

# Il controllo di gestione nelle imprese familiari: un'analisi della letteratura

*Francesco Badia\**, *Grazia Dicuonzo\*\**, *Simona Ranaldo\*\*\**,  
*Vittorio Dell'Atti\*\*\*\**

Ricevuto l'1 giugno 2019  
Accettato il 12 febbraio 2020

## Management Control in Family Business. A Literature Review

### Abstract

In the last few years the relevance of family firms in the global economy has fostered the scientific debate on this field. The specific characteristics of these business make the analysis of management control tools used by family firms particularly interesting. Given the growing attention to this topic, through a systematic literature review, this paper intends to outline the main issues on the use of management control and management accounting tools in family businesses. The results show three main streams of literature: 1) the element that differentiates the management control choices of family firms from non-family firms; 2) the influence of the leadership style on the use of formal or informal management control tools; 3) the development of management control system in particular stages of the family firm's life, such as professionalization of the business, and generational succession.

The whole analysis reveals that there is an open space for the scholars interested in the development of managerial studies aimed at offering new contributions to family businesses, to identify management control tools able to adapt to the specific characteristics and context of this type of organization.

**Keywords:** family business, family firms, management control, management accounting, literature review

---

\* Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa; e-mail: [francesco.badia@uniba.it](mailto:francesco.badia@uniba.it).

\*\* Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa. Corresponding author: Tel. +39 080 5049268; e-mail: [grazia.dicuonzo@uniba.it](mailto:grazia.dicuonzo@uniba.it).

\*\*\* Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa; e-mail: [simona.ranaldo@uniba.it](mailto:simona.ranaldo@uniba.it).

\*\*\*\* Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa; e-mail: [vittorio.dellatti@uniba.it](mailto:vittorio.dellatti@uniba.it).

## 1. Introduzione

Il fenomeno dell'impresa familiare, da intendersi non tanto nell'accezione che ne dà il Codice Civile italiano, ma in quella più generale in cui il soggetto economico è espressione di un gruppo di persone legato da vincoli familiari, è ormai riconosciuto da decenni come un elemento fondante dei sistemi economici di molti Paesi (Neubauer and Lank, 1998; Shanker and Astrachan, 1996; Sharma, 2004), fra i quali anche l'Italia (Anselmi, 1999; Corbetta, 1995; Nobolo, 2000) ed è tuttora da considerarsi alla base della crescita economica globale (D'Onza, 2017; Helsen *et al.*, 2017).

Il business familiare, pur non essendo riconducibile ad una categoria omogenea di impresa, presenta dei tratti distintivi rispetto all'impresa non familiare (Carrera, 2017), basti pensare al coinvolgimento dei familiari nella proprietà e nella gestione aziendale e alla tendenza a perseguire obiettivi non strettamente economici, al fine di preservare il patrimonio socio-emozionale accumulato. La presenza di un gruppo di persone connesso da vincoli di parentela e affinità si lega alla possibilità di creare un positivo clima di collaborazione, alla condivisione dei valori fondanti e allo sviluppo di un rapporto di fiducia tra i membri.

In particolare, le relazioni che si vengono ad instaurare tra i componenti della famiglia finiscono spesso per influenzare le scelte e gli indirizzi strategici della gestione aziendale, determinando, con riferimento agli strumenti di controllo di gestione, la decisione da parte del fondatore-leader di attivare pratiche informali o sociali di controllo, che talvolta si rivelano gli strumenti più appropriati alla struttura e agli obiettivi dell'impresa.

In altri casi, invece, potrebbero risultare imprescindibili i sistemi formali di controllo, non solo per una migliore gestione aziendale (D'Onza, 2017; Del Bene, 2005), ma anche, ad esempio, per la pianificazione del ricambio generazionale, fase critica che inevitabilmente attraversa la vita di ciascuna azienda familiare (Songini *et al.*, 2013). È noto, infatti, come i meccanismi di controllo contribuiscano a "guidare" i comportamenti dei soggetti che occupano ruoli di responsabilità nell'impresa, in un'ottica di raggiungimento e miglioramento dei risultati (Marchi, 2011).

La scelta di introdurre strumenti burocratici di controllo può dipendere non solo dall'imprenditore fondatore, generalmente per far fronte a situazioni di crescente complessità, ma anche da manager esterni, ove presenti. Con riferimento a questi ultimi, si precisa che nei *family business* non è raro riscontrare un atteggiamento di diffidenza verso tutto ciò che è esterno al nucleo familiare, data la tendenza a mantenere il carattere della familiarità, sia nella proprietà, che nella gestione (Ciambotti, 2011). Tale atteggiamento

rappresenta una delle principali debolezze dell'impresa familiare, potendo talvolta le competenze di manager esterni incrementare le opportunità di crescita e sviluppo del business, oltre che garantirne la sopravvivenza durante la successione.

Alla luce di questo quadro introduttivo, il presente lavoro si pone l'obiettivo di alimentare il dibattito già esistente (Bassani et al., 2018; Cesaroni and Sentuti, 2019; Helsen et al., 2017) sull'utilizzo degli strumenti di *management control* e *management accounting* nelle imprese familiari, già relativamente sviluppato nello studio dei momenti di passaggio generazionale (Bronzetti and Mazzotta, 2015; Culasso et al., 2018; Songini and Vola, 2015), ma con importanti margini di approfondimento, offrendo una sistematizzazione dello stato dell'arte e cogliendo l'orientamento degli accademici verso questa tematica. L'analisi mira, dunque, ad indagare l'utilità e l'impiego degli strumenti di controllo nei *family business*, individuando gli elementi emergenti in riferimento agli eventuali ostacoli, di natura culturale, tecnologica e organizzativa, che possano impedire l'efficace implementazione di tali meccanismi. Si intende, dunque fornire un quadro conoscitivo integrato di quanto è stato sin qui sviluppato dalla letteratura, al fine di evidenziare la possibile evoluzione degli studi in materia.

In particolare, si vuole rispondere alla seguente domanda di ricerca:

*RQ: Quali sono le principali tematiche che animano il dibattito scientifico sull'utilizzo degli strumenti di management control e management accounting nelle imprese familiari?*

Il presente lavoro è strutturato come segue: il paragrafo 2 assume una natura definitoria preliminare ed individua l'estensione e i confini delle definizioni di impresa familiare e di controllo di gestione; il paragrafo 3 delinea la metodologia di indagine utilizzata, basata sull'analisi della letteratura; il paragrafo 4 illustra i principali risultati emergenti dalla *literature review*; il paragrafo 5, infine, riporta le conclusioni del lavoro.

## **2. Il controllo di gestione nelle imprese familiari: aspetti definatori**

Le imprese a conduzione familiare rappresentano in genere realtà di medie o piccole dimensioni che si caratterizzano per una collaborazione, di tipo continuativo e prevalente, dei componenti della famiglia alla gestione interna dell'attività aziendale. Tuttavia, tali specificità non sono sufficienti a ricon-

durre il modello dell'impresa familiare ad una categoria omogenea. Oltretutto, ad oggi, non emerge ancora dalla letteratura una definizione di impresa familiare che possa ritenersi universalmente condivisa dagli accademici. In particolare, la pleora di definizioni che si sono succedute nel tempo hanno fatto perno sui seguenti elementi (Miglietta, 2009; Vola, 2012):

- la proprietà ed il controllo dell'impresa da parte della famiglia;
- il numero di familiari coinvolti nella gestione;
- il numero di generazioni succedutesi nel tempo alla guida dell'impresa;
- il grado di coinvolgimento dei membri della famiglia rispetto alla successione d'azienda.

Secondo Rosenblatt et al. (1985) l'impresa familiare è quella in cui una singola famiglia detiene la maggioranza del capitale e almeno due membri della stessa sono coinvolti nella gestione; secondo Chua et al. (1999), è familiare l'impresa in cui la gestione è affidata a membri della stessa famiglia o ad un ristretto gruppo di famiglie; Donnelley (1964) definisce business familiare quello in cui è possibile individuare almeno due generazioni della stessa famiglia, i cui legami influenzano sia la gestione d'impresa, sia gli obiettivi; Handler (1989) ritiene che l'impresa familiare sia l'organizzazione in cui le principali decisioni operative e la pianificazione del processo di successione sono influenzati da membri della famiglia coinvolti nella gestione o nel consiglio di amministrazione.

Da tali definizioni emerge, quale carattere distintivo del *family business*, l'influenza che una o più famiglie sono in grado di esercitare sui processi decisionali aziendali.

Al contrario, la perfetta coincidenza tra proprietà e management non sempre configura un aspetto caratterizzante del business familiare. Infatti, in molte imprese, alcuni membri della famiglia, pur se proprietari, potrebbero non partecipare alla gestione; in egual modo, componenti del nucleo familiare potrebbero essere coinvolti nella gestione dell'impresa, pur non detenendo quote di partecipazione nella stessa (Tagiuri and Davis, 1992). È dunque ormai opinione condivisa quella secondo la quale le *family firms*, pur riscontrando caratteristiche similari che le rendono distinguibili dalle imprese a conduzione non familiare, presentino spesso tra loro differenze a livello dimensionale, strutturale e gestionale (Masciarelli and Prencipe, 2010).

Con particolare riferimento all'aspetto della gestione aziendale, un tema poco indagato negli studi, ma meritevole di riflessioni, è quello del ruolo giocato dagli strumenti di controllo di gestione nelle imprese familiari. Il controllo di gestione viene analizzato secondo la concezione proposta da Anthony (1965), ovvero come il processo attraverso cui i dirigenti garantiscono un impiego efficace ed efficiente delle risorse per il raggiungimento

degli obiettivi economici dell'organizzazione aziendale, orientando in tal senso i comportamenti dei soggetti che partecipano attivamente alla gestione.

L'adozione di strumenti di controllo è influenzata sia dalla struttura organizzativa (ruoli, relazioni e responsabilità), sia dalla struttura informativa dell'azienda, che deve essere in grado di diffondere tempestivamente le informazioni a carattere preventivo e consuntivo utili per il management (Marchi, 2011).

Nelle imprese familiari, anche il sistema di relazioni tra i membri della famiglia è in grado di condizionare in misura significativa l'implementazione di meccanismi di *management control*, basati prevalentemente su strumenti informali di controllo, considerati secondo alcuni autori come i più adeguati per alcune realtà organizzative (Mintzberg, 1979; Ouchi, 1980). A tal proposito, diverse sono le teorie che aiutano a spiegare la scelta dei differenti sistemi di controllo, tra le quali si distinguono l'*agency theory*, la *stewardship theory* o la *socioemotional wealth theory* (SEW) e la *Resource-Based View* (RBV) *theory*.

Con riferimento alle realtà familiari, la teoria dell'agenzia assume che la struttura di governance, quasi sempre basata sulla coincidenza tra il management e la proprietà, porti a non rilevare problemi di asimmetria informativa, abbattendo così i relativi costi di agenzia (Chrisman et al., 2004). Tuttavia, non si esclude radicalmente il verificarsi di conflitti di agenzia, soprattutto in presenza di soci di minoranza non familiari o di manager esterni. In particolare, le tipologie di conflitti di agenzia riferibili alle imprese a conduzione familiare non riguardano la sola presenza di figure esterne al nucleo. Si possono verificare conflitti di agenzia anche nel caso in cui i membri familiari siano chiamati a ricoprire ruoli diversi, accrescendo, in tal modo, problemi di asimmetria informativa e riducendo, al contempo, l'adozione di comportamenti altruistici. Ancora, i conflitti di interesse potrebbero essere alimentati da divergenze tra proprietari e finanziatori (Songini and Gnan, 2015). In tal caso, l'esigenza di avvalersi di strumenti di controllo di tipo formale potrebbe farsi più pronunciata.

Al contrario, nelle imprese familiari, coerentemente con quanto proposto dalla *stewardship theory* o dalla *socioemotional wealth theory* (teoria del patrimonio socio-emozionale), risulta particolarmente ricorrente l'adozione di pratiche informali di controllo. La *stewardship theory* propone la completa assenza di comportamenti opportunistici da parte dei manager che, identificandosi con l'organizzazione e i suoi valori, determinano in modo naturale l'allineamento degli interessi del principale e dell'agente (Miller et al., 2008). Tale circostanza riduce al minimo l'esigenza di adottare strumenti burocratici di controllo.

La *socioemotional wealth theory* evidenzia come i valori costruiti nel tempo dalla famiglia rappresentino la parte del patrimonio aziendale più importante, che deve essere preservata per essere trasferita di generazione in generazione (Gomez-Mejia et al., 2011). Quando viene messa a rischio questa forma di “ricchezza”, la famiglia è disposta a prendere decisioni che non sono guidate da logiche economiche (Berrone et al., 2012). Le imprese familiari, dunque, si lasciano spesso guidare da finalità non economiche, legate ad esigenze specifiche della famiglia, alle quali attribuiscono una rilevanza maggiore rispetto a quelli che sono obiettivi aziendali meramente economici (Peake and Marshall, 2017). Tale circostanza potrebbe, in alcuni casi, portare a performance migliori (Gómez-Mejía et al., 2007), anche se Tiscini (2001) sostiene che sia necessario attuare una convergenza tra obiettivi familiari ed economici perché l'impresa possa favorire lo sviluppo di un solido vantaggio competitivo e l'accrescimento del valore aziendale nel suo complesso.

Un'altra teoria spesso associata ai *family business* è quella della Resource-Based View (Habbershon et al., 1999; Sirmon and Hitt, 2003), che considera il coinvolgimento della famiglia quale fattore determinante per lo sviluppo di risorse, competenze e capacità in grado di ottimizzare le performance aziendali. Hitt et al. (2001) hanno individuato queste variabili nel capitale umano che, se adeguatamente integrato e impiegato, può favorire lo sviluppo e il consolidamento del vantaggio competitivo dell'impresa. È noto come un vantaggio competitivo, per poter essere definito tale, debba essere perlomeno di difficile imitazione da parte dei concorrenti. Secondo Habbershon e Williams (1999) le imprese familiari sono di per sé di difficile imitazione, grazie alle loro peculiarità (interazione tra famiglia, azienda e membri della famiglia).

In definitiva, le relazioni che si vengono ad instaurare tra i membri delle imprese familiari, caratterizzate da altruismo, lealtà e fiducia, finiscono per influenzare le scelte e gli indirizzi strategici della gestione aziendale, innescando conseguentemente differenti esigenze in termini di sistemi di controllo da implementare rispetto alle imprese non familiari (Cattaneo e Bassani, 2015). Al fine di offrire una visione unitaria delle interazioni tra sistemi di controllo e imprese familiari, si ritiene utile condurre una *literature review* che metta in rilievo i principali orientamenti degli accademici verso questa tematica.

### 3. Metodologia della ricerca

Il presente paragrafo illustra il metodo di selezione e di revisione dei contributi scientifici esaminati in questo studio. L'analisi della letteratura copre

poco più di due decenni (periodo 1996-2018) ed è stata effettuata utilizzando il database Scopus. La scelta di tale orizzonte temporale è legata, da un lato, alla consapevolezza che solo dal 1996 il motore di ricerca offre un'analisi estesa delle pubblicazioni (Zanin and Comuzzi, 2019), dall'altro lato alla volontà di concentrare l'indagine sino all'ultimo periodo per cui era disponibile l'annualità completa, escludendo così il 2019.

L'approccio seguito per l'analisi della letteratura è di tipo sistematico (Parris and Peachey, 2012). Tale analisi si differenzia da quella di tipo narrativo proprio per la sua sistematicità, trattandosi di un'analisi obiettiva, replicabile, esattamente come accade per le ricerche empiriche. Parada *et al.* (2010) precisano che un'analisi sistematica della letteratura si caratterizza:

1. per una selezione degli articoli basata su criteri chiaramente definiti, non casuali;
2. per una altrettanto chiara modalità di identificazione degli articoli rilevanti e quindi pertinenti alla ricerca svolta (chiarezza dei criteri adottati per l'inclusione/esclusione degli articoli, in modo da rendere la ricerca replicabile);
3. per una discussione dei risultati relativa non a contributi individuali quanto piuttosto ai risultati derivanti dalla combinazione di diversi studi.

Seguendo quindi le modalità applicative della metodologia prescelta, per la ricerca su Scopus, si sono selezionati gli articoli tramite l'utilizzo delle *keywords* “*family firms*”, “*family business*”, “*family management*”, “*family ownership*”, “*family owned business*”, “*family owned firms*” in combinazione (tramite AND) con le espressioni “*management control*”, “*management accounting*”, “*managerial control*”, “*managerial accounting*” e “*control*”.

Rispetto alla parola chiave “*control*”, si precisa che il suo utilizzo è legato alla volontà di rendere la ricerca il più possibile esaustiva, limitando la possibilità di escludere contributi che affrontino il tema del controllo di gestione nelle imprese familiari. Pur tuttavia, ciò è stato fatto nella consapevolezza che la parola *control* assume un ampio significato e così facendo si andavano a ricomprendere, nella prima fase di individuazione degli articoli, numerosi contributi non rilevanti ai fini della tematica individuata in questo lavoro, fra cui in particolare tutti quelli che trattano il tema degli assetti proprietari, aspetto molto indagato nel settore del *family business*.

Sono state lanciate, complessivamente, trenta *query* di ricerca, selezionando, quale campo di ricerca delle *keywords*, quello di *default* della banca dati: *Article Title*, *Abstract*, *Keywords*. La ricerca condotta, senza alcuna restrizione rispetto all'area disciplinare o alla tipologia di contributo, è stata

delimitata solo rispetto all'anno di pubblicazione. Una volta compiuta l'interrogazione del database sono stati considerati tutti gli articoli risultanti dalla ricerca. Successivamente, sono stati eliminati i contributi comuni alle diverse ricerche effettuate, sino ad arrivare al numero complessivo degli articoli da analizzare.

Identificati tutti i possibili studi, è stato condotto uno *screening* per valutare l'idoneità rispetto ai criteri di inclusione, analizzando ciascun articolo nella sua interezza. Sono stati considerati come non rilevanti, e quindi esclusi dall'analisi, i lavori nei quali il controllo di gestione nelle imprese familiari non rappresentava l'argomento principale e non trovava un opportuno approfondimento.

#### 4. Risultati

L'obiettivo dell'analisi condotta è rispondere alla domanda di ricerca precedentemente delineata:

*RQ: Quali sono le principali tematiche che animano il dibattito scientifico sull'utilizzo degli strumenti di management control e management accounting nelle imprese familiari?*

Utilizzando la metodologia descritta nel paragrafo precedente, sono stati selezionati, e considerati come rilevanti in relazione allo scopo della ricerca, 48 contributi (tabella 1 – [www.sidrea.it/controllo-gestione-imprese-familiari](http://www.sidrea.it/controllo-gestione-imprese-familiari)).

Le ragioni che hanno portato ad escludere dall'analisi sistematica 869 contributi sono riconducibili alle seguenti motivazioni:

- 1) focus del contributo sul “*controllo*” inteso in termini di “proprietà”, piuttosto che come “meccanismo operativo” diretto al monitoraggio delle prestazioni aziendali;
- 2) controllo di gestione indagato non nella prospettiva delle imprese familiari;
- 3) tema del controllo di gestione trattato solo marginalmente.

Traendo un profilo di analisi complessivo degli articoli e degli altri contributi estratti, possiamo affermare che l'interesse verso le imprese familiari è certamente legato alla loro rilevante posizione all'interno dell'economia mondiale. Dall'analisi della letteratura emerge, tuttavia, come gli studi sui sistemi di controllo non abbiano assunto particolare rilevanza (Salvato and Moores, 2010), elemento confermato dal numero di articoli selezionati non particolarmente elevato.

L'analisi dei contributi relativi al periodo 1996– 2018 mostra come la comunità accademica si sia concentrata prevalentemente su tre filoni di ricerca (tabella 2 - [www.sidrea.it/controllo-gestione-imprese-familiari](http://www.sidrea.it/controllo-gestione-imprese-familiari)):

1. il primo, è quello che vede l'analisi del controllo di gestione in termini di differenziazione rispetto alle imprese non familiari, giungendo alla conclusione che i sistemi di controllo implementati dalle imprese a carattere familiare sono meno formali rispetto all'impresa non familiare, per via del clima di fiducia e collaborazione che le caratterizza;
2. il secondo riguarda l'influenza che lo stile di leadership è in grado di esercitare sull'implementazione di strumenti di controllo di gestione;
3. il terzo, invece, esamina l'utilità di tali meccanismi solo in particolari fasi della vita dell'impresa, come la crescita dimensionale, la professionalizzazione del business o il ricambio generazionale. In questi casi, l'impresa, per far fronte alla crescente complessità, decide di avvalersi di strumenti che possano supportarla nel superamento di tali fasi.

#### **4.1 Le differenze dei sistemi di controllo nelle imprese familiari e non familiari**

Con riferimento alle aziende a conduzione familiare, la prevalenza degli studi in materia di controllo di gestione afferma che le caratteristiche tipiche dell'impresa determinano una minore diffusione di strumenti di management control e management accounting (Hiebl et al., 2013) rispetto alle imprese non familiari (Broccardo et al., 2016; Yordanova et al., 2015), oltre che l'implementazione di pratiche di monitoraggio distinte e meno formalizzate (Dello Sbarba and Marelli, 2018; Truant et al., 2017). Tale differenza potrebbe essere ascrivibile alla particolare dimensione e struttura organizzativa delle *family firms*, anche se alcuni studi non trovano una relazione in tal senso (Becker et al., 2011). Duller (2011), ad esempio, sostiene come non sia propriamente chiaro se l'adozione di sistemi di controllo sia legata alla struttura familiare o non familiare dell'impresa o alle sue dimensioni.

Il grado di coinvolgimento, più o meno ampio, dei membri della famiglia nella gestione aziendale, la proprietà spesso concentrata nelle mani di una famiglia o singoli membri della stessa, il perseguimento di obiettivi non meramente economici, l'interesse a salvaguardare il proprio sistema di valori e le strette relazioni tra i membri della famiglia (Prencipe et al., 2014) sono, in verità, tutte caratteristiche che potrebbero determinare scelte contabili e di rendicontazione distinte rispetto alle imprese non familiari (Carrera, 2017; Salvato and Moores, 2010; Speckbacher and Wentges, 2012).

Considerando che le imprese familiari possiedono una doppia identità, dovuta alla sovrapposizione tra famiglia e impresa, è necessario che i meccanismi di controllo implementati si adattino a tale duplicità (El Masri *et al.*, 2017). Più nello specifico, i sistemi di controllo devono essere adeguati alla struttura organizzativa (Chennhal, 2003; Dello Sbarba and Marelli, 2018) e alla cultura propria dell'impresa, dal momento che le tecnologie di controllo di gestione potrebbero generare alterazioni in tal senso. In particolare, l'impresa che fa perno sulle teorie del SEW o della *stewardship*, che si lascia guidare da logiche di gestione non strettamente economiche (Senftlechner and Hiebl, 2015), diffida dall'implementazione di pratiche di controllo, potendo queste ultime compromettere, a causa della razionalità economica che le caratterizza, il patrimonio socio-emozionale accumulato (El Masri *et al.*, 2017).

Particolare rilievo assume lo studio di Quinn *et al.* (2018), che utilizzando il *framework* AGES (*architecture, governance, entrepreneurship e stewardship*), spiega come le quattro dimensioni influenzino la tipologia e l'utilizzo degli strumenti di management accounting e di controllo. La prima dimensione (*architecture*) configura tutti i processi e i sistemi posti in essere per favorire l'implementazione della strategia aziendale e risulta meno complessa nelle imprese familiari. I manager, infatti, sono dotati di ampia discrezionalità nell'esercizio del proprio potere decisionale, operando in un clima piuttosto "informale" che si riflette anche negli strumenti di controllo adottati. L'esigenza dell'imprenditore-fondatore di preservare l'armonia propria del sistema familiare determina l'impiego di forme di controllo meno rigide (Hung Chan *et al.*, 2001).

Anche il sistema di *governance* dell'impresa familiare, definito nel *framework* come l'insieme delle procedure necessarie ai fini della supervisione delle funzioni di direzione, controllo e responsabilità dell'azienda, ha importanti implicazioni sull'implementazione e sulla tipologia di sistemi di controllo di gestione (Speckbacher and Wentges, 2012). Secondo alcuni autori, in molte aziende familiari, il sistema di *governance* è di tipo informale per via della coincidenza tra proprietà e management, limitando, conseguentemente, l'esigenza di ricorrere a sistemi di controllo e di monitoraggio di tipo formale (Craig and Moores, 2015; Songini, 2006). Spesso si presume, infatti, che la fiducia tra i membri della famiglia si possa sostituire ai meccanismi di controllo formali (Songini *et al.*, 2013), sebbene altri studi spieghino che la riluttanza verso tali strumenti sia legata al timore del fondatore di perdere parte del proprio potere (Mintzberg and Waters, 1982). In presenza di un sistema di *governance* composto, oltre che da membri familiari anche da soggetti esterni, il ricorso a strumenti di controllo e di management accounting

si accentua. Ciò fornisce evidenza di come l'implementazione di tali pratiche sia ritenuta necessaria solo in alcune particolari circostanze, ad esempio per monitorare le prestazioni di figure professionali esterne (Dekker et al., 2015; Hiebl et al., 2013), ignorando l'utilità di tali strumenti anche in altre fasi. Risultati differenti emergono da uno studio sulla composizione del consiglio di sorveglianza nelle imprese familiari, nel quale gli autori dimostrano come non vi sia alcun tipo di influenza positiva sull'adozione di strumenti di management accounting (Hiebl et al., 2014).

La terza dimensione del *framework* AGES è l'*entrepreneurship*, riferita alla specifica strategia implementata dall'azienda e all'individuazione del soggetto chiamato a ricoprire il ruolo di *leader*. Data la tendenza dell'impresa familiare a mantenere il carattere della familiarità, tale carica viene generalmente attribuita ad un membro della famiglia per un periodo medio-lungo, talvolta con conseguenti risvolti negativi in termini di innovatività e competitività del business. Inoltre, è stato evidenziato come le strategie aziendali siano in grado di influenzare la tipologia di strumenti di controllo implementati (Chennhal, 2003). Acquaah (2013) ha rilevato che i sistemi di controllo esercitano una influenza sulla strategia aziendale differente a seconda della tipologia di impresa (familiare o non familiare), mentre Caputo et al. (2017) rivelano la loro utilità nell'ambito delle strategie sostenibili. Sebbene tutte le imprese possano trarre dei benefici dall'implementazione degli strumenti di controllo (Heinicke, 2018), i vantaggi sono risultati essere maggiori per le imprese non familiari.

La *stewardship theory* è frequentemente applicata nello studio delle imprese familiari (Madison et al., 2016; Neubaum et al., 2017) e si contrappone alla teoria dell'agenzia. L'*agency theory*, com'è noto, distingue tra due tipologie di attori, il principale (azionisti) e l'agente (manager), che agiscono in un contesto organizzativo all'interno del quale ognuno tenta di perseguire la massima utilità privata possibile (Donaldson and Davis, 1991). Qualora agente e principale abbiano obiettivi divergenti, o semplicemente una diversa propensione al rischio, si generano i cosiddetti "costi di agenzia". In tal caso, è la separazione tra proprietà e gestione a determinare l'insorgere di conflitti di agenzia. Gli strumenti di controllo potrebbero rivelarsi essenziali per superare o quantomeno ridurre al minimo il conflitto, favorendo la convergenza degli interessi e degli obiettivi delle parti coinvolte (Jensen and Meckling, 1976). Quando i gestori sono anche i proprietari dell'azienda, come nel caso dell'impresa familiare, difficilmente potrebbe verificarsi un disallineamento tra l'interesse aziendale e quello dei membri della famiglia,

diminuendo così la possibilità che si generino costi di agenzia e, conseguentemente, la necessità di implementazione di sistemi di monitoraggio di tipo formale (Brück *et al.*, 2018).

L'applicazione della *stewardship theory* nel *family business*, dunque, si fonda sull'assunto che il manager, identificandosi con l'azienda e i suoi valori, acquisisce la consapevolezza che solo attraverso il raggiungimento dell'ottimo aziendale si potrà generare un valore superiore rispetto al perseguimento di fini meramente personali (Corbetta and Salvato, 2004; Miller *et al.*, 2008). Tuttavia, è bene considerare che la sovrapposizione tra famiglia, proprietà e gestione può ridurre il conflitto di agenzia tradizionale, ma può, al contempo, dar luogo a conflitti di agenzia diversi, derivanti per esempio da conflitti di interesse tra i membri della famiglia con eventuali manager non familiari (Schulze *et al.*, 2001).

In definitiva, le specificità delle imprese familiari influenzano l'adozione degli strumenti di controllo. Le teorie della *stewardship* e del SEW aiutano a spiegare le ragioni che inducono la prevalenza delle imprese familiari ad adottare sistemi di controllo meno formali rispetto alle imprese non familiari (Broccardo *et al.*, 2016; Esparza-Aguilar *et al.*, 2016; Jorissen *et al.*, 2005).

Sebbene gli strumenti burocratici di controllo potrebbero agevolare, in determinate circostanze, la gestione aziendale, le pratiche più informali di controllo risultano quelle più adeguate alla struttura organizzativa propria del business familiare. I membri della famiglia, in qualità di supervisori delle performance aziendali, sono in grado di accrescere il valore del business e il *family monitoring* dovrebbe essere considerato quale soluzione di controllo similmente ad altri strumenti (Audretsch *et al.*, 2013).

#### **4.2. L'influenza dello stile di leadership sull'implementazione degli strumenti di controllo**

Le imprese familiari rappresentano la cornice ideale per esaminare il ruolo che la personalità del leader gioca sulla scelta degli strumenti di controllo, data l'influenza che lo stesso è in grado di esercitare sulle decisioni aziendali e l'ampia discrezionalità di cui dispone (Huerta *et al.*, 2017; Minichilli *et al.*, 2010). Gli strumenti del controllo di gestione sono considerati non separabili dalla leadership (Efferin and Hartono, 2015) e strettamente correlati con la cultura aziendale.

A tal proposito, Duréndez *et al.* (2011) affermano che nelle imprese familiari ad una cultura di tipo gerarchico è associato un minore utilizzo di pratiche di controllo. Al contrario, una cultura meno gerarchica e più orientata al cambiamento e all'innovazione, se associata all'implementazione di

strumenti di controllo, determina un miglioramento delle performance aziendali (Peake and Marshall, 2017; Songini and Gnan, 2015). Tuttavia, secondo alcuni autori (Kallmuenzer and Peters, 2018) i miglioramenti sono più evidenti nelle imprese non familiari ed altri autori trovano persino una correlazione negativa tra gli effetti dell'innovazione sulle performance finanziarie del business e l'introduzione di meccanismi di controllo formali (Kallmuenzer et al., 2018).

Nelle imprese familiari sono i membri della famiglia ad assumere il ruolo di agenti di cambiamento, essendo i soli in grado di istituzionalizzare le pratiche necessarie per la risoluzione delle problematiche esistenti (Moilanen, 2008; Parada et al., 2010). In verità, una parte della dottrina ritiene le scelte connesse all'adozione di strumenti di controllo di gestione nelle imprese familiari non dipenda unicamente dal leader-proprietario (Efferin and Hartono, 2015), quanto piuttosto da una decisione condivisa con altre figure chiave impegnate nella gestione aziendale (Huerta et al., 2017), talvolta anche esterne al nucleo familiare (Sánchez-Matamoros *et al.*, 2014).

Anche l'educazione e il *know-how* dei membri della famiglia influenzano l'adozione dei sistemi di controllo, così come la considerazione che essi hanno sull'efficacia di tali strumenti (Hiebl and Mayrleitner, 2017). Talvolta, la scelta di non ricorrere a strumenti burocratici di controllo potrebbe essere riconducibile ad uno scarso livello di conoscenza della loro utilità (Peters and Buhalis, 2004).

Non sempre, infatti, sono i familiari a favorire l'adozione di sistemi di controllo, potendo fungere da driver di questo processo anche manager esterni al nucleo familiare. La letteratura sulle imprese familiari evidenzia come le conoscenze di professionisti esterni all'impresa possano svolgere un ruolo rilevante nella definizione di nuove pratiche di controllo che, efficientando la gestione aziendale, potrebbero aiutare il manager a conquistare la fiducia dei proprietari e ad acquisire, con il tempo, maggiori privilegi e autonomia decisionale (Stergiou et al., 2013). In tal caso, i membri dell'impresa familiare possono mostrarsi riluttanti di fronte al cambiamento e ciò impone modifiche a livello di struttura organizzativa (Lopez-Valeiras et al., 2016). Qualora le nuove *routine* vengano accettate dall'organizzazione, si potrà procedere con l'istituzionalizzazione di nuove forme di controllo (Rizza and Ruggeri, 2018).

Il livello di fiducia che il leader mostra nei confronti dei suoi subordinati potrebbe essere una importante determinante nella scelta degli strumenti di controllo. In particolare, un elevato livello di fiducia potrebbe limitare il bisogno di controllo o di influenza del comportamento dei membri e, quindi, la necessità di introdurre meccanismi formali di supervisione.

In verità, sarebbe più corretto affermare che è lo stile di *leadership* ad influenzare la tipologia e l'utilizzo delle leve del controllo. Se autoritario, basato quindi sulla mancanza di comunicazione, porterà all'uso di strumenti formali di controllo, con il rischio di generare sfiducia. Se orientato, invece, al coinvolgimento e al dialogo con i soggetti coinvolti nella gestione, allora la propensione sarà verso l'utilizzo di strumenti informali (Tsamenyi et al., 2008), meno costosi di quelli formali e in grado di garantire una maggiore flessibilità gestionale (Ahrens and Chapman, 2004).

In definitiva, con riferimento al *family business*, taluni autori affermano che sia la famiglia e la sua particolare cultura aziendale ad influenzare i meccanismi di controllo, affermando che ad uno stile autoritario del manager corrisponde l'esigenza di implementazione di meccanismi di controllo formali tesi a vigilare sull'operato dei soggetti coinvolti nell'organizzazione (Xin and Pan 2010) e che lo specifico orientamento imprenditoriale, inoltre, influenza l'uso della pianificazione formale (Samuelsson *et al.*, 2016).

#### **4.3. Il controllo manageriale nelle fasi di professionalizzazione del business e di ricambio generazionale**

Molteplici studi affermano come l'utilizzo di strumenti di controllo di gestione sia più frequente in particolari fasi di vita dell'azienda, quali la professionalizzazione del business, la crescita dimensionale o il ricambio generazionale (Cattaneo and Bassani, 2015).

La scelta di professionalizzazione del business riguarda spesso l'inserimento in azienda di manager o professionisti esterni che possano, attraverso le loro competenze specializzate, migliorare l'andamento della gestione aziendale (García-Pérez-De-Lema and Duréndez, 2007; Rizza and Ruggeri, 2018). Tuttavia, si sottolinea come la professionalizzazione possa riguardare anche gli stessi membri della famiglia, al fine di un elevamento delle rispettive competenze (Dyer, 2001; Hiebl and Mayrleitner, 2017). Tale processo, mirando ad un efficientamento delle prestazioni aziendali, potrebbe accrescere l'esigenza di adottare meccanismi formali di controllo per supportare l'azienda nell'attività di monitoraggio dei risultati. L'esigenza di supervisione attraverso strumenti formali di controllo è maggiore nel caso in cui vi sia l'inserimento di figure estranee al nucleo familiare, aumentando, in tal caso, la probabilità che si generino conflitti di agenzia.

Non si esclude la possibilità di utilizzo degli stessi anche in altre circostanze: il monitoraggio formale potrebbe rivelarsi necessario per affrontare una fase "critica" e di crescente complessità (Moore and Mula, 2000). Hiebl

(2013), ad esempio, spiega come le imprese familiari optino per una maggiore formalizzazione delle pratiche contabili di gestione in seguito al verificarsi di eventi improvvisi (incidenti, malattie o decessi).

Il ricambio generazionale è certamente da considerare una fase particolarmente delicata: si tratta, infatti, di un percorso che, se non correttamente gestito e pianificato, soprattutto nell'efficace trasferimento della "cultura" aziendale (Dyer, 1988), potrebbe compromettere la continuità e la sopravvivenza dell'impresa. Per alcuni autori si tratta di un processo di cambiamento radicale, portando non solo all'ascesa di un nuovo *leader*, con sue proprie caratteristiche e valori, ma anche alla diffusione di nuove routine organizzative (Bisogno and Vaia, 2017; Bracci and Maran, 2012). Durante il passaggio generazionale, il ricorso a meccanismi formali di controllo si intensifica (Herriau and Touchais, 2015; Hiebl *et al.*, 2013), attraverso la definizione di un linguaggio comune sia alla vecchia che alla nuova generazione (Leotta *et al.*, 2017).

Tra strumenti di controllo e cambiamenti aziendali esiste una interazione dinamica: gli strumenti di controllo sono in grado di strutturare i processi di cambiamento messi in atto dall'impresa, tra i quali rientra il ricambio generazionale (Herriau and Touchais, 2015). L'introduzione di strumenti di controllo formali, quali ad esempio il *budget* o i sistemi di *performance measurement*, possono infatti favorire la codificazione di conoscenze familiari, precedentemente tacite, dando così concretezza ed oggettività agli obiettivi strategici prefissati (Giovannoni *et al.*, 2011), favorendo in tal modo una migliore conoscenza del *business* e dei suoi *stakeholder* (Mazzola *et al.*, 2008) da parte del nuovo leader.

## 5. Conclusioni

Il presente lavoro si è posto l'obiettivo di effettuare un'analisi sistematica della letteratura accademica con riferimento al ruolo degli strumenti di *management control* e *management accounting* nelle imprese familiari, anche alla luce dell'esigenza, già sottolineata da altri autori (Cesaroni and Sentuti, 2019), di sviluppare maggiormente il dibattito scientifico su questi ambiti di ricerca. Si è inteso perciò fornire un quadro conoscitivo integrato di quanto è stato sin qui sviluppato dalla letteratura, al fine di evidenziare i possibili percorsi di sviluppo futuri degli studi in materia.

Dall'analisi della letteratura compiuta sul *database* Scopus, riferita al periodo 1996-2018, sono emersi 48 contributi rilevanti per la presente indagine,

un dato che conferma come su questo oggetto di ricerca la letteratura internazionale abbia ancora ampi margini di approfondimento. I lavori analizzati sono stati sottoposti ad un'analisi sistematica che ha portato all'emergere di tre di filoni di ricerca prevalenti:

1. le differenze tra imprese familiari e non familiari nella configurazione di sistemi di controllo;
2. l'influenza dello stile di *leadership* sull'implementazione dei sistemi di controllo;
3. l'utilizzo di tali sistemi in particolari fasi di vita dell'impresa familiare, come la professionalizzazione del *business* e il passaggio generazionale.

Con riferimento al primo punto, la conclusione a cui perviene la maggior parte degli studiosi è che le imprese familiari adottano sistemi di controllo meno formali rispetto alle non familiari (Songini et al., 2013). Le peculiarità riscontrate nei *family business*, come la fiducia, l'altruismo, l'orientamento verso il perseguimento di obiettivi non meramente economici, hanno alimentato la convinzione in diversi autori che fossero proprio tali caratteristiche a favorire l'implementazione di pratiche di controllo informali. La letteratura prevalente ritiene che la tipologia dei controlli informali sia quella più frequente nelle imprese familiari che hanno una cultura e caratteristiche coerenti con quanto suggerito dalle teorie della *stewardship* e della *SEW*. La prima teoria si fonda sull'assunto che il manager, identificandosi con l'azienda e i suoi valori, acquisisca la consapevolezza che per la creazione di valore è necessario orientarsi al perseguimento dei fini aziendali, mettendo da parte ambizioni meramente personali (Miller et al., 2008). La seconda teoria sottolinea come i valori della famiglia costituiscono una ricchezza da preservare e trasferire nel tempo (Gomez-Mejia et al., 2011) e guidano talvolta le decisioni aziendali (Berrone et al., 2012).

Per quanto riguarda il secondo punto, dall'analisi della letteratura emerge che ad influenzare la tipologia di strumenti di controllo implementati è talvolta lo specifico stile di *leadership* dell'amministratore dell'impresa familiare. Quando esso è autoritario, basato su una scarsa comunicazione, porterà di norma all'uso di strumenti formali di controllo; se invece è maggiormente orientato al dialogo con i soggetti coinvolti nella gestione, potrà condurre a strumenti informali.

In relazione al terzo punto, la prevalenza degli studi afferma che l'esigenza di avvalersi di controlli formali si accentua maggiormente nel caso in cui l'impresa decida di aprirsi a figure professionali esterne, soprattutto al fine di monitorare le prestazioni di manager non appartenenti al nucleo familiare. Tali strumenti risultano particolarmente impiegati nell'ipotesi di ri-

cambio generazionale, in quanto favoriscono l'ascesa del nuovo leader, influenzando positivamente le relazioni tra i successori, favorendo la trasmissione del know-how da una generazione all'altra (Giovannoni et al., 2011).

Traendo un profilo di sintesi che guardi anche alle possibilità di ricerca futura sugli argomenti investigati in questo articolo, data l'importanza delle imprese familiari per la crescita economica di diversi Paesi e la strumentalità dei sistemi di controllo all'accrescimento del valore d'impresa (Pavan, 2019), appare importante acquisire una migliore comprensione dei fattori che influenzano la scelta di implementare determinati meccanismi di controllo piuttosto che altri.

Inoltre, sebbene risultino piuttosto chiare le ragioni che portano un'azienda familiare ad avvalersi di strumenti di controllo in momenti particolari della sua vita, quali professionalizzazione del *business* e passaggio generazionale, non altrettanto evidenti risultano i motivi per cui tali pratiche non siano utilizzate sin dalla fase di *start-up*, come dimostrato da specifiche ricerche (Bianchi et al., 2009). A tale proposito, sarebbe interessante l'individuazione e l'analisi di quei fattori che potrebbero indurre il proprietario/fondatore ad avvalersi di tali strumenti sin dall'inizio dell'attività aziendale, coadiuvandolo quotidianamente nei processi di *decision-making*.

Alla base di questo lavoro, vi è la convinzione, supportata anche dalla gran parte della letteratura analizzata, che nelle imprese familiari, i sistemi di controllo manageriale, se introdotti tempestivamente, possono garantire in maniera più efficace il conseguimento delle condizioni di economicità di lungo periodo e dunque della durabilità del *business*.

Necessario, perché ciò avvenga, è il supporto del top management, che deve essere in grado di individuare sistemi di controllo adeguati alle esigenze aziendali ed apportare, qualora necessario, le modifiche più idonee. Importante è dunque capire, sulla base di quella che è la specificità delle imprese familiari, quali strumenti di controllo adottare, cercando di superare gli ostacoli culturali o organizzativi eventualmente esistenti. A tal proposito, dall'analisi compiuta pare emergere uno spazio per gli studiosi di materie economico-aziendali, per lavori che, partendo dalle specificità delle imprese familiari, già ampiamente studiate, provino a proporre strumenti di controllo innovativi idonei per queste realtà, magari illustrando esperienze di successo tratte da casi studio opportunamente selezionati. Inoltre, con riferimento ai controlli informali, interessante sarebbe indagare se questa scelta ha implicazioni sulle prestazioni aziendali, essendo pochi i contributi in materia, forse in considerazione del fatto che questa forma di controllo è più difficile da valutare.

Il presente studio presenta il limite di non aver pienamente analizzato, nell'ambito delle imprese familiari, la sfera del "business"; non sono, infatti, approfondite le teorie che spiegano l'adozione di strumenti di controllo formali in qualunque contesto aziendale, come la teoria della crescita o la *contingency theory*. Tra le possibili future direzioni di ricerca, pertanto, si suggerisce di approfondire questo aspetto, indagando inoltre le interrelazioni tra le caratteristiche della famiglia e quelle del business, così da fornire un quadro più esaustivo dell'impiego dei sistemi di controllo nelle imprese familiari.

## Bibliografia

- Acquaah M. (2013), Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa, *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), pp. 131-146. Doi: 10.1016/j.jfbs.2013.03.002.
- Ahrens T., Chapman C. (2004), Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), pp. 271-302. Doi: 10.1506/vjr6-rp75-7gux-xh0x.
- Anselmi L. (Ed.) (1999), *Aziende familiari di successo in Toscana*, Milano, FrancoAngeli.
- Anthon R.N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Division of Research.
- Audretsch D.B., Hülsbeck M., Lehmann E.E. (2013), Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), pp. 118-130. Doi: 10.1016/j.jfbs.2013.02.002.
- Bassani G., Cattaneo C., Cesaroni F.M., Sentuti A. (2018), Sistemi di gestione e controllo e professionalizzazione delle imprese familiari. Uno strumento di accreditamento intraparentale? *Management Control*, 2, pp. 15-35. Doi: 10.3280/maco2018-su2002.
- Becker W., Ulrich P., Staffel M. (2011), Management accounting and controlling in German SMEs – do company size and family influence matter? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(3), pp. 281-300.
- 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), pp. 258-279. Doi: 10.1177/0894486511435355.
- Bianchi M., Imoniana J.O., Tampieri L., Tesic J. (2009), Comparing the role of managerial control in Micro Family Business start-up in Bosnia Erzegovina, Brazil and Italy. *Corporate Ownership and Control*, 7(2 B), pp. 224-238. Doi:10.22495/cocv7i2c1p5.
- Bisogno M., Vaia G. (2017), The role of management accounting in family business succession. *African Journal of Business Management*, 11(21), pp. 619-629. Doi: 10.5897/ajbm2017.8396.
- Bracci E., Maran L. (2012), The role and use of Management Accounting Systems (MAS) in family firms: A case study. *Piccola impresa / Small Business*, 3, pp. 129-153. Doi: 10.14596/pisb.35.

- Broccardo L., Culasso F., Giacosa E., Truant E. (2016), The diffusion of management control systems in Italy: A comparison between family and non-family firms, *Corporate Ownership and Control*, 13(4Continued1), pp. 165-172.
- Bronzetti G., Mazzotta R. (2015), Business succession and Intellectual Capital Management in family firms, *Management Control*, 1, pp. 45-72. Doi: 10.3280/maco2015-001003.
- Brück C., Ludwig J., Schwering A. (2018), The use of value-based management in family firms, *Journal of Management Control*, 28(4), pp. 383-416. Doi: 10.1007/s00187-018-0258-0.
- Caputo F., Veltri S., Venturelli A. (2017), Sustainability strategy and management control systems in family firms. Evidence from a case study, *Sustainability (Switzerland)*, 9(6). Doi: 10.3390/su9060977.
- Carrera N. (2017), What Do We Know about Accounting in Family Firms? *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2(2), pp. 97-159. Doi:10.1344/jesb2017.2.j032.
- Cattaneo C., Bassani G. (2015), Sistemi di controllo formali nelle pmi familiari: una presenza possibile? *Piccola impresa/Small Business*, 1, pp. 31-52. Doi: 10.14596/pisb.176.
- Cesaroni F.M., Sentuti A. (2019), Il cambiamento dei sistemi di controllo manageriale e il processo di successione nelle imprese familiari. Quali possibili relazioni? *Management Control*, 9(1), pp. 17-44. Doi:10.3280/maco2019-001002.
- Chennal R.H. (2003), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(4), pp.127-168. Doi:10.1063/1.5024417.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2004), Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 335-354.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), Defining the Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp. 19-39.
- Ciambotti M. (2011), Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari, in Cesaroni F. M. & Ciambotti M. (Eds.), *La successione nelle imprese familiari* (pp. 23-44), Milano, FrancoAngeli.
- Corbetta G. (1995). *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano, Egea.
- Corbetta G., Salvato C.A. (2004), The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), pp. 119-134. Doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x.
- Craig J., Moores K. (2015), The A-GES framework: understanding the family business difference.
- Culasso F., Giacosa E., Manzi L.M., Dana L.P. (2018), Professionalization in Family Businesses. How to strengthen strategy implementation and control, favouring succession. *Management Control*, 1, pp. 45-71. Doi: 10.3280/maco2018-001003.
- D'Onza G. (Ed.) (2017), *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*. Torino, Giappichelli.
- Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B. (2015), The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 516-538. Doi: 10.1111/jsbm.12082.
- Del Bene L. (2005). *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Torino, Giappichelli.
- Dello Sbarba A., Marelli A. (2018), Family-controlled businesses and management control: the framing of “shareholder-oriented” practices, *Journal of Management Control*, 28(4), pp. 417-456. Doi: 10.1007/s00187-018-0255-3.
- Donaldson L., Davis J.H. (1991), Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance

- and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), pp. 49-64.  
Doi: 10.1177/031289629101600103.
- Donnelley R. (1964), The family business. *Harvard Business Review*, 42(2), pp. 93-105.
- Duller C. (2011), Strategists and non-strategists in Austrian enterprises – Statistical approaches. *AIP Conference Proceedings*, 1389, pp. 402-404.  
Doi:10.1063/1.3636748.
- Duréndez A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011), Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized spanish family firms. *Innovar*, 21(40), pp. 137-154.
- Dyer W. (1988), Culture and continuity in family firms, *Family Business Review*, 1(1), pp. 18-24.
- Dyer W. (2001), Integrating expert management into a family owned business, *Family Business Review*, 2.
- Efferin S., Hartono M.S. (2015), Management control and leadership styles in family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), pp. 130-159.  
Doi: 10.1108/jaoc-08-2012-0074.
- El Masri T., Tekathen M., Magnan M., Boulianne E. (2017), Calibrating management control technologies and the dual identity of family firms, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), pp. 157-188.
- Esparza-Aguilar J.L., García-Pérez-De-Lema D., Duréndez A. (2016), The effect of accounting information systems on the performance of Mexican micro, small and medium-sized family firms: An exploratory study for the hospitality sector, *Tourism Economics*, 22(5), 1104-1120. Doi: 10.5367/te.2015.0515.
- García-Pérez-De-Lema D., Duréndez A. (2007), Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), pp. 151-172. Doi: 10.1108/13552550710751030.
- Giovannoni E., Maraghini M.P., Riccaboni A. (2011), Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), pp. 126-150. Doi:10.1177/0894486511406722.
- Gomez-Mejia L.R., Cruz C., Berrone P., Castro J.O. De. (2011), The Bind That Ties : Socioemotional Wealth Preservation The Academy of Management Annals The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. Doi:10.1080/19416520.2011.593320.
- Gómez-Mejía L.R., Haynes, Katalin Takács Núñez-Nickel, Manuel Jacobson, Kathryn J.L. Moyano-Fuentes J. (2007), Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills, *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp. 106-137.
- Habbershon T.G., Williams M.Lou. (1999), A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-25.
- Handler W.C. (1989), Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, *Family Business Review*, 2(3), pp. 257-276. Doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x.
- Helsen Z., Lybaert N., Steijvers T., Orens R., Dekker J. (2017), Management Control Systems in Family Firms: a Review of the Literature and Directions for the Future, *Journal of Economic Surveys*, 31(2), pp. 410-435. Doi: 10.1111/joes.12154.
- Herriau C., Touchais L. (2015), The Role of Control Systems in the Process of Change: Application to a Family Business Succession. *Journal of Change Management*, 15(1), pp. 19-42. Doi: 10.1080/14697017.2014.922603.
- Hiebl M.R.W. (2013), Management accounting in the family business: Tipping the balance

- for survival. *Journal of Business Strategy*, 34(6), pp. 19-25. Doi: 10.1108/JBS-07-2013-0052.
- Hiebl M.R.W., Feldbauer-Durstmüller B., Duller C. (2013), The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 9. Doi:10.1108/18325911311325933.
- Hiebl M.R.W., Mayrleitner B. (2017), Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members, *Review of Managerial Science*, pp. 1-32. Doi: 10.1007/s11846-017-0274-8.
- Hiebl M.R.W., Neubauer H., Duller C., Feldbauer-Durstmüller B. (2014), The relationship between corporate governance configuration in family businesses and the use of management accounting, *International Journal of Business Research*, 14(2), pp. 53-74. Doi: 10.18374/IJBR-14-2.5.
- Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R. (2001), Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.
- Huerta E., Petrides Y., O'Shaughnessy D. (2017), Introduction of accounting practices in small family business, *Qualitative Research in Accounting & Management Journal of Management Development International Journal of Public Sector Management and Accountability Journal*.
- Hung Chan K., Lew A.Y., Wu Tong M.Y. J. (2001), Accounting and management controls in the classical Chinese novel: A Dream of the Red Mansions, *The International Journal of Accounting*, 36(3), pp. 311-327.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Jorissen A., Laveren E., Martens R., Reheul A.-M. (2005), Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research, *Family Business Review*, 18(3), pp. 229-246.
- Kallmuenzer A., Peters M. (2018), Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study, *International Journal of Hospitality Management*, 70, pp. 66-74.
- Kallmuenzer A., Strobl A., Peters M. (2018), Tweaking the entrepreneurial orientation – performance relationship in family firms: the effect of control mechanisms and family-related goals, *Review of Managerial Science*, 12, pp. 855-883. Doi:10.1007/s11846-017-0231-6.
- Leotta A., Rizza C., Ruggeri D. (2017), Management accounting and leadership construction in family firms, *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14(2), pp. 189-207. Doi:10.1108/QRAM-09-2015-0079.
- Lopez-Valeiras E., Gonzalez-Sanchez M.B., Gomez-Conde J. (2016), The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10(3), pp. 487-510. Doi: 10.1007/s11846-015-0165-9.
- Madison K., Holt D.T., Kellermans F.W., Ranft A.L. (2016), Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories, *Family Business Review*, 29(1), pp. 65-93. Doi: 10.1177/0894486515594292.
- Marchi L. (2011), L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna, *Management Control*, 3, pp. 5-16. Doi: 10.3280/MACO2011-003001.
- Masciarelli F., Prencipe A. (2010), Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale, *Rivista Piccola Impresa-Small Business*, 1, pp. 47-70.
- Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J. (2008), Strategic planning in family business: A

- powerful developmental tool for the next generation, *Family Business Review*, 21(3), 239-258. Doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00126.x.
- Miglietta N. (2009), *Family business: strategie di governo delle imprese familiari*, Padova, Cedam.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnick B. (2008), Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1), pp. 51-78. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x.
- Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I.C. (2010), Top management teams in family-controlled companies: “Familianness”, “faultlines”, and their impact on financial performance, *Journal of Management Studies*, 47(2), pp. 205-222. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice Hall.
- Mintzberg H., Waters J. (1982), Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*.
- Moilanen S. (2008), The role of accounting in the management control system: A case study of a family led firm, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), pp. 165-183. Doi: 10.1108/11766090810910209.
- Moore K., Mula J. (2000), The Salience of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 13(2), pp. 91-106. Doi: 10.1111/j.1741-6248.2000.00091.x.
- Neubauer F., Lank A.G. (1998), *The family business: its governance and sustainability*. London, Palgrave Macmillan.
- Neubaum D.O., Thomas C.H., Dibrell C., Craig J.B. (2017), Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity, *Family Business Review*, 30(1), pp. 37-60. Doi: 10.1177/0894486516673701.
- Nobolo A. (2000), *Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare*, Milano, Egea.
- Ouchi W.G. (1980), *Market, bureaucracies, and Clans*.
- Parada M., Nordqvist M., Gimeno A. (2010), Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values, *Family Business Review*, 23(4). Doi:10.1080/0141192012009572.
- Parris D.L., Peachey J.W. (2012), A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, (2015), pp. 1-11. Doi: 10.1007/s10551.
- Pavan A. (2019), Controllo interno e di gestione nella prospettiva del valore, *Management Control*, Suppl. 1, pp. 5-12. Doi: 10.3280/MACO2019-SU1001.
- Peake W., Marshall M.I. (2017), Women’s management practices and performance in rural female-owned family businesses, *Journal of Family Business Management*, 7(2), pp. 134-150. Doi: 10.1108/JFBM-06-2016-0012.
- Peters M., Buhalis D. (2004), Small family hotel business: the need for education and training. *Journal of education and training*, 46(8/9), pp. 406-416.
- Prencipe A., Bar-Yosef S., Dekker H.C. (2014), Income Smoothing in Family-Controlled Companies: Evidence from Italy, *European Accounting Review*, 23(3), pp. 361-385. Doi: 10.1080/09638180.2014.895621.
- Quinn M., Hiebl M.R.W., Moore K., Craig J.B. (2018), Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship, *Journal of Management Control*, 28(4), pp. 529-546. Doi: 10.1007/s00187-018-0257-1.
- Rizza C., Ruggeri D. (2018), The institutionalization of management accounting tools in

- family firms: the relevance of multiple logics, *Journal of Management Control*, 28(4), pp. 503-528. Doi: 10.1007/s00187-018-0256-2.
- Rosenblatt P.C., DeMik L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985), *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Salvato C., Moores K. (2010), Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. *Family Business Review*, 23(3), pp. 193-215. Doi: 10.1177/0894486510375069.
- Samuelsson J., Andersen J., Ljungkvist T., Jansson C. (2016), Formal accounting planning in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), pp. 691-702.
- Sánchez-Matamoros J.B., Araújo Pinzón P., Álvarez-Dardet Espejo C. (2014), Management accounting change and agency in embedded situations, *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 43(3), pp. 241-265. Doi: 10.1080/02102412.2014.942153.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, *Organization Science*, 12(2), pp. 99-116. Doi: 10.1287/orsc.12.2.99.10114.
- Senftlechner D., Hiebl M.R.W. (2015), Management accounting and management control in family businesses. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), pp. 573-606. Doi: 10.1108/jaoc-08-2013-0068.
- Shanker M.C., Astrachan J. H. (1996), Myths and realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), pp. 107-123.
- Sharma P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies : Current Status and Directions for, *Family Business Review*, 17(1).
- Sirmon avid G., Hitt M.A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339-358.
- Songini L. (2006), The professionalization of family firms: theory and practice, in *Handbook of research in family business* (pp. 269-297), Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Songini L., Gnan L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), pp. 748-779. Doi: 10.1111/jbsm.12085.
- Songini L., Gnan L., Malmi T. (2013), The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), pp. 71-83. Doi: 10.1016/j.jfbs.2013.04.002.
- Songini L., Vola P. (2015), The Role of Professionalization and Managerialization in Family Business Succession. *Management Control*, 1, pp. 9-43. Doi: 10.3280/maco2015-001002.
- Speckbacher G., Wentges P. (2012), The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), pp. 34-46. Doi: 10.1016/j.mar.2011.06.002.
- Stergiou K., Ashraf J., Uddin S. (2013), The role of structure and agency in management accounting control change of a family owned firm: A Greek case study, *Critical Perspectives on Accounting*, 24, pp. 62-73. Doi: 10.1016/j.cpa.2012.09.007.
- Tagiuri R., Davis J. A. (1992), On the goals of successful family companies, *Family Business Review*, 5(1), pp. 43-63.
- Tiscini R. (2001), *Il valore economico delle aziende di famiglia. Dinamiche di formazione e criteri di stima nelle aziende di dimensione minore*, Milano, Giuffrè.
- Truant E., Broccardo L., Culasso F. (2017), Management control practices and benefits: evidence from Italian family and non-family firms, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(5/6), pp. 612-634.

- Tsamenyi M., Noormansyah I., Uddin S. (2008), Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University, *Accounting Forum*, 32(1), pp. 62-74. Doi: 10.1016/j.accfor.2006.10.001.
- Vola P. (2012), *La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms*, Torino, Giappichelli.
- Xin J., Pan X. (2010), An empirical study on the relationship between cultural dimensions and management control mode in family businesses. *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, ICEEE2010*, (70972119), pp. 1-4. Doi: 10.1109/ICEEE.2010.5660798.
- Yordanova D., Vladimirov Z., Simeonova-Ganeva R. (2015), Management Practices in Bulgarian Family and Non-family SMEs: Exploring “Real” Differences, *Family Businesses in Transition Economies* (pp. 113-138).
- Zanin F., Comuzzi E. (2019), Scenarizzazione e pianificazione strategica nei contesti complessi. *Management Control*, 1, pp. 95-120. Doi: 10.3280/MACO2019-SU1006.