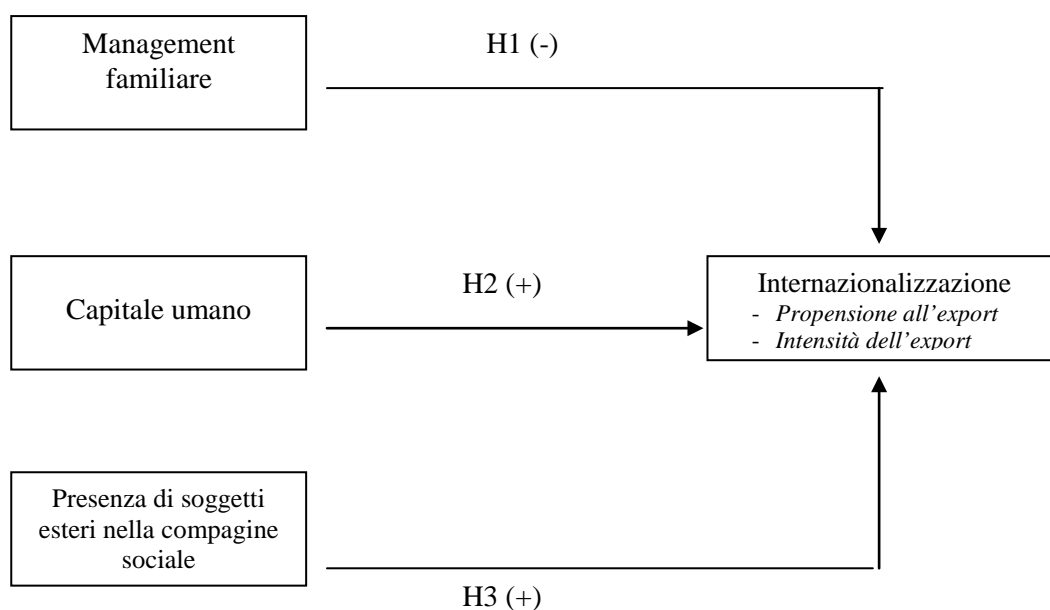
L'internazionalizzazione dell'impresa non ha luogo semplicemente in termini reali, ossia di vendite, produzione e risorse allocate all'estero, ma si può realizzare anche lungo la dimensione finanziaria, ossia dal punto di vista della tipologia di investitore a cui l'impresa stessa si rivolge. È stato evidenziato che le due dimensioni rispondono a logiche differenti e non sono necessariamente correlate (Hassel *et al.*, 2003). Tuttavia, l'apertura internazionale, dal punto di vista della governance e dell'assetto proprietario dell'impresa, rappresenta il segnale di una maggiore conoscenza dell'ambiente internazionale e può essere emblematica di una maggiore apertura anche nel modo in

cui l'impresa concepisce il suo business e il suo mercato di riferimento (Fernandez e Nieto, 2006). Pertanto, l'ipotesi formulata è la seguente:

*Ipotesi 3: la presenza di soggetti esteri nella compagine sociale è positivamente correlato all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.*

Le ipotesi di ricerca sono sintetizzate nella figura 1.

Figura 1. L'influenza del management familiare, del capitale umano e della proprietà estera sull'internazionalizzazione delle PMI: il modello



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Il campione e i dati

L'analisi empirica è condotta su un campione di 1324 imprese manifatturiere italiane con un numero di dipendenti non superiore a 250. La scelta di questo numero di dipendenti come limite superiore per circoscrivere il campione è coerente con le definizioni largamente adottate di piccole e medie imprese (cfr. Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2003). I dati sono relativi all'anno 2003 e provengono dall'Indagine sulle Imprese Italiane, svolta con cadenza triennale dall'Area Studi di Capitalia<sup>6</sup> nell'ambito delle attività dell'Osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese<sup>7</sup>. Inoltre, allo scopo di garantire l'omogeneità delle imprese indagate, si sono considerate unicamente le imprese aventi la forma giuridica di società di capitali.

<sup>6</sup> Gli autori ringraziano l'Area Studi Capitalia per aver concesso la disponibilità dei dati.

<sup>7</sup> L'indagine relativa al triennio 2001-2003 ha interessato un campione di oltre quattro mila imprese manifatturiere, basandosi sulla somministrazione di un questionario per la raccolta di dati sia qualitativi che quantitativi, oltre che sull'analisi di dati di bilancio. Il questionario è articolato in sei sezioni:

### 3.2 Variabile dipendente

L'internazionalizzazione rappresenta la variabile dipendente dello studio. In particolare, sono state considerate due variabili: la *propensione* all'export e *intensità* dell'export.

La propensione all'export è stata valutata attraverso una variabile *dummy*, introdotta per distinguere le imprese domestiche dalle imprese che operano anche sul mercato internazionale. La variabile assume il valore 0 se l'impresa serve unicamente il mercato italiano, 1 se l'impresa realizza parte del proprio fatturato all'estero.

In secondo luogo, relativamente al sottocampione costituito dalle imprese internazionali, costituito da 1058 imprese, il grado d'internazionalizzazione è stato misurato come rapporto tra vendite all'estero e vendite totali (*export intensity*). Tale rapporto rappresenta la misura più comunemente adottata nella letteratura sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, in considerazione del fatto che queste ultime ricorrono prevalentemente all'export come modalità d'entrata nei mercati esteri

### 3.3 Variabili indipendenti

*Management familiare.* Il coinvolgimento della famiglia nella gestione viene misurato dal numero di familiari che occupano posizioni manageriali (Chua *et al.*, 1999). Nell'analisi tale numero è calcolato non in valore assoluto, bensì relativo, ossia come rapporto tra numero di dirigenti familiari e dimensione totale del team manageriale. Il rapporto esprime anche in che misura l'impresa ricorre a manager esterni alla famiglia. Il valore della variabile varia, pertanto, tra 0 (l'impresa si basa solo su manager professionisti, non appartenenti alla famiglia proprietaria) e 1 (il management dell'impresa è interamente di tipo familiare).

*Proprietà estera.* La presenza di soggetti esteri nella compagine sociale è misurata attraverso una variabile *dummy*, la quale assume valore 1 se tra i primi quattro proprietari di quote sociali figura anche un soggetto estero, 0 negli altri casi.

*Capitale umano.* Il capitale umano dell'impresa è misurato dal rapporto tra numero di dipendenti laureati e numero totale dei dipendenti.

---

informazioni generali; forza lavoro; investimenti, innovazione tecnologica e ricerca e sviluppo; internazionalizzazione; mercato (canali distributivi e concorrenza); finanza (rapporti con le banche e scelte di finanziamento). L'indagine è campionaria per le imprese tra 11 e 500 dipendenti, mentre è censuaria per le imprese con oltre 500 dipendenti. Il campione è stato composto attraverso la selezione casuale stratificata. Le imprese aventi più di 10 addetti sono stati suddivisi in gruppi omogenei (strati), costituiti da 5 classi di addetti, 4 settori merceologici, definiti secondo la tassonomia di Pavitt (1984), e due aree territoriali (Nord e Centro-Sud).

### 3.4 Variabili di controllo

*Dimensione.* La dimensione dell'impresa è considerata una *proxy* dell'ammontare di risorse a disposizione dell'impresa per la realizzazione di processi d'internazionalizzazione. Il numero totale dei dipendenti è utilizzato come misura della dimensione, coerentemente con altri studi sulle piccole e medie imprese (Dhanaraj e Beamish, 2003; Fernandez e Nieto, 2006; Mittelstaedt *et al.*, 2003). Il segno atteso è positivo, sebbene gli studi sulla relazione dimensione – internazionalizzazione abbiano evidenziato che la piccola dimensione non costituisce di per sé una barriera all'export e che, pur disponendo di minori risorse, le piccole e medie imprese possono entrare con successo nei mercati esteri e caratterizzarsi per un elevati livelli di export (Bonaccorsi, 1992; Calof 1993).

*Età.* Gli studi sul processo d'internazionalizzazione hanno evidenziato che l'esperienza è un fattore chiave alla base dello sviluppo internazionale (Johanson e Vahlne, 1977). L'età dell'impresa, misurata in questo studio dalla differenza tra l'anno di riferimento dell'analisi (2003) e l'anno di costituzione dell'impresa, rappresenta una *proxy* dell'esperienza, poiché si assume che le imprese che operano da un numero maggiore di anni abbiano accumulato un bagaglio superiore di esperienza e conoscenza.

*Settore.* L'analisi controlla anche l'influenza del settore di appartenenza sull'internazionalizzazione, utilizzando la tassonomia di Pavitt (1984), la quale distingue i settori in quattro tipologie. La prima raggruppa settori manifatturieri tradizionali come alimentari e tabacco, tessile e abbigliamento, cuoio e calzature, legno e mobilio, carta, ecc. (settori *supplier dominated*). La seconda è quella dei settori caratterizzati dall'impiego di tecnologie consolidate e da processi altamente standardizzati, con produzioni ad elevate economie di scala (settori *scale intensive*), quali ad esempio l'estrazione e la lavorazione di materie prime di base, la fabbricazione di automezzi, di prodotti in metallo, e di alcuni beni di consumo durevole (elettrodomestici). La terza tipologia comprende imprese attive nella produzione di macchinari, componentistica, strumenti di precisione e software, destinati a soddisfare le esigenze delle imprese di imprese appartenenti ad altri settori produttivi (*specialized suppliers*). La quarta tipologia è costituita da imprese operanti in settori ad alta intensità di R&S, come l'elettronica e la bioingegneria (*science based*). Nell'analisi sono, quindi, introdotte tre variabili *dummy* per controllare l'influenza del settore, assumendo come settore "base" il manifatturiero tradizionale (*supplier dominated*) e verificando se e come l'appartenenza ad una delle altre tipologie sia correlata all'internazionalizzazione.

## 4. RISULTATI

Nella tabella 1 sono riportate le statistiche descrittive e le correlazioni tra le variabili incluse nell'analisi. La tabella 2 mostra le stime effettuate con il metodo probit, usato per testare il modello nel quale la variabile dipendente è la propensione all'esportazione, ossia la probabilità che l'impresa sia o meno esportatrice, mentre la

tabella 3 mostra i risultati della regressione, in cui la variabile dipendente è il rapporto tra fatturato estero e fatturato totale. Il numero diverso di osservazioni nei due modelli è dovuto al fatto che l'analisi sulla propensione all'export è condotta sull'intero campione, che comprende 1324 imprese, mentre l'analisi sul grado d'internazionalizzazione considera unicamente le imprese internazionali. La differenza, pari a 266, rappresenta il numero delle imprese domestiche.

Tabella 1. Statistiche descrittive e matrice di correlazione delle variabili

Variabili	Media	S.D.	1.	2.	3.	4.	5.
1. Intensità d'esportazione	0,40	0,28	1				
2. Management familiare	0,26	0,41	-0,04	1			
3. Presenza di azionisti stranieri	0,10	0,30	0,09	-0,14	1		
4. Capitale umano	0,07	0,08	0,08	-0,14	0,09	1	
5. Età	29,05	19,84	-0,03	0,07	-0,06	-0,04	1
6. Dimensione	79,78	53,2	0,14	-0,24	0,05	0,03	0,12

N = 1058 (si fa riferimento alle sole imprese internazionali, ossia per le quali la variabile "propensione all'export" è uguale 1, e non al totale delle imprese incluse nell'analisi, pari a 1324)

I risultati supportano parzialmente l'ipotesi 1, ossia limitatamente alla propensione all'export, ma non rispetto all'intensità dell'export: il coinvolgimento dei familiari proprietari nel management dell'impresa influenza negativamente la propensione all'export ( $p < 0,05$ ). In termini diversi, si può affermare che la presenza di manager esterni alla famiglia accresce la probabilità che l'impresa scelga di entrare nei mercati internazionali. Tuttavia, una volta intrapresa la strada dello sviluppo internazionale, il grado d'internazionalizzazione dell'impresa non differisce significativamente in funzione della composizione del team manageriale. Sono, pertanto, altri i fattori che spiegano la maggiore o minore intensità d'esportazione.

Tabella 2. Stima probit: variabile dipendente = propensione all'export

*Variabili indipendenti*

Management familiare	-0,19**	(2,04)
Presenza di azionisti stranieri	0,28*	(1,64)
Capitale umano	0,88*	(1,70)
Età	0,004*	(1,95)
Dimensione	0,004***	(4,33)
Pavitt 2 ( <i>scale-intensive</i> )	-0,39***	(-3,52)
Pavitt 3 ( <i>specialized-suppliers</i> )	0,38***	(3,75)
Pavitt 4 ( <i>science-based</i> )	-0,21	(-0,97)
Costante	0,42***	(3,77)
<hr/>		
Numero osservazioni	1324	
LR $\chi^2$		88,27***
Log-likelihood		-620,06

Nota: Z-statistico in parentesi: \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01

Tabella 3. Regressione: variabile dipendente = fatturato estero/fatturato totale

*Variabili indipendenti*

Management familiare	0,02	(0,77)
Presenza di azionisti stranieri	0,06**	(2,08)
Capitale umano	0,21**	(1,99)
Età	-0,0005	(-1,27)
Dimensione	0,0008***	(4,89)
Pavitt 2 ( <i>scale-intensive</i> )	-0,06**	(-2,25)
Pavitt 3 ( <i>specialized-suppliers</i> )	0,06***	(3,35)
Pavitt 4 ( <i>science-based</i> )	-0,05	(-1,03)
Costante	0,32***	(13,59)
<hr/>		
Numero osservazioni	1058	
R <sup>2</sup>	0,06	
F(8, 1049)		7,95***

Nota: t-statistico in parentesi: \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,01

L'ipotesi 2 circa l'influenza del capitale umano è verificata: il numero di laureati, in termini relativi sul totale degli occupati, influenza in modo positivo e significativo sia la propensione all'export ( $p < 0,10$ ) sia il grado d'internazionalizzazione ( $p < 0,05$ ). Questi risultati avvalorano la tesi secondo cui non solo la dotazione di risorse finanziarie o tecniche, ma anche le risorse umane giocano un ruolo fondamentale nelle strategie d'internazionalizzazione dell'impresa.

L'analisi trova conferma anche alla terza ipotesi: la presenza di azionisti stranieri influenza positivamente l'internazionalizzazione. L'*export intensity* è maggiore nelle imprese che si sono internazionalizzate lungo la dimensione finanziaria ( $p < 0,05$ ). La significatività della variabile proprietà estera è inferiore nel primo modello (tabella 2), in cui si valuta l'impatto sulla propensione all'export ( $p < 0,1$ ).

Per quanto riguarda le variabili di controllo, la dimensione influenza positivamente sia la propensione all'export che l'intensità dell'export ( $p\text{-value} < 0,01$ ), mentre l'età dell'impresa ha un effetto positivo sulla decisione di esportare ( $p < 0,1$ ), ma non è significativa nello spiegare il grado d'internazionalizzazione. Quest'ultimo risultato è, almeno parzialmente, in linea con quanto la letteratura più recente e in particolare gli studi sulle *international new venture* hanno evidenziato (McDougall *et al.*, 1994), ossia che lo sviluppo internazionale prescinde dallo stadio del ciclo di sviluppo e, quindi, dall'età dell'impresa e che anche imprese giovani possono caratterizzarsi per una spiccato orientamento internazionale<sup>8</sup>.

Infine, l'internazionalizzazione (con riferimento ad entrambe le misure considerate) è significativamente inferiore per le piccole e medie imprese operanti nei settori *scale intensive*, mentre è maggiore nei settori *specialized suppliers*, ossia nelle imprese attive nella produzione di strumenti di precisione, macchinari e software. Questi risultati sono facilmente comprensibili alla luce delle caratteristiche dei settori stessi: in quelli *scale intensive*, data appunto l'importanza delle economie di scala, le possibilità che una piccola e media impresa ha di affermarsi e competere a livello internazionale sono limitate, mentre nei settori *specialized suppliers* il contesto internazionale tende a rappresentare l'ambito naturale della competizione.

## 5. CONCLUSIONI E LIMITI DELLO STUDIO

L'analisi dei fattori che favoriscono o limitano l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese è un tema di ricerca molto rilevante. In questo lavoro, attraverso un'indagine empirica su un campione di oltre mille piccole e medie imprese, sono evidenziati alcuni fattori chiave che influenzano sia la propensione che il livello di

---

<sup>8</sup> Nell'analisi era stata inizialmente inclusa, tra le variabili di controllo, l'intensità della ricerca e sviluppo, misurata come rapporto tra spesa in ricerca e sviluppo e fatturato. Tale rapporto è considerato una *proxy* delle risorse tecnologiche e della capacità innovativa dell'impresa (Franko, 1989) ed è largamente usato negli studi di *international business* come misura degli asset intangibili dell'impresa (Lu e Beamish, 2004). Tuttavia, essendo fortemente correlata al capitale umano, questa variabile creava un problema di multicollinearità ed è stata, pertanto, eliminata dal modello finale.

export. Capacità manageriali e skills delle risorse umane giocano un ruolo fondamentale ai fini del pieno sfruttamento delle opportunità di sviluppo internazionale.

Un ulteriore commento merita il rapporto tra management familiare e propensione all'export. Una delle questioni rilevanti e controverse negli studi sul *family business* è se le imprese familiari si caratterizzino in modo differente rispetto alle imprese non familiari in termini di imprenditorialità e di propensione al rischio<sup>9</sup>. Sebbene alcune ricerche descrivano le imprese familiari come esempi di organizzazioni ad alta imprenditorialità, in cui la proprietà e il management familiare supportano l'assunzione di rischi (Aldrich e Cliff, 2003; Zahra, 2005), nella letteratura prevalgono gli studi che descrivono le imprese familiari come strutture meno propense al rischio rispetto ad altre tipologie d'impresa e caratterizzate da maggiore inerzia, tendenti alla conservazione, resistenti al cambiamento (Kets de Vries, 1993; Sharma *et al.*, 1997) e, come tali, poco imprenditoriali. Questa maggiore avversione al rischio potrebbe essere una spiegazione alla base del maggiore *focus* sui mercati domestici nelle imprese in cui prevale un management di tipo familiare.

La famiglia viene, in genere, considerata tanto una risorsa quanto un vincolo per l'impresa (Montemerlo, 2005). In termini di vincoli, una criticità può essere la tendenziale chiusura rispetto a capitale umano esterno, la "*volontà di mantenere il controllo dell'impresa in capo alla famiglia, intendendo il controllo come il presidio diretto di tutti i ruoli critici con una chiusura a priori verso i terzi*" (Montemerlo, 2005: 51). A fronte dell'eventuale esigenza di sviluppo manageriale, nei casi di carenza di competenze gestionali interne, la famiglia proprietaria potrebbe non rispondere adeguatamente, mostrandosi riluttante a delegare autorità e potere, a causa della paura di perdere il controllo sull'impresa o della convinzione che la professionalizzazione costituisca un costo di struttura eccessivo, non necessario (Sharma *et al.*, 1997). Questo atteggiamento può tradursi nel mancato perseguimento di opportunità di sviluppo internazionale.

Dallo studio emerge, dunque, un'implicazione rilevante per il management delle piccole e medie imprese e che rappresenta anche una sfida per le stesse, ossia l'esigenza di rafforzare la propria organizzazione nel senso di una maggiore professionalizzazione del management e una maggiore qualificazione delle risorse umane per svilupparsi nei mercati internazionali. Se è vero, da un lato, che la cultura familiare può costituire un punto di forza della formula imprenditoriale dell'impresa per il contributo che sa offrire in termini di orientamento al lungo periodo, educazione all'imprenditorialità, trasmissione di valori quali l'impegno e il sacrificio personale, la coesione e il senso del dovere, la dedizione al lavoro, è altresì vero aprirsi al contributo di manager professionisti, esterni alla famiglia proprietaria, è fondamentale per integrare le capacità e le competenze aziendali interne e rispondere efficacemente alle sfide della competizione internazionale.

---

<sup>9</sup> Per una *review* di contributi su orientamento imprenditoriale e propensione al rischio nelle imprese familiari si veda Naldi *et al.* (2007).



L'analisi condotta presenta diversi limiti i quali rappresentano, al tempo stesso, stimoli per possibili sviluppi della ricerca. Un primo fondamentale limite è che la natura familiare dell'impresa viene analizzata unicamente dal punto di vista manageriale. Relativamente alla proprietà, viene presa in considerazione soltanto la presenza di azionisti esteri nella compagine sociale. Allo scopo di indagare se e in che misura la natura familiare dell'impresa, valutata non solo in termini di management, influenzi l'internazionalizzazione, si rende necessario un approfondimento sulle caratteristiche dell'assetto proprietario.

In secondo luogo, il tema dell'internazionalizzazione è sempre più legato al ruolo del capitale "relazionale", ossia alla capacità dell'impresa di attivare e gestire relazioni. Nei contesti competitivi attuali l'internazionalizzazione non si esprime più unicamente in termini di fatturato e risorse allocate all'estero, ma anche di alleanze e rete di relazioni dell'impresa (e dell'imprenditore). Si passa cioè da una prospettiva che analizza l'internazionalizzazione guardando all'ammontare di risorse allocate all'estero, ad una che enfatizza l'importanza del network e delle relazioni, quali elementi su cui l'impresa fa leva per colmare il proprio gap di risorse e competenze e crescere nei mercati internazionali. Il paper non considera l'attività "relazionale" dell'impresa, mentre oggi si sottolinea che l'internazionalizzazione "profonda" è quella che non si limita al solo mercato di sbocco, ma si realizza anche attraverso strategie di sviluppo esterno, con il ricorso ad alleanze e anche acquisizioni, in grado di assicurare all'impresa un radicamento nei mercati esteri da *insider* e il pieno sfruttamento di vantaggi *location-specific* (Dematté, 2003; Depperu e Cerrato, 2006).

Infine, basarsi unicamente sull'*export intensity* come misura del grado d'internazionalizzazione non consente di cogliere la pluralità di aspetti legati al percorso di sviluppo internazionale dell'impresa e di tener conto dei diversi ambiti rispetto ai quali esso può realizzarsi. L'analisi richiede, pertanto, che vengano considerati una pluralità di dimensioni e indicatori, che non si limitino a valutare soltanto l'internazionalizzazione sul fronte dei mercati di sbocco.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aldrich H. E. e Cliff, J. E. (2003), "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective", *Journal of Business Venturing*, 18(5): 507–525.
- Barnes L. B. e Hershon S. A. (1976), "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, 54(4): 105-114.
- Boldizzoni D. (1988), *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Bonaccorsi A. (1992), "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity," *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605–635.
- Cafferata R. (1988), "Ancora su proprietà e controllo: dalla continuità alla crisi del ruolo della famiglia dell'imprenditore nell'amministrazione dell'azienda minore", *Piccola Impresa/Small Business*, n.3.
- Calof J.L. (1993), "The impact of size on internationalization", *Journal of Small Business Management*, 31(4): 60–69.
- Carnevale Maffé C.A. e Venzin M. (2005), "Sfide e linee guida per la crescita internazionale delle aziende familiari", *Economia & Management*, 5: 58-59.
- Caroli M.G. e Lipparini A. (2002), "Le piccole e medie imprese italiane e i percorsi di crescita internazionale: il quadro di riferimento", in: M.G. Caroli e A. Lipparini (a cura di), *Piccole imprese oltre confine*, Carocci, Roma.
- Chrisman J. J., Chua J.H. e Sharma P. (2003), "Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm", White Paper Series, United States Association for Small Business and Entrepreneurship (<http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp>).
- Chrisman J. J., Chua J.H. e Steier L. (2005), " Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5): 237-247.
- Chua J.H., Chrisman J.J. e Sharma P. (1999), "Defining Family business by behaviour", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(4): 19-39.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Compagno C. (2003), *Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale*, Utet, Torino.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Corbetta G. e Minichilli A. (2005), "Il governo delle imprese italiane quotate a controllo familiare: i risultati di una ricerca esplorativa", *Economia & Management*, n. 6: 59-77.

- Corbetta G. e Montemerlo D. (1999), "Ownership, Governance and Management Issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States", *Family Business Review*, 12(4): 361-374.
- Coviello N.E. e McAuley A. (1999), "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, 39(3): 223-256.
- Dematté C. e Corbetta G. (1993), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano.
- Dematté, C. (2003), "Perchè l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze", *Economia & Management*, n. 4: 3-10.
- Depperu D. (1993), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano.
- Depperu D. e Cerrato D. (2006), "Modelli d'internazionalizzazione, competitività e performance delle imprese", *Economia & Management*, n. 5: 53-70.
- Dhanaraj C. e Beamish P.W. (2003), "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance", *Journal of Small Business Management*, 41(3): 242-261.
- Ensley M.D. e Pearson A.W. (2005), "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(5): 267-284.
- Esposito G.F. (2003), "Segmentazione delle imprese esportatrici e ruolo delle competenze d'impresa nei processi di apertura sui mercati esteri: capitale umano e capacità di connessione", in: G.F. Esposito (a cura di), *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*, Franco Angeli, Milano.
- Fernandez Z. e Nieto M.J. (2006), "Impact of ownership on the international involvement of SMEs", *Journal of International Business Studies*, 37: 340-351.
- Ferrero G. (1989), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Franko L.G. (1989), "Global corporate competition: Who's winning, who's winning, and the R&D factor as one reason why", *Strategic Management Journal*, 10(5): 449-474.
- Gallo M.A. e Garcia Pont C. (1996), "Important factors in family business internationalization", *Family Business Review*, 9(1): 45-60.
- Gallo M.A. e Sveen J. (1991), "Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors", *Family Business Review*, 4(2): 181-190.
- George G., Wiklund J. e Zahra S.A. (2005), "Ownership and the Internationalization of Small Firms," *Journal of Management*, 31(2): 210-233.
- Graves C. e Thomas J. (2006), "Internationalization of Australian Family Businesses: a Managerial Capabilities Perspective", *Family Business Review*, 19(3): 207-224.

- Hambrick D.C. e Mason P.A. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 9: 193–206.
- Hassel A., Höpner M., Kurdelbusch A., Rehder B. e Zugehoret R. (2003), "Two Dimensions of the Internationalization of Firms", *Journal of Management Studies*, 40(3): 705–723.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1977) 'The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments', *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23–32.
- Kets de Vries M.F.R. (1993), "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news", *Organizational Dynamics*, 21(3): 59–72.
- Knight G.A. (2001) "Entrepreneurship and strategy in the international SME", *Journal of International Management*, 7: 155–171.
- Lamb P.W. e Liesch P.W. (2002), "The internationalization Process of Smaller Firm: Re-framing the relationships between Market Commitment, Knowledge and Involvement", *Management International Review*, 42(1): 7–26.
- Lansberg I. S., Perrow E. L. e Rogolsky S. (1988), "Family business as an emerging field", *Family Business Review*, 1(1): 1–8.
- Lu J.W. e Beamish P.W. (2004), "International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, 47(4): 598–609.
- Lu J.W. e Beamish P.W. (2001), "The Internationalisation and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22: 565–586.
- McDougall P.P., Shane S. e Oviatt B.M. (1994), "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469–487.
- Mittelstaedt J.D., Harben G.N. e Ward W.A. (2003), "How Small is too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting From the United States", *Journal of Small Business Management*, 41(1): 68–84.
- Montemerlo D. (2005), "La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?", in: G. Corbetta (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida delle dimensioni*, Egea, Milano: 31–55.
- Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano.
- Naldi N., Nordqvist M., Sjöberg K. e Wiklund J. (2007), "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms", *Family Business Review*, 20(1): 33–47.
- Okoroafo S.C. (1999), "Internationalization of family businesses: evidence from northwest Ohio, USA", *Family Business Review*, 12(2): 147–158.
- Pavitt K. (1984), "Patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory", *Research Policy*, 13: 343–373.

- Preti P., Puricelli M. e Taggiasco G. (2005), "Il capitale umano nelle imprese familiari in crescita", in: G. Corbetta (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano: 57-82.
- Sánchez-Peinado L., Sánchez-Peinado E. e Escribá-Esteve A. (2007), "The influence of the managerial team characteristics on the firms' behaviours and outcomes", *Journal of Small Business Management*, in corso di pubblicazione.
- Schillaci E. (1990), *Processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.
- Sharma P. (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, 17(1): 1-36.
- Sharma P., Chrisman J.J. e Chua J.H. (1997), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, 10(1): 1-35.
- Spigarelli F. (2003), "I processi d'internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano", *Economia & Management*, n. 3: 57-78.
- Tihanyi L., Ellstrand A.E., Daily C.M. e Dalton, D.R. (2000), "Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification", *Journal of Management*, 26(6): 1157-1177.
- Velli R. (2005), "Difficoltà di delega e potenzialità di crescita nelle PMI", *Economia & Management*, n.2: 101-121.
- Wiersema M.F. e Bantel, K.A., (1992) "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Zahra S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, 18(1): 23-40.
- Zahra S.A. (2003), "International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement", *Journal of Business Venturing*, 18: 495-512.
- Zahra S.A. e Sharma P. (2004), "Family Business Research: A Strategic Reflection", *Family Business Review*, 17(4): 331-346.
- Zucchella A. e Maccarini E. (1999), *I nuovi percorsi d'internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffré, Milano.

## **COLLANA WORKING PAPER**

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

1. Fabio Antoldi, *Industrial districts in Italy caught between local tradition and global competition*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007.

2. Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007.