

**Giorgia M. D'Allura
Rosario Faraci**

LE IMPRESE FAMILIARI

**Governance,
internazionalizzazione
e innovazione**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Giorgia M. D'Allura
Rosario Faraci

LE IMPRESE FAMILIARI

**Governance,
internazionalizzazione
e innovazione**

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

ISBN 9788891767417

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Delimitazione dell’oggetto di analisi e aspetti definatori del fenomeno del <i>family business</i>, di Rosario Faraci	»	11
1.1. Le imprese familiari, un significante per molti significati	»	11
1.2. Ripartire dai “fondamenti”: le famiglie imprenditoriali	»	14
1.3. Il <i>family business concept</i> : l’intersezione fra impresa e famiglia	»	19
2. Assetti di <i>governance</i> delle imprese familiari, di Rosario Faraci	»	25
2.1. Le specificità della <i>corporate governance</i> nelle imprese familiari	»	25
2.2. La rilevanza del contesto istituzionale nelle scelte sugli assetti di <i>governance</i>	»	29
2.3. I modelli di <i>governance</i> nell’impresa familiare e le implicazioni sulle traiettorie di crescita	»	32
2.4. Verso una prospettiva “behavioral” della <i>governance</i> delle imprese familiari	»	34
3. Traiettorie di crescita e internazionalizzazione, di Giorgia M. D’Allura	»	41
3.1. Le scelte di “ <i>going abroad</i> ” delle imprese familiari: la prospettiva della proprietà familiare	»	41
3.2. Le capacità imprenditoriali e manageriali dell’impresa familiare	»	44
3.3. Il binomio bisogni-impiego delle risorse e delle capacità	»	47
3.4. La scelta di internazionalizzare	»	48

3.5. Le scelte delle modalità di ingresso in un mercato estero	pag.	50
3.6. Conclusioni	»	53
4. Traiettorie di crescita e innovazione , di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	58
4.1. L'innovazione nelle imprese familiari: profili teorici	»	58
4.2. La capacità innovativa dell'impresa familiare	»	60
4.3. Il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari	»	63
4.4. Un <i>framework</i> per lo studio del processo innovativo delle imprese familiari: l'influsso della proprietà e del <i>management</i>	»	65
4.5. Conclusioni	»	67
5. Il caso Cantine Nicosia , di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	71
5.1. Lo studio dell'impresa familiare: aspetti metodologici	»	71
5.2. Il caso Cantine Nicosia: la metodologia	»	73
5.2.1. Disegno della ricerca e selezione del caso	»	73
5.2.2. Raccolta dei dati	»	74
5.3. La <i>governance</i> di Cantine Nicosia	»	76
5.4. Le traiettorie di crescita nel mercato internazionale	»	77
5.5. Le traiettorie di innovazione	»	80
5.6. Conclusioni	»	85
6. Conclusioni	»	89

**Appendice – I contesti istituzionali: sintesi dei contributi
del Research Development Workshop IFERA, Catania 2016,
a cura di Rosario Faraci e Giorgia M. D'Allura**

1. Le relazioni di reciprocità tra l'impresa familiare e il contesto istituzionale: una piattaforma multidisciplinare di ricerca, di <i>Giorgia M. D'Allura</i>	»	93
2. Le donne in posizione di <i>leadership</i> nelle imprese familiari, di <i>Alexandra Dawson e Ingrid Chadwick (Best Paper Award RDW2016)</i>	»	99
3. L'eterogeneità del <i>family business</i> : una verifica empirica nel contesto internazionale, di <i>Mariasole Bannò, Giorgia M. D'Allura, Vincenzo Pisano e Rosario Faraci (Best Paper Award RDW2016)</i>	»	106

4. I processi di innovazione e le dinamiche familiari in un settore controverso: il caso delle tabaccherie in Italia, di <i>Alessandra Tognazzo</i> e <i>Paolo Gubitta</i> (<i>Special Nomination RDW2016: Most Provocative and Innovative Paper Award</i>)	pag.	115
5. Il contesto culturale negli studi empirici su natura familiare e performance economico-finanziarie, di <i>Bice Della Piana</i> , <i>Rosalia Santulli</i> e <i>Carmen Gallucci</i>	»	123
6. Le aziende familiari nel distretto della pesca di Mazara del Vallo. Criticità e dinamiche, di <i>Vitalba Ponte</i> , <i>Salvatore Tomaselli</i> , <i>Gianna Agrò</i> e <i>Gioacchino Fazio</i>	»	130
7. La lingua inglese nel processo di internazionalizzazione del <i>family business: the economics of language or the language of economics?</i> , di <i>Giuseppina Di Gregorio</i>	»	136
8. Il plurilinguismo nel <i>family business</i> : la Sicilia e l'UE, di <i>Veronica Benzo</i>	»	143
9. Preparare il passaggio generazionale. L'orientamento al futuro delle PMI italiane, di <i>Filippo Ferrari</i>	»	149
10. Il cotonificio Feo: <i>governance</i> , finanziamento ed evoluzione di un'impresa familiare siciliana tra Otto e Novecento, di <i>Fabio Paolo Di Vita</i>	»	156

4. I PROCESSI DI INNOVAZIONE E LE DINAMICHE FAMILIARI IN UN SETTORE CONTROVERSO: IL CASO DELLE TABACCHERIE IN ITALIA

di *Alessandra Tognazzo e Paolo Gubitta*
(*Special Nomination RDW2016:*
Most Provocative and Innovative Paper Award)

Introduzione

Le tabaccherie sono la *catena di punti vendita al dettaglio* più estesa e capillare in Italia: circa 60.000 negozi, che rappresentano la principale fonte di reddito per 50.000 famiglie (Federazione Italiana Tabaccai, FIT, 2011).

Il settore a cui appartengono, insieme alle aziende della lavorazione e commercializzazione del tabacco, è stato definito *controverso e stigmatizzato*: da un lato, perché i prodotti che contengono tabacco, al pari degli alcoolici o del gioco d'azzardo, possono creare dipendenza psicologica e problemi di salute (Wilson & West, 1981, p. 92); dall'altro, e come conseguenza di quanto appena detto, le imprese del settore sono spesso oggetto di contestazioni sociali e di controlli (Galvin, Ventresca, & Hudson, 2004). Il core business delle tabaccherie, come sottolineano alcuni, è vendere prodotti che possono causare malattia e morte (Durand & Vergne, 2015).

Per queste ragioni, in tutto il mondo il settore è sottoposto a una rigida regolamentazione pubblica, che vincola le azioni imprenditoriali e i processi gestionali (si pensi alla disciplina sulla pubblicità delle sigarette) e lascia pochi margini a quelli di innovazione (se si esclude la sigaretta elettronica introdotta nel 2004, che viene usata sia come prodotto alternativo alla sigaretta tradizionale sia come strumento per smettere di fumare, l'innovazione di prodotto è molto limitata). In Italia, le tabaccherie possono essere viste come *una sorta di franchising*, in cui lo Stato è il franchisor mentre il tabaccaio è il franchisee, che per esercitare l'attività deve possedere una specifica licenza rilasciata dal Monopolio di Stato e deve rispettare una severa regolamentazione in termini di localizzazione (ad esempio, le tabaccherie ordinarie non possono essere posizionate a meno di 200 o 300 metri l'una dall'altra, in relazione alla popolazione della città in cui si trovano) e di modalità di gestione.

Questo lavoro si propone di esplorare due fattori all'interno delle tabaccherie italiane: l'*orientamento all'innovazione* e le *dinamiche familiari*.

La forte regolamentazione fa sì che i gestori delle tabaccherie abbiano scarsi incentivi ad adottare strategie orientate all'innovazione, ma alcuni recenti cambiamenti istituzionali stanno portando ad un maggiore livello di competizione tra tabaccherie e alla richiesta di innovare la gestione: come avvengono questi processi?

Una legge del 1957 (*Organizzazione dei servizi di distribuzione e vendita dei generi di monopolio*), inoltre, impone che le tabaccherie siano a tutti gli effetti delle *imprese familiari*: proprietà, direzione e gestione sono necessariamente concentrate nelle mani della persona titolare della licenza di vendita, che può delegare solo ad un massimo di due persone appartenenti alla famiglia l'accesso al magazzino delle sigarette e l'atto di vendita: come vengono gestite le *dinamiche familiari* e come impattano sui processi di innovazione?

Il lavoro è organizzato come segue: prima vengono messe in evidenza le *criticità* che le imprese familiari incontrano nei settori *controversi e stigmatizzati*; quindi, è descritta la metodologia utilizzata nell'analisi dei casi e vengono discussi i risultati.

Le imprese familiari che operano nei settori controversi e stigmatizzati

La lavorazione e la commercializzazione del tabacco è un settore *fortemente regolamentato, controverso e stigmatizzato*.

Il primo aspetto, riguarda il fatto che i gestori hanno scarse leve per migliorare le performance: i prezzi sono fissati dallo Stato e il potere contrattuale dei produttori di sigarette è molto elevato. Le strategie che possono liberamente adottare riguardano la gestione del rapporto con il cliente, la localizzazione e il layout del punto vendita, gli orari di apertura e l'ampiezza della gamma di prodotti che non riguarda quelli regolamentati dallo Stato.

Il secondo aspetto, invece, è relativo al fatto che la stigmatizzazione non si ferma al settore, ma si estende anche a chi gestisce queste attività (Paetzold, Dipboye, & Elsbach, 2008; Ashforth & Kreiner, 1999) e in particolare ai vertici aziendali e ai proprietari (Vergne, 2012). Nel caso specifico delle tabaccherie italiane, per legge i vertici sono necessariamente rappresentati dal gestore e dai suoi più stretti familiari, ovvero da una *famiglia*. Ed è proprio questo uno dei temi di maggiore interesse. È noto, infatti, che nelle *imprese familiari*, spesso le decisioni sono guidate da valutazioni e considerazioni esterne alla sfera economica.

Il modello della Socio Emotional Wealth (d'ora in poi, SEW) suggerisce che le imprese familiari tendono a preservare i cosiddetti "affective endowments", anche se così facendo riducono la performance dell'impresa o le opportunità di sviluppo. Ad esempio, Gomez-Mejia et al. (2010) hanno dimostrato che le imprese a controllo familiare hanno una minore propensione a diversificare il proprio business, per non prendere troppi rischi e per evitare che la famiglia possa perdere il controllo e il presidio diretto delle attività. Berrone et al. (2010), invece, hanno rilevato che le imprese familiari che operano nei settori maggiormente inquinanti adottano politiche molto avanzate e rispettose dell'ambiente, perché così facendo migliorano l'immagine e aumentano la reputazione della famiglia, che sono due componenti della SEW. È vero che non tutte le imprese familiari seguono questo modello in tutte le situazioni: Gomez-Mejia et al. (2007) hanno rilevato che a certe condizioni, anche le imprese familiari fanno prevalere la *logica economico-finanziaria* invece di *preservare la SEW*.

In tutti gli studi sulla SEW, però, nulla si dice su quello che succede quando le imprese familiari competono in un settore *controverso e stigmatizzato*, e se in questo contesto particolare le decisioni di gestione e di innovazione sono basate su valutazioni di natura economico-finanziaria, stante la difficoltà di individuare azioni finalizzate a preservare o aumentare la SEW.

Metodologia

In questo studio esplorativo è stato indagato il modo in cui le tabaccherie innovano e se le decisioni di innovazione sono basate o meno su valutazioni relative alla SEW. La ricerca ha coinvolto 9 punti vendita, 4 dei quali sono stati definiti *innovativi* e 5 *non innovativi*, selezionati seguendo la "polar type sampling logic" (Eisenhardt & Graebner, 2007), che permette sia di analizzare in profondità ogni singolo caso, sia di confrontare i casi tra loro (Yin, 2013). La ricerca è stata condotta in collaborazione con Philip Morris Italia (PMI), che ha coinvolto la propria forza vendita sul territorio per individuare le tabaccherie più innovative su tutto il territorio nazionale, basandosi sui seguenti criteri: le innovazioni introdotte; il layout del punto vendita e la proattività del titolare della licenza di vendita.

Per garantire la validità e l'affidabilità della ricerca, è stato definito un protocollo di intervista semi-strutturata, composto da 40 domande aperte relative a quattro ambiti: a) scelte di innovazione e obiettivi; b) proattività del titolare della licenza (il *tabaccaio*) e coinvolgimento dei suoi familiari; c) relazione

con gli agenti di vendita; d) percezione e livello di sensibilità per gli aspetti morali ed etici relativi al tipo di prodotto venduto.

Le interviste, della durata di 30-45 minuti, sono state condotte direttamente nel punto vendita e le informazioni raccolte sono state ulteriormente approfondite e confrontate con quelle disponibili in altre fonti secondarie e fornite dalla forza vendita di Philip Morris Italia per verificarne la correttezza.

Risultati e discussione

Propensione all'innovazione del modello di business

Per indagare questa dimensione all'interno delle tabaccherie, è stata utilizzata la definizione proposta da Sorescu et al. (2011): il modello di business in questo ambito indica “il modo in cui i retailer creano valore per i loro clienti e si appropriano del valore dal mercato”, mentre la sua innovazione altro non è se non la modifica delle soluzioni adottate per creare valore (efficienza, efficacia e coinvolgimento del cliente nella relazione) e appropriarsi del valore (efficienza ed efficacia operativa, fidelizzazione del cliente).

Efficiente gestione della relazione con il cliente. Si concretizza facilitando l'accesso al prodotto per il cliente. Tutte le tabaccherie con distributori automatici di sigarette raggiungono facilmente questo obiettivo. In altri casi, e con riferimento alle slot machines, per “migliorare” la relazione con il cliente sono stati creati autentici shop-in-shop, ovvero delle aree dedicate solo a questa attività.

Efficiente gestione della relazione con il cliente. Si concretizza nelle azioni volte a facilitare la soddisfazione dei bisogni di consumo del cliente. Nelle tabaccherie più innovative, ciò si ottiene aumentando la profondità della gamma dei prodotti e l'ampiezza della stessa. Ciò aumenta il numero di potenziali clienti che entrano in tabaccheria e rende possibile l'adozione di politiche di prezzo sui prodotti non soggetti a controllo dello Stato.

Coinvolgimento del cliente nella relazione. Si riferisce alla capacità di generare una *esperienza d'acquisto* che vada oltre il semplice prodotto e che crei un coinvolgimento emotivo. Questo risultato è particolarmente significativo per l'area di attività relativa alle slot machine e alle scommesse, in quanto i clienti sono generalmente *molto coinvolti* in questo tipo di esperienza.

Efficienza operativa. Fa riferimento alla capacità di riprogettare i processi interni per ottimizzare l'impiego delle risorse. Nei casi più innovativi, questo risultato è stato ottenuto investendo in distributori automatici più

performanti, nella riorganizzazione degli spazi espositivi e nella migliore gestione degli acquisti (con relativi impatti sul capitale circolante).

Efficacia operativa. È uno dei fattori che qualifica in modo distintivo le tabaccherie più innovative e si riferisce al possesso da parte del proprietario e del suo nucleo familiare delle competenze per definire l'ampiezza e la profondità della gamma di prodotti, al fine di massimizzare la spesa del cliente e di soddisfare le sue esigenze manifeste e latenti.

Fidelizzazione del cliente. È noto che i fumatori sono tendenzialmente *dipendenti* dal tabacco. Ciò nonostante, essendo il prodotto indifferenziato sono anche consumatori *infedeli* rispetto al punto vendita. Nei casi più innovativi, la fidelizzazione si ottiene mettendo in vendita prodotti *unici* (sigari o tabacchi particolarmente pregiati), piuttosto che investendo in modo consapevole e mirato nell'*esperienza di acquisto* (ad esempio, con le aree riservate).

L'influenza della Socio Emotional Wealth

Lo studio dimostra che le imprese familiari che operano nel settore delle tabaccherie e che si dimostrano maggiormente innovative prendono decisioni che *ignorano* l'obiettivo di preservare la SEW e sono spiegate esclusivamente sul piano economico-finanziario.

In più, le realtà maggiormente innovative tendono ad espandersi sia nei *settori adiacenti* rispetto a quello della vendita dei tabacchi (scommesse, slot machine), ma spesso altrettanto (se non di più) controversi e stigmatizzati, sia in altri settori *non stigmatizzati* (cancelleria, piccola ristorazione). L'approfondimento compiuto con le famiglie gestrici di queste tabaccherie conferma che le considerazioni relative alla SEW, che gli studi sulle imprese familiari tendono a considerare rilevanti *a prescindere dal settore in cui si opera*, in realtà non vengono considerate in questo ambito *controverso e stigmatizzato*.

Le famiglie che competono in tali settori indicano tuttavia alcuni *fattori esterni* che non incidono sull'immagine e sulla reputazione della famiglia: a) le tabaccherie sono parte di una *grande comunità* che, nonostante tutto, risponde a un bisogno della società; b) le tabaccherie operano *in nome e per conto* dello Stato, assolvendo alcune funzioni che altrimenti lo Stato dovrebbe garantire con organizzazioni proprie; c) i consumatori sono persone adulte e, quindi, i tabaccai operano comunque all'interno dei vincoli di legge.

Considerazioni conclusive

L'obiettivo di questo lavoro era duplice: approfondire la propensione all'innovazione delle tabaccherie italiane e verificare se la SEW è rilevante anche nei settori *controversi* e *stigmatizzati*.

L'analisi dimostra che le tabaccherie più innovative riescono nel loro intento agendo in prevalenza sulla *efficienza operativa* (ottimizzazione dei processi e del capitale circolante) e sulla *fidelizzazione del cliente* (offrendo prodotti esclusivi). Le altre modalità, dalle slot machine alle scommesse, caratterizzate da una minore accettabilità sociale, pur essendo molto diffuse non sono distintive delle realtà più innovative, che tentano invece di diversificare in settori meno *controversi* e *stigmatizzati*.

Per quanto riguarda la rilevanza della SEW, lo studio dimostra che le considerazioni inerenti questo concetto che tipicamente incide sui processi decisionali delle imprese familiari, in realtà non è rilevante in questo settore *controverso* e *stigmatizzato*: anche quando si innova, l'obiettivo principale della gestione è ridurre i rischi di perdite e massimizzare i risultati, invece che preservare immagine e reputazione della famiglia (che in qualche modo si considera *assolta* per il fatto di svolgere una attività che lo Stato regola e tutela).

Bibliografia

- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434. DOI: 10.5465/AMR.1999.2202129.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socio-emotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Carroll, A. B. (2001). Models of management morality for the new millennium. *Business Ethics Quarterly*, 11(02), 365-371.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2011). An exploratory investigation on NPD in small family businesses from northern Italy. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(2), 1-14.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198-232. DOI: 10.1108/13552551211204229.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.

- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. DOI: 10.1111/jsbm.12068.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364. DOI: 10.1111/jsbm.12102.
- Disposizioni ordinamentali in materia di pubblica amministrazione, Pub. L. No. 3 (2003).
- Durand, R., & Vergne, J.-P. (2015). Asset divestment as a response to media attacks in stigmatized industries. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1205-1223.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25.
- Euromonitor International. (2015). Tobacco in Italy. Euromonitor International. Retrieved from <http://www.euromonitor.com/tobacco-in-italy/report>.
- European Union. Directive on the approximation of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States concerning the manufacture, presentation and sale of tobacco and related products and repealing, Pub. L. No. 40 (2014).
- Federazione Italiana Tabaccai (2011). *Che impresa!* Press&Image, Roma.
- Federazione Italiana Tabaccai (2012). *Il nuovo ruolo delle tabaccherie italiane*. Press&Image, Roma.
- Federazione Italiana Tabaccai (2014). *Le tabaccherie italiane*. Press&Image, Roma.
- Gallucci C., & Santulli R. (2016). Imprese familiari e performance: una meta-analisi degli studi empirici. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34(99), 365-383.
- Galvin, T. L., Ventresca, M. J., & Hudson, B. A. (2004). Contested industry dynamics. *International Studies of Management & Organization*, 34(4), 56-82.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Prentice Hall, Englewood, NJ.
- Gomez-Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2013). Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments with the Behavioral Agency Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, n/a-n/a. DOI: doi.org/10.1111/etap.12083.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x.
- Hong, H., & Kacperczyk, M. (2009). The price of sin: The effects of social norms on markets. *Journal of Financial Economics*, 93(1), 15-36.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Liu, Y., Lu, H., & Veenstra, K. (2014). Is sin always a sin? The interaction effect of social norms and financial incentives on market participants' behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), 289-307.

- Maffei, L., & others. (2012). An overview of the tobacco black market in Europe. *CES Working Papers*, 4(3a), 541-553.
- Metzler, M. S. (2001). Responding to the legitimacy problems of big tobacco: an analysis of the “people of Philip Morris” image advertising campaign. *Communication Quarterly*, 49(4), 366-381.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/pdf/1163741.pdf>.
- Organizzazione dei servizi di distribuzione e vendita dei generi di monopolio, Pub. L. No. 1293 (1957).
- Paetzold, R. L., Dipboye, R. L., & Elsbach, K. D. (2008). A new look at stigmatization in and of organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 186-193.
- Pantini, D., & Lunati, F. (2009). *La filiera del tabacco in Italia. Impatto socio-economico e aspetti di politica fiscale. XIII Rapporto*. Agra Editrice, Roma.
- Reast, J., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2013). Legitimacy-seeking organizational strategies in controversial industries: A case study analysis and a bidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 139-153.
- Smith, E. A., & Malone, R. E. (2003). Altria means tobacco: Philip Morris’s identity crisis. *American Journal of Public Health*, 93(4), 553-556.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.
- Vergne, J.-P. (2012). Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996-2007. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1027-1052.
- Warner, K. E. (2000). The economics of tobacco: myths and realities. *Tobacco Control*, 9(1), 78-89.
- Wilson, A., & West, C. (1981). The marketing of unmentionables. *Harvard Business Review*, 59(1), 91-102.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.

Il lavoro propone lo studio e l'approfondimento della specificità dell'impresa familiare e delle sue traiettorie di crescita sul versante dell'internazionalizzazione e dell'innovazione, per conoscere meglio un fenomeno economicamente rilevante anche per le politiche nazionali e le azioni a supporto dello sviluppo del family business. Nello specifico, obiettivo del lavoro è rileggere le traiettorie di crescita alla luce del ruolo che le famiglie imprenditoriali hanno nella gestione del family business e della loro specificità di governance. Completato il quadro degli aspetti definatori e di governance, il lavoro analizza le traiettorie di crescita con riferimento a due importanti driver della competitività delle imprese familiari, ovvero internazionalizzazione ed innovazione. Inoltre, il lavoro offre lo studio approfondito del caso Cantine Nicosia, attraverso il quale le riflessioni teoriche degli autori trovano verifica e approfondimento. Il lavoro è, infine, arricchito da un'appendice contenente gli extended abstracts dei lavori presentati al Research Development Workshop di IFERA tenutosi dal 2 al 4 febbraio 2016 a Catania dal titolo "Family, Firms and Institutional Context: Analyzing the role of the context in the development of the family unit for Family Business Research" e di cui gli autori del presente lavoro monografico sono stati co-organizers.

Giorgia M. D'Allura è ricercatrice di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Catania. Visiting scholar all'University of Florida (2003-2004, 2006, 2018) e presso Edhec – Center for Family Business (2017). È stata guest editor di uno special issue dedicato al governo dell'impresa familiare per la rivista *Entrepreneurship Research Journal*. È autrice di pubblicazioni a diffusione nazionale e internazionale. È founder e CEO dello spin off accademico Connessi In Presa Diretta (www.connessinpresadiretta.it).

Rosario Faraci è ordinario di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Catania. È presidente del corso di laurea in Economia aziendale ed è delegato del Rettore ai rapporti con le PMI, start up e trasferimento tecnologico e presidente del comitato spin off. Co-editor della rivista *Journal of Management and Governance*, i suoi interessi di ricerca e le relative pubblicazioni sono nelle aree dell'imprenditorialità, family business, corporate governance e competitività d'impresa.