



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

La letteratura di family business
sui sistemi di governance:
una riflessione su progressi e sfide

Daniela Montemerlo

Pavia, December 31, 2024
Volume 15 – N. 4/2024

DOI: 10.13132/2038-5498/15.4.891-909

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

La letteratura di family business sui sistemi di governance: una riflessione su progressi e sfide

Daniela Montemerlo, PhD

Full Professor

Department of Economics,
University of Insubria,
Varese, Italy

Corresponding Author:

Daniela Montemerlo

daniela.montemerlo@uninsubria.it

Cite as:

Montemerlo, D. (2024), La
letteratura di family business sui
sistemi di governance: una
riflessione su progressi e sfide.
Economia Aziendale Online, 15(4),
891-909.

Section:

Refereed Paper

Received: November 2024

Published: 31/12/2024

ABSTRACT

Questo articolo offre una panoramica dell'evoluzione della letteratura di family business in tema di sistemi di *governance*. Si parte dai contributi di due Autori considerati tra i più importanti Maestri fondatori per esaminare poi alcuni sviluppi successivi suddivisi per livelli della *governance* (*corporate*, proprietaria e familiare) e, nell'ambito della *governance corporate*, per temi specifici. Si conclude con una riflessione sui progressi compiuti e sulle sfide aperte, con un focus sull'attualità dei Maestri fondatori e sull'importanza di portarne avanti la *legacy* valorizzando la *diversity* degli studi e degli Autori nel suo significato profondo, e con un ricordo di Guido Corbetta.

This article provides an overview of the evolution of family business studies on *governance* systems starting from the foundational contributions of two Authors considered as Masters in the field and moving on to following developments classified in terms of *governance* levels (*corporate*, ownership and family) and specific topics at *corporate* level. Concluding remarks focus on the progress made and on the challenges to cope with, and notably on Masters' modernity and on the importance, for us scholars, to carry on their *legacy* by making the most of studies and Authors' *diversity* in its deepest meaning, with a memory of Guido Corbetta.

Keywords: Corporate governance, family governance, ownership governance, governance structures and processes, diversity.

1 – Premesse

Gli studi di *family business* hanno preso avvio a fine anni '80: una data significativa, a questo riguardo, è il 1988, anno di nascita della *Family Business Review*, ossia della prima rivista scientifica dedicata alle aziende di famiglia. Esse diventano così "ufficialmente" un oggetto specifico di indagine e iniziano a emergere dal cono d'ombra in cui il pensiero dominante le ha collocate sino ad allora, conside-

randole imprese per loro natura – anzi, proprio a causa della natura familiare – deboli e destinate a nuove forme proprietarie o al declino.

Il terzo numero della rivista è uno *special issue* sulla *governance* delle imprese familiari e dà inizio a quello che diventerà uno dei filoni di letteratura principali. L'*Editor-in-Chief* della rivista e lo *Special issue Editor* sono due docenti, rispettivamente, dell'Università di Yale e della Loyola University di Chicago destinati ad assumere fin da subito, e insieme ad altri pionieri loro contemporanei, un ruolo fondativo: Ivan Lansberg e John Ward.

A partire dagli insegnamenti, tuttora attuali, di questi due Autori, questo articolo propone una rassegna selezionata degli studi in tema di *family business governance* – con riguardo in particolare, ai sistemi di governance, ossia alle strutture (con le loro regole di composizione e funzionamento) e ai processi di governo ai tre livelli dell'azienda, della proprietà e della famiglia – e una riflessione sulla loro evoluzione ad oggi e in prospettiva.

Il *Paragrafo 2* richiama gli insegnamenti fondamentali di Ward e Lansberg. Il *Paragrafo 3* sintetizza gli sviluppi successivi in termini, da un lato, di contestualizzazione delle teorie *mainstream* e di elaborazioni "autoctone" e, dall'altro, di applicazione e verifica empirica delle teorie nei due sotto-filoni della *corporate governance* delle imprese familiari (relativamente al ruolo, alla natura e alla *diversity* delle strutture, e in particolare del CdA, e dei processi di governo) e della *ownership* e *family governance*. Il *Paragrafo 4* propone alcune riflessioni finali sulle sfide aperte, e in particolare sull'importanza di cogliere le opportunità della *diversity* valorizzando a livello individuale e collettivo la ricchezza dei contributi ed esperienze disponibili a partire da quelli dei Fondatori, e si conclude con un ricordo di Guido Corbetta e del suo ruolo propulsore del *family business* a livello italiano e internazionale.

2 – Le fondamenta della family business governance: le lezioni sempre attuali di due Maestri fondatori

2.1 – La governance a livello corporate

Un contributo importante che accomuna John Ward e Ivan Lansberg consiste nell'aver sviluppato il tema dei sistemi di governance (che, ad evidenza, era già stato sviluppato con riferimento alle imprese non familiari, e in particolare alle *public company*) nel contesto specifico delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali. Essi, forti anche della loro esperienza di *advisor* e membri di CdA, hanno contestualizzato problematiche, principi e *best practice* di *governance* elaborando tre ordini di "lezioni" (Ward, 1987 e 1991; Gersick, Davis, Lansberg & McCollon Hampton, 1997, Lansberg, 1999) che riguardano:

1. il ruolo strategico della *governance*, soprattutto a livello aziendale, e nello specifico di un Consiglio di amministrazione aperto ad *outsider* indipendenti;
2. la varietà degli organi di *governance* possibili e la necessità che essi diano vita a un sistema sempre coerente con lo stadio di sviluppo dell'impresa, della proprietà e della famiglia;
3. gli strumenti e i processi di costruzione e rinnovamento della *governance*, con particolare riguardo ai diversi tipi di accordi tra famiglie proprietarie.

2.2 – Il ruolo strategico del CdA e degli outside directors

Per quanto concerne il ruolo strategico della *governance corporate* e, nello specifico, del CdA, una prima lezione riguarda la necessità del ruolo in oggetto, nella consapevolezza di come gli

organi manageriali tendano ad accentrare tale ruolo su di sé “svuotando” il Consiglio anche al crescere della complessità strategica (la cui “soglia” è stabilita a livelli non elevati: Ward fissa in 50 dipendenti la dimensione oltre la quale occorre un CdA attivo e ben funzionante). I due Autori, per converso, pongono in luce come un buon CdA contribuisca al processo strategico in tutte le sue fasi: supportando l’elaborazione di missione, visione e obiettivi (con i relativi livelli di rischio), stimolando il pensiero strategico affinché resti sempre costruttivamente critico e orientato all’innovazione e alla sperimentazione, elevando la qualità delle strategie deliberate e dei piani conseguenti, rivedendo periodicamente le *performance*, aiutando il capo azienda nella valutazione dell’adeguatezza sia delle *performance* sia dell’organizzazione interna, indirizzando i cambiamenti necessari a qualsiasi punto del processo, e così via. La condizione base per un contributo come quello descritto, essi sottolineano, è una sana dialettica tra Consiglieri fatta di franchezza, apertura, trasparenza e, insieme, di empatia e di rispetto.

A questo proposito, un’altra lezione riguarda i benefici e le modalità di costruzione di un “*independent Board*” o “*outside Board*”, come Ward e Lansberg definiscono il Consiglio di amministrazione aperto a terzi privi di legami con l’azienda diversi dall’appartenenza al CdA, auspicabilmente in numero significativo (se non addirittura in maggioranza), chiarendo come validi Consiglieri indipendenti possano portare valore aggiunto in vari modi: A) a supporto degli imprenditori con domande, idee, suggerimenti, osservazioni critiche, e grazie a competenze di contenuto e di processo tali da favorire lo svolgimento efficace del processo strategico con la sana dialettica suddetta; B) a supporto del governo dei rapporti tra famiglia e impresa, sia in una stessa generazione sia nella prospettiva del ricambio da una generazione all’altra, aiutando a valutare e affrontare i problemi man mano si presentano e, cosa ancora più importante, ad anticipare quelli che potrebbero sorgere in futuro definendo principi, regole e piani *ex ante*.

La scelta dei consiglieri *outsider* è indirizzata verso figure “alla pari”, ossia verso imprenditori e manager di altre imprese possibilmente più grandi e, ovviamente, con qualche affinità di rilievo. Da fini conoscitori delle resistenze alla *governance* degli imprenditori e delle famiglie proprietarie, Ward e Lansberg sottolineano non solo il ruolo duplice di supporto sia del CdA nel suo insieme sia dei consiglieri *outsider* e indipendenti (nel descrivere il ruolo in oggetto, il termine più ricorrente è “*help*”, aiuto), ma anche il carattere a termine del mandato dei consiglieri, come una sorta di assicurazione in caso di scelte poco felici.

I due Autori propongono anche una versione *light del CdA* aperto a *outsider*, ossia l’*Advisory board*, un organo consultivo composto in genere dai membri del Consiglio e da soggetti terzi portatori di competenze chiave e con l’obiettivo di sperimentare un confronto tra consiglieri familiari e terzi con una formula più flessibile per gli uni e con minori responsabilità per gli altri, e di prepararsi a dar vita, prima o poi, ad un CdA “vero”.

2.3 – La governance ai livelli family e ownership

Ampliando l’angolo visuale dal CdA al sistema degli organi di governo complessivamente inteso, con le opere di Ward e Lansberg iniziano a diffondersi modelli di varia articolazione ai tre livelli dell’azienda, della proprietà e della famiglia. La grande lezione che ne deriva si può sintetizzare così: far evolvere la *governance* nello spazio e nel tempo, coerentemente con la complessità attuale e prospettica dell’impresa e della famiglia proprietaria (Montemerlo, 2000), e considerare la famiglia come livello a sé.

Il livello familiare – all’epoca una novità negli studi di *governance* dato l’angolo visuale del pensiero dominante – è quello più sviluppato: accanto agli organi *corporate* compaiono le riunioni di famiglia o, in versione più strutturata e istituzionale, i consigli di famiglia con un ruolo sfaccettato che include: il governo delle attività familiari diverse dalle imprese; l’educazione delle generazioni future alla proprietà responsabile e l’informativa ai familiari, soci e non soci, sulle imprese e sulle altre attività in chiave sia formativa che di mantenimento della coesione familiare in un dialogo continuo con gli organi di governo dell’impresa; il sostegno ai progetti, imprenditoriali e di altra natura, dei giovani e alle eventuali altre necessità della famiglia, ecc. Si evidenzia come, nei casi di complessità familiare estrema, il consiglio di famiglia possa scomporsi in una “assemblea di famiglia”, formata da tutti i familiari e avente scopi informativi, formativi e di socializzazione, e in un “consiglio di famiglia” composto da rappresentanti di ogni ramo o generazione e con responsabilità decisionali di governo della famiglia e di collegamento con le aziende (Ward, 1987, op. cit.; Gersick *et al.*, 1997, op. cit.; Lansberg, 1999, op. cit.).

Per quanto attiene alla *governance* proprietaria il tema della varietà degli organi è meno sviluppato. Si evidenzia comunque la necessità di creare nel tempo società *holding* con distinzione tra assemblea dei soci, *Board* di capogruppo con un ruolo strategico a livello *corporate* e CdA di società operative con un ruolo strategico a livello di *business*, talvolta con varie *holding* (di controllo, finanziarie e industriali) e anche varie *subholding* industriali e operative (per una panoramica recente di un altro “Maestro fondatore” v. Gersick & Feliu, 2014). L’incremento della complessità strategica è, naturalmente, indicato come causa fondamentale di questa proliferazione, ma si sottolinea altresì come l’aumento della complessità proprietaria giochi anch’esso la sua parte determinando, ad esempio, il coinvolgimento nei CdA dei soci familiari non esecutivi o di loro rappresentanti. Talvolta, inoltre, il livello familiare e il livello proprietario si sovrappongono con l’attribuzione di ruoli e compiti analoghi alle assemblee dei soci e ai consigli o assemblee di famiglia (e, quindi, con qualche ambiguità nel caso in cui non tutti i componenti della famiglia siano soci delle imprese controllate).

2.4 – Gli strumenti di costruzione e rinnovamento della governance: accordi e piani

Un altro ordine di lezioni riguarda gli strumenti atti a costruire o modificare la *governance* a qualunque stadio evolutivo dell’impresa, della famiglia e della proprietà, e in particolare i due strumenti degli accordi familiari e dei piani d’azione che ne conseguono, a tutti i livelli.

Gli accordi familiari sono trattati come presupposto e, al tempo stesso, come conseguenza dell’evoluzione dei sistemi di *governance*. Tanti sono i termini usati per indicarli: protocolli, principi e politiche, regolamenti, codici di comportamento, patti, carte dei valori, carte “costituzionali”, etc. (Aronoff, Astrachan & Ward, 1998; Montemerlo & Ward, 2011): l’elemento comune è che si tratta di principi e regole condivisi in forma scritta e aventi per oggetto una o più sfaccettature dei rapporti famiglia – impresa (e quindi, inevitabilmente, delle strutture e dei processi di governo). Ward e Lansberg convergono, pur con qualche variazione sul tema, su tre tipi base: gli *ownership agreements*, dedicati a temi strettamente proprietari – e quindi alla *governance* a livello *corporate* e proprietario – in forma statutaria o di accordi parasociali; i *family agreements*, o accordi familiari in senso stretto dedicati ai valori familiari, all’articolazione e al funzionamento della *governance* della famiglia, etc.; i *family protocol*, o accordi aziendali, riguardanti i criteri di accesso e di permanenza nei diversi ruoli di responsabilità nelle aziende; le *family constitution*, onnicomprensive. Anche gli accordi sono trattati in termini sia di contenuti

sia di processi sottostanti, decisionali, di comunicazione, di realizzazione, di verifica e aggiornamento periodici; e coerentemente con la particolare sensibilità degli Autori, è parte integrante del loro insegnamento l'invito a curare tali processi tanto quanto i contenuti, e ancor di più, badando a coinvolgere tutti gli attori chiave e a dedicare tempi adeguati, non troppo ristretti né troppo dilatati.

I piani d'azione sono trattati come parte integrante degli accordi, o comunque come strumenti essenziali per la loro realizzazione, e i tre Autori ampliano la gamma dei piani strategici della famiglia e dell'impresa, sottolineando l'importanza: a livello aziendale dei *talent development plan*, ossia dei piani di sviluppo dei talenti manageriali e dei piani di successione al vertice che ne conseguono; a livello proprietario e familiare degli *estate plan* riguardanti la trasmissione del patrimonio aziendale ed extra-aziendale; a tutti i livelli, dei *contingency plan* volti a gestire le eventuali emergenze, come la scomparsa improvvisa di *leader* o soci di riferimento, o altre situazioni di crisi in azienda o nell'ambiente esterno.

2.5 – La pianificazione strategica integrata di azienda e famiglia

Ward sottolinea, in particolare, la necessità che i processi di pianificazione strategica dell'azienda e della famiglia si svolgano in parallelo, dalla definizione dei valori-guida, della missione e della visione del futuro, alla formulazione poi dei piani strategici e dei relativi fabbisogni di risorse, fino alla progettazione e alla messa in funzionamento dei sistemi di *governance* a presidio del tutto (Ward, 1988, Carlock & Ward, 2010). Il punto chiave è l'importanza fondamentale di un dialogo sistematico tra famiglia e impresa per mantenere allineati i rispettivi obiettivi e piani, e soprattutto per governare gli eventuali disallineamenti. Il che comporta, da un lato, che la famiglia elabori e aggiorni periodicamente i suoi orientamenti e le sue attese sia come famiglia in senso stretto sia, naturalmente, nella sua veste proprietaria. Dall'altro lato, bisogna che i *leader* dei due istituti mettano periodicamente a confronto i valori di fondo e la visione di CdA e top management con quelli della famiglia proprietaria, i piani strategici dell'azienda con i piani della famiglia (con riguardo in particolare alle sue modalità di partecipazione all'azienda stessa); i fabbisogni di risorse dell'azienda con le risorse familiari sia finanziarie che manageriali/imprenditoriali. L'obiettivo è far sì che l'azienda abbia costantemente contezza dei contributi e delle attese della famiglia, e contemporaneamente che quest'ultima sia sempre consapevole delle necessità e delle potenzialità aziendali. Come Ward sottolinea, si può anche arrivare a mettere in discussione il rapporto tra famiglia e impresa; ma ancora una volta "incrociare le agende" sistematicamente aiuta a proseguire, insieme o separandosi, nel modo migliore.

Lansberg (1999, *op. cit.*), dal canto suo, ha individuato una sorta di "fil rouge" della pianificazione integrata in quello che egli chiama lo *shared dream*, una visione del futuro che, nel pensiero dell'Autore, è una condizione chiave di continuità di famiglia e impresa nel momento in cui: i) include e contempera i sogni e dei singoli familiari e i piani che ne scaturiscono; ii) la sua evoluzione nel tempo si armonizza con i i piani e i processi di transizione aziendali; iii) si è consapevoli che sogno e piani familiari e aziendali si influenzano a vicenda, che è necessario che l'influenza sia mutuamente positiva e che comunque, nel tempo, possono nascere incongruenze. Come direbbe Ward in piena sintonia, sono necessarie, ancora una volta, una pianificazione parallela e un'interazione costante tra famiglia e impresa per rendere il sogno più concreto e realizzabile, mentre la dissonanza tra i due ordini di piani strategici può ridimensionarlo o addirittura vanificarlo. Viceversa, la condivisione del sogno permea di sé gli obiettivi, le

strategie e i piani dell'azienda e della famiglia, favorendone l'allineamento e quindi i benefici reciproci.

2.6 – *L'ottica both/AND, lo shared dream e la enterprising family*

Un presupposto chiave della pianificazione integrata, ma anche di tutti gli altri concetti cardine del pensiero di Ward e Lansberg rappresenta, forse, la più grande lezione di Ward in termini di metodo prima ancora che di contenuto: adottare una visione *both/AND*, ossia *family AND business-first*, proposta in antitesi alle visioni *either/OR*, *family-first* o *business-first*, con l'intento di affrontare le grandi decisioni in logica a somma maggiore di zero. L'idea di fondo è la seguente: le grandi decisioni al crocevia tra famiglia e impresa possono seguire due approcci; con quello gerarchico "*either/OR*" si sceglie una priorità – la famiglia o l'impresa – subordinando l'una all'altra, semmai tentando un compromesso che minimizzi gli svantaggi da entrambi i lati. L'approccio gerarchico *business-first* si ritrova prevalentemente nei fondatori-azionisti di controllo, nei "rifondatori" di generazioni successive e, in generale, nei familiari esecutivi: nelle *sibling partnership*, invece, si riscontra spesso, anche per reazione ai genitori fondatori, l'approccio gerarchico *family-first*. In ogni caso, sostiene Ward, si creeranno insoddisfazioni e tensioni dannose: molto meglio adottare una visione "*both/AND*" in cui ogni dilemma si trasforma in un paradosso, e cioè in una situazione in cui si può non solo ottenere il meglio delle due alternative – solo apparentemente contrapposte – ma addirittura far sì che esse si rafforzino a vicenda (Schuman, Stutz & Ward, 2010). Ad esempio, di fronte al dilemma tra: i) criteri selettivi di ingresso in azienda per i giovani familiari in ottica *business-first* o ii) libero ingresso in azienda come opportunità per la famiglia in logica *family-first*, l'invito è ad adottare l'approccio "*family AND business-first*", ossia a darsi criteri sfidanti per l'assunzione di responsabilità da parte dei giovani familiari, a tutela dell'azienda ma anche come opportunità di crescita e di realizzazione per i giovani stessi, indirizzando e seguendo i loro percorsi.

Last but not least, i due Autori hanno entrambi lavorato sulle dinamiche evolutive che conducono molte famiglie proprietarie a dare spazio a ulteriori iniziative anche al di là del *core business*: con la "stella polare" di un sogno comune, uno *shared dream* sufficientemente ampio e inclusivo da permettere a tutti i familiari di riconoscersi, direbbe Lansberg, e con una mappa in grado di orientare l'articolazione dei sistemi di *governance* fino all'ampiezza massima del sistema della "*enterprising family*", come lo ha denominato per primo Ward (2003), in cui si creano spazi di impegno e si instilla lo spirito imprenditoriale della famiglia in ambiti anche molto vari, con investimenti in campo finanziario, immobiliare, artistico e filantropico e con strutture professionali dedicate come *family office* e fondazioni familiari, nei casi di eccellenza con risultati positivi su tutti i fronti e con mutui benefici tra le varie iniziative. È un modello che richiede una visione *both/AND* per svilupparsi con successo, e che ha trovato applicazione in realtà di varia complessità; l'esigenza di inclusione e di "mobilitazione" delle migliori risorse della famiglia e dell'impresa in logica *win-win*, d'altra parte, è trasversale alle dimensioni e all'articolazione di entrambe.

Il lavoro di Ward e Lansberg ha lasciato impronte indelebili, molteplici e importanti. Molteplici per la numerosità e la varietà dei loro scritti, che hanno trattato tutte le sfaccettature della *family business governance* in diverse forme: dai volumi "classici" (oltre a quelli citati v. Ward, 2004) agli articoli scientifici agli articoli e ai libri divulgativi (innumerevoli i primi: per i secondi v. la lunga serie di *booklet*, editi prima da Family Enterprise Publishers e poi da Palgrave MacMillan e scritti spesso da Ward in tandem con Craig Aronoff, un altro Maestro fondatore, e

con altri colleghi e colleghe di varie generazioni successive). Importanti per la loro originalità, per l'impatto avuto su generazioni di studiosi e studiose, famiglie e imprese e per la loro attualità, tuttora. La maggior parte degli sviluppi successivi ha avuto luogo nel segno del maggior rigore dal punto di vista dell'analisi sia teorica che empirica e delle metodologie qualitative e quantitative: ma nessuna delle lezioni sopra descritte ha perso validità.

3 – Gli sviluppi della letteratura: dai Maestri fondatori alle generazioni successive

3.1 – Alcune direttrici di fondo

Con riguardo in particolare alla letteratura scientifica, dunque, una serie di studi di approfondimento dei temi che Ward e Lansberg hanno trattato *ante litteram* è frutto delle molteplici collaborazioni tra gli stessi due Maestri e molti studiosi sia della loro generazione sia di generazioni contigue, oltre che del lavoro di altri Autori e Maestri. Il proseguimento delle loro ricerche – e il confronto con loro per chi ne ha avuto il privilegio – ha dato origine infatti a ulteriori contributi all'interno dei vari filoni da essi avviati (v. varie citazioni *supra*), con riguardo non solo ai sistemi di *governance* della famiglia e dell'azienda, agli accordi e ai piani relativi (Corbetta & Tomaselli, 1996, Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004, Van der Heyden, Blondel & Carlock, 2005, Gallo & Tomaselli, 2006, Gersick & Feliu, *op. cit.*, Montemerlo, 2019), ma anche ai contenuti delle decisioni di governo dalla definizione degli obiettivi all'innovazione strategica (Ward, 2005, Corbetta, 2010).

Gli studiosi delle generazioni successive hanno sviluppato i temi trattati dai Maestri fondatori lungo diverse direttrici e con uno sforzo concettuale e metodologico duplice e tuttora in corso. Da un lato, vengono esplicitate le premesse teoriche dei modelli elaborati, calando le teorie *mainstream* nel contesto specifico del *family business* ed elaborando in parallelo modelli atti a mettere in relazione, in varie combinazioni, sistemi di *governance*, comportamenti aziendali conseguenti e *performance*. Dall'altro lato, si verificano i modelli elaborati su basi empiriche sia qualitative sia (e prevalentemente) quantitative. L'obiettivo è giungere a risultati teoricamente e metodologicamente fondati e scientificamente generalizzabili in un campo ancora relativamente giovane con spazi di crescita sconfinati, come molti studi sottolineano mettendo in luce le moltissime cose che ancora non sappiamo e le domande di ricerca corrispondenti.

Nelle pagine che seguono si propone una rassegna selezionata dei contributi in oggetto secondo due criteri:

i) la rilevanza scientifica delle riviste in cui sono stati pubblicati (con un focus prevalente, ancorché non esclusivo, sulle due riviste specializzate, ossia la già citata *Family Business Review* e il *Journal of Family Business Strategy*);

ii) la rilevanza in termini di implicazioni per i destinatari ultimi, ossia per le imprese familiari e le famiglie proprietarie; implicazioni che sono sempre state al centro dell'attenzione dei Maestri fondatori, ed è questo un loro altro insegnamento fondamentale.

I contributi selezionati sono suddivisi in gruppi aventi per oggetto: le principali basi teoriche della *governance*; il filone della *corporate governance* delle imprese familiari con alcuni "ingrandimenti" sul ruolo del CdA, la sua *diversity* e i suoi processi decisionali, il ruolo delle strutture informali; i sotto-filoni della *ownership* e *family governance*.

3.2 – La contestualizzazione della letteratura mainstream e la Socio-Emotional Wealth

Qualche “traccia” esplicita di adesione alla teoria della *stewardship* si ritrova anche nelle opere dei Maestri fondatori (Aronoff & Ward, 1992); tali opere rivelano in ogni caso una condivisione sostanziale delle premesse di valore della teoria in questione, come la propensione “naturale” delle persone a collaborare a un bene comune e, quindi, la tendenza pure naturale dei protagonisti della *governance*, familiari e non familiari, ad allineare i loro obiettivi individuali con quelli aziendali, a identificarsi con l’impresa e i suoi valori, a instaurare relazioni fiduciarie, ad adottare uno stile di direzione partecipativo e una concezione del potere come servizio (Corbetta & Salvato, 2004). Date queste premesse, nella prospettiva della *stewardship* il problema di fondo della *governance* è rappresentato dalla necessità di far sì che chiunque abbia responsabilità di governo possa fornire i contributi migliori e collaborare al raggiungimento di risultati di successo. Al Consiglio di amministrazione è dunque attribuito un ruolo strategico di supporto al management nella formulazione delle grandi decisioni; i consiglieri ideali sono gli esecutivi e gli *outsider affiliated*, vicini all’impresa e quindi in grado meglio di altri, per definizione, di fornire contributi efficaci. Altri meccanismi di *governance* e organizzativi rilevanti sono individuati in una cultura organizzativa inclusiva e, di conseguenza, in un processo strategico e in uno stile di *leadership* improntati al coinvolgimento attivo delle persone.

Il ruolo strategico del CdA è analizzato anche alla luce della *resource-based view* (Corbetta & Salvato, *op. cit.*) e il suo esercizio efficace è visto come fonte di risorse chiave che si sviluppano nell’azienda tutta, nella famiglia e nella loro interazione reciproca e con l’ambiente. In questa prospettiva (e in particolare secondo la prospettiva della *resource dependence*) i consiglieri *outsider* rappresentano un’opportunità di accesso a nuove risorse e di legittimazione dell’impresa all’esterno; di nuovo, come nella teoria della *stewardship*, si sottolinea il ruolo strategico del Consiglio. Sul ruolo di legittimazione del CdA pone l’accento anche la teoria degli *stakeholder*, che lega il successo dell’impresa alla capacità di instaurare relazioni proficue con tutti i portatori di interessi di rilievo; capacità che molti studi, peraltro, considerano un tratto distintivo delle imprese familiari (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2014).

Nel frattempo, altri studi contestualizzano la teoria dell’agenzia ampliando gli assunti dei capostipiti della teoria (Fama & Jensen, 1983 a e b), per cui nelle aziende familiari i problemi di agenzia – e quindi i meccanismi di *monitoring* necessari a mitigare i comportamenti opportunistici degli agenti/manager dovuti alla naturale divergenza tra gli interessi di questi ultimi e quelli dei “mandanti/principal”/soci – hanno scarso rilievo, data la forte sovrapposizione tra proprietà e management tipica dei primi stadi di sviluppo e dato anche il forte incentivo al controllo da parte della proprietà insieme alla possibilità di esercitarlo in modo efficace grazie alla sua conoscenza profonda dell’azienda. Ma la sovrapposizione è destinata a ridursi negli stadi successivi e i soci non esecutivi si trovano prima o poi in situazioni di asimmetria informativa, il che riconduce al ruolo chiave del Consiglio di amministrazione aperto ad *outsider* indipendenti – cardine della letteratura di *governance mainstream* – come strumento di monitoraggio del management, a cui si aggiungono la supervisione diretta da parte dei soci, i sistemi di pianificazione strategica, di *budget* e di incentivazione all’interno dell’azienda e vari mercati delle risorse e del controllo all’esterno di essa.

Inoltre, a ulteriore conferma dell’importanza dei meccanismi di *monitoring*, vengono individuati problemi di agenzia specifici delle aziende familiari, che qualunque sia lo stadio di sviluppo dell’impresa possono indurre i familiari soci o esecutivi a comportamenti dannosi per

l'impresa stessa e per gli altri soci (Shulze *et al.*, 2001 e 2003, Chua *et al.*, 2003). Alla base di questi comportamenti vi è non tanto l'egoismo – caratteristica intrinseca della natura umana, insieme all'opportunismo, secondo la teoria in oggetto – quanto una sorta di altruismo “asimmetrico” nei confronti dei parenti più stretti; tale altruismo porta a nominare familiari inadatti in posizioni di vertice, ad attribuire loro remunerazioni non correlate alle *performance*, a non controllare adeguatamente il loro operato, etc., a beneficio dei membri della famiglia tutta o della maggioranza o del ramo di appartenenza del capo azienda.

Ai contributi di cui sopra, che guardano agli organi di governo analizzandone soprattutto la composizione, i compiti e le responsabilità, si affianca nel tempo il filone *behavioral* che pone l'accento sulla necessità di “aprire la scatola nera” della *governance*, spostando l'angolo visuale dalla struttura degli organi di governo – su cui le teorie menzionate si focalizzano prevalentemente – al loro funzionamento e alle loro dinamiche interne. Di qui l'interesse ad approfondire le relazioni tra i singoli protagonisti, le comunicazioni tra essi, le scelte e i comportamenti individuali e collettivi all'interno e all'esterno del CdA e in riunioni sia formali sia informali (Huse, 2007).

Last but not least, poco più di dieci anni fa e questa volta all'interno degli studi di *family business*, viene elaborato un concetto destinato ad assumere un ruolo cardine: la *Socio-Emotional Wealth (SEW)*, intesa come l'insieme delle risorse affettive che ogni famiglia proprietaria trae, in vario *mix*, dalle imprese controllate e dalla possibilità di trasmetterle alle generazioni successive, dalle relazioni, dall'impegno che vi si dedica, dalla gratificazione e dalla reputazione che ne conseguono. Cinque le dimensioni chiave: controllo e influenza, identificazione con l'impresa, forti legami sociali di natura cooperativa e fiduciaria tra familiari e con gli altri *stakeholder*, forte attaccamento emotivo, e rinnovamento nel tempo dei legami familiari attraverso la successione dinastica (Berrone *et al.*, 2012).

L'idea di fondo dei primi studi è che la conservazione della *Socio-Emotional Wealth* sia una finalità primaria della famiglia che porta in secondo piano gli obiettivi economici. Alla luce di tale finalità si spiegano le scelte improntate ad avversione al rischio, a scarsa propensione agli investimenti in ricerca, a una resistenza generale al cambiamento (per internazionalizzazione, diversificazione, disinvestimento da business non profittevoli, apertura a contributi di terzi a favore dei familiari e dei non familiari veterani, etc.) (Naldi *et al.*, 2013). Si tratta, per vari aspetti, di una chiave di lettura *family-first*, o meglio *family in business-first*, del comportamento delle famiglie proprietarie in cui la salvaguardia della SEW si intreccia talvolta all'altruismo asimmetrico dell'agenzia fino al punto di trascurare il rapporto con gli altri *stakeholder*, con il rischio di finire per indebolire l'impresa. Ma è emersa nel tempo, e all'opposto, anche l'idea che la ricerca di una SEW fondata sul successo dell'impresa e sul contributo della famiglia sia di stimolo a comportamenti virtuosi, per mantenere la reputazione della famiglia all'interno e all'esterno dell'impresa e per perpetuarla di generazione in generazione, con evidenze in studi recenti di correlazioni positive tra SEW e performance (Davila *et al.*, 2023). E alcuni studi propongono di estendere il concetto all'analisi dei comportamenti di soggetti diversi dalle famiglie proprietarie (Kammerlander, 2022).

3.3 – Il disegno degli organi di governo corporate: “ruolo”, “natura” e “diversity”

La contestualizzazione delle teorie conduce alcuni Autori a “leggere” strutture e meccanismi di *governance*, e in particolare il ruolo e la natura degli organi e dei meccanismi di governo, integrando le premesse teoriche dell'agenzia e della *stewardship* e combinando la logica di

monitoring e contrattuale dell'una e quella cooperativa e relazionale dell'altra (Miller & Le Breton-Miller, 2006, Madison *et al.*, 2016).

Ne derivano analisi interessanti, che mettono in luce i pro e i contro delle due logiche e i benefici di un loro utilizzo congiunto in sede di disegno dei sistemi di *governance*.

Emergono come meccanismi di *governance* prevalentemente di *monitoring* (verifiche serrate da parte del CdA sul top management, poteri limitati di quest'ultimo, *budget* centrati sulla sola valenza di controllo, etc.) rischiano di demotivare le persone con un impatto negativo prima sul loro impegno e poi sulle *performance* loro e dell'impresa, soprattutto nei casi in cui gli agenti abbiano valori da *steward*. Per converso, si evidenzia come meccanismi di *governance* prevalentemente fiduciari e collaborativi (deleghe ampie, organi e occasioni *ad hoc* di integrazione, obiettivi collettivi etc.) possano lasciare campo libero a comportamenti opportunistici e portare a trascurare i contributi individuali, anche qui con effetti di demotivazione degli *steward* "autentici", ma più blandi che nel caso precedente.

L'insegnamento di fondo è: attenzione ad adottare i vari meccanismi in modo coerente con le caratteristiche dei propri manager e, comunque sia, meglio "più *stewardship*" con sistemi di *governance* troppo cooperativi che "troppo *monitoring*" foriero di risentimenti e frustrazioni per familiari e non familiari (James *et al.*, op. cit.). Meglio ancora appare dotarsi di solidi meccanismi di *governance stewardship-based*, ossia tali da favorire coinvolgimento e collaborazione, ben equilibrati con altrettanto solidi meccanismi di *monitoring*, ovvero tali da produrre meno opportunismi e più motivazione ad agire nel miglior interesse dell'azienda e condurre di conseguenza a *performance* aziendali superiori (Madison *et al.*, 2017); il tutto consente, tra l'altro, di costruire risorse chiave con i vantaggi evidenziati dalla *resource-based view*.

La scelta dei vari meccanismi può dunque condurre a sistemi di *governance* dalle configurazioni più varie ed evidenzia una dimensione rilevante di *diversity*, ossia il *mix* tra consiglieri non esecutivi *outsider*, non soci né manager, ed esecutivi. Si mostra allora come i consiglieri *outsider* possano rafforzare le risorse apportate dal CdA e il suo ruolo sia strategico sia di controllo rendendo il Consiglio più attivo e più coeso (Klarner *et al.*, 2018), e come la loro presenza possa essere necessaria in presenza di conflittualità e rischi di blocchi in seno alla proprietà familiare (Corbetta & Salvato, op. cit., 2004, Miller & Le Breton-Miller, op. cit., 2006), ma anche in presenza di un elevato coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nel management, per arricchire il capitale sociale e contrastare i potenziali effetti negativi di una SEW "egoistica" sulle *performance* sociali e ambientali (Samara *et al.*, 2018). Per converso, la presenza degli *outsider* appare meno necessaria in presenza di una forte cultura da proprietà responsabile dei familiari soci e/o di elevata qualificazione dei familiari esecutivi (Corbetta & Salvato, op. cit., 2004, Miller & Le Breton-Miller, op. cit., 2006); e la presenza di consiglieri *insider* rinnovati con una certa frequenza può favorire l'imprenditorialità (Le Breton-Miller *et al.*, 2015). Uno studio recente evidenzia come gli *outsider* abbiano un ruolo di *monitoring* critico in presenza di AD multipli, a tutela dell'impresa e dei suoi *stakeholder* dal rischio che i co-AD, soprattutto se appartenenti a rami proprietari diversi, possano agire mossi da interessi di parte piuttosto che dalla preoccupazione per il bene dell'impresa (D'Angelo *et al.*, 2023).

Un'altra dimensione della *diversity*, ampiamente trattata nella letteratura non di *family business*, e in misura minore in quella di *family business*, è il genere. Sono stati esplorati e delineati i benefici della presenza femminile nei CdA – in termini di contributo al ruolo strategico e di controllo, all'allineamento tra obiettivi aziendali e familiari, alla condivisione e diffusione di una cultura di *stewardship* e di responsabilità sociale, alla gestione dei conflitti – ai fini del miglioramento delle *performance* sia economiche, sia non economiche. Parimenti, sono stati

analizzati gli svantaggi possibili legati a eccessiva *diversity*, a una intrinseca avversione al rischio e a scarse e quindi delegittimanti competenze in caso di nomine non meritocratiche (Samara *et al.*, 2019). Dal canto loro, le verifiche empiriche della relazione tra *gender diversity* nei CdA e *performance* hanno fino ad oggi dato risultati non univoci (e lo stesso avviene, in verità, nella letteratura non di *family business*) così come non sono ancora univoci i risultati raggiunti relativamente all'impatto della natura familiare dell'impresa sulla presenza femminile nella *governance*. Assai poco trattato è un tema di "*diversity nella diversity*", ossia quello della *diversity* di genere con distinzione tra donne consigliere familiari e non familiari: uno studio recente ha mostrato come queste ultime contribuiscano positivamente al coinvolgimento dell'impresa in progetti di CSR legati al *core business* e come invece le consigliere familiari favoriscano il coinvolgimento in iniziative filantropiche più distanti dal *core business* (Campopiano *et al.*, 2019).

Alcuni contributi hanno analizzato più dimensioni di *diversity* congiuntamente. Vandebek *et al.* (2016) hanno analizzato gli effetti delle *faultlines*, ossia delle linee di demarcazione tra gruppi distinti, e in particolare di quelle originate dalla compresenza di consiglieri familiari e non familiari, esecutivi e non esecutivi, uomini e donne, trovando una associazione negativa tra le *faultlines* così definite (ovvero, in buona sostanza, tra una *diversity* fatta di separazione tra sotto-gruppi definiti in funzione dell'appartenenza alla famiglia, del tipo di legami con l'impresa e del genere dei consiglieri) e il ruolo strategico e di controllo del CdA. Tale associazione è risultata essere mitigata, con riguardo al solo ruolo di controllo, dalla presenza di meccanismi formali di valutazione del Consiglio. Tao-Schuchardt & Kammerlander (2024) hanno studiato la *diversity* di genere unitamente a quella di *seniority* in CdA (*tenure diversity*, legata nelle imprese familiari alla compresenza di più generazioni) attraverso alcune chiavi di lettura utili ad approfondire il tema da più punti di vista. In primo luogo, essi applicano alle imprese familiari le tre componenti della *diversity* individuate da Harrison & Klein (2007) nella varietà di conoscenze ed esperienze (*variety*), nelle differenze di valori e obiettivi (*separation*) e nella disparità in termini di potere e status (*disparity*), esaminandone gli effetti positivi – legati in particolar modo alla dimensione della *variety* – e quelli negativi. In (Miller secondo luogo, essi mostrano come il contesto culturale in cui l'impresa opera, con riguardo nello specifico al suo livello di mascolinità, possa moderare gli effetti della natura familiare dell'impresa stessa sul legame tra *diversity* e *performance*, in particolare potenziando gli effetti negativi sul legame (altrimenti positivo) tra *diversity* di *tenure* e *performance*. Tali effetti sono attribuiti a un orientamento dei soggetti apicali ad affermare il proprio status in caso di alto livello di mascolinità, con la disparità che ne consegue nei processi decisionali del CdA. Il ruolo del contesto culturale è stato anche analizzato mostrando come la logica familiare diffusa a livello regionale si associ a sistemi di *governance* poco *diverse* perché "dominati" dalla famiglia, con un effetto di "bilanciamento" delle logiche di mercato (Miller *et al.* 2017).

A livello empirico, analisi pluriennali sulla popolazione delle imprese familiari italiane sopra i 50 milioni di Euro di fatturato hanno evidenziato una relazione positiva tra aumento della *diversity* del CdA in termini di genere, apertura a terzi, provenienza geografica ed età e miglioramento delle *performance* aziendali. L'analisi di tale relazione si è fondata sulla costruzione di un "indice di buona *governance*" in cui i parametri di valutazione sono relativi non solo alle dimensioni di *diversity* sopra menzionate, ma anche alla presenza di un AD unico, alla distinzione tra AD e Presidente e – presupposto essenziale – alla presenza di un CdA (Montemerlo, Minichilli & D'Angelo, 2023).

A proposito dei temi dell'unicità degli AD *versus* gli AD multipli e della *duality*, e in generale della costruzione delle deleghe, è doveroso precisare che si è scelto di non includerli in questa

rassegna: da un lato i contributi specifici di *family business governance* negli aspetti strutturali oggetto del presente articolo sono ancora pochi (incluso il tema della figura del Presidente), dall'altro è pressoché sterminato il filone della *leadership* che analizza i requisiti per l'assunzione dei ruoli esecutivi, le modalità di crescita dei familiari e delle familiari verso i ruoli medesimi, i processi di ricambio generazionale, l'inserimento di AD non familiari, etc.; l'integrazione tra i vari aspetti, si è valutato, merita una riflessione *ad hoc* e quindi un contributo a sé.

Altre analisi investigano e mettono a confronto la natura formale e informale degli organi di governo. Si esplorano organi informali come le riunioni di famiglia – in particolare dei familiari esecutivi – e si mostra come esse consentano una miglior interazione, quindi una maggior coesione intorno alla visione del futuro dell'azienda e una miglior qualità delle decisioni strategiche unitamente a un più forte *commitment* alla loro realizzazione, analogamente peraltro a quanto riscontrato per il CdA nel suo ruolo di supporto e di *counseling* (Mustakallio *et al.*, 2002). Addirittura, alcuni risultati di ricerca mostrano che il consiglio di famiglia può sostituire gli organi di *governance* aziendale nel loro ruolo di controllo *agency-based*, e in particolare l'assemblea dei soci nei compiti di nomina e di *monitoring* del CdA e addirittura il CdA in quelli di approvazione delle decisioni strategiche, di nomina del CEO e del top management e di verifica del loro operato. Questo effetto di sostituzione può essere fisiologico e positivo qualora vi sia elevata sovrapposizione tra familiari soci e amministratori, cioè nei casi in cui il consiglio di famiglia coincida in realtà con assemblea e CdA; ma può “cambiare di segno” al ridursi di tale sovrapposizione e ostacolare uno sviluppo del sistema di *governance* aziendale e familiare coerente con gli incrementi di complessità dell'impresa e della famiglia (Gnan *et al.*, 2015).

3.4 – I processi di governance corporate

Altri contributi importanti di impronta *behavioral* hanno iniziato ad “aprire la scatola nera” nelle imprese familiari, approfondendo i processi di *governance* con riguardo in particolare all'esercizio del ruolo strategico del Consiglio e alla pianificazione strategica.

Si dà evidenza, a tale proposito, del fatto che l'impatto del coinvolgimento della famiglia proprietaria nell'impresa sulle *performance* di questa è mediato da due variabili chiave: i processi interni al CdA e le modalità conseguenti di esercizio dei suoi ruoli. Il coinvolgimento della famiglia, infatti, influenza i processi interni al CdA, individuati nelle regole *in action* che determinano l'impegno a partecipare al Consiglio dedicandovi tempo ed energie, nella messa a disposizione di risorse e competenze da parte dei consiglieri e nei conflitti cognitivi che portano a discutere e confrontare idee e punti di vista differenti. I processi, a loro volta, sono osservati nella loro influenza sul ruolo strategico e sul ruolo di controllo del CdA, con un effetto ultimo sulle *performance*. Nello specifico, le relazioni tra le suddette variabili (coinvolgimento della famiglia, processi, ruoli del CdA e *performance*) sono risultate positive, con due eccezioni date dall'impatto negativo della natura familiare sui conflitti cognitivi e dall'impatto sulle *performance* del solo ruolo strategico (Zattoni, Gnan & Huse, 2015). Nella stessa prospettiva, una variabile chiave per orientare in senso positivo l'effetto dei conflitti cognitivi sui ruoli del CdA è identificata in un'atmosfera di apertura del Consiglio in termini di disponibilità alla collaborazione, libertà di esprimersi e capacità di riconoscere limiti ed errori (Boğaç Kanadl *et al.*, 2020). Un'altra variabile considerata critica per beneficiare dei conflitti cognitivi, e anche per questa via per migliorare le *performance*, è stata identificata nella frequenza delle riunioni di

CdA, di cui si è mostrato un andamento a “U rovesciata” indicativo di un livello ottimale che aumenta al crescere del coinvolgimento della famiglia nella *governance* (Bettinelli *et al.*, 2023).

Altre evidenze di rilievo hanno messo in luce che i processi di pianificazione strategica, nella loro varia articolazione per strumenti, attività, scopi e attori coinvolti, contribuiscono alla collaborazione tra soci, CdA e top management, tra consiglieri esecutivi e non esecutivi, tra generazioni diverse e, per questa via, alla crescita e legittimazione dei giovani e a una migliore interazione con il mondo esterno; il tutto, ancora una volta, con un ruolo centrale della presenza in Consiglio di amministrazione di terzi qualificati, che si dimostra essere un’opportunità preziosa di discussione, approfondimento e verifica strutturata di opzioni strategiche elaborate e discusse in riunioni sia formali che informali (Blumentritt, 2006; Mazzola & Marchisio, 2008; Nordqvist & Melin, 2010). Al tempo stesso, si è evidenziato come i processi di cambiamento possano essere facilitati dai meccanismi di cui sopra, ma possano anche essere ostacolati da inerzie nella diagnosi dei problemi, dalla formulazione di decisioni che non contemplino tutti gli investimenti necessari e quindi da un’implementazione carente (Kammerlander, 2017, Montemerlo, *op. cit.*, 2019). E si è indagato come i processi di *governance* richiedano efficaci strutture e meccanismi di governo e organizzativi, mettendo a fuoco in particolare l’importanza di costruire un contesto in cui le persone familiari e non familiari possano crescere, condividere idee e informazioni, sperimentare, sbagliare e ricevere incentivi motivanti; il tutto dandosi elevati standard qualitativi, curando con attenzione il monitoraggio dei rischi e mantenendo costante apertura alle collaborazioni esterne (Cohen & Sharma, 2016). E si inizia a esplorare il ruolo della direzione HR, spesso non presente o limitata a funzioni amministrative anche in aziende di dimensioni medio – grandi, ma fondamentale per dare all’impresa sistemi di gestione delle persone equi, meritocratici e coerenti con la strategia, consentire una pianificazione integrata dello sviluppo dei talenti e del ricambio generazionale e supportare gli organi di governo e manageriali nelle decisioni relative (Schuman *et al.*, 2016).

Un altro elemento identificato come chiave per il processo strategico delle imprese familiari, ma anche delle famiglie *enterprising* (v. sopra) è la capacità di gestire paradossi *à la Ward*, ossia di rendere compatibili, o meglio mutuamente sinergiche, opzioni apparentemente incompatibili – e ampiamente analizzate nei filoni di letteratura riguardante i contenuti delle decisioni strategiche – come tradizione e innovazione, esplorazione di strategie e consolidamento di quelle in essere, conoscenze sviluppate all’interno e *input* esterni (Schuman *et al.*, *op. cit.*; Cohen & Sharma, *op. cit.*; Zellweger, 2017).

3.5 – Le strutture e i processi di governance proprietaria e familiare

Passando dalla governance aziendale a quella proprietaria si entra in un’area che è tuttora relativamente meno esplorata (lasciando da parte gli approfondimenti sulla varietà di strutture e meccanismi societari e non societari atti a regolare le transizioni sia inter- che intra-generazionali, ovviamente con le specificità di ogni contesto normativo-istituzionale e con tutte le connesse implicazioni legali e finanziarie).

Si è iniziato ad esplorare l’intreccio tra dimensione legale e psicologica della proprietà con i suoi effetti possibili, positivi e negativi, sulle persone, sulla famiglia e sull’azienda (Sund *et al.*, 2015). E soprattutto si è iniziato ad analizzare – in un filone già in crescita e con ogni probabilità destinato a crescere ulteriormente – le strutture di governo del patrimonio della famiglia in varie forme, come la gestione “*in-house*”, i *family office* di vario tipo, con livelli diversi di professionalizzazione dal cosiddetto “*embedded family office*” incardinato in azienda al *family*

office professionale (singolo e *multi-family*), e i *trust*, mettendo a fuoco l'eterogeneità all'interno delle varie categorie, i benefici della loro professionalizzazione e della loro progressiva separazione dall'azienda e dalla famiglia da un lato e i costi di governo e di controllo degli agenti della situazione, ossia dei gestori coinvolti, dall'altro (Gersick & Feliu, op. cit.; Zellweger & Kammerlader, 2015; Zellweger, op. cit.; Schickinger *et al.*, 2023).

Più denso di contributi, e anch'esso in via di sviluppo, è il filone della *family governance*, di cui sono stati messi in luce il ruolo, in estrema sintesi (ma con varie sfaccettature), di cura della famiglia, di governo delle sue attività e di presidio della relazione tra famiglia e impresa, con i relativi benefici e in prospettiva inter-generazionale (Suess, 2014, Bloemen-Bekx *et al.*, 2021)

Alcuni studi hanno analizzato la valenza "corporate" degli organi di *family governance* (e tipicamente di riunioni e consigli di famiglia, vedi Mustakallio *et al.*, op. cit., e Gnan *et al.*, op. cit.; Turyatunga, 2023). Ma la maggior parte delle ricerche guarda alla *family governance* e ai suoi organi in senso stretto, ossia nel ruolo e nella prospettiva di cui sopra.

A proposito della prospettiva intergenerazionale, emerge un ruolo specifico della *family governance* a supporto della gestione dei conflitti di agenzia tra soci esecutivi e non esecutivi, e per questa via delle *performance* aziendali, nelle generazioni successive alla prima (Blanco-Mazagatos *et al.*, 2016). Si iniziano ad esplorare più a fondo i meccanismi di *family governance* informali (come i momenti simbolici insieme, più o meno organizzati, in chiave di celebrazione della storia e dei successi passati e presenti, di formazione collettiva etc.) e il loro impatto sulla costruzione di un *commitment* affettivo nella *next generation* fin dalla sua giovane età; *commitment* che è considerato una condizione fondamentale di continuità generazionale per le sue implicazioni in termini di attaccamento all'impresa e alla famiglia e di volontà e impegno a perpetuarne la *legacy*. E si mostra come tale costruzione richieda una regia sapiente e per fasi (di formazione dell'identità familiare, di creazione di consapevolezza delle implicazioni prima del ruolo proprietario e poi dei ruoli esecutivi), e come i meccanismi informali alimentino più di quelli formali la coesione e la fiducia anche attraverso processi di comunicazione efficaci, e quindi le risorse di capitale sociale lungo le generazioni (Bloemen-Bekx *et al.*, op. cit.).

Questo effetto di rafforzamento del capitale sociale, mediato dal potenziamento dell'identità familiare collettiva, è osservato anche con riguardo alle strutture e ai meccanismi di *family governance* formali (riunioni di famiglia, consigli di famiglia e *family constitutions* (de Groot *et al.*, 2022). Un risultato di questo studio apre una finestra di riflessione sulla rilevanza della SEW non solo e non necessariamente a livello di *core business*, dato che l'effetto sul capitale sociale appare più debole se tra le attività della famiglia c'è un'impresa. Un altro risultato offre uno spunto di riflessione sull'importanza della *family governance* non solo all'avanzare delle generazioni, dato che l'effetto di cui sopra non si è rivelato più forte nei casi di famiglie proprietarie multigenerazionali.

In tutto questo, l'angolo visuale, nel solco degli studi di Ward, si apre e diventa quello più ampio della famiglia imprenditoriale e della sua evoluzione fino al modello della *enterprising family* con progetti – aziendali in altri settori, di *family office*, filantropici, etc. – che si aggiungono al *business* originario, e talvolta se ne distaccano.

4 – Conclusioni: una sfida per gli studiosi e le studiose, e un ricordo di Guido Corbetta

In oltre trent'anni di letteratura, dunque, moltissimi sono i progressi compiuti e moltissimi sono ancora i temi aperti, in una evoluzione probabilmente – e anche fortunatamente – senza fine, e

non solo in tema di *family business governance*. Data la giovane età del *family business* come campo disciplinare, chi studia imprese familiari e famiglie imprenditoriali può considerarsi “impegnato a vita” sia nel consolidamento delle ricerche esistenti che negli innumerevoli sviluppi possibili.

Il quadro delineato conferma l’importanza della *diversity* anche per ricercatori e ricercatrici. Il campo del *family business* è, in effetti, sempre più popolato da un autentico caleidoscopio di *scholar* per discipline di provenienza, per specializzazione metodologica, per nazionalità, per *seniority*, per *mix* tra attività accademiche e da *practitioner*, e così via. Con riferimento alla concettualizzazione di Harrison & Klein (op. cit., 2007), appare fondamentale valorizzarne la *variety* – che non a caso è riconosciuta come foriera dei principali benefici della *diversity* – ed evitare la *separation*.

Da questo punto di vista, è molto apprezzabile che i vertici dell’International Family Enterprise Research Academy (IFERA), l’associazione mondiale degli studiosi e delle studiose di *family business*, stiano pensando a un ruolo più attivo nella Conferenza annuale dei *fellows*, qualcuno dei quali – come Miguel Angel Gallo – fa parte dei Maestri fondatori (con tutto il suo lavoro sui valori delle famiglie proprietarie che meriterebbe da solo una riflessione *ad hoc*), e qualcun altro è cresciuto accanto a loro. Talvolta, con qualche rischio di superficialità e, per l’appunto, di *separation*, si contrappone la ricerca “aneddotica” delle origini a quella “theory-based” e metodologicamente rigorosa degli sviluppi successivi. Ma, come sopra accennato, non una delle idee forti dei fondatori è stata finora confutata, senza contare che la loro conoscenza delle teorie e della metodologia di analisi dei casi, ancorché non esplicitata, è sempre stata profonda e che l’aver sperimentato sul campo la varietà delle situazioni possibili li ha tenuti lontani dal rischio di elaborare *best practices* poco fondate; rischio che peraltro esiste, soprattutto nelle ricerche puramente *practice-based*, ed è giustamente da monitorare (Binz-Astrachan *et al.*, 2023). Per converso, l’esplicitazione delle basi teoriche e l’applicazione di metodologie rigorose è imprescindibile e ha portato, come sopra osservato, a sviluppi di grande interesse.

Valorizzare in modo sapientemente combinato i due ordini di esperienze e conoscenze è fondamentale, e una delle vie possibili è certamente quella di esporre, all’interno di *network* di ricerca come IFERA, le generazioni successive alla *legacy* dei Maestri, per il tramite loro (ove possibile) o di chi ha lavorato con loro o comunque organizzando iniziative *ad hoc* con una valenza formativa importante, e non solo per i più giovani. Un’altra via, già percorsa e da continuare a percorrere, è quella di un lavoro di divulgazione attento a comunicare, accanto alla solidità di teorie e metodologie, la rilevanza concreta dei risultati raggiunti. Ancora una volta i *network* sono importanti, e un esempio di supporto a tale comunicazione è l’iniziativa dell’editore della *Family Business Review*, ossia il *Family Firm Institute* (FFI), associazione mondiale dei *service providers* dedicati a imprese familiari e famiglie imprenditoriali, di dare spazio a sintesi degli articoli scientifici pubblicati sulla rivista nel suo *magazine The Practitioner*.

Il “faro” a cui guardare per orientare il lavoro individuale, delle singole istituzioni e delle associazioni come quelle citate è quello dei fabbisogni di imprese e famiglie, ispiratrici, protagoniste e destinatarie ultime degli studi in oggetto. In questi anni abbiamo assistito a progressi significativi nella direzione di una *governance* migliore e più adeguata alla complessità strategica e proprietaria, e al tempo stesso continuiamo a osservare grandi spazi di miglioramento e a ricevere domande importanti e stimolanti (v. Morosetti, 2023 per un esempio originale di dialogo tra imprenditori e imprenditrici e accademici). La tensione a dare risposte che abbiano un impatto significativo richiede anche a noi, come ai nostri interlocutori, di mantenere consapevolezza della nostra *legacy*, e forse, più che di combinare tradizione e

innovazione, di costruire innovazione su innovazione per accompagnare imprese e famiglie lungo rotte sempre più impegnative.

E questa tensione ha sempre animato Guido Corbetta, che ci ha lasciati prematuramente e ha dato impulso al mondo del *Family business* e alle sue attività da vero imprenditore fondatore: titolare della prima cattedra in Italia dedicata alle imprese familiari (la Cattedra AIdAF-EY dell'Università Bocconi in memoria di Alberto Falck), ha promosso un osservatorio che ha alimentato svariate attività di ricerca scientifica, di formazione universitaria e di divulgazione. Ha fatto parte del nucleo pionieristico dei Maestri di prima generazione, ha lavorato con tutte le generazioni successive e con tante imprese e famiglie e stretto collaborazioni con Università e istituzioni in Italia e all'estero, dando vita a un *network* italiano e partecipando ai *network* internazionali. Ha vissuto tutte le fasi dell'evoluzione degli studi appassionandosi a svariati temi e approcci metodologici e preoccupandosi al tempo stesso di trovare le risorse finanziarie, organizzative e personali necessarie per dare vita a progetti di impatto. Ha lasciato, anch'egli, una traccia indelebile.

5 – Bibliografia

- Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (1992). The critical value of Stewardship, in Aronoff C.E., Astrachan J.H., & Ward J.L. (editors) (1996). *The Family Business Sourcebook II*, Business Owner Resources, 711-712.
- Aronoff, C.E., Astrachan, J.H., & Ward, J.L. (1998). *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*, Family Business Leadership Series, Marietta, GA.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L.R. (2014). Family – Controlled Firms and Stakeholder Management: a Socioemotional Wealth Preservation Perspective, in Melin L., Nordqvist M., Sharma P. (eds). *The Sage Handbook of Family Business*, Sage Publications, pp. 179-195.
- Bettinelli, C., Del Bosco, B., Gentry, R.J., & Dibrell, C. (2023). The influence of board social activity on firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 14 (2), 100552.
- Binz Astrachan, C., Astrachan, J.H., Kotlar, J., & Michiels, A. (2021). Addressing the theory-practice divide in family business research: The case of shareholder agreements. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100395
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J.B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177.
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100309.
- Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65–72.
- Boğaç Kanadlı, S., Torchia, M., Gabaldon, P., & Calabrò, A. (2020). Effects of Task Conflict on Board Task Performance in Family Firms: The Importance of Board Openness. *Journal of Family Business Strategy*, 11 (2), 1-15.
- Campopiano, G., Rinaldi, F.R., & Sciascia, S. (2019). Family and non-family women on the board of directors: Effects on corporate citizenship behavior in family-controlled fashion firms. *Journal of Cleaner Production*, 214, 41-51.

- Carlock, R.S., & Ward, J.L. (2010). *When Family Businesses are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationships with Nonfamily Managers, *Family Business Review*, XVI (2), 89-107.
- Cohen, A.R., & Sharma, P., (2016). *Entrepreneurs in Every Generation: How Successful Family Businesses Develop Their Next Leaders*, Berrett-Koehler Publishers.
- Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. EGEA, Milano.
- Corbetta, G., & Tomaselli, S., Boards of directors in Italian Family Firms. *Family Business Review*, 9(4), 403-421.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?. *Family Business Review*, 17(2), 119-134.
- Corbetta, G. (2010). *Le aziende familiari*, EGEA, Milano.
- D'Angelo, V., Amore, M.D., Minichilli, A., Chen, K.X., & Solarino, A.M., Family agents, *Journal of Family Business Strategy*, 14 (2), 100458.
- Davila, J., Duran, P., Gomez-Mejía, L., & Sanchez-Bueno, M.J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 1-13.
- de Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing Enterprise Family Social Capital Through Family Governance: An Identity Perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306–328.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (a) (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-326.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (b) (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Gallo, M.A., & Kenyon-Rouvinez, D., The Importance of Family and Business Governance, in Kenyon-Rouvinez D., Ward J.L. (editors), *Family Business Key Issues*, Palgrave MacMillan, Basingstoke, 2004.
- Gallo, M.A., & Tomaselli, S. (2006). Formulating, Implementing and Maintaining Family Protocols, in Poutziouris P.Z., Smyrniotis K.X., Klein S.B. (editors), *Handbook of Research on Family Business*, Elgar-IFERA, Cheltenham, UK, 298-316.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Lansberg, I., & McCollon Hampton, M. (1997). *Generation to Generation. Life cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Gersick, K.E., & Feliu, N. (2014). Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research, in Melin L., Nordqvist M., Sharma P. (eds), *The Sage Handbook of Family Business*. Sage Publications, 196-225.
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance Systems in Family SMEs: the Substitution Effect of Family Councils on Official Mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355–381.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1199–1228.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press.
- James, A.E., Jennings, J.E., & Devereaux Jennings, P. (2017). Is It Better to Govern Managers via Agency or Stewardship? Examining Asymmetries by Family Versus Nonfamily Affiliation. *Family Business Review*, 30(3) 262 –283.
- Kammerlander, N. (2017). Change and Adaptation in Family Firms, in Zellweger, T.M., *Managing the Family Business. Theory and Practice*. Edward Elgar Inc., 312-321.

- Kammerlander, N. (2022). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100470.
- Klarner, P., Yoshikawa, T., & Hitt, M. (2018). A Capability-Based View of Boards: A New Conceptual Framework for Board Governance. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 123-141.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations. Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Bares, F. (2015). Governance and entrepreneurship in family firms: Agency, behavioral agency and resource-based comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 58–62.
- Madison, K., Holt, D.T, Kellermanns, F.W., & Ranft, A.L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 39(1), 65-93.
- Madison, K., Kellermanns, F.W., & Munyon, T.P. (2017). Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review*, 30(4), 347 –368.
- Mazzola, P., & Marchisio, G. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Amore, M.D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674-693.
- Montemerlo, D. (2000). *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, EGEA, Milano.
- Montemerlo, D., & Ward, J.L. (2005 e 2011). *The Family Constitution. Agreements to Secure and Perpetuate your Family and your Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA (2005), e Palgrave MacMillan (2011).
- Montemerlo, D., Minichilli, A., & D'Angelo, V. (a cura di) (2023). *La buona governance. Scelte e strumenti per imprese non quotate*. EGEA, Milano.
- Montemerlo, D. (2019). *Le scelte improrogabili delle imprese familiari. Come affrontare le sfide della governance di aziende e famiglie proprietarie in un mondo cambiato*. EGEA, Milano.
- Morosetti, P. (a cura di) (2023). *Family business: costruire un futuro sostenibile. Dialoghi tra imprenditori e accademici*. Rubettino-AIdAF, Soveria Mannelli, Catanzaro.
- Mustakallio, M.A., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. In: Corbetta, G., Montemerlo D. (eds), *The Role of Family in Family Business. Family Business Review Special Issue*, 15(3), 205-222.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., Gomez–Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The Promise of the Strategy as Practice Perspective for Family Business Strategy Research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15–25.
- Samara, G., Jamali, D., & Lapeira, M., (2019). Why and how should SHE make her way into the family business boardroom? *Business Horizons*, 62(1), 105–115.
- Samara, G., Jamali, D., Sierrac, V., & Parada, M.J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33–43.

- Schickinger, A., Bierl, P.A., Leitterstorf, M.P., & Kammerlander, N. (2023). Family-related goals, entrepreneurial investment behavior, and governance mechanisms of single family offices: An exploratory study. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2).
- Schuman, A.M., Stutz, S., & Ward, J.L. (2010). *Family Business as Paradox*. Palgrave Macmillan, New York.
- Schuman, A.M., Sage-Hayward, W., & Ransburg, D. (2016). *Human Resources in the Family Business. Maximizing the Power of Your People*. Palgrave MacMillan US.
- Shulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.M., & Bucholtz, A.K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Shulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.M. (2003). Towards a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155.
- Tao-Schuchardt, M., & Kammerlander, N. (2024). Board diversity in family firms across cultures: A contingency analysis on the effects of gender and tenure diversity on firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 15(2), 1-16.
- Turyatunga, H. (2023). The strategic role of enterprising families in transgenerational growth and continuity of family businesses in Uganda, *Economia Aziendale Review*, 14 (3), 637-667.
- Vandebeek, A., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Huybrechts, J. (2016). Board role performance and faultlines in family firms: The moderating role of formal board evaluation. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 249–259.
- Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R.S. (2005). Fair Process: Striving for Justice in Family Business. *Family Business Review*, 18(1), 1-22.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco, Jossey Bass.
- Ward, J.L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.
- Ward, J.L. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Ward, J.L. (2003). The Ultimate Vision for Continuity? *Families in Business*, 10.
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-lasting Successful Families in Business*. Palgrave MacMillan, Basingstoke e New York.
- Ward, J.L. (editor) (2005). *Unconventional Wisdom. Counterintuitive Insights for Family Business Success*. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks. *Journal of Management*, 1214–1243.
- Zellweger, T.M., & Kammerlander, N. (2008). Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1281–1303.
- Zellweger, T.M. (2017). *Managing the Family Business. Theory and practice*. Edward Elgar Inc.