



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

LAUREA MAGISTRALE IN “STRATEGIA MANAGEMENT E CONTROLLO”

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

**Elementi distintivi della piccola e media impresa
familiare nella dinamica del passaggio generazionale:
il caso Zac S.r.l.**

Relatrice

Prof.ssa Mariacristina Bonti

Candidato

Alessandro Torrisi

Alla mia cara nonna
che tanto ha pregato
affinché potesse assistere
a questo piccolo traguardo.

Indice

<i>Introduzione</i>	9
---------------------------	---

Capitolo I

Le aziende familiari

1.1 La rilevanza delle aziende familiari	12
1.2 Origine degli studi e definizioni di aziende familiari	15
1.2.1 Origine degli studi.....	15
1.2.2 Varie definizioni di aziende familiari	17
1.3 La sovrapposizione di tre sistemi.....	22
1.4 Elementi della struttura delle aziende familiari	29
1.5 Classificazione delle aziende familiari.....	36
1.6 Vantaggi, svantaggi e condizioni di successo delle aziende familiari	51
1.7 Caratteri imprenditoriali e manageriali delle aziende familiari.....	58

Capitolo II

Strategia, sentieri e modelli di sviluppo, interno ed esterno, delle piccole e medie imprese familiari

2.1. I caratteri relativi alla sfera strategica delle imprese familiari	66
2.1.1. Orientamento strategico di fondo e formula imprenditoriale.....	66
2.1.2 Le strategie competitive delle imprese familiari	70

2.2 I modelli di crescita e sviluppo delle PMI familiari	76
2.2.1 I modelli di crescita per linee interne	76
2.2.2 La crescita per linee esterne: le reti di aziende	87
2.2.3 I modelli del ciclo di vita delle piccole e medie imprese familiari.	100

Capitolo III

Fasi, dimensioni e aspetti caratteristici del passaggio generazionale nelle aziende familiari

3.1 Quadro di riferimento	107
3.1.1 Definizione, durata e successo della successione generazionale....	107
3.1.2 I fattori aziendali e familiari che influenzano la successione imprenditoriale.....	111
3.1.3 Alcuni strumenti utili a fini della regolamentazione del rapporto famiglia-impresa	117
3.2 Le fasi del processo di ricambio generazionale	118
3.2.1 Il processo di ricambio generazionale.....	118
3.2.2 Prima fase: la formazione del potenziale erede	119
3.2.3 Seconda fase: l'ingresso in azienda	122
3.2.4 Terza fase: il passaggio del testimone.....	124
3.2.5 Le modalità di trasferimento della conoscenza e longevità aziendale	126
3.3 La successione imprenditoriale in un'ottica di cambiamento	130
3.3.1 L'innovazione nella transizione al vertice.....	130
3.3.2 Alcune tra le possibili direttrici del cambiamento	134
3.3.3 Il ruolo del capitale umano e del capitale sociale del successore...	136

Capitolo IV

Analisi delle prime fasi del processo di ricambio generazionale all'interno della Zac S.r.l.

Premessa	142
4.1 Le tappe principali della storia dell'azienda.....	143
4.1.1 Origine dell'azienda	143
4.1.2 La Zac S.r.l.....	144
4.2 Principali tratti della formula imprenditoriale	148
4.2.1 Analisi della situazione competitiva	150
4.2.2 Risorse e competenze distintive.....	151
4.2.3 Il sistema prodotto.....	154
4.2.4 Proposta progettuale e sistema degli attori sociali a cui viene rivolta	155
4.2.5 I fattori critici di successo e gli elementi del vantaggio concorrenziale.....	155
4.3 L'azienda nei suoi tratti di "familiarità"	156
4.3.1 Riferimento ai modelli teorici.....	156
4.3.2 Sovrapposizione dei sistemi impresa-famiglia e analisi dei valori aziendali.....	158
4.4 Il passaggio del testimone padre-figlio	162
4.4.1 L'ingresso in azienda del successore	162
4.4.2 Il profilo del successore.....	163
4.4.3 Concezione del passaggio generazionale	166
4.4.4 Analisi dei tratti caratteristici del periodo di convivenza intergenerazionale	168
4.4.5 Ruolo delle relazioni	170
4.5 L'apporto di innovazione da parte del successore	172
4.5.1 Immagine aziendale.....	173
4.5.2 Investimento in un sistema RFID	175
<i>Conclusioni</i>	183

Introduzione

Questo elaborato è nato dall'interesse maturato nei confronti del tema delle piccole e medie imprese familiari, approfondito durante il corso di Organizzazione delle PMI al quale ho avuto la possibilità di partecipare durante il mio percorso di studio.

L'obiettivo del seguente lavoro è quello di esaminare la dinamica del passaggio generazionale di un'impresa familiare, verificando possibilità e limiti dell'applicazione di taluni modelli teorici. In particolare, l'analisi compiuta ha cercato di individuare la capacità dell'erede di esercitare un giusto equilibrio tra le conoscenze tradizionali e quelle innovative e, inoltre, le direttrici del cambiamento a cui tale capacità potrebbe condurre.

La prima parte del lavoro si propone di ripercorrere, nei primi tre capitoli teorici, i tratti fondamentali che caratterizzano l'universo delle aziende familiari attraverso un'analisi della letteratura economico-aziendale. Nel primo capitolo, viene delineato l'oggetto di studio attraverso l'esame delle varie definizioni di aziende familiari proposte in letteratura e la loro rilevanza economico-sociale. Inoltre vengono sviluppate alcune tematiche che permettono un primo inquadramento dell'argomento trattato tra cui: la sovrapposizione di diversi sistemi all'interno di tale tipologia di aziende, gli elementi della struttura, alcuni modelli classificatori proposti da diversi autori, le condizioni di successo e insuccesso dei family business. Nel secondo capitolo verranno esaminate le componenti della strategia, i sentieri e i modelli di sviluppo (interno ed esterno) delle piccole e medie imprese familiari. In particolare viene posto l'accento sui modelli del ciclo di vita, di crescita interna e di crescita esterna mediante le reti d'impres. Nel terzo capitolo si conduce un'indagine sulle fasi, le dimensioni e gli aspetti caratteristici del passaggio generazionale nelle aziende familiari. Nello specifico, è approfondito il fenomeno della successione imprenditoriale in

un'ottica di cambiamento, le modalità di trasferimento della conoscenza, e la dimensione innovativa richiesta al successore in un passaggio generazionale che possa garantire continuità all'azienda in relazione ai mutamenti dei contesti ambientali.

Nella seconda parte del lavoro, viene condotto un *case study* su una piccola azienda a carattere familiare specializzata nel taglio dei tessuti ai fini del confezionamento delle prime linee di abbigliamento delle grandi firme dell'alta moda, la Zac S.r.l. Da premettere che lo sviluppo del seguente caso pratico è stato reso possibile grazie alla disponibilità e collaborazione dell'imprenditore della Zac S.r.l., Roberto, e del figlio successore, Alessio. A questi ultimi vanno i più sentiti ringraziamenti di chi scrive per l'accoglienza ricevuta in azienda, per la disponibilità con la quale si sono offerti di partecipare alle interviste e alla compilazione dei questionari e per la documentazione messa a disposizione per lo svolgimento di questo lavoro.

Dopo aver ripercorso le tappe principali della storia dell'azienda, vengono esaminate la formula imprenditoriale e le caratteristiche familiari che la contraddistinguono. Successivamente l'attenzione viene focalizzata sui tratti caratteristici del passaggio generazionale e in particolare sul periodo di convivenza intergenerazionale. Nello specifico, si indaga sul profilo del successore, sulla rete di relazioni in cui esso è inserito e sul grado del suo potenziale di innovazione in azienda espresso da due progetti che lo vedono impegnato in prima persona. Quest'ultimi riguardano la formalizzazione dell'immagine aziendale e l'implementazione di un sistema tecnologico di tracciabilità dei prodotti. Il primo progetto, che ha reso possibile migliorare la comunicazione dell'identità stessa dell'azienda, è consistito nella definizione del logo, di una *tag-line* e del sito aziendale. Il secondo progetto riguarderà l'implementazione di un sistema tecnologico di tracciabilità dei prodotti da cui possono derivare benefici operativi in termini di riduzione di tempi e costi e qualitativi in relazione ai riflessi sulla certificazione del Made in Italy.

Dal seguente lavoro sono emersi dei dati significativi che esprimono una buona continuità tra le competenze e i valori aziendali apportati dal padre e quelle manifestate sin ora dal figlio, uno spirito attivo del successore nell'apportare innovazione e un buon livello, dello stesso, nella predisposizione di una propria rete di relazioni interne ed esterne all'azienda. Inoltre, dall'analisi condotta si percepisce, all'interno dell'organizzazione, un clima di coesione e fiducia che permetterebbe verosimilmente di ipotizzare un corretto proseguimento del periodo di convivenza intergenerazionale e un possibile successo del passaggio del testimone.

Capitolo I

Le aziende familiari

1.1 La rilevanza delle aziende familiari

Le aziende familiari costituiscono una forma organizzativa considerevolmente diffusa nello scenario economico mondiale (Masciarelli, Prencipe, 2010), influenzando notevolmente nel quadro economico di molti paesi non solo da un punto di vista prettamente numerico ma soprattutto per il loro apporto al PIL e all'occupazione (www.AIdAF.it)¹. La mancanza di una definizione univoca di impresa familiare fa sì che sia difficile stimare il loro valore percentuale in maniera altrettanto univoca sulla totalità delle imprese (Masciarelli, Prencipe, 2010). Tuttavia recenti indagini² stimano che: la percentuale di aziende familiari sul totale di aziende è del 85% in Europa, 90% in Nord America, 85% in America Latina, 90% in Medio Oriente e del 85% in Asia-Pacifico; la percentuale sul PIL rispettivamente del 70% in Europa, 57% USA e 60% Canada, 60% America Latina, 80% in Medio Oriente, 57% Sud Asia e 32% Nord Asia; infine la percentuale sull'occupazione risulta del 60% in Europa, 57% in Nord America, 70% in America Latina, e del 70% in Medio Oriente. Addentrandosi nello scenario europeo si stima che in Italia ci sono 784.000

¹ Fonte: AIdAF. Per ulteriori informazioni si veda il sito: <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>. AIdAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme ad un altro gruppo di imprenditori, raggruppa ad oggi più di 140 aziende familiari con lo scopo di essere in Italia il riferimento per quest'ultime (URL:<http://www.aidaf.it/aidaf/chi-siamo/>), (URL:<http://www.aidaf.it/aidaf/missione/>)

² Effettuate da EY's Family Business Service. EY (Ernst & Young) è leader di mercato nella consulenza e guida delle imprese familiari. Con quasi un secolo di esperienza nel supporto delle più importanti aziende imprenditoriali e innovative al mondo, offre una gamma personalizzata di servizi mirati alle esigenze di ogni singola impresa (URL:<http://familybusiness.ey.com/about-ey/>). Per maggiori informazioni si consulti il sito: <http://www.ey.com>

aziende familiari equivalenti ad oltre l'85% del totale delle aziende, in linea con Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%), UK (80%)³.

La convinzione secondo cui le aziende familiari possano essere solo di piccole dimensioni si basa su una definizione di azienda familiare che riduce il *range* di tali aziende a quelle in cui la gestione è in mano ai familiari (Corbetta, 2005). A tal proposito appare utile ricordare che la Commissione europea ha proposto una precisa classificazione - inerente alle dimensioni aziendali - che definisce: *microimprese* quelle con un numero complessivo di dipendenti inferiore a 10 e un fatturato annuo o un totale in bilancio annuo inferiore a 2 milioni di euro; *piccole imprese* quelle con un numero complessivo di dipendenti inferiore a 50, un fatturato annuo non superiore a 7 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di euro; *medie imprese* quelle con un numero di dipendenti inferiore a 250 e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale in bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro (Bonti, 2012:12-13)⁴. Detto ciò e utilizzando un'alta interpretazione (Corbetta, 2010), le aziende in cui la famiglia influisce sulla strategia dell'impresa possono essere di grande o grandissima dimensione. Un esempio tra tanti che palesa al meglio tale concetto risulta essere il caso di Wal-Mart, azienda che è stata, a livello di fatturato, la più grande al mondo e tuttora controllata da una famiglia arrivata alla seconda generazione (Corbetta, 2005). A tal riguardo l'osservatorio AUB⁵ rileva che in Italia nel segmento delle imprese di medie e grandi dimensioni le aziende familiari sono circa 4.000, incidendo del 58% sul totale del segmento e coinvolgendo pressoché 3 milioni di dipendenti. In relazione alla segmentazione

³ Elemento che invece differenzia il nostro paese risulta essere il ricorso a manager interni alla famiglia che in Italia risulta pari al 66% , contro al 26% in Francia e solo al 10% in UK. Altro elemento caratterizzante risulta essere la longevità visto che tra le prime 100 aziende più antiche al mondo¹⁵ sono italiane e tra queste 5 sono tra le 10 aziende familiari più antiche tuttora in esercizio. Fonte: AIdAF, op.cit.

⁴ Cfr.: Decreto del Ministero delle Attività Produttive 18 aprile 2005, che recepisce la Raccomandazione n.2003/361/CE della Commissione europea del 6 maggio 2003 (GUCE n. L. 124 del 20 maggio 2003)

⁵ L'osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane è la prima iniziativa in Italia, lanciata nel 2007 dalla Cattedra AIdAF –Alberto Fack di Strategia delle Aziende Familiari, AIdAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari) e dal gruppo Unicredit, che punta ad aiutare ricercatori, imprenditori, managers, ed istituzioni a comprendere le caratteristiche uniche ed i bisogni di questo particolare tipo di aziende (URL:http://www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Aidaf/AIDAF_IT/AIDAF_IT_AdN/Home/Ricerca/Progetti+di+ricerca/Osservatorio+AUB/).

settoriale, considerando le circa 2.700 aziende familiari monitorate annualmente dall'Osservatorio AUB, si agglomerano maggiormente nel settore Manifatturiero (circa 43%) e nel commercio (28%), al contrario risulta di minore rilevanza nelle Attività finanziarie e immobiliari (12%), Servizi (8%), Costruzioni (4%), Trasporti (3%) ed energia ed estrazioni (2%). Infine per quanto concerne la distribuzione geografica il 74% delle aziende familiari di medie e grandi dimensioni è presente al Nord del Paese, il 16% al Centro ed il 10% nel Sud e nelle Isole⁶.

A confermare la prerogativa familiare delle imprese italiane ci pensano i risultati ottenuti dall'ISTAT nel 9° Censimento Generale dell'Industria, dei Servizi e delle Istituzioni Non Profit (www.istat.it), nei quali, traspare che: il socio principale è una persona fisica nel 94,8% delle microimprese (3-9 addetti), nell'83,9% delle piccole imprese (10-49 addetti), nel 54,2% delle medie imprese (50-249 addetti) e del 25,3% delle grandi imprese (250 e oltre addetti)⁷. A questo punto è possibile dedurre la rilevanza nel nostro paese, ma non solo, delle aziende familiari considerando i dati sulla familiarità delle microimprese (riportati sopra) e confrontandoli con quelli – ottenuti nel rapporto ISTAT “Struttura e dimensione delle imprese” del 2012 – in cui si mette in evidenza che il 95% delle imprese attive nell'industria e nei servizi ha meno di 10 addetti (microimprese) e impiega il 47% dell'occupazione totale (www.istat.it)⁸ e in generale il 99% di imprese sul totale risulta di piccole e medie dimensioni. Tra le motivazioni della diffusione in Italia⁹ di imprese medio-piccole, caratterizzate prevalentemente da una connotazione familiare, viene individuata la natura più che altro artigiana della nostra economia, unita alle cospicue strategie di focalizzazione su piccoli

⁶ Fonte: AIdAF, op.cit.

⁷ Per un'analisi più approfondita si esamini il sito <http://Www.Istat.It/Dati/>

⁸ Per un esame più approfondito si consulti il sito <http://Www.Istat.It/Dati/>

⁹ Tale diffusione risulta notevole anche in Europa come dimostrano i dati dell'Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011 : «In 2010, there were almost 20.8 million SMEs in the EU of which the lion's share – 19.2 million (or 92.1 percent of all EU business) – were micro-firms with less than ten employees». Per un'analisi più esaustiva si consulti il sito: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf).

segmenti della filiera produttiva, di mercato geografico o di clientela (Bonti, Cori, 2006).

1.2 Origine degli studi e definizioni di aziende familiari

1.2.1 Origine degli studi¹⁰

L'interesse e gli studi sulle aziende familiari, da parte di diverse discipline, iniziano a farsi più intensi solamente dagli anni ottanta, anche se negli anni trenta una corrente importante negli studi nord-americani aveva già indagato il processo di graduale separazione tra proprietà del capitale e del controllo e della gestione delle imprese. Gli studiosi di tale corrente volevano altresì dimostrare la decadenza delle imprese familiari, quanto meno quelle di grandi dimensioni, ritenendo che esse rappresentavano una mera fase di passaggio nei processi di crescita e sviluppo delle imprese che sarebbe stata poi superata a causa della crescita dimensionale e dell'aumento nella complessità delle combinazioni economiche. Le ragioni secondo cui tale forma organizzativa sarebbe destinata a declinare sarebbero date, da una parte, dalla crescita dimensionale che obbligherebbe le famiglie proprietarie ad aprire gradualmente la partecipazione a soci non familiari e, dall'altra, dall'aumento della complessità delle combinazioni economiche che imporrebbe progressivamente alle famiglie la delega del governo e della direzione a professionisti esterni all'ambito familiare. In questi scritti, delle aziende familiari se ne evidenziano soltanto i limiti piuttosto che rilevarne le caratteristiche e le condizioni funzionali delle stesse.

Differentemente da quest'ultima, un'altra scuola di pensiero nord-americana¹¹ non poneva in discussione la potenziale continuità delle imprese familiari di

¹⁰ Questo sottoparagrafo si basa eminentemente sul lavoro di Corbetta G., (1995) *Le Imprese Familiari, Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA S.p.a, Milano.

¹¹ L'autore non specifica il riferimento in questione. Per maggiori informazioni vedi: Corbetta G., (1995) *Le Imprese Familiari, Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA S.p.a, Milano

grandi dimensioni ma piuttosto associava la caratteristica familiare ad un ostacolo per l'efficace ed efficiente gestione dell'impresa. Questi studiosi muovevano tale convinzione in ragione dei limiti collegati al parallelo esercizio di ruoli familiari e ruoli aziendali da parte dei componenti della famiglia impegnati nell'impresa. Inoltre essi si caratterizzavano per occuparsi interamente del tema della gestione del ricambio generazionale indagando sui rapporti interpersonali tra padri e figli all'interno della famiglia proprietaria.

L'intensificata presenza di aziende familiari, l'avvio di processi di ricambio generazionale, il crollo economico di molte imprese a proprietà diffusa ed inoltre l'interesse ritrovato per le piccole dimensioni, fecero sì che a partire dagli anni ottanta il fenomeno delle aziende familiari iniziasse a suscitare un interesse crescente negli studi economici. Unite alle pubblicazioni dei primi libri totalmente dedicati al tema, della prima rivista specializzata¹² e dei primi numeri speciali su altre riviste, nacquero le prime associazioni di studiosi, consulenti, imprenditori e manager affianco alle prime cattedre in family business¹³.

Prendendo in considerazione tale periodo storico è possibile individuare tre filoni di studio sulle imprese familiari (Corbetta, 1995). Nel primo si cercano di comprendere le condizioni di continuità considerando la connotazione familiare dell'impresa come possibile fattore insieme di sviluppo e di ostacolo. Con esso iniziano le ricerche sia sulle possibili condizioni di convivenza e sviluppo che sulle potenzialità positive di una stretta connessione tra l'istituto famiglia e l'istituto impresa, pur considerando la diversa razionalità di quest'ultimi. Fino a questo momento l'indagine sembra ancora focalizzata quasi esclusivamente sulla successione all'imprenditore.

Il secondo filone, indirizzando l'indagine anche ai tratti peculiari delle imprese familiari e allargando l'orizzonte di analisi anche a quelle di grandi dimensioni, apre il tema d'analisi anche alla funzionalità economica duratura delle imprese

¹² *Family Business Review (FBR)* edited by Pramodita Sharma, University of Vermont and Babson College, USA, 1988.

¹³ Tra le altre si ricordano l'università di Harvard negli USA, quella di Alberta in Canada, lo IESE in Spagna. Fonte: Mezzadri, 2005, op. cit.

familiari. Tra gli argomenti trattati, in questa classe di studi, rientrano ad esempio le concezioni dei rapporti tra famiglia e impresa, le prassi per assicurare la compattezza della compagine proprietaria familiare, il ruolo degli organi di governo.

Nel terzo filone, infine, gli studiosi si sono concentrati sulla valutazione del collegamento tra presenza e peso delle imprese familiari e sviluppo economico di un paese. Il tema riveste un'importanza significativa in Italia per la rilevante presenza di imprese familiari, come abbiamo avuto modo di osservare dalle stime riportate all'inizio di questo paragrafo.

Gli studi sulle aziende familiari – inizialmente focalizzati sul tema della successione generazionale e giunti successivamente anche ad analizzare le caratteristiche che hanno permesso all'impresa familiare di sopravvivere e svilupparsi (Buzzano, Gatto, 2012) – hanno permesso di acquisire alcuni punti di riferimento su tale tipologia di organizzazione: le imprese familiari non sono inevitabilmente condannate alla scomparsa con il loro fondatore o i suoi immediati successori; possono crescere sino a raggiungere dimensioni grandi o grandissime; sono una tipologia di imprese rilevante che può costituire una forza trainante per lo sviluppo dei sistemi economici avanzati; rivestono l'oggetto di studio di diverse discipline.

1.2.2 Varie definizioni di aziende familiari

Nel processo di analisi delle aziende familiari la definizione dell'oggetto di studio, come anche la sua delimitazione, risulta notevolmente complessa a causa dell'elevata interdisciplinarietà dell'analisi stessa. Così, appunto, appare difficoltoso formare una raccolta unificata e condivisa di principi data la pluralità di approcci possibili (Del Bene, 2005). Qui di seguito verranno riportati alcuni tra i vari contributi teorici alla definizione di azienda familiare, fino ad arrivare alla visione maggiormente accolta ai fini del seguente lavoro di ricerca.

Una prima definizione di azienda familiare è quella secondo cui sono tali le aziende in cui «I portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra di loro da vincoli di parentela o affinità» (Corbetta, 1995:16). Essa, si capisce bene, restringe il novero di aziende familiari ai casi in cui ci sia una quasi totale sovrapposizione, a livello strutturale, tra il sistema famiglia ed il sistema impresa: i soggetti economici¹⁴ e gli organismi personali dell'azienda di consumo e patrimoniale (ordine economico della famiglia) e dell'azienda di produzione (ordine economico delle imprese) sono costituiti dalle stesse persone (Corbetta, 1995).

Un'altra definizione, che possiamo ritrovare in letteratura, delimita le aziende familiari a quelle in cui «Si istituiscono relazioni di reciproco condizionamento tra l'azienda di produzione e l'azienda di consumo di una o poche famiglie legate da vincoli di parentela o affinità che detengono la proprietà del capitale conferito col vincolo del pieno rischio» (Corbetta, 1995, citato in Ferrero, 1989:39). Vengono considerate, così, familiari anche quelle aziende in cui i soggetti economici, gli organismi personali e i patrimoni delle aziende di consumo e delle aziende di produzione impegnate possono essere diversi e distinti (Corbetta, 1995: 18).

Il grado di condizionamento dell'azienda di consumo sull'azienda di produzione può risultare elevato se, ad esempio, i membri di una o poche famiglie conferiscono la totalità o una quota rilevante del capitale di rischio dell'azienda di produzione, oppure contenuto se gli stessi sono proprietari di una quota di capitale di rischio dell'azienda di produzione complessivamente inferiore al 50%, ma sufficiente a mantenere il controllo nelle assemblee. In modo analogo è possibile individuare un maggiore o minore grado di intensità nelle relazioni di condizionamento dell'azienda di produzione sull'azienda di consumo se, ad esempio, il reddito di quest'ultima deriva dalle remunerazioni corrisposte

¹⁴ «Il soggetto economico che esercita il controllo sull'azienda è la persona fisica o il gruppo di persone nel cui prevalente interesse l'azienda è di fatto amministrata» (Zappa G.,1957:86)

dall'azienda di produzione ai membri che vi lavorano e dai dividendi distribuiti, o se il reddito deriva anche da fonti non collegate all'azienda di produzione (Corbetta,1995).

Le definizioni fondate sul reciproco condizionamento quindi possono includere un'elevata varietà di casi differenti tra loro a seconda che si ponga rilievo sulla proprietà del capitale di rischio dell'azienda, sul controllo dell'impresa o sulla gestione della stessa (Corbetta 1995).

Diversi autori, restringendo diversamente l'oggetto di studio, ritengono distintiva la caratteristica del trasferimento intergenerazionale della proprietà e della gestione dalla famiglia agli eredi. In questo modo concentrano la loro analisi prettamente sulle problematiche relative al passaggio generazionale.

Altri invece focalizzano l'attenzione sul fatto che una o più famiglie siano coinvolte nella proprietà dell'azienda o in aggiunta di questa anche nel management. La ricerca di una definizione così assume tratti di notevole complessità in relazione ai diversi livelli, in termini quantitativi, di coinvolgimento della famiglia nell'azienda.

Nella prima soluzione rientra la visione di azienda familiare di Donnelley (1964)¹⁵ che individua le discriminanti nel passaggio almeno alla seconda generazione e nel condizionamento reciproco tra impresa e famiglia. I limiti di questo criterio sono quelli di escludere, dall'insieme di aziende familiari, le aziende di prima generazione in cui, seppur la famiglia sia coinvolta nella proprietà e nel management, il trasferimento o non avviene o comunque non è garantito (Del Bene, 2005).

Appare utile citare i contributi di Gallo, Litz e Corbetta (Del Bene, 2005) che nei loro studi giungono a delineare altre definizioni ancora che, basandosi su più criteri tra quelli esaminati, vengono definite "miste" (Del Bene, 2005).

¹⁵ Donnelley R.G., The family business, in Harvard Business Review, july-august 1964 pp.94-103

Gallo (1992)¹⁶ rintraccia la caratteristica di familiarità nelle aziende in cui è possibile individuare un rapporto stabile e duraturo tra famiglia e azienda, che si fonda su valori informanti le modalità di gestione dell'azienda e dei rapporti con la famiglia da trasmettere ai successori. Per tale ragione distingue quattro tipologie di impresa familiare: l'impresa familiare *di lavoro*, *congiunturale*, *di direzione* e *di investimento*. Nell'impresa familiare *di lavoro* i componenti della famiglia prestano sia la propria opera nell'azienda sia si propongono il mantenimento della proprietà della stessa. In questa tipologia, tuttavia, non viene contrastata, ad altri membri familiari, la possibilità di voler intraprendere strade professionali diverse da quella aziendale, né tantomeno si inseriscono individui incapaci solo perché appartenenti alla famiglia. Nell'impresa familiare *congiunturale* i membri della famiglia, trovandosi a gestire una combinazione economica più per motivi storici che di volontà, si mostrano propensi, laddove si ponesse l'eventualità, a cedere l'azienda per sfruttare congiunture favorevoli senza rinvenire nei legami tra famiglia e impresa un vincolo o un limite.

Nell'impresa familiare *di direzione*, l'ingresso dei membri della famiglia in azienda è limitato a quelli più capaci che occupano, quindi, le posizioni direttive mentre nell'impresa familiare *di investimento* i membri della famiglia si interessano degli investimenti in attività imprenditoriali dal punto di vista dell'attuazione e del controllo più che della direzione aziendale (Del Bene 2005: 8-9).

Litz (1995)¹⁷ utilizza un approccio dinamico e mette assieme le condizioni strutturali attuali con le prospettive future di mantenimento, progressivo distacco o incremento delle relazioni tra i sistemi impresa e famiglia. L'autore identifica due condizioni che distinguono la familiarità o meno dell'impresa: una afferente alla struttura che identifica chi esercita controllo e gestione; l'altra relativa all'intenzione di mantenere o far evolvere il rapporto di interdipendenza tra famiglia e impresa. L'autore identifica tre tipologie di imprese familiari: quelle

¹⁶ Gallo M.A., *Cultura en impresa familiar*, Barcelona, 1992

¹⁷ Litz R.A. *The family Business: toward definitonal clarity*, in *Family Business Review*, vol. 8, n. 2, 1995, pp. 71-80

potenzialmente stabili (proprietà e gestione afferenti alla famiglia e volontà di incrementare la relazione), *a familiarità calante* (la famiglia non è coinvolta nella gestione e c'è la volontà di ridurre l'interdipendenza tra i sistemi), *a familiarità crescente* (proprietà concentrata in un individuo e volontà di incrementare i rapporti tra famiglia e impresa). In questo modo Litz pone in risalto la permanenza del “coinvolgimento della famiglia nell'impresa” come variabile discriminante per la familiarità dell'impresa (Del Bene, 2005:9).

Corbetta (1995), infine, intende far rientrare nella definizione di impresa familiare tutte e solo quelle imprese dove la funzionalità duratura risulti fortemente connessa sia all'evoluzione del nucleo o dei nuclei familiari sia alle decisioni che vengono prese all'interno di tali nuclei. Egli in questo modo accoglie una definizione di impresa familiare in cui «Una o poche famiglie , collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa» (Corbetta, 1995:20). Sulla base di tale definizione vengono incluse nel novero di aziende familiari anche quelle in cui:

- a) una o poche famiglie esercitano i poteri di governo pur non detenendo la maggioranza assoluta del capitale di rischio;
- b) i componenti della famiglia non sono presenti o non costituiscono la maggioranza negli organi di governo esercitando il proprio potere di condizionamento attraverso, ad esempio, la nomina di amministratori di fiducia;
- c) nessun membro della famiglia è impegnato nella gestione dell'impresa. Anche in questi casi, tramite la nomina di amministratori di fiducia, la famiglia può controllare l'impresa;
- d) due o tre famiglie non collegate da legami di parentela, ma solo da solide alleanze, esercitano il controllo (Corbetta, 1995:21).

Quest'ultima definizione – escludendo le *public company*, le imprese pubbliche e quelle dove la famiglia possiede una quota minoritaria del capitale sociale che non consente l'esercizio del controllo – consente di ricomprendere tutte le

manifestazioni di impresa familiare dove appunto il soggetto economico¹⁸ è capace di influenzare le scelte adottate in azienda anche quando non è coinvolto nella gestione. Tuttavia è innegabile come l'interesse della letteratura americana e di quella italiana sia stato prevalentemente indirizzato verso le unità economiche in cui la famiglia svolge importanti ruoli anche nel governo e nella gestione dell'impresa (Del Bene, 2005).

Ai fini del nostro obiettivo di ricerca, facciamo nostra la visione proposta da Chua (1999) che delinea il ruolo chiave rivestito dal successore nel definire le strategie e gli obiettivi dell'impresa ponendo altresì in risalto l'importanza di mantenere l'orientamento imprenditoriale attraverso le generazioni. Tale visione definirebbe familiari quelle aziende nelle quali la vision del business è stabilita, plasmata e stimolata da una coalizione dominante – controllata dai membri di una stessa famiglia o da un piccolo numero di familiari – in modo sostenibile attraverso le generazioni della famiglia (Masciarelli, Prencipe, 2010).

1.3 La sovrapposizione di tre sistemi

Le imprese familiari rappresentano una realtà notevolmente variegata in considerazione del fatto che l'assetto aziendale è strettamente collegato al sistema sociale della famiglia, il quale, per suo conto, risulta mutevole nel tempo e spesso condizionato da logiche che prescindono il perseguimento esclusivo di finalità economiche e reddituali o il raggiungimento di obiettivi e standard quantitativi (Compagno, 2003).

A riguardo, risulta di particolare importanza il contributo dei due studiosi Tagiuri e Davis (1992) nell'ambito della definizione di aziende familiari. Essi giunsero ad elaborare un modello nel quale l'impresa familiare veniva rappresentata attraverso l'intersezione e la sovrapposizione del sistema famiglia e del sistema impresa. I valori, le norme e le strutture organizzative, proprie di ciascun sistema,

¹⁸ G. Zappa, op.cit. p.18

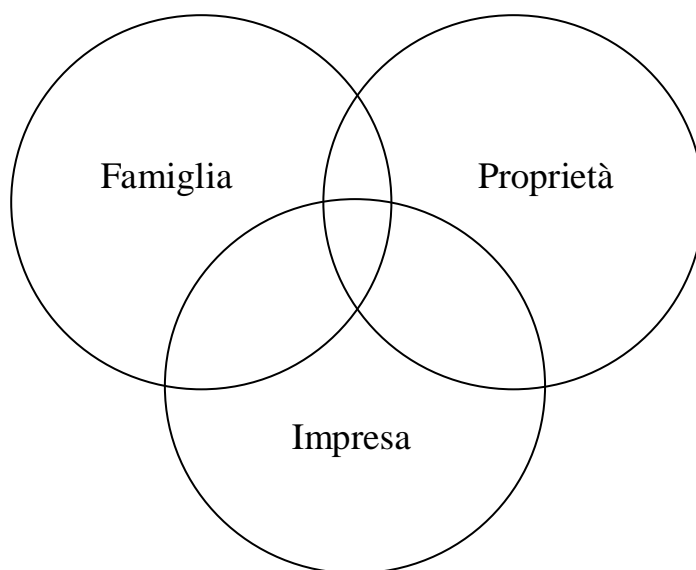
sovrapponendosi creano problemi considerando che l'impresa deve operare secondo determinati principi e nel frattempo andare incontro alle esigenze della famiglia (Masciarielli, Prencipe, 2010).

I due studiosi inoltre sottolineano come in molte aziende familiari si rileva una distinzione tra proprietà e management visto che alcuni membri della famiglia sono proprietari ma non si occupano della gestione dell'impresa e viceversa (Masciarielli, Prencipe, 2010).

Sulla base di tale considerazione, l'assetto istituzionale dell'impresa familiare può essere interpretato, dalla prospettiva sociale, come un sistema complesso (Lansberg 1983, citato in Compagno, 2003:25) nel quale si intersecano e sovrappongono tre distinti sottoinsiemi: la famiglia, la proprietà e l'impresa (Gersik et al., 1997).

Come già accennato prima, ciascun sistema, pur risultando fortemente interdipendente rispetto agli altri due, possiede caratteri ed esigenze diverse: la famiglia orbita intorno ai valori della coesione e dell'armonia; il sistema proprietà focalizza la sua attenzione sul ritorno dell'investimento; il sistema impresa richiede che l'interesse sia posto sull'efficienza operativa sia in termini di economicità sia in relazione al contesto in cui si svolge l'attività produttiva (Compagno, 2003).

Fig.1.1 - I tre sottosistemi dell'impresa familiare



Fonte: Compagno, 2003

Osservando il modello (figura 1.1), l'area in cui i tre sistemi si sovrappongono corrisponde alla situazione in cui il fondatore o imprenditore proprietario – solo o in collaborazione con altri familiari anch'essi proprietari – risulta essere sia membro della famiglia sia il responsabile principale della gestione. L'area in cui la sovrapposizione istituzionale interessa impresa e famiglia fa riferimento alla circostanza nella quale i membri della famiglia, ricoprendo i ruoli di dirigenti o di lavoratori subordinati, apportano risorse e competenze critiche partecipando direttamente all'attività di gestione e direzione seppur rimanendo estranei alla proprietà dell'azienda. L'area che individua la sovrapposizione tra il sistema impresa e quello della proprietà delinea le situazioni in cui soggetti estranei al nucleo familiare sono tuttavia coinvolti contemporaneamente nella proprietà e nella gestione dell'azienda. Nell'area, invece, in cui a sovrapporsi sono il sistema proprietà e quello della famiglia si definiscono le posizioni di quei soggetti appartenenti all'ambito familiare che in qualità di soci sono coinvolti nella proprietà, mediante l'apporto di capitale proprio, ma non prestano nessuna attività lavorativa presso l'azienda. Infine nelle aree del modello che non sono interessate da sovrapposizioni istituzionali rientrano i cosiddetti soggetti

“indipendenti” quali: membri della famiglia non proprietari né coinvolti della gestione e direzione dell’azienda; soci proprietari che non appartengono al nucleo familiare e non apportano il loro lavoro in azienda; dirigenti o lavoratori subordinati estranei alla compagine proprietaria e all’ambito familiare (Compagno 2003).

I tre sistemi possono determinare situazioni di reciproco condizionamento, maggiori all’aumentare della presenza della famiglia nella proprietà o nella gestione, circostanza palese nelle aziende familiari di piccole dimensioni dove la sovrapposizione tra i tre sistemi è quasi totale (Compagno, 2003).

Se si considera la diversa finalità della famiglia – di sostenere e curare i propri membri – rispetto a quella dell’impresa – di generare prodotti, servizi e valore secondo logiche basate sull’economicità e sull’efficienza – possono essere assunte decisioni in azienda (soprattutto da parte del fondatore) non coerenti a criteri di razionalità economica, ma spiegabili esclusivamente da un punto di vista relazionale intrinseco ai rapporti familiari. Per tale ragione si crea una situazione di, come la definisce Lansberg (1983), *institutional overlap* tra le norme aziendali e le norme familiari in relazione ai criteri di selezione, retribuzione, valutazione e formazione (Del Bene, 2005).

Secondo l’autore questo tipo di sovrapposizione risulterebbe positiva all’inizio della vita dell’azienda, e ciò in virtù del fatto che l’irrisoria formalizzazione dei rapporti interni e il grande impegno richiesto alla famiglia consentirebbero di consolidare il business. Tuttavia, superata la fase iniziale, la sovrapposizione istituzionale creerebbe conflitti interni dato che le aspettative sulle persone che lavorano in azienda risultano spesso differenti dalle aspettative sulle stesse persone se allo stesso tempo sono dei familiari (Del Bene, 2005).

Come si può osservare dal grafico (fig.1.2), i vari criteri di selezione, retribuzione, valutazione e formazione del personale risultano differenti tra famiglia e impresa. La logica familiare, ad esempio, conduce ad assumere tutti gli appartenenti all’ambito familiare predisponendone i percorsi di carriera in

modo che solo essi possono accedere a posizioni manageriali; inoltre la valutazione e la retribuzione vengono concepite in funzione ai bisogni individuali dei membri familiari.

Fig.1.2 – Sovrapposizione istituzionale tra norme aziendali e norme familiari

<u>Norme familiari</u>	<u>Norme aziendali</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Selezione: Assumere gli appartenenti al gruppo familiare; 	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione: Assumere solo coloro che sono professionalmente validi;
<ul style="list-style-type: none"> • Retribuzione: Distribuire compensi in funzione dei bisogni di sviluppo individuali; 	<ul style="list-style-type: none"> • Retribuzione: Distribuire compensi in funzione del mercato del lavoro, delle esperienze e dei risultati;
<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione: Non differenziare tra i familiari; considerare l'individuo come "fine" e non come "mezzo"; 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione: Differenziare fra collaboratori e identificare prestazioni più elevate. Guardare all'individuo più come "mezzo" che come "fine";
<ul style="list-style-type: none"> • Formazione: Fornire opportunità di apprendimento volte a soddisfare i bisogni di sviluppo individuali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione: Fornire opportunità di apprendimento volte a soddisfare i bisogni organizzativi.

Fonte: Compagno, 2003¹⁹

La logica aziendale, invece, impone di assumere solo chi dispone effettivamente delle competenze richieste nella fattispecie, prevede la possibilità per chiunque di scalare i vertici aziendali sulla base di valutazioni meritocratiche e predispone schemi retributivi basati sul mercato del lavoro, sulle esperienze e sui risultati. L'utilizzo esclusivo della logica familiare, in questi termini, oltre a danneggiare l'efficienza dell'azienda può causare demotivazione nei lavoratori non familiari che non vedono riconosciuto il loro impegno e le loro capacità; d'altra parte la sola osservazione dell'approccio aziendale potrebbe scatenare forti tensioni all'interno della famiglia e quindi nella compagine proprietaria e di governo (Mezzadri, 2005).

¹⁹ Adattamento da Lansberg, 1983

Molto frequentemente viene adottata dagli imprenditori la strategia del compromesso – tra principi conflittuali – o quella dell’oscillazione – tra principi familiari e aziendali – per rispondere alla contemporanea richiesta di soddisfazione dei bisogni degli individui e di quelli dell’organizzazione. Spesso l’origine di comportamenti e scelte contraddittorie, in relazione alle diverse politiche aziendali, risiede nella sovrapposizione istituzionale tra norme aziendali e norme familiari, di conseguenza risulta di fondamentale importanza riuscire ad estendere l’area di compatibilità di tali norme (Compagno, 2003).

Se si considera il sistema di governance²⁰ delle piccole e medie imprese familiari – dove essendoci una notevole sovrapposizione tra proprietà e gestione la funzione di controllo appare limitata – l’attenzione viene indirizzata verso i compiti strategici e organizzativi del sistema stesso. In questa tipologia di aziende la governance riveste il ruolo, al tempo stesso, di fonte di risorse (all’interno degli organi di governance si trovano gli apportatori di capitale finanziario e umano) e di strumento per organizzare, allocare e coordinare le risorse stesse. I tre sistemi considerati (famiglia, proprietà e impresa) che come abbiamo visto possono creare situazioni di reciproco condizionamento (a seconda della misura in cui la famiglia è coinvolta nella proprietà e/o nella gestione) rendono complicati gli assetti di governance di questa tipologia di aziende. Tale complessità – che risiede nella mescolanza tra emozioni, sentimenti e meccanismi di allocazione dei poteri di governo – rende spesso inflessibile la visione che l’imprenditore ed i suoi familiari hanno dei propri ruoli all’interno della governance, in relazione alle esigenze di sviluppo dell’impresa.

Diversi studi – su imprese di grandi, medie e piccole dimensioni – hanno confermato l’incidenza della corporate governance nel determinare performance

²⁰ «Definiamo la governance come il sistema di organi e funzioni attraverso il quale le imprese vengono controllate e dirette. Essa comprende l’insieme degli organi individuali o collettivi (assemblea dei soci, consiglio di amministrazione, amministratore delegato, direttore generale, manager) che presiede alle massime prerogative decisionali. La nozione di “controllo” fa riferimento alle funzioni di vigilanza che i principali stakeholders dell’impresa (tipicamente, gli apportatori di capitale) esercitano sul top management per far sì che i dirigenti agiscano nel loro interesse; il concetto di “direzione” richiama invece la definizione degli indirizzi strategici e degli obiettivi di lungo periodo dell’impresa. » (Compagno, 2003:29).

strategiche, competitive e reddituali dell'impresa. La capacità di progettare una nuova governance, mediante la quale internalizzare risorse finanziarie e capacità manageriali, si considera, per tanto, una variabile fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo nei mutevoli scenari competitivi delle imprese familiari. Efficaci riprogettazioni di governance trovano la loro collocazione all'interno e attraverso i processi di successione generazionale (Compagno, 2003).

Bisogna considerare comunque che, nella letteratura più recente, la famiglia non viene concepita solo come elemento di disturbo per l'azienda ma piuttosto come un fattore che a seconda dei casi può rafforzare o minacciare la razionalità sottostante alle decisioni imprenditoriali o manageriali. Possono essere delineate, in virtù di tale rapporto tra azienda e famiglia, alcune fattispecie: la coincidenza tra famiglia e azienda²¹ la cui logica di fondo è la gestione di un unico istituto all'interno del quale si svolgono scambi di prestazioni di lavoro o di beni al di fuori di meccanismi retributivi di mercato; la prevalenza della famiglia sull'azienda, tale per cui a quest'ultima si applicano le regole di funzionamento della famiglia; la prevalenza dell'azienda sulla famiglia, caso in cui ai membri familiari vengono imposti sacrifici eccessivi in termini di risorse prodotte e non utilizzate dagli stessi, o di risorse che vengono private dal patrimonio personale a favore dell'azienda; l'autonomia dell'azienda rispetto alla famiglia, situazione in cui quest'ultima non costituisce un fattore ostacolante e di conseguenza le regole di funzionamento vengono predisposte considerando le esigenze di sviluppo (Del Bene, 2005).

Nonostante si tratti di situazioni reali, quelle in cui si riscontra una forte influenza tra famiglia e impresa, viene rifiutata la possibilità che l'equilibrio degli assetti istituzionali nelle aziende familiari possa essere determinato esclusivamente da meccanismi di carattere informale. In altre parole, la sovrapposizione dei sistemi che causa spesso la mancata adozione di condizioni

²¹ Da cui possono derivare i limiti per la sopravvivenza e lo sviluppo della stessa anche se si tratta generalmente di situazioni temporanee o di imprese marginali di ridotte dimensioni (Del Bene, 2005).

favorevoli di funzionamento, tuttavia, non implica il cambiamento dei principi del modello aziendale. Per tale ragione risulterebbe necessario, laddove ci sia un'eccessiva sovrapposizione tra le norme aziendali e quelle familiari, gestire i rapporti tra i vari sistemi – coordinandone le richieste e discriminandone le esigenze – mediante la stipula di protocolli che regolino ad esempio: la cessione delle quote, l'entrata dei nuovi membri, i percorsi di formazione, l'assunzione di incarichi (Del Bene, 2005).

Le relazioni che intercorrono tra famiglia e impresa possono comportare, come già affermato, aspetti positivi o negativi il cui prevalere dipende dalla percezione delle relazioni stesse che hanno gli attori chiave. In particolare, l'osservazione dei principi guida della famiglia all'interno dell'azienda sembrerebbe controproducente nel caso in cui vengano adottati in maniera meccanica; al contrario se fatto in modo ponderato alla realtà interna ed esterna, l'adozione di principi familiari, può rappresentare un eccellente stimolo allo sviluppo (Mezzadri, 2005).

1.4 Elementi della struttura delle aziende familiari²²

Pur ammettendo l'eterogeneità delle aziende familiari è possibile individuare ed approfondire la conoscenza di alcuni tratti comuni, rivestiti dai caratteri particolari che assumono gli elementi della struttura, in tali aziende. Verranno quindi analizzati (Corbetta, 1995):

- i valori d'impresa;
- l'estensione delle combinazioni economiche;
- le condizioni patrimoniali intangibili:

²² Questo paragrafo si basa eminentemente sul lavoro di Corbetta G., (1995) *Le Imprese Familiari, Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA S.p.a, Milano.

- la composizione del'organismo personale;
- l'assetto organizzativo.

I valori d'impresa

Il sistema di valori d'impresa costituisce un insieme di principi-guida che orientano gli atteggiamenti, i comportamenti e le scelte di tutte le persone coinvolte nell'azienda. Alcuni di questi principi possono favorire lo sviluppo dell'azienda tra cui ad esempio: la responsabilità, l'imprenditorialità, il rispetto dell'autonomia dell'impresa, il rispetto delle persone, la consapevolezza dei propri limiti, la trasparenza; altri invece possono ostacolarlo come ad esempio: la confusione tra famiglia e impresa, la concezione di questa come bene da usare per scopi individuali, l'ambizione senza limite alcuno, il rifiuto di ogni sacrificio personale e così via.

Oltre a questi principi-guida possono essere rintracciati dei convincimenti di fondo che se, da una parte, applicati alla famiglia possono rivelarsi positivi, dall'altra, riferiti meccanicamente all'azienda diventano negativi. A riguardo, ad esempio, l'uguaglianza di trattamento tra i figli, che in famiglia risulta oggettivamente legittimo, in azienda può creare seri problemi se applicato a membri della famiglia che, svolgendo il loro lavoro, dimostrano di avere capacità e competenze differenziate. Col passare del tempo, i principi e i convincimenti di fondo si radicano sempre più nelle famiglie, soprattutto, quanto più essi si dimostrano di successo. Tuttavia, il mutare di particolari condizioni ambientali può far sì che questi risultino obsoleti e non più validi; in questi casi risulta spesso difficile per le aziende familiari, che si caratterizzano per essere spesso più refrattarie al nuovo, rispondere efficacemente alle esigenze di cambiamento.

Il sistema di valori che sta alla base dei comportamenti e delle scelte dei membri della famiglia coinvolti nell'impresa – in vari ruoli e in differenti posizioni – risulta di estrema importanza anche in considerazione del fatto che la dimensione, spesso medio-piccola, di queste imprese incrementa l'incidenza dei

contributi di alcuni soggetti (attori-chiave) anche in relazione alla diffusa presenza di certi valori aziendali (Del Bene, 2005).

Preso in considerazione che, come sostiene Coda, i valori etici di base (come ad esempio la lealtà, l'onestà, l'unità familiare, il rispetto, la giustizia) «Sono dei metavalori aziendali, la cui interiorizzazione è in un certo senso una precondizione per l'affermarsi di valori d'impresa funzionali al successo duraturo della stessa» (Coda, 1986, citato in Del Bene, 2005:26), appare utile approfondire lo studio di tre approcci che analizzano l'influenza dei valori d'impresa: sull'assetto istituzionale, sull'imprenditorialità e sull'innovazione, sulle imprese eccellenti.

Nel primo approccio si focalizza l'attenzione sui valori trasmessi in azienda da quei soggetti a cui competono le funzioni di governo e direzione aziendale. Prendendo in considerazione i punti cardine dell'economia aziendale – i quali considerano l'economicità duratura il fine e la condizione necessaria per lo sviluppo aziendale – in quest'ambito trovano legittima applicazione e diffusione quei valori direttamente riferibili all'equilibrio economico durevole e alla sopravvivenza e sviluppo dell'azienda (Del Bene, 2005).

Nel secondo, ai meccanismi di ricerca di nuovi prodotti (o di nuovi processi) e a quelli relativi allo sviluppo dell'imprenditorialità si riconducono valori-chiave relativi all'innovazione come: creatività, orientamento al cambiamento continuo, disposizione del lavoro in team, confronto continuo, informalità nei rapporti, tolleranza di percorsi fuori dalle regole, e così via (Del Bene, 2005).

Infine, con riferimento alla letteratura relativa alle imprese eccellenti, Coda sostiene che i valori imprenditoriali siano «tutto un insieme di valori di business e organizzativi, riconducibili in ultima analisi, alla qualità, al servizio al cliente, alla flessibilità, fluidità e informalità organizzativa, alla capacità di innovare, all'attenzione per le persone che operano in azienda» (Coda, 1986, citato in Del Bene, 2005:28). L'autore, inoltre, individua nell'economicità, nel servizio al cliente, nella valorizzazione e sviluppo delle risorse e nell'innovazione i valori

cardine delle imprese di successo. Tali valori, direttamente connessi ai valori imprenditoriali, influenzano la propensione alla continuità dell'azienda e possono determinare effetti positivi per lo sviluppo aziendale solamente se coordinati e bilanciati fra di loro (Del Bene, 2005).

Nelle aziende familiari l'imprenditore, essendo il punto di riferimento fondamentale, svolge un ruolo determinante nella fase istituzionale in quanto l'azienda prende forma sulla base delle concezioni che egli ha della stessa. Successivamente e progressivamente si delineerà il sistema di valori-cardine che spesso rappresenta una realtà inconscia e il frutto del trasferimento quasi "automatico" dei valori personali dell'imprenditore al resto dell'organizzazione. A tale riguardo, si nota che nelle imprese familiari, specialmente in quelle di piccole dimensioni, spesso manchi una chiara esplicitazione dei valori imprenditoriali. Al contrario la corretta razionalizzazione dei valori-guida permetterebbe sia di renderli chiari a tutti i membri, appartenenti all'organismo aziendale, in modo permetterne una corretta diffusione sia di analizzare la validità del sistema di valori in relazione alle esigenze ambientali (Del Bene, 2005).

L'estensione delle combinazioni economiche

Con questa caratteristica strutturale ci riferiamo sia alle dimensioni delle combinazioni economiche sia al grado di varietà delle stesse misurato in termini orizzontali, verticali e spaziali. Per quanto riguarda le dimensioni delle imprese familiari abbiamo avuto modo di constatare, dai dati riportati nel paragrafo 1.1, che prevalgono quelle di piccole e medie dimensioni. Tra le ulteriori ragioni che spiegherebbero questa maggioranza possiamo annoverare due fattispecie: lo "smembramento" delle aziende che inevitabilmente ne riduce le dimensioni e la liquidazione di qualche socio che comunemente rende più difficile il finanziamento di processi di espansione, entrambe osservabili durante i passaggi generazionali; l'altra ragione si riferisce al fatto che i proprietari delle imprese

familiari non hanno a priori alcuna convenienza ad aumentare le dimensioni, al contrario dei manager che, nelle imprese manageriali²³, vedono le loro remunerazioni parzialmente collegate alla crescita dimensionale.

Ormai è consolidato che esiste un forte legame tra azienda familiare e territorio nel quale essa opera. Il forte radicamento territoriale, tipico di queste aziende, spiegherebbe in alcuni casi perché queste preferiscono rallentare il processo di estensione spaziale, e quindi anche l'apertura di nuove unità operative su altri territori. Anche quando l'impresa familiare si presenta territorialmente estesa tende comunque a mantenere il fulcro dell'attività nella zona d'origine, caratteristica che sembrerebbe una tra le ragioni del loro successo.

Se, da una parte, sembra difficile riscontrare delle caratteristiche comuni in relazione al grado di estensione verticale, dall'altra, l'osservazione di centinaia di imprese familiari confermerebbe la loro tendenza a limitare il grado di estensione orizzontale. Le aziende in questione preferiscono quindi contenere la varietà di prodotti in virtù sia dell'esigenza di mantenere un controllo diretto sull'intera azienda sia perché si ritiene che le stesse siano l'espressione di una imprenditorialità specialistica.

Le condizioni manageriali intangibili

Tali condizioni – che fanno riferimento alla conoscenza diffusa in azienda, alla dedizione e coesione del personale e alla credibilità dell'azienda – si possono formare sia grazie a processi specifici che, anche, come conseguenza dell'attività corrente.

La conoscenza diffusa in azienda risulta molto elevata dal punto di vista tecnico-industriale e commerciale, mentre quella riferibile al patrimonio direzionale

²³ «Nelle imprese a controllo manageriale la proprietà è diffusa tra numerosi portatori di capitale di rischio, nessuno dei quali è intressato o è in condizioni di esercitare alcuna attività di governo dell'impresa [...] quindi, i membri del Consiglio di amministrazione – in maggioranza, manager che non detengono quote significative del capitale di rischio dell'impresa – diventano di fatto gli unici detentori dei poteri di controllo» (Corbetta, 1995:41)

appare meno consistente per via delle frequenti difficoltà e ritardi nei processi di inserimento di dirigenti esterni capaci di apportare cultura manageriale.

La dedizione e la coesione del personale, all'interno delle aziende familiari, sono intensificate dal fatto che la famiglia rappresenta un punto di riferimento fermo e concreto per ogni membro del nucleo aziendale.

L'immagine e la credibilità dell'azienda nei confronti dei nuovi collaboratori, dei clienti, dei fornitori, degli istituti di credito risente fortemente del grado di affidabilità della famiglia proprietaria (soprattutto in quelle dove il cognome della famiglia si ritrova nella ragione sociale dell'impresa). Le azioni, decisioni ed i comportamenti della famiglia proprietaria, che si riflettono nella gestione dell'azienda, possono (o meno) accumulare consensi e collaborazioni fondamentali per un proficuo sviluppo dell'azienda stessa.

L'incremento e il mantenimento delle condizioni patrimoniali intangibili, quindi, è influenzato dai comportamenti e dagli atteggiamenti dei membri familiari, i quali sono anche portatori di variabili intangibili come, ad esempio, la conoscenza imprenditoriale – tramandata per generazioni – oppure la credibilità nei confronti dell'ambiente esterno che deriva dalla coerenza e dalla solidità della compagine aziendale. Tuttavia, è vero anche che non sempre i successori risultano capaci di mantenere vivi i processi di accumulo e sviluppo delle condizioni patrimoniali intangibili, il che può spingere tali soggetti a delegare l'attività di gestione a dirigenti esterni. Quando ciò non succede e tale incapacità non viene riconosciuta possono essere messe a repentaglio le sorti e la continuità dell'azienda.

La composizione dell'organismo personale

Per quanto riguarda i dirigenti esterni assunti nelle imprese familiari – in cui risulta elevato il grado di informalità – sono chiamati a dimostrare, oltre un

notevole bagaglio di competenze, un'elevata capacità di adattamento alle dinamiche familiari e a ritmi di lavoro sostenuti.

Molto spesso si riscontra che i manager esterni risultino in qualche modo connessi alla famiglia (amici, colleghi di corsi di formazione, compagni di scuola e così via). Questa circostanza se, da un lato, può essere interpretata come il limite di un meccanismo comportamentale con cui si tende ad avvicinarsi persone conosciute per la paura del confronto con professionalità più elevate, dall'altro, può determinare rendimenti positivi se, al contrario, manager non conosciuti e con un alto potenziale lavorativo non si sappiano amalgamare al contesto della familiare. Da ciò può scaturire un elevato turnover dei dirigenti, che invece non si osserva nel personale esecutivo soprattutto per via di un'intensa identificazione tra lavoratore e azienda.

L'assetto organizzativo

In quest'ambito si individua la predominanza di una logica organicistica che prevede una continua ridefinizione dei compiti individuali sulla base dell'interazione con le altre persone presenti nell'ambito lavorativo. Inoltre, in questo modo si sviluppano la responsabilità individuale e la partecipazione dei singoli.

La scarsa formalizzazione – che come dicevamo prima caratterizza le imprese familiari – e la conseguente mancanza di un organigramma noto a tutti è da imputare sia all'esigenza di non creare attriti in famiglia, possibilmente derivabili da una netta gerarchizzazione della stessa, sia perché spesso la presenza di uno o più familiari in diversi organi rende difficile il processo di formalizzazione.

All'interno delle aziende familiari, i sistemi operativi come quelli di programmazione e controllo spesso non vengono predisposti, quando il controllo stesso viene affidato a meccanismi informali, oppure esistono ma non vengono applicati perché comporterebbero la supervisione formale di un familiare su un

altro membro della famiglia che potrebbe generare dissapori e conflitti. Situazioni simili possono riproporsi per i sistemi operativi di retribuzione e carriera, in cui la mancata predisposizione di percorsi formalizzati chiari a tutti potrebbe creare dei muri tra familiari e non familiari capaci di compromettere la funzionalità stessa dell'azienda.

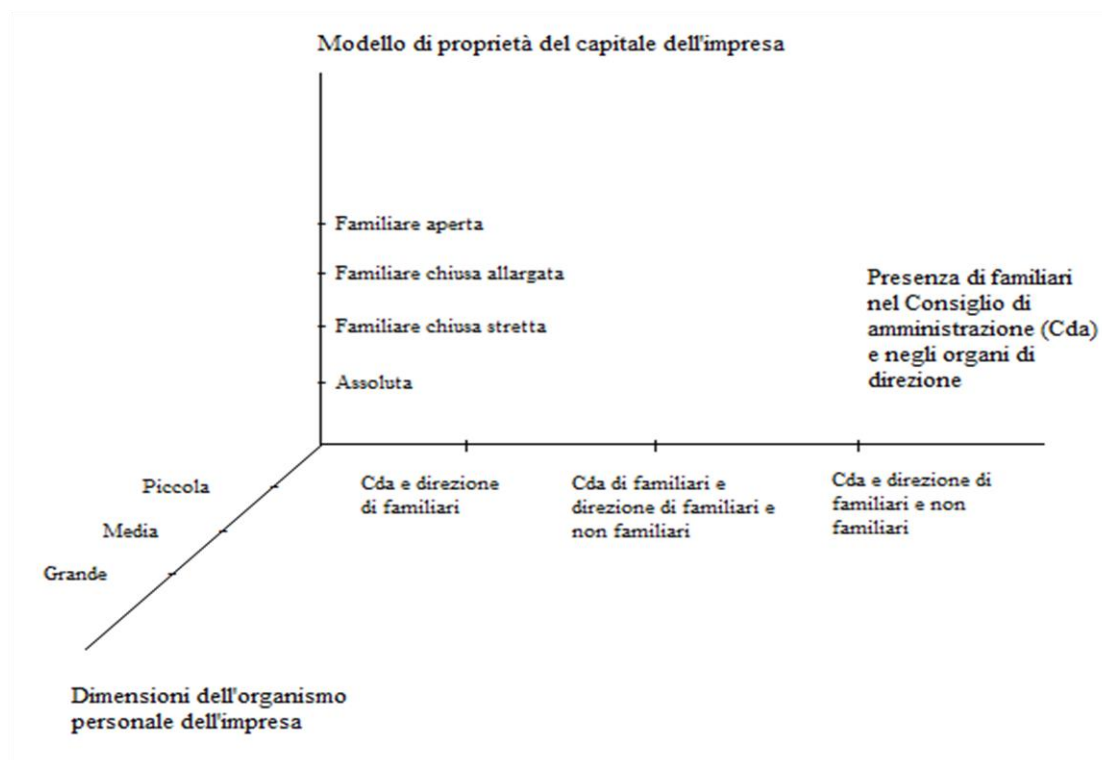
1.5 Classificazione delle aziende familiari²⁴

Pur accettando la varietà e la grande articolazione interna al mondo delle imprese familiari, le quali fanno sì che sia difficile delimitare tutte le possibili manifestazioni delle stesse, si ritiene utile a fini del seguente lavoro accogliere la classificazione effettuata da Corbetta che ha lo scopo di individuare vari tipi di impresa familiare sulla base di differenze nei vari elementi strutturali.

Il seguente modello di classificazione, mediante la considerazione di tre variabili, permette in termini statici di distinguere le imprese familiari in un determinato momento ed anche, in un'ottica dinamica, di individuare i diversi stati che possono attraversare durante la loro esistenza. Dunque, le variabili prese in considerazione sono: il modello di proprietà del capitale dell'impresa; la presenza di familiari nel Consiglio di amministrazione (e/o negli organi di governo) e negli organi di direzione dell'impresa; la dimensione dell'organismo personale dell'impresa.

²⁴ Questo paragrafo si basa eminentemente sul lavoro di Corbetta G., (1995) *Le Imprese Familiari, Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA S.p.a, Milano.

Fig.1.3 – Le variabili utilizzate per classificare le imprese familiari



Fonte: Corbetta, 1995:83

Come possiamo vedere dal grafico (figura 1.3) la prima variabile, il modello di proprietà del capitale dell'impresa, si articola in 4 modelli: il modello di proprietà assoluta, il modello di proprietà familiare chiusa stretta, il modello di proprietà chiusa allargata, il modello di proprietà aperta.

Nel modello di *proprietà assoluta* il capitale è posseduto da un solo proprietario ed è tipico delle prime fasi di vita dell'impresa; nel modello di *proprietà familiare chiusa stretta*, il capitale è posseduto da un numero ristretto di persone e si ritrova nelle imprese familiari di prima generazione se fondate da più soci o in quelle di seconda generazione se discendenti da un unico fondatore; nel modello di *proprietà chiusa allargata*, il capitale è posseduto da un numero più

ampio di persone ed è caratteristico delle imprese familiari a partire dalla seconda generazione, nel caso di più fondatori, e dalla terza generazione nel caso di un unico fondatore; nel modello di *proprietà familiare aperta*, il capitale è posseduto sia da soci discendenti dal fondatore/i sia da altri soci ed è riscontrabile nelle imprese familiari di ogni generazione.

La seconda variabile, relativa presenza di familiari nel Consiglio di amministrazione (e/o negli organi di governo) e negli organi di direzione dell'impresa, è suddivisa in tre sotto variabili: Consiglio di amministrazione (d'ora in avanti Cda) e direzione di familiari, Cda di familiari e direzione di familiari e non familiari, Cda e direzione di familiari e non familiari.

Nella prima il Cda e gli organi di direzione sono composti solo da soggetti appartenenti alla famiglia proprietaria; nella seconda il Cda è formato da soli familiari e gli organi di direzione vedono impegnati familiari e non familiari; nella terza nel Cda e negli organi di direzione si trovano coinvolti sia soggetti familiari che non familiari.

Tramite le divisioni di questa variabile possono essere individuati i momenti in cui, nelle imprese familiari, si verifica l'ingresso di membri esterni alla famiglia all'interno del Cda e quelli in cui manager esterni sono inseriti all'interno degli organi di direzione. Nel primo caso l'ingresso di membri esterni alla famiglia si verifica a seguito della necessità di acquisire esperienze e competenze non disponibili in famiglia o come conseguenza di processi di apertura del capitale a soci esterni; mentre nel secondo caso, l'ingresso di professionisti esterni, avviene in ragione dell'esigenza di risorse manageriali superiori a quelle offerte dai familiari. Quest'ultima circostanza può condurre, nei casi in cui nessun familiare possa svolgere alcun ruolo manageriale, alla totale assenza della famiglia negli organi di direzione.

La terza variabile, relativa alla dimensione dell'organismo personale dell'impresa, viene scomposta in tre parametri dimensionali: piccola, media, grande.

La piccola dimensione è propria delle aziende composte da poche decine di persone; la media dimensione fa riferimento ad aziende in cui si trovano poche centinaia di persone nell'organismo personale; mentre la grande dimensione indica un organismo personale con diverse centinaia di persone. A tal proposito appare utile ricordare che la scelta della dimensione dell'organismo personale come variabile, per misurare la dimensione dell'impresa, è stata determinata dal fatto che la seguente classificazione si riferisce fundamentalmente ad imprese manifatturiere.

Attraverso la combinazione delle tre variabili appena viste, che permette di individuare numerose fattispecie di impresa familiare, si giunge all'individuazione di quattro tipologie di imprese familiari: le imprese familiari domestiche, tradizionali, allargate e aperte.

Le imprese familiari domestiche

In questa tipologia rientrano le imprese familiari – di piccola dimensione – in cui quindi uno o pochi familiari possiedono la totalità del capitale di rischio (modello proprietario di tipo assoluto o stretto) e sono contemporaneamente coinvolti negli organi di direzione e governo dell'azienda, dove non appaiono membri esterni alla famiglia.

Le imprese familiari domestiche fondano tutta la loro funzionalità sui contributi provenienti dalla famiglia in termini sia di capitale proprio (o di debito in alcuni casi) sia di imprenditorialità²⁵ e competenze manageriali ed esecutive. Esse sono il frutto di una sovrapposizione quasi totale tra famiglia e impresa che come abbiamo visto può essere causa di gravi disfunzioni aziendali.

I casi che rientrano in questa classe sono spesso di aziende ai primi anni di vita che ancora non posseggono né il patrimonio né le caratteristiche tali da attirare professionisti qualificati esterni alla famiglia, e che quindi basano il loro

²⁵ Per un'analisi più approfondita del concetto di imprenditorialità si veda il paragrafo 1.6

successo sia sulla capacità di adattare rapidamente la propria struttura e offerta alle mutevoli condizioni esterne sia sullo stile di direzione paternalistico con cui riescono ad ottenere un'elevata mobilitazione delle risorse umane.

Questa tipologia di impresa può seguire due percorsi di cambiamento: uno basato sullo sviluppo esclusivamente qualitativo e un altro in cui a questo viene accompagnata anche una crescita dimensionale.

Nel primo caso l'azienda, non potendo puntare alla ricerca di maggiori dimensioni, persegue dei miglioramenti nella professionalità, nell'efficienza dei processi produttivi, nei processi di innovazione. L'attenzione viene, così, focalizzata sulla realizzazione di un elevato grado di qualità dei prodotti (o dei processi) e sull'ottenimento di consenso sociale sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Le aziende che intraprendono questa strada – soprattutto quelle inserite in settori dove esistono fattori strutturali di frammentazione non facilmente superabili – sarebbero spesso contraddistinte da alcune condizioni d'impresa e di famiglia, che spiegherebbero tale indirizzo, quali ad esempio: una soglia di autofinanziamento non sufficiente a permettere sia il processo di sviluppo che quello di crescita; l'impossibilità di sottoscrivere aumenti di capitale proprio unita alla decisione dell'imprenditore di non coinvolgere altri soci; un imprenditore che promuove la prudenza e il gusto per le piccole cose ben fatte; un successore che non intende accettare la sfida della crescita o per insicurezza sulle proprie capacità, oppure per la voglia di assicurarsi sufficiente tempo libero.

Si capisce come il successo e la durata di questa tipologia di azienda familiare possano essere permessi solamente da un contesto competitivo che accetti le soglie dimensionali dell'azienda e che non attragga altrove, tramite offerte di lavoro più convenienti, i soggetti in possesso di competenze professionali della stessa. Risulta pur vero che recenti ricerche sostengono che tale sviluppo, nel lungo periodo, favorisca più di altri la continuità del legame tra impresa e famiglia, probabilmente in ragione del fatto che mantenere le dimensioni

moderate sottragga l'azienda ai pericoli della crescita e alle eccessive ambizioni delle generazioni più giovani.

Nel secondo caso, come anticipato, l'azienda familiare domestica si avvia in un percorso sia di sviluppo che di crescita dimensionale. Quest'ultima modifica profondamente il ruolo della famiglia e comporta anche la negoziazione con altri interlocutori che apportano contributi talvolta decisivi per il successo dell'azienda (si pensi alle banche che erogano capitale di prestito o a soggetti esterni che prestano lavoro esecutivo, manageriale e talvolta anche imprenditoriale).

Si ritiene assodato che normalmente l'appartenenza familiare permetta di sopportare livelli di sacrificio maggiori per il bene dell'azienda; si pensi, ad esempio, che: i membri della famiglia che apportano il loro lavoro in azienda sono spesso disposti a remunerazioni più basse rispetto a quelle in uso; ai membri familiari possono essere richiesti ritmi di lavoro molto elevati e a volte anche a condizioni disagiati; il capitale di prestito erogato dai familiari a favore dell'azienda, in situazioni particolari, può anche non essere remunerato. Chiaramente tali condizioni vengono a mancare quando i soggetti che prestano i loro contributi in azienda sono estranei al nucleo familiare e ciò comporta la ridefinizione di atteggiamenti e comportamenti da parte di chi gestisce la stessa.

Nel passaggio dal modello domestico a quello tradizionale – che come vedremo prevede la presenza negli organi di direzione di soggetti anche non familiari – si verifica l'introduzione dei responsabili di funzione non appartenenti alla famiglia. Essi possono provenire sia dall'esterno che dall'interno e la loro nomina può comportare un cambiamento nella struttura e nei sistemi di direzione semplicemente formale oppure, al contrario, sostanziale. Quando infatti ai dirigenti esterni viene riconosciuta un'effettiva delega di responsabilità si crea l'esigenza sia di modificare fortemente lo stile di direzione e la struttura organizzativa sia di predisporre meccanismi per rispondere alle attese (di carriera, di sviluppo professionale così via) di questi nuovi membri.

Le ragioni di questo passaggio – e quindi dello sviluppo quali-quantitativo dell'azienda – possono risiedere in diverse ragioni come ad esempio: la possibilità di un massiccio autofinanziamento, la presenza di un cospicuo patrimonio familiare o, ancora, la volontà dell'imprenditore di allargare le dimensioni per via del'ingresso della generazione successive che fa pressione per accelerare processi di sviluppo e crescita. Inoltre, la velocità di tale sviluppo è direttamente proporzionale ai ritmi di apprendimento dei soggetti coinvolti e dal tasso di crescita dimensionale, il quale a sua volta dipende dalle dinamiche dell'ambiente esterno in cui l'azienda opera e dalla concretezza del vantaggio competitivo che la stessa persegue.

Le imprese familiari tradizionali

Anche in questo tipo di impresa la proprietà del capitale è concentrata in una o poche persone (modello di proprietà assoluto o stretto), il Cda e gli organi di governo sono composti esclusivamente da familiari, ma, a differenza di quelle domestiche, le imprese familiari tradizionali si caratterizzano per le maggiori dimensioni e per la presenza anche di soggetti esterni al nucleo familiare all'interno degli organi di direzione.

Solitamente tali imprese costruiscono la loro forza sulla concentrazione in un unico settore di attività operando, all'interno di contesti competitivi caratterizzati da un basso livello di intensità, in ambito nazionale e internazionale.

Come già si era accennato prima, nel passaggio a questa tipologia di impresa molti contributi critici per il successo vengono apportati da interlocutori non familiari, il che fa crescere le aspettative di quest'ultimi nei confronti dell'azienda e conduce al progressivo allontanamento dalla quasi identità tra impresa e famiglia.

Per soddisfare le attese degli interlocutori esterni alla famiglia – i collaboratori non famigliari che richiedono remunerazioni e percorsi di carriera proporzionati al lavoro che apportano, le banche che fornendo capitale di prestito attendono ritorni economici adeguati, le comunità locali nelle quali le imprese sono radicate

che si aspettano la crescita e lo sviluppo delle stesse per un maggior benessere collettivo, e così via – le aziende devono operare in maniera efficace ed efficiente in modo da produrre dei buoni risultati economici e competitivi e, per farlo, necessitano un cambiamento sia strutturale che direzionale. Tuttavia molto spesso questo cambiamento si verifica in maniera traumatica (quindi non preventivamente programmata) imponendo una brusca modifica nello stile di direzione dell'imprenditore. Ciò è dovuto fondamentalmente al forte attaccamento delle imprese familiari alla tradizione patriarcale e a quei principi-guida che in epoca precedente avevano condotto al successo le stesse.

In questa tipologia di imprese familiari ha inizio l'articolato processo di managerializzazione, il quale comporta notevoli difficoltà all'imprenditore e ai familiari nell'impostare ed accettare, con tutte le conseguenze che ne discendono, una struttura manageriale all'interno della propria azienda. Si tratta di un processo che, oltre una marcata modifica negli assetti aziendali, in particolare imposta il funzionamento dell'organizzazione sulla delega (talvolta anche in ambito strategico) e sul controllo, richiedendo ai familiari di sviluppare in tal senso nuovi strumenti, atteggiamenti e competenze.

Anche ai manager – selezionati ed assunti in quest'ambito – viene richiesto uno sforzo di comprensione dei valori della famiglia proprietaria, che gli permetta di operare in simbiosi con l'azienda, cercando di affermare la loro indipendenza professionale tenendo comunque in considerazione la peculiare natura delle aziende familiari.

Il processo di managerializzazione porta con sé, quindi, rilevanti problematiche e tempi lunghi di sviluppo anche in relazione alla scelta dei manager che comporta chiaramente la possibilità di insuccessi, i quali rischierebbero di rallentare il processo inducendo i familiari a fare dei passi indietro ritornando a ricoprire posizioni chiave. Inoltre, anche una volta portato a termine, il processo in questione richiede di essere monitorato e tenuto sotto controllo.

I rapporto impresa-famiglia, nelle aziende familiari tradizionali, rimane pur sempre molto stretto in ragione dei contributi – imprenditoriali, manageriali, di capitale di rischio e mezzi monetari – che i membri della famiglia continuano a fornire all'azienda. Nonostante ciò, tra i cambiamenti che può subire tale rapporto rientrano quelli riferibili alle politiche di selezione e carriera dei giovani familiari che vogliono assumere ruoli nella gestione dell'azienda. Ad essi, infatti, la presenza di manager professionisti, esterni alla famiglia, richiede il possesso di competenze manageriali più elevate (rispetto alle imprese familiari domestiche) e la capacità di inserirsi e adattarsi in team manageriali, i quali accetteranno o meno la loro integrazione in base alle capacità che saranno in grado di dimostrare.

Si capisce bene come politiche aziendali che non tengano in considerazione quanto detto, facendo prevalere l'appartenenza familiare sulle capacità manageriali, possano causare l'abbandono dell'azienda da parte dei manager più capaci e il loro possibile passaggio alle aziende concorrenti.

Nelle aziende familiari tradizionali, essendo la proprietà del capitale concentrata in una o poche persone appartenenti alla famiglia, sono normalmente assenti conflitti (tipici invece delle aziende familiari allargate) legati alle diverse attese di soci coinvolti solo nella proprietà e di soci impegnati anche nella direzione e nel governo dell'azienda. Inoltre, il Consiglio di amministrazione – composto esclusivamente da membri della famiglia che lavorano tutti in azienda – risulta normalmente funzionante solo a livello formale vista l'elevata frequenza di occasioni d'incontro, durante il lavoro o al di fuori di esso, tra i membri della famiglia; le attività del Cda sono, quindi, ricondotte a mere ratifiche di decisioni prese in momenti diversi. Esso, dunque, riveste un ruolo formale per esigenze di immagine nei confronti di interlocutori esterni o per conformarsi a disposizioni normative.

Le imprese familiari allargate

Nelle imprese familiari allargate viene a delinearsi un modello di proprietà allargata (in cui la proprietà del capitale è divisa tra oltre 5-6 familiari), il Consiglio di amministrazione può essere composto sia da familiari che da non familiari e gli organi di direzione sono sempre formati da familiari e non familiari.

La differenza rispetto al modello tradizionale sta nel maggior numero di familiari coinvolti nella compagine proprietaria, il che genera una divisione tra: i soci che sono legati all'impresa esclusivamente in ragione della proprietà di quote del capitale, quelli che hanno anche compiti e responsabilità di governo e infine altri soci che forniscono i loro contributi anche alle attività di direzione.

Tali tipologie di aziende sono nella maggior parte dei casi di medie o grandi dimensioni anche in ragione del fatto che la crescita della composizione delle famiglie proprietarie fa aumentare il fabbisogno di risorse richiesto all'azienda, la quale viene così sollecitata ad un percorso di espansione.

In questo sentiero evolutivo di crescita e sviluppo, connotato dall'aumento dei membri familiari legati all'azienda, si generano i fenomeni di deriva generazionale e di "raffreddamento" dei soci familiari.

La deriva generazionale fa riferimento all'aumento progressivo dei membri di una dinastia con il susseguirsi delle generazioni che può essere più o meno ampio a seconda di quanti nuclei familiari hanno fondato l'azienda e dal tasso di natalità (o mortalità) che li contraddistingue. Si tratta di un fenomeno naturale il cui impatto sulle dinamiche aziendali può essere ridotto con appositi strumenti di politica successoria, con i quali, tuttavia, solitamente si indeboliscono i patrimoni personali degli eredi che rimangono legati all'azienda per via delle liquidazioni (con cespiti extra-aziendali) delle quote degli eredi esclusi.

Il "raffreddamento" dei soci familiari, parallelamente alla deriva generazionale, è un altro fenomeno naturale che fa riferimento alla diminuzione progressiva

dell'intensità dei legami affettivi o di affinità tra i familiari e all'abbassamento del livello di identificazione con l'azienda (di intensità massima con il o i fondatori) con il susseguirsi delle generazioni. Il rallentamento di tale processo (che non può essere evitato) di raffreddamento è possibile, ad esempio, in presenza di una tradizione familiare forte e coesa. In caso contrario (o comunque col passare del tempo), esso può essere causa di conflitti o sfociare solitamente nella fuoriuscita dalla compagine proprietaria dei soci che non sono coinvolti nelle attività di governo e direzione dell'azienda.

Vengono, a tal proposito, individuati alcuni mezzi a cui possono ricorrere le aziende per rispondere a tali fenomeni naturali, tra cui:

- a) *la trasmissione con logica monarchica*, con la quale si limitando il numero di successori coinvolti con l'impresa ad una o due persone si eliminano entrambi i problemi;
- b) *la trasmissione con logica maschilista*, con cui si escludono tutte le donne di ogni generazione riducendo la deriva generazionale (solo nel caso di famiglie non molto prolifiche) e mantenendo l'identità tra cognome della famiglia e ragione sociale;
- c) *la "potatura"*, modalità con cui viene ridotta la deriva generazionale favorendo l'uscita di soci, familiari o no, a causa, ad esempio, di caduta d'interesse da parte di un socio, conflitti all'interno della famiglia, diverse convinzioni nella visione imprenditoriale e così via. Così facendo le persone che decidono di continuare a far parte dell'azienda lo fanno con la consapevolezza del proprio ruolo, il che permette di arginare parzialmente anche il problema del raffreddamento;
- d) *la gestione parlamentare*, la cui attuazione richiede di non esercitare nessun'intervento per snellire la compagine familiare. Tale modalità si basa sui risultati di una ricerca con i quali si attesta che su un campione di 45 aziende familiari italiane solo in una tutti i discendenti sono stati coinvolti nella gestione.

Con tutti gli strumenti esaminati si fa fronte al problema della deriva generazionale, mentre la trasmissione con logica maschilista (in alcuni casi) e la gestione parlamentare non intervengono sul problema del raffreddamento dei soci.

Come già evidenziato, nelle imprese familiari tradizionali la numerosità dei componenti familiari – quindi di conseguenza la deriva generazionale – favorisce la formazione di soci il cui unico apporto è quello di fornire capitale di rischio e di soci coinvolti, invece, anche in ruoli di governo e/o direzione dell'azienda.

Il processo di differenziazione fa sì che se, da una parte, tutti i soci familiari hanno come fine ultimo lo sviluppo dell'azienda per la massimizzazione delle loro quote, dall'altra, possono dimostrare attese diverse nei confronti dell'impresa.

Dalla figura (Fig.1.4) è possibile cogliere degli esempi relativi alle differenze di attese dei diversi soci familiari, considerando che, comunque, li accomuna l'aspettativa di remunerazione del capitale conferito all'azienda.

Coloro, infatti, che sono coinvolti in attività di governo e direzione prediligono alti livelli di autofinanziamento considerando che dall'azienda oltre ai dividendi percepiscono anche la remunerazione del loro lavoro. Essi, inoltre, in ragione del loro stretto e duraturo collegamento con l'azienda, sono restii a politiche di cessione di titoli di proprietà del capitale e tendono a limitare nel possibile le informazioni per esigenze di riservatezza.

Al contrario, i soci che non risultano impegnati in organi di direzione dimostrano spesso aspettative di remunerazioni del capitale proprio più elevate; sono più favorevoli a politiche di cessione di titoli di proprietà per via, ad esempio, di uno scarso coinvolgimento nelle dinamiche aziendali, di vedute diverse nelle politiche di sviluppo (su cui non spetta loro decidere) o di fabbisogni di investimento; richiedono una politica comunicazionale tempestiva e completa.

Fig.1.4 – Esempi di differenze nelle attese dei soci nei confronti dell'azienda

	Attese dei soci non impegnati in organi direzionali	Attese dei soci impegnati in organi direzionali
Politica dei dividendi	Dividendi commisurati ai bisogni del proprio nucleo familiare	Bassi dividendi per aumentare l'autofinanziamento e le possibilità di crescita dell'azienda
Politica di mobilità dei titoli	Possibilità di mobilità totale o parziale alle migliori condizioni possibili	Nessuna mobilità né interna né esterna a condizione di non indebolire l'azienda
Politica di comunicazione interna della compagine proprietaria	Comunicazione tempestiva e completa	Comunicazione limitata per esigenze di riservatezza delle operazioni

Fonte: Corbetta, 1995:112

Tale differenziazione tra i soci familiari – con la complessità che ne deriva – diventa una conseguenza obbligata, tranne poche eccezioni, nelle imprese familiari allargate soprattutto nella misura in cui queste non predispongano strumenti per ridurre la numerosità dei soci. In questi casi per garantire la continuità dell'azienda spesso si avviano processi di “spersonalizzazione” dei rapporti tra soci che, diminuendo il peso dei rapporti affettivi a favore di valutazioni economiche, portano alla definizione di regole sempre più trasparenti nei rapporti tra famiglia e impresa, riducendone la complessità.

Le imprese familiari aperte

Al contrario di altre definizioni di impresa familiare, quella di Corbetta – che ricordiamo intende familiari le imprese in cui una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela o di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa – permette di estendere la classificazione di imprese familiari a quelle definite “aperte”.

Le imprese familiari aperte, infatti, si caratterizzano per: una compagine proprietaria in cui la famiglia detiene il controllo, ma quote minori di capitale appartengono anche a membri non discendenti dal fondatore (o dai fondatori); le dimensioni medio-grandi; la presenza di familiari e non familiari all'interno del Cda e degli organi di gestione. Quindi si può dire che la famiglia (o le famiglie) proprietaria mantenendo il controllo dell'azienda sia ancora responsabile della sua funzionalità duratura.

La presenza di investitori non familiari – che possono essere soggetti di altre famiglie, altre imprese, o in alcuni casi anche aziende di credito – impone spesso alla famiglia di: abbandonare modelli di gestione che non garantiscano la trasparenza; escludere politiche che possono indurre confusione nel rapporto famiglia-impresa; costituire organi in cui siano presenti i rappresentanti dei vari soci; assicurare che vengano predisposti dei sistemi operativi che siano in grado di informare, tempestivamente e in maniera trasparente, i portatori di capitale sui piani, i programmi e le attività dell'azienda. Inoltre, gli investitori esterni possono dimostrare attese (prima fra tutte la remunerazione del capitale di rischio) diverse da quelle della famiglia proprietaria ma che ad ogni modo devono essere prese in considerazione dalle politiche aziendali.

L'apertura del capitale proprio a soci non familiari comporta anche che l'azienda familiare può incrementare la sua crescita – senza modificare il tasso di indebitamento e lasciando il controllo alla famiglia – in maniera superiore

rispetto a quella possibile tramite i soli finanziamenti non distribuiti e/o l'impiego dei risparmi della famiglia proprietaria.

Tra gli altri vantaggi, che può offrire l'ingresso di investitori esterni, possono essere individuati:

- maturare un vantaggio competitivo tramite, ad esempio, la stipula di accordi esclusivi con fornitori o clienti grazie allo scambio di partecipazioni nelle rispettive società;
- monetizzare tutto o parte dell'investimento effettuato dai soci familiari;
- incentivare a rimanere legati all'azienda validi dirigenti o attrarne altri, altrettanto brillanti, difficili da reperire nel mercato;
- permettere all'azienda di superare una fase economica recessiva;
- garantire la continuità dell'azienda, pur privandola del carattere familiare, quando, ad esempio, l'unico fondatore non abbia eredi.

Questo insieme di elementi produce un aumento dell'autonomia dell'impresa dalla famiglia proprietaria sulla base di esigenze dell'una o dell'altra.

Infine, in considerazione dei molteplici interessi di soggetti che a diverso titolo sono legati nelle imprese familiari aperte, l'esercizio delle funzioni di governo e direzione viene legittimato solo a coloro che dimostrano di possedere e sviluppare determinate capacità e non solo in base all'appartenenza dinastica. In queste aziende si sviluppano, più che in altre, le competenze di pianificazione strategica e finanziaria e di valutazione economica, sorgono nuove professioni e si consolidano sistemi di controllo (con particolare riferimento agli strumenti di budgeting e reporting direzionale).

1.6 Vantaggi, svantaggi e condizioni di successo delle aziende familiari

Il carattere distintivo dell'azienda familiare risulta essere lo stretto legame – che in alcuni casi può condurre alla totale sovrapposizione – tra impresa e famiglia che, come abbiamo precedentemente affermato, rappresentano due istituti con logiche ispiratrici profondamente distinte. Considerando tale legame, questo può riflettersi in punti di forza e debolezza per l'azienda (Mezzadri, 2005).

Punti di forza

Tra le connotazioni positive che il forte legame famiglia-impresa determina, considerate punti di forza dell'azienda, possiamo individuare ad esempio: il forte *commitment* da parte dei membri famigliari che permette di sostenere elevati livelli di sacrificio e l'orientamento a lungo termine con cui si concepisce l'azienda come un bene da tramandare alle generazioni future; il ruolo giocato dalla famiglia – in termini di risorse umane, finanziarie e di sostegno morale – in tutte le fasi di vita e di sviluppo dell'azienda in particolar modo in quelle iniziali; una maggiore libertà d'azione che permette di non sottostare a vincoli burocratici o a conflitti di interesse – spesso garantita dalla tendenza di non aprire il capitale a terzi e a sfruttare maggiormente le competenze professionali interne alla famiglia – rendendo l'azienda veloce e flessibile agli stimoli esterni; una coesione e un clima familiare che, se raggiunto, permette di ottenere plusvalenze a livello sia produttivo sia di immagine nei confronti degli stakeholder interessati all'azienda; un bagaglio di conoscenze del business che vengono coltivate e tramandate alle generazioni successive in particolare inserendo sin da giovani gli eredi e trasmettendo loro un forte senso di appartenenza familiare oltre a capacità tecniche e doti imprenditoriali (Mezzadri, 2005).

Punti di debolezza

Tra quelli che invece vengono considerati comunemente i punti deboli delle aziende familiari, in relazione al connubio famiglia-impresa, possiamo annoverare ad esempio: i fenomeni di nepotismo, per cui individui appartenenti alla famiglia effettuano l'ingresso in azienda (anche in posizioni di rilievo) indipendentemente dalle capacità e competenze richieste ma semplicemente per diritto di appartenenza. Tale circostanza, chiaramente, oltre a poter causare un appesantimento superfluo della struttura aziendale, fa sì che si rinunci a prescindere ai possibili benefici ottenibili da contributi di soggetti esterni o posizionati a livello inferiore nella scala gerarchica della famiglia; la ripercussione di problemi familiari nello scenario aziendale che può condurre a gravi disequilibri capaci di mettere in pericolo la funzionalità dell'azienda oltre che della famiglia; il prevalere di una logica familiare – nell'impostazione dei criteri di selezione, formazione, valutazione e retribuzione del personale – il che può causare demotivazione e dissapori tra i membri non familiari che prestano il loro lavoro in azienda, oltre a condurre spesso a decisioni poco efficienti per la stessa; il rallentamento del processo di managerializzazione; l'eccessivo ricorso all'indebitamento, a causa del rifiuto categorico all'apertura del capitale a terzi, in situazioni nelle quali l'autofinanziamento non basta a coprire gli investimenti desiderati (Mezzadri, 2005).

A tal proposito, inoltre, viene proposta nella letteratura delle imprese familiari una schematizzazione che ne riassume i vantaggi e gli svantaggi (Fig.1.5).

Fig.1.5 – Vantaggi e svantaggi nelle imprese familiari

<u>VANTAGGI</u>	<u>SVANTAGGI</u>
ORIENTAMENTO AL LUNGO PERIODO	MINORE ACCESSO AL MERCATO DEI CAPITALI
MAGGIORE INDIPENDENZA E AUTONOMIA <ul style="list-style-type: none"> • Basse o nulle pressioni del mercato azionario • Basso o nullo rischio di takeover 	ORGANIZZAZIONE CONFUSA <ul style="list-style-type: none"> • Struttura organizzativa non definita • Non chiara divisione dei compiti
CULTURA FAMILIARE <ul style="list-style-type: none"> • Stabilità • Identificazione/Impegno/Motivazione 	NEPOTISMO <ul style="list-style-type: none"> • Sistema di ricompensa non equo • Difficoltà ad attrarre manager professionisti • Indulgenza verso membri della famiglia • Non in grado di ricoprire ruoli dirigenziali
MAGGIORE CAPACITÀ DI REAZIONE ALLE DIFFICOLTÀ E TENSIONE AL REINVESTIMENTO DEGLI UTILI	SINDROME DEL “BAMBINO VIZIATO” <ul style="list-style-type: none"> • Lotte intestine • Conflitti familiari che possono trasmettersi all’impresa
MINORE BUROCRAZIA E IMPERSONALITÀ <ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità • Rapidità nel processo decisionale 	REGOLE PATERNALISTICHE ED AUTOCRATICHE <ul style="list-style-type: none"> • Resistenza al cambiamento • Segretezza • Attrazione di personalità dipendenti
BENEFICI FINANZIARI <ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di maggiore successo 	TENSIONI FINANZIARIE <ul style="list-style-type: none"> • Membri della famiglia sfruttano l’impresa • Disequilibrio tra contributi e ricompense
CONOSCENZA DEL BUSINESS <ul style="list-style-type: none"> • Precoce formazione a favore dei membri della famiglia 	DRAMMI NELLE SUCCESSIONI GENERAZIONALI

Fonte: KETS DE VRIES, Vantaggi e svantaggi delle imprese familiari, 1993; citato in Del Bene, 2005:12.

I caratteri delle aziende familiari di successo

Per ciò che concerne le condizioni e i caratteri tipici – pur tenendo ben presente l’eterogeneità del fenomeno – delle aziende familiari di successo, l’autore Corbetta (2010) in un suo scritto offre un contributo personale oltre a far riferimento a quelli di alcuni studiosi e professionisti (Corbetta, 2010). Tra

questi, i coniugi Miller²⁶, a seguito di un lavoro di ricerca, individuano i fattori di successo dei grandi e centenari *family controlled business* (FBC) in quattro caratteri (le quattro C): Continuità, Comunità, Contatti, Comando.

La Continuità fa riferimento all'adozione e al perseguimento di una missione significativa e concreta che – mediante sacrifici, investimenti e amministrazioni oculate – possa garantire la longevità all'azienda. La Comunità si rivolge alla creazione di un ambiente coeso, di lavoratori motivati che condividono dei valori comuni, tramite, ad esempio, la promozione della socializzazione e dello spirito d'iniziativa, lo sviluppo del lavoro di gruppo in team, il rafforzamento di obiettivi di qualità sempre più elevati. I Contatti si riferiscono all'insieme di relazioni forti e durevoli con i maggiori clienti e fornitori rese tali grazie anche alla creazione di ampi network. Il Comando vuole intendere la capacità di prendere decisioni veloci, coraggiose e originali, contando sulle competenze di un top management team con pieni poteri (Miller, Le Breton, 2005).

Il successo derivante dai quattro fattori è ottenuto grazie alla loro originale combinazione e non semplicemente tramite la loro attuazione meccanica, inoltre, qualsiasi strategia che dia la priorità solo ad alcuni di questi fattori deve sviluppare gli altri come complementari.

Le aziende possono incorrere in difficoltà quando, a tal proposito, vengono estremizzati dei fattori prioritari o quando ne vengono trascurati altri complementari. Così, quindi, l'estremizzazione di questi fattori in alcuni casi può condurre: a situazioni di eccessivo conservatorismo e di stagnazione quando si verifica un eccesso di Continuità, a isolazionismo e intolleranza in Comunità troppo omogenee, a comportamenti imprudenti quando risulta eccessiva l'indipendenza nel Comando, o a limitazioni della libera concorrenza in caso di relazioni e Contatti inflessibili (Corbetta, 2010).

²⁶ Danny Miller è professore di strategia alla HEC di Montreal ed è considerato uno dei più rigorosi studiosi di management al mondo, sua moglie Isabelle Le Breton-Miller è una consulente che ha dedicato gran parte della sua vita professionale ad aiutare le imprese familiari e a studiarle presso l'Università di Alberta in Canada (Corbetta, 2010:52).

Tra le altre fonti che vengono prese in considerazione, Corbetta cita il contributo offerto da un'importante società finanziaria²⁷ che nel 2003 ha cercato di capire quali fossero i principi di successo nelle aziende familiari rivolgendosi a diversi studiosi e consulenti di tutto il mondo, i quali hanno individuato (Corbetta, 2010:58-59):

- a) avere la visione chiara di un obiettivo condiviso tra i familiari e di una missione aziendale;
- b) coltivare una capacità imprenditoriale estesa a tutti i familiari;
- c) costruire strutture unitarie che mettano in rapporto famiglia, attività e ambiente circostante;
- d) chiarire i ruoli e le responsabilità dei soggetti che interagiscono, a diverso titolo, con l'azienda;
- e) favorire una comunicazione efficace che possa permettere ai membri della famiglia di mantenersi informati reciprocamente in qualsiasi situazione;
- f) aiutare i membri della famiglia a sviluppare competenze specifiche e necessarie per poter assumere decisioni efficaci. In particolar modo risulta importante la trasmissione della storia della famiglia e la conoscenza delle responsabilità legate al ruolo proprietario;
- g) assicurare l'indipendenza dei membri della famiglia, in riferimento all'adesione volontaria alle attività e agli investimenti di famiglia e alla possibilità di uscire dal gruppo nel rispetto degli interessi degli altri membri.

Infine l'autore giunge a delineare i caratteri tipici delle aziende familiari di successo – individuati precedentemente insieme a Vittorio Coda²⁸ – ovvero (Corbetta, 2010)²⁹:

²⁷ J.P.Morgan Privat Bank

²⁸ Si veda V. Coda e G. Corbetta, « La valorizzazione dell'imprenditorialità familiare», in P. Garrona e G. Gros-Pietro (a cura di), *Il modello italiano di competitività*, Milano, Il Sole 24 Ore 2004.

²⁹ Tra quelli proposti di seguito vi è anche: costituire un buona disciplina del sistema di governance della famiglia e dell'azienda.

- a) un patrimonio di valori della famiglia proprietaria tramandato e attualizzato da ogni generazione. Tale patrimonio, pur contenendo in sé dei principi radicati e validi nel tempo, necessita di essere aggiornato e reinterpretato da ogni generazione a causa dei vari mutamenti dei contesti sociali, culturali ed economici. I valori a cui si fa riferimento sono sia prettamente umani, personali e familiari sia aziendali;
- b) la trasmissione del patrimonio dei valori di cui si è parlato al punto precedente. Essa necessita sicuramente della testimonianza coerente e continuativa dei comportamenti di chi crede nei valori che professa. Tuttavia la condizione sufficiente per una corretta trasmissione del patrimonio di valori è rivestita dalla spiegazione, alle nuove generazioni, dei motivi che hanno permesso il radicarsi di certi valori. Inoltre, tale trasmissione può richiedere a volte che vengano codificati i valori da trasmettere e diffusi i documenti che li contengono;
- c) la qualità di un dialogo interno tra familiari che presuppone, ai fini del successo duraturo dell'azienda, dei flussi comunicativi trasparenti, regolari, a due vie e fondati su dati e fatti. La comunicazione, in particolar modo nell'ambito familiare, risulta essere difficile e impegnativa in considerazione anche degli ostacoli di varia natura che può incontrare. Quest'ultimi se superati possono garantire un efficace processo comunicativo necessario per accrescere la fiducia tra soci, alimentare la coesione della compagine familiare e migliorare la qualità delle decisioni che nei vari ambiti vengono intraprese;
- d) la correttezza delle decisioni in materia di remunerazione dei familiari che può riguardare quella del capitale in qualità di soci, del capitale con vincolo di credito e del lavoro (consiglieri di amministrazione, manager o impiegati). Una politica di remunerazione trasparente e corretta è fondamentale per le aziende familiari in quanto permette di avere una chiara visione della situazione finanziaria (dell'azienda e della famiglia), di determinare assetti positivi o negativi nel contesto organizzativo in base

al confronto delle remunerazioni del lavoro dei familiari con quelle dei soggetti non familiari;

- e) la successione nella leadership (che riveste un ruolo estremamente importante in qualsiasi impresa). Le aziende manifestano un certo fabbisogno di leadership che esprime la necessità di persone, all'interno dell'organizzazione, che siano in grado di stimolare, coinvolgere e motivare altri soggetti mediante la realizzazione delle loro legittime aspettative e dei loro bisogni. Nel processo di successione nella leadership, delle aziende familiari, deve essere tenuta in considerazione la possibilità di separare la successione alla guida della famiglia da quella per la guida dell'azienda. Inoltre, questo processo richiede di essere preparato con un anticipo tale da poter disporre del tempo necessario per trasmettere i principi-guida e il patrimonio di valori alle nuove generazioni e porre la dovuta attenzione ai percorsi di inserimento e selezione dei giovani all'interno delle aziende;
- f) l'apertura a contributi esterni alla compagine familiare che possono provenire da nuovi soci, consiglieri di amministrazione indipendenti, manager professionali, tecnici o consulenti. Superate le resistenze tipiche della famiglia, l'apertura a soggetti esterni – se fatta in maniera oculata ed avendo cura di certi parametri – può garantire contributi utili alla funzionalità duratura e allo sviluppo dell'azienda;
- g) una disciplina strategica che, essendo una prerogativa di vitale importanza per qualsiasi azienda, nelle aziende familiari rischia di essere gestita in maniera errata, conducendo a percorsi di crescita disordinati. Questo spesso può accadere quando gli imprenditori tralasciano importanti valutazioni economico-finanziarie, non pervengano ad un'adeguata comprensione del contesto competitivo, o si facciano ammaliare da opzioni di crescita che poi si rivelano non profittevoli. Un disegno strategico attento, al contrario, conduce a un tasso di crescita coerente con le dinamiche del settore, finanziato senza appesantire gravemente l'indebitamento e sostenibile con le competenze manageriali maturate o in

sviluppo dall'azienda. Per quanto riguarda la crescita multi business va intrapresa con molta cautela, considerando che le aziende familiari focalizzandosi su uno o pochi business riescono a sviluppare competenze di business molto approfondite in grado di costruire e sostenere un buon vantaggio competitivo.

1.7 Caratteri imprenditoriali e manageriali delle aziende familiari³⁰

La figura dell'imprenditore e l'imprenditorialità

Prima di calarci nello scenario delle aziende familiari, in relazione ai caratteri imprenditoriali e manageriali, è necessario fare un breve riferimento alle definizioni di imprenditore e di imprenditorialità. Su quest'ultime in letteratura si trovano svariati approcci ognuno con la propria impostazione e con il proprio metodo di analisi che indaga la problematica da un certo punto di vista. Spesso, inoltre, il concetto di imprenditorialità viene sovrapposto a quello di imprenditore in considerazione del fatto che alcune delle qualità che definiscono la sua figura trovano poi corrispondenza nello svolgimento della funzione imprenditoriale. Tuttavia al riguardo viene posta una linea di demarcazione anche perché, come sostiene Drucker, non sempre in un'azienda sono rintracciabili caratteri di imprenditorialità.

Non essendo questa la sede per svolgere un'analisi dettagliata dei tratti evolutivi che hanno di volta in volta caratterizzato la definizione di imprenditore e di imprenditorialità, ci limiteremo a riassumerne i tratti fondamentali ai fini della trattazione.

³⁰ Questo lavoro si basa eminentemente sul lavoro di Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.

Per ciò che concerne la figura dell'imprenditore si fa riferimento all'approccio funzionale che vede in questo il soggetto che sostiene il rischio dell'attività intrapresa, che svolge le funzioni di coordinatore o di *decision maker* o ancora che promuove un'attività innovativa.

Sui suddetti tratti, delineati da questo approccio, diversi autori hanno individuato le caratteristiche predominanti dello svolgimento della funzione imprenditoriale. Infatti, da una parte, Knight (1921) e Cantillon (1959) si soffermano sul rischio derivante dall'investimento di un capitale da parte di un soggetto (il quale giustificerebbe la remunerazione dell'attività aziendale tramite il profitto), dall'altra, Say (1834) e altri studiosi neoclassici sostengono che l'imprenditore non solo sostiene il rischio d'impresa, ma svolge la funzione di coordinatore delle risorse impiegate nel processo produttivo.

Focalizzando, invece, l'attenzione sul ruolo dell'imprenditore di *decision maker* gli studiosi evidenziano l'importanza delle funzioni di guida, comando e coordinamento. Secondo Redlich (1952), per l'appunto, l'assunzione delle decisioni è l'essenza stessa dell'imprenditorialità e l'imprenditore è colui che partecipa attivamente al processo decisionale (Redlich,1952, Redlich,1957, citato in Del Bene, 2005:117). Le decisioni che spettano alla figura imprenditoriale vengono poi specificate, ristrette in determinati ambiti o allargate a più contesti dai diversi autori.

L'ultimo tratto dell'approccio funzionale si riferisce alla funzione innovatrice dell'imprenditore che trova il suo principale teorizzatore nella figura dello studioso Shumpeter (1967), il quale intravede nella capacità innovativa la caratteristica discriminante della funzione imprenditoriale. L'innovazione, secondo l'autore, può condurre l'azienda ad ottenere un vantaggio competitivo sul mercato attraverso nuove combinazioni di prodotti, processi produttivi, mercati, fonti di approvvigionamento o mediante la riorganizzazione di settori produttivi.

Per quanto riguarda, infine, le teorizzazioni di alcuni maestri dell'Economia Aziendale italiana³¹, riassumendone i tratti, essi descrivono la funzione imprenditoriale: diffusa a più soggetti all'interno dell'azienda che presenta un notevole decentramento decisionale in cui l'esercizio della delega gioca un ruolo fondamentale; plurifunzionale dal momento che prevede una molteplicità di competenze in relazione ai vari aspetti dell'amministrazione economica; sovrapponibile o meno alle funzioni caratteristiche del soggetto economico.

Per ciò che concerne il concetto di imprenditorialità anche qui non è possibile rintracciare una definizione univoca – visto che in letteratura viene ricollegata alcune volte al manifestarsi di determinate qualità ed altre allo svolgimento della funzione imprenditoriale – anche se, considerando il precedente approccio funzionale, questa può essere interpretata come una qualificazione positiva dello svolgimento dell'attività posta in essere dall'imprenditore (Del Bene, 2005:114).

Anche in questo caso faremo riferimento ai contributi di vari autori che hanno focalizzato la loro attenzione sulle diverse prospettive legate al seguente tema.

Secondo la visione di Kao e Stevenson (1985) l'imprenditorialità rappresenta il «tentativo di una o più persone di generare valore mediante: il riconoscimento di significative opportunità di mercato; la volontà di gestire il conseguente rischio nello sviluppo del progetto; la capacità di mobilitare le necessarie risorse umane, materiali e finanziarie per realizzare tale progetto» (Kao, Stevenson, 1985, citato in Del Bene, 2005:128). Da questa prospettiva si mettono in risalto: la capacità di interpretare il mercato tenendo in considerazione certi andamenti e variabili, in modo da poter individuare eventuali occasioni di business; l'attività di coordinamento delle risorse; la capacità di valutare il rischio derivante dall'iniziativa progettuale in termini sia economico-patrimoniali, sia di valutazione costi-benefici.

³¹ Zappa G., *Le produzioni*; Onida P. *Economia d'azienda*; Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*; Masini C., *Lavoro e risparmio*; Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*

Un altro schema interpretativo è quello proposto da Molteni (1990)³² il quale riconduce l'imprenditorialità alla «capacità di uno o più attori aziendali di elaborare e realizzare una sintesi economicamente valida tra un bisogno individuato (manifesto o latente) e le risorse atte a soddisfarlo, sintesi dotata di caratteristiche innovative» (Molteni, 1990, citato in Del Bene, 2005:129).

Lo studio condotto da Cole (1949), con la sua definizione plurifunzionale³³ dell'imprenditorialità, conduce a un'estensione eccessiva dell'attività imprenditoriale che finirebbe per comprendere qualunque azione effettuata da chi ha potere decisionale. Così facendo, oltre alla difficoltà di restringere l'oggetto di studio, secondo alcuni autori la teorizzazione di Cole non permette di distinguere le attività e le caratteristiche appartenenti alla connotazione imprenditoriale da quelle riferibili alle attività manageriali³⁴. A tal proposito Bertini (1995) distingue l'imprenditorialità dalla managerialità³⁵.

L'imprenditorialità – assodato che in letteratura viene consolidata l'impossibilità di ricondurre la funzione imprenditoriale solamente alla proprietà del capitale di rischio, ma al contrario va estesa anche al top management – viene definita da Drucker (1984) come la propensione a creare qualcosa di nuovo, proponendo un cambiamento o una trasformazione di valori (Drucker, 1984, citato in Del Bene, 2005:139). Essa quindi costituisce l'aspetto positivo e dinamico – in quanto si riferisce a qualità o qualifiche che se anche acquisite non permettono l'associazione meccanica a tale concetto – della definizione di imprenditore.

³² Sulla scia di Schumpeter che individua nell'imprenditorialità la capacità di introdurre innovazioni concernenti il fare cose nuove o il fare cose già fatte in modo nuovo (Schumpeter, 1967, citato in Del Bene, 2005:127).

³³ Secondo Cole « L'imprenditorialità può essere definita come un'attività intenzionale, comprendente una integrata sequenza di decisioni, svolta da un individuo o da un gruppo di individui associati, allo scopo di iniziare mantenere ingrandire una struttura economica orientata al profitto avente per scopo la produzione o la distribuzione di beni e servizi, che consideri i vantaggi pecuniari o dell'altro genere come meta o la misura del successo, in interazione con, od entro le condizioni stabilite dalla situazione interna dell'unità stessa, o con le circostanze economiche, politiche e sociali (istituzioni o pratiche) di una realtà che consenta un apprezzabile grado di libertà di decisione» (Cole, 1949, citato in Del Bene, 2005:131).

³⁴ Vedi: Pagani A.,1964, citato in Del Bene, 2005:131; Zanni L.,1995, citato in Del Bene, 2005:131.

³⁵ Bertini, infatti, sostiene che «Imprenditorialità e managerialità sono particolari qualità del ruolo svolto dal soggetto economico per il governo dell'azienda, con una matrice bene individuata che si riconduce a due distinte, e un tempo nettamente separate, funzioni amministrative: quella volitiva, riconducibile agli imprenditori, e quella direttiva riconducibile ai dirigenti» (Bertini, 1995, citato in Del Bene, 2005:136).

Imprenditorialità e managerialità nelle imprese familiari

Per quanto riguarda il connubio tra imprenditorialità e managerialità, nelle imprese familiari, bisogna premettere che normalmente i proprietari, di conseguenza gli apportatori di capitale di comando, svolgono anche funzioni imprenditoriali e di direzione, e che inoltre tali funzioni solitamente vengono trasferite mediante un processo successorio. La concentrazione delle principali funzioni aziendali, in una o poche persone, conduce ad un accentramento decisionale determinato dalla natura stessa di tale imprese, nella quale l'interpretazione del ruolo proprietario fa sì che sia strettamente collegato alla gestione aziendale e che quindi le conoscenze e le competenze necessarie per lo svolgimento delle funzioni stesse siano connaturate alla persona proprietaria.

L'insieme di queste conoscenze e competenze – anche in riferimento alla rete di relazioni personali che vengono instaurate sia all'interno dell'azienda ad esempio con i dipendenti, sia all'esterno della stessa con i principali stakeholder – risulta, come abbiamo detto, legato alle persone e di conseguenza il loro trasferimento implica l'affiancamento tra l'imprenditore in comando e quello entrante. Tuttavia il trasferimento per successione dipende anche fortemente dall'esistenza delle doti necessarie in capo all'erede.

Si può affermare, in considerazione di quanto detto, l'importanza per le aziende familiari di decentrare le funzioni decisionali (in alcuni casi anche quelle con rilievo strategico) a soggetti diversi che formano così la figura del soggetto economico, per non ostacolare o inibire, in alcuni casi, il processo di sviluppo aziendale.

La managerialità, identificata in letteratura con «il grado di diffusione della professione di direzione delle aziende» (Molteni, 1990, citato in Del Bene, 2005) nelle aziende familiari si sviluppa, secondo Dyer (1989), per la mancanza di competenze manageriali all'interno della famiglia, per il cambiamento delle

norme o dei valori sovrastanti il sistema aziendale o per l'inserimento o lo sviluppo di un management esperto capace di gestire e preparare la successione.

I manager esterni, che in azienda si trovano a ricoprire ruoli di responsabilità sulla base del potere attribuitogli, possono intraprendere un percorso motivante sia da un punto di vista di sviluppo e determinazione professionale sia da una prospettiva remunerativa che giova tanto a essi quanto all'azienda per cui prestano il loro lavoro. Al contrario, come avevamo già sottolineato, i soggetti esterni possono incontrare notevoli difficoltà a causa delle barriere poste dal permanere in azienda di logiche familiari che quindi impediscono di sfruttare le competenze professionali provenienti dall'esterno. Ciò si verifica in pratica nelle dinamiche che interessano il sistema valutativo e retributivo, i percorsi di carriera, i meccanismi di delega rivolti ai manager esterni.

Tuttavia le competenze e le capacità necessarie per svolgere efficacemente le funzioni manageriali possono essere riscontrate anche nei membri stessi della compagine familiare. Quando ciò si verifica, si riducono le problematiche di gestione del processo decisionale, le asimmetrie informative e i derivanti costi di agenzia³⁶. In questo modo si può affermare, quindi, che qualora l'azienda ritenga necessario implementare, razionalizzare e/o migliorare le funzioni manageriali debba preoccuparsi di individuare le figure professionali adeguate, indipendentemente dalla provenienza interna o esterna delle figure stesse.

Risulta invece privo di dubbi il conseguente cambiamento del rapporto famiglia-impresa a seguito di un'esigenza di professionalizzazione, in cui la famiglia concepisca ed accetti il proprio ruolo di coordinatore di risorse esterne ed interne. Ciò implica delle difficoltà sia per la progettazione e l'introduzione di strumenti manageriali sia per la loro concreta utilizzazione che impone l'impostazione di uno stile di direzione che dia maggiori spazi alla delega.

³⁶ Secondo alcuni studiosi i comportamenti dei manager possono essere analizzati con una chiave di lettura che fa riferimento alla teoria dell'agenzia. Questa identifica il mandante nella proprietà dell'azienda e l'agente nel manager; ognuno dei due cerca di massimizzare la propria funzione d'utilità e ciò può condurre a comportamenti opportunistici da parte dell'agente. In questi casi il manager cercherà di controllare l'informazione e la proprietà, da parte sua, tenterà di controllare i comportamenti dell'agente sostenendo dei costi, definiti per l'appunto costi di agenzia (Del Bene, 2005).

Si può affermare a questo punto che imprenditorialità e managerialità costituiscono approcci distinti e indispensabili nella gestione dell'azienda. Così il perseguimento del successo aziendale appare strettamente collegato al contemporaneo possesso, da parte dell'organizzazione, di capacità imprenditoriali e di validi strumenti manageriali nelle mani di dirigenti professionali.

I caratteri prevalentemente imprenditoriali delle aziende familiari vengono accompagnati da riassetamenti manageriali nei casi in cui, ad esempio, l'aumentare delle dimensioni e/o della complessità richiedano la delega di alcune funzioni a specifici professionisti. La delega infatti viene considerata, da alcuni studiosi, un mezzo essenziale per sviluppare forme manageriali e professionali, allontanandosi da situazioni di eccessiva dipendenza della struttura verso uno o pochi individui chiave.

Anche la fattispecie del ricambio generazionale può essere percepita dall'impresa familiare come un'occasione per incrementare il grado di managerialità, procedendo a una revisione dello stile di governo e di direzione. La professionalizzazione permette di rendere l'azienda più indipendente dalle persone – che sicuramente hanno determinato il successo della stessa nel passato, ma la cui mancanza repentina potrebbe causarne la crisi – e di reperire conoscenze e competenze necessarie se non sono disponibili all'interno della famiglia.

Un'altra situazione in cui viene richiesta una certa dose di imprenditorialità e di managerialità è quella in cui vengono assunte delle decisioni strategiche circa la diversificazione dell'attività. La connotazione imprenditoriale, infatti, fa sì che venga riconosciuta la necessità o l'opportunità di nuove combinazioni produttive o di processo, mentre le competenze manageriali risultano indispensabili per la valutazione economica, finanziaria e di business del nuovo progetto.

Per concludere, nelle aziende familiari – in cui la dimensione spesso non elevata permette un alto coinvolgimento del management nelle dinamiche

imprenditoriali – l’incremento della managerialità (il problema della managerialità) viene concepito non tanto in termini tecnici, tramite la mera applicazione di modelli, principi e strumenti di matrice gestionale, ma piuttosto, come affermano vari autori, riferendosi a un “management imprenditoriale”³⁷ o a una “imprenditorialità manageriale”³⁸, che sappiano promuovere la vitalità e lo sviluppo duraturo dell’azienda mediante modalità di governo professionali.

³⁷ Drucker P. F., *Innovazione e Imprenditorialità*, cit. «Quando le risorse manageriali, umane e tecniche si indirizzano a promuovere la vitalità e lo sviluppo duraturo dell’impresa è possibile utilizzare il termine recentemente introdotto negli studi aziendalistici, di “management imprenditoriale”» citato in Del Benre, 2005:169

³⁸ Marchini I., *L’imprenditorialità manageriale*, in *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, 1995. «si pone il problema del passaggio d un modello prettamente imprenditoriale a un modello “manageriale”, dove intervengano modalità di governo dell’impresa più “professionali” e meno “personalistiche”, ossia non esclusivamente fondate sulle capacità innate dell’imprenditore proprietario e condizionate da variabili non presenti nella grande dimensione» citato in Del Bene, 2005:169.

Capitolo II

Strategia, sentieri e modelli di sviluppo, interno ed esterno, delle piccole e medie imprese familiari

2.1. I caratteri relativi alla sfera strategica delle imprese familiari

2.1.1. Orientamento strategico di fondo e formula imprenditoriale¹

La formula imprenditoriale e l'orientamento strategico di fondo rappresentano due elementi di fondamentale importanza sia da un punto di vista statico, in quanto permettono l'individuazione di alcuni elementi dell'impostazione gestionale difficilmente rintracciabili tramite parametri oggettivi e quantitativi, sia da un punto di vista dinamico tenuto conto che il loro rinnovamento e la verifica della loro validità, soprattutto nella transizione imprenditoriale, costituiscono dei fattori indispensabili per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda.

L'orientamento strategico di fondo (OSF) viene definito da Coda (1998) come quella parte nascosta e invisibile del disegno strategico di un'impresa, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicatesi nel suo profilo strategico visibile (Coda, 1988, citato in Del Bene, 2005:141). Esso costituisce una realtà implicita nella struttura e nei comportamenti dell'impresa che si concretizza nelle scelte strategiche e nella loro modalità di esecuzione (Compagno, 2003).

Nelle imprese familiari l'OSF si forma, si sviluppa e si modifica da un'esplicita o implicita definizione del ruolo della famiglia imprenditoriale e dei suoi valori

Questo sottoparagrafo si basa prevalentemente sul lavoro di Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.

nell'impresa costituendo un patrimonio comune di idee che individuano: il campo di attività e l'orizzonte temporale in cui l'impresa si muove o intenderebbe muoversi; le ragioni fondamentali, individuali e collettive che costituiscono l'impegno dell'impresa nelle proprie attività; la filosofia organizzativa e comportamentale a cui si attengono (o intendono attenersi) famiglia e impresa (Compagno, 2003).

Considerando che spesso nelle imprese familiari manca un sistema formale di pianificazione e che il disegno strategico non viene sempre diffuso, anche l'orientamento strategico di fondo, di frequente, non risulta chiaramente esplicito e analizzato. Infatti, in questa tipologia di imprese, sovente di ridotte dimensioni, la connotazione strategica della gestione viene derivata in modo spesso naturale e istintivo direttamente dalle concezioni che hanno gli attori-chiave dell'impresa, e quindi trasmessa quasi inconsciamente ai soggetti coinvolti nell'attività aziendale.

Per quanto, come già affermato, l'orientamento strategico di fondo risulti intrinseco ad ogni manifestazione dell'organismo aziendale e quindi percepibile da tutti i componenti, tuttavia, la sua razionalizzazione mediante la declinazione e l'esplicitazione dell'insieme di valori che ne stanno alla base gioverebbe di gran lunga sull'efficacia della comprensione e della divulgazione degli stessi. Inoltre, l'esplicitazione dell'OSF permette, ai portatori dello stesso, di coglierne meglio i contenuti, valutandone la validità di volta in volta e chiarendo i criteri su cui gli altri componenti dell'azienda dovrebbero basare i propri comportamenti e le proprie scelte.

Per ciò che concerne il trasferimento dell'OSF alle generazioni future, esso richiede, pur non garantendone il successo, l'affiancamento tra i portatori originari dei valori che lo compongono e i destinatari della trasmissione.

Nel caso in cui tale trasferimento – preceduto da un periodo di convivenza tra imprenditore e successore – avvenga con successo, permettendo l'interiorizzazione delle caratteristiche dell'orientamento strategico da parte dei

successori, è possibile comunque che l'OSF subisca delle mutazioni. Infatti, la sua modifica può essere determinata dal cambiamento di particolari condizioni o, anche, dalla diversa visione di fare impresa manifestata dal nuovo imprenditore. Infine bisogna constatare che il trasferimento dell'OSF potrebbe anche non avvenire nel caso, ad esempio, di successioni traumatiche dove la scomparsa repentina dell'imprenditore non permetterebbe il periodo di affiancamento con la nuova generazione.

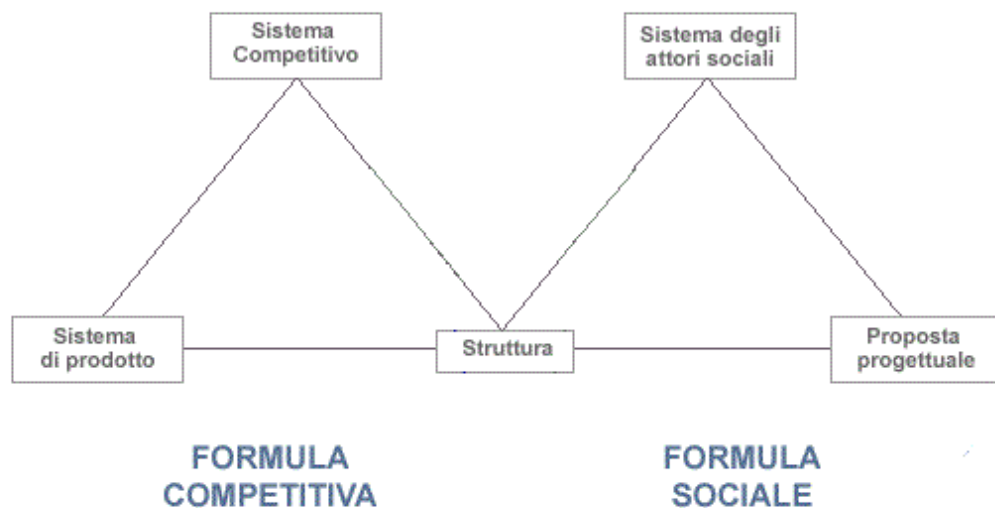
Per quanto riguarda, invece, la formula imprenditoriale essa è composta dalle scelte relative (Del Bene, 2005): 1) ad operare in uno o più sistemi competitivi; 2) al sistema di prodotto offerto che in fase di start-up costituisce il punto essenziale della formula imprenditoriale, specialmente nelle imprese familiari dove spesso la loro origine deriva dal possesso, da parte del fondatore, di capacità ed esperienza tecnica; 3) alla struttura tecnica, commerciale, patrimoniale e finanziaria, dalla quale scaturiscono le possibilità di crescita e sviluppo; 4) al sistema di interlocutori sociali – come, ad esempio, finanziatori o comunità locali – a cui vengono rivolte le richieste di supporto e consenso considerando, a tal riguardo, il tipico radicamento delle imprese familiari sul territorio; 5) all'elaborazione di adeguate proposte progettuali che comprendano anche le ricompense verso gli interlocutori sociali a seguito dei loro contributi offerti all'azienda.

Come possiamo osservare dallo schema (figura 2.1.) il sistema di prodotto, quello competitivo e la struttura, insieme, costituiscono il sottoinsieme della strategia competitiva; il sistema degli interlocutori sociali, quello relativo alla proposta progettuale, da cui discendono i contributi e ricompense, e la struttura identificano la strategia sociale (Del Bene, 2005:147). La parte in cui, invece, si sovrappongono questi due insiemi definisce la strategia organizzativa e quella economico finanziaria.

La struttura, in termini analitico-interpretativi, da una parte, determina il sistema di prodotto che concorre a plasmare il sistema competitivo, dall'altra, riceve da quest'ultimo importanti input informativi – che favoriscono gli adattamenti di

breve e lungo periodo – e i flussi di risorse costituiti dai corrispettivi derivanti dagli scambi con il sistema. Allo stesso modo, considerando il sottoinsieme della strategia sociale: la struttura manifesta la proposta progettuale che, catturando l’interesse di determinati attori sociali, le garantisce le collaborazioni essenziali di cui ha bisogno. La formula imprenditoriale, in questo modo, viene concepita come l’unione di due sottoinsiemi circolari che ruotano attorno alla struttura, la quale, offrendo i suoi contributi sia al sistema competitivo che alle altre forze sociali riceve impulsi, risorse e collaborazioni (Coda, 1984).

Fig.2.1 – Gli elementi della formula imprenditoriale



Fonte: V. Coda (1984)

Il successo della formula imprenditoriale di un’impresa deriva dalla coerenza fondamentale tra i valori espressi dalla leadership imprenditoriale nella definizione della missione dell’impresa e le scelte in termini di struttura aziendale, sistema di prodotto e raggruppamento competitivo rilevante (Coda, 1994, citato in Compagno, 2003:37). Inoltre, ulteriore condizione per il successo della formula imprenditoriale è rappresentata dall’equilibrio e dalla combinazione innovativa dei cinque elementi che la compongono.

L'eventuale cambiamento della formula imprenditoriale al succedersi delle generazioni rappresenta un notevole impatto di quest'ultime sui processi imprenditoriali. Tuttavia, salvo la possibilità di cambiamenti e aggiustamenti dettati dal variare delle condizioni aziendali e ambientali, prima di modificare nettamente l'indirizzo della formula imprenditoriale andrebbe valutata per verificarne la validità, in quanto non sempre il cambiamento è sinonimo di miglioramento.

In particolar modo nelle imprese familiari, dove spesso il fondatore è un ex dipendente di un'altra impresa, le condizioni soggettive che ne hanno determinato la nascita possono costituire elementi condizionanti per lo sviluppo nelle generazioni future. In queste aziende, il sistema di prodotto e/o la struttura tecnologica costituiscono i componenti fondamentali della formula imprenditoriale – nonché gli elementi-chiave per la competitività dell'impresa soprattutto nei settori in cui la qualità e la personalizzazione del prodotto o la possibilità di occupare nicchie di mercato risultano fattori essenziali – che, quindi, richiedono di essere valutati con attenzione prima di modificarne la combinazione.

2.1.2 Le strategie competitive delle imprese familiari²

Nelle aziende familiari le strategie competitive – nelle quali rientrano le scelte e le azioni in termini di sistema di prodotto offerto, di segmenti di mercato serviti e di struttura aziendale impiegata – si caratterizzano per alcuni tratti particolari rispetto alle altre tipologie di azienda.

Nelle aziende familiari, innanzitutto, dato che i membri della famiglia ricoprono sia ruoli proprietari che di governo (o manageriali) la gestione strategica risente degli equilibri nelle relazioni all'interno della famiglia proprietaria; inoltre

² Questo sottoparagrafo si basa prevalentemente sul lavoro di Corbetta G. (2010), *Le Aziende Familiari. Strategie per il lungo periodo*, EGEA S.p.a, Milano.

l'ambito strategico è condizionato dalla storia dell'impresa in maniera positiva o negativa a seconda della capacità di reinterpretare e aggiornare certi modelli decisionali o di comportamento, appresi dal passato, in funzione dei cambiamenti nel contesto sociale, economico e culturale.

Le strategie competitive sono influenzate dal ruolo del capitale proprio in quanto la preoccupazione di mantenere la maggioranza del capitale conduce, da una parte, ad evitare tassi di crescita non compatibili con lo sviluppo del sistema aziendale, dall'altra, a rifiutare strategie competitive potenzialmente valide per l'azienda ma che potrebbero compromettere il controllo della famiglia sull'azienda stessa. Inoltre, spesso le famiglie imprenditoriali – che come già sappiamo conferiscono capitale all'azienda definito “paziente” in quanto destinato a rimanerci per molto tempo e con remunerazioni collegate ai ritmi dell'impresa – sono disposte ad accettare per tempi lunghi una remunerazione del capitale nulla o non adeguata al profilo di rischio che causa una progressiva perdita di competitività da parte dell'azienda.

Tali strategie sono anche condizionate dal radicamento territoriale – proprio delle aziende familiari – che, se da un lato, dà forza e valore all'azienda, dall'altro, rischia di farle perdere importanti opportunità di mercato e di sviluppo se, ad esempio, il territorio viene interpretato come un rifugio o un luogo sicuro nel quale si predilige la comodità piuttosto che la continua ricerca di occasioni di crescita.

Nelle aziende familiari, le strategie competitive³ sono spesso fondate su delle forti relazioni di lunga durata tra la famiglia e i collaboratori (o con un gruppo di essi), i quali, si identificano nell'azienda e nella famiglia stessa. L'altro lato della medaglia fa sì che sulla base di tale legame, tra famiglia e collaboratori, diventi problematico inserire nuove competenze all'interno dell'azienda.

³ All'interno delle strategie competitive il patrimonio di conoscenze tecnico-industriali e commerciali è notevolmente condizionato dalla famiglia proprietaria che, con i suoi valori e comportamenti, ne influenza i processi di accumulo da parte di tutti gli altri collaboratori (Corbetta, 2010).

Ancora, nelle aziende familiari la possibilità di ottenere consenso e collaborazioni dall'ambiente esterno è condizionata dalla credibilità dell'azienda stessa, la quale, a sua volta, risulta fortemente legata alla credibilità e affidabilità della famiglia proprietaria (soprattutto nei casi in cui la ragione sociale dell'azienda coincida con il cognome della famiglia).

Infine, è possibile asserire che la natura familiare dell'azienda può riflettere aspetti positivi (o negativi in caso contrario) sulle strategie competitive: se la famiglia si dimostra unita e rispettosa nei confronti dell'azienda e guidata da persone competenti; se la famiglia è capace di offrire capitale paziente senza accettare remunerazioni inadeguate per tempi lunghi, di far lavorare insieme collaboratori vecchi e nuovi, di conoscere e reinterpretare la storia passata, di valorizzare il proprio contesto territoriale aprendosi nel contempo al mondo esterno (Corbetta, 2010:75).

Per quanto riguarda la possibile tipologia di strategia competitiva seguita dalle aziende familiari, a seguito dell'osservazione di un campione delle stesse, Corbetta (2010) analizza la leadership in un ambito competitivo ristretto e la crescita per adiacenze.

In riferimento alla prima, essa consiste nella ricerca di una posizione di leader con uno o pochi prodotti o servizi, in un ambito competitivo costituito da uno o pochi segmenti o da uno o pochi mercati geografici e sviluppando una o poche fasi dell'intero processo produttivo all'interno dell'azienda. Tale strategia, seppur non adatta per raggiungere dimensioni grandissime, consente comunque, a seconda dell'ambito competitivo di riferimento, di arrivare a dimensioni notevoli.

Le aziende familiari sarebbero maggiormente propense alla scelta della strategia di leadership in un ambito competitivo ristretto per via sia della sua sostenibilità, in termini finanziari, mediante risorse apportate solo dalla famiglia sia perché enfatizza alcune caratteristiche tipiche di queste aziende come ad esempio: lo sviluppo, l'accumulo e la trasmissione, da parte dei membri familiari, di competenze tecniche e commerciali e/o di relazioni commerciali critiche; il

radicamento territoriale e la storia della famiglia; il legame forte e duraturo con alcuni collaboratori.

Per riscontrare successo, tuttavia, la leadership in un ambito competitivo ristretto necessita ad esempio: di una corretta delimitazione dell'ambito competitivo e una dimensione di quest'ultimo non troppo grande in modo da non suscitare l'interesse di competitori più grandi e di poter mantenere le dimensioni aziendali medio-piccole; di una continuità nei processi di investimento su ricerca, tecnologia e competenze commerciali in modo da assicurare e mantenere la leadership; di escludere percorsi di crescita non coerenti con il disegno di leadership nell'ambito selezionato; di evitare fenomeni di inerzia strategica, che possano rendere l'azienda meno interessante, attraverso la ricerca razionale di aree di crescita.

La strategia presa in esame, quindi, non è esente da rischi se consideriamo che il cambiamento di determinati modelli di consumo può rendere il prodotto (o il servizio) offerto non più richiesto, l'ambito selezionato può crescere in maniera elevata attirando competitor di maggiori dimensioni che possono mettere in crisi la strategia analizzata, o, infine, la deriva generazionale⁴, qualora non sia ben gestita, può determinare l'impossibilità da parte dell'azienda di mantenere una pluralità di nuclei familiari tramite le sole risorse generate.

La seconda strategia analizzata è quella della crescita per adiacenze, la quale, viene perseguita dalle aziende familiari che, a seguito del raggiungimento di una posizione rilevante in un ambito competitivo ristretto, intendono intraprendere un percorso di crescita per aree geografiche, di segmento di mercato, di filiera, di prodotto o servizio limitrofe a quella già presidiata.

Talvolta la crescita è una condizione imposta all'azienda quando, ad esempio, la redditività cresce con le dimensioni aziendali e quest'ultime sono minori di quelle dei principali concorrenti, quando sono in aumento gli investimenti fissi (es. in R&S o in strutture commerciali), quando si opera in settori dove sono

⁴ Cfr. par. 1.5 pag.33

previsti o sono in atto processi di concentrazione dei concorrenti, dei clienti o dei fornitori.

Altre volte, invece, la crescita è la conseguenza di una valutazione di convenienza comparata in cui l'azienda decide di crescere, ad esempio, per diversificare il rischio mediante la differenziazione degli investimenti, per incrementare le barriere attorno al proprio *core business*⁵, per sfruttare risorse e competenze comuni, per dare opportunità ad un numero crescente di membri familiari.

La strategia di crescita per adiacenze risulta, anch'essa, compatibile con le caratteristiche peculiari delle imprese familiari in quanto permette di intraprendere il percorso di crescita in maniera graduale predisponendo le risorse finanziarie necessarie e avviando progressivamente un rafforzamento manageriale tramite l'integrazione di manager esterni e interni, familiari e non familiari. Inoltre, tale strategia consente di continuare a sfruttare e valorizzare le competenze tecniche e commerciali e l'insieme di relazioni commerciali critiche, in capo a uno o più membri della famiglia, mediante il loro continuo utilizzo nella crescita in ambiti adiacenti e, quindi, collegati in qualche modo a quello già presidiato dall'azienda.

Ad avvalorare tale strategia concorrono i risultati di un lavoro di ricerca⁶ (Corbetta, 2005, citato in Corbetta, 2010) nel quale l'autore osserva come queste aziende abbiano aumentato le loro dimensioni differenziandosi in termini di aree geografiche, canali di vendita, prodotti e/o servizi, integrazione verticale, ma pur sempre in ambiti adiacenti e in maniera graduale. Dalla ricerca l'autore evince anche che: le aziende esaminate utilizzano strategie che permettono loro di entrare in ambiti competitivi nuovi pur mantenendo il focus su uno o pochi settori di attività; l'ingresso in nuovi ambiti viene effettuato partendo da quelli in

⁵ «Il core business di un'azienda è la principale attività aziendale di tipo operativo che ne determina il compito fondamentale preposto ai fini di creare un fatturato e un conseguente guadagno» Fonte: URL: <http://www.wikipedia.org>

⁶ Condotta su un campione di diciotto aziende familiari (tra cui Campari, Ferrarini, Brembo, Illy, Chiesi) delle quali se ne indagavano i processi di crescita (Corbetta, 2010).

cui è possibile replicare la formula imprenditoriale originaria, nei quali, l'azienda cerca di radicarsi prima di entrare in altri; i nuovi ingressi devono essere caratterizzati da una certa dose di umiltà considerando che si tratta di aree in cui altri concorrenti già vi operano probabilmente con un bagaglio di conoscenze maggiore.

Con riferimento alle strategie di internazionalizzazione⁷ è possibile affermare che possono avere luogo solamente grazie ad una missione imprenditoriale forte e radicata in una cultura internazionale della famiglia proprietaria. Infatti, i membri della famiglia devono essere disposti a viaggiare ed accettare le difficoltà che comporta l'ingresso nei vari paesi esteri, ad assumere atteggiamenti e comportamenti aperti e privi di pregiudizi nei confronti delle varie culture in modo da poterne carpire possibili opportunità e vantaggi e, infine, predisporre dei percorsi formativi (di studio e di lavoro) all'estero rivolti alle nuove generazioni.

L'intenzione a intraprendere un cammino verso l'internazionalizzazione può derivare dalle ambizioni di alcuni membri della famiglia o dalla consapevolezza, della famiglia stessa, circa le opportunità che possono essere riscontrate in altre culture nazionali.

Un tale percorso, oltre a quanto già detto, implica anche altre conseguenze. In primo luogo, la famiglia imprenditoriale deve essere disposta a mettere in atto un graduale processo di delega delle responsabilità a manager non familiari perché ad alcuni di questi competono determinate conoscenze specifiche sul paese straniero e, in ogni caso, nonostante la facilità di collegamento permessa dai moderni sistemi di comunicazione, un sistema di delega viene imposto dalle distanze geografiche. In secondo luogo, per ottenere e alimentare la fiducia da parte di partner stranieri⁸ occorre che la famiglia proprietaria manifesti una struttura patrimoniale dell'impresa trasparente e solida. In terzo luogo, viene richiesto alla famiglia proprietaria, che voglia incamminarsi verso un modello di internazionalizzazione, di prendere conoscenza delle materie giuridiche e fiscali

⁷ Le quali muovono dalla volontà di acquisire una posizione internazionale rilevante e duratura e sono il frutto di strategie di crescita che prevedono l'ingresso in nuove aree geografiche (Corbetta, 2010).

⁸ Ed in generale degli interlocutori a cui ci si riferisce per ottenere del capitale di debito (Corbetta, 2010).

proprie dei vari ordinamenti dei paesi stranieri di riferimento in modo da poterne cogliere tutte le opportunità.

2.2 I modelli di crescita e sviluppo delle PMI familiari

2.2.1 I modelli di crescita per linee interne

Facendo un'analisi della letteratura economico aziendale è possibile individuare, a partire dagli anni '60, alcuni modelli che cercano di interpretare la dinamica della crescita e dello sviluppo delle imprese. Tale filone d'indagine muove dalla convinzione che le imprese seguano, col passare del tempo, sentieri di sviluppo critici, nei quali, le diverse tappe sono contraddistinte da modifiche sostanziali di alcune importanti variabili di tipo istituzionale, organizzativo e strategico manageriale. Il fine ultimo dei percorsi esplicitati nei vari modelli consiste, in maniera generica, nel passaggio dalla piccola alla grande dimensione, dalla informalità alla formalità della struttura, da poche ad elevate competenze e dalla consistente specializzazione alla forte differenziazione. Le diverse tappe, per essere superate con successo, necessitano di opportune azioni di progettazione organizzativa e strategica funzionale (Marchini, 1995, citato in Compagno, 2003).

Le modifiche a cui si fa riferimento prevedono il passaggio da un assetto istituzionale in cui esiste un soggetto economico singolo (o composto da poche persone coinvolte nel governo e nella gestione dell'azienda) ad un assetto istituzionale complesso dove sono coinvolti diversi attori, con attese e contributi differenti, e sono presenti organi di governo più articolati. Per quanto riguarda gli assetti organizzativi le modifiche nelle diverse tappe riguardano: la trasformazione della combinazione prodotto/mercato da elementare (monoprodotto e monomercato) a complessa (combinazioni produttive articolate con obiettivi reddituali propri); il passaggio da una bassa numerosità delle risorse umane con scarsi livelli di professionalità ad un numero maggiore di unità con

qualifiche specifiche e competenze differenziate; la conformazione della macrostruttura organizzativa che si evolve da elementare a funzionale, per arrivare successivamente, in alcuni casi, a forme divisionali o di gruppo; il cambiamento dei meccanismi operativi che mutano da scarsamente formalizzati a forme progressivamente più definite e sofisticate che coinvolgono le attività aziendali sia in senso orizzontale che verticale (Compagno, 2003).

Il filone di studi a cui facciamo riferimento, dal quale poi si sviluppano i vari modelli proposti da diversi autori, si divide in due approcci. Il primo, di matrice statunitense, teorizza due possibili destini dell'impresa minore⁹: o la crescita dimensionale o la sua progressiva scomparsa. Le maggiori dimensioni divengono, così, una condizione indispensabile per la sopravvivenza e per il passaggio, come la definiscono gli autori che sostengono tale approccio, alla forma "migliore e superiore" dell'impresa, connotata peraltro da una struttura professionale-manageriale dotata di competenze specifiche e qualificate.

Il secondo approccio, di matrice europea, abbraccia l'idea secondo la quale la piccola e media impresa costituisce una forma stabile di organizzazione e che la crescita dimensionale non sia una prerogativa indispensabile. In questa linea di pensiero, infatti, l'equilibrio economico a valere nel tempo può essere raggiunto mediante un processo di sviluppo qualitativo, indipendentemente dalla dimensione (Bonti, 2012).

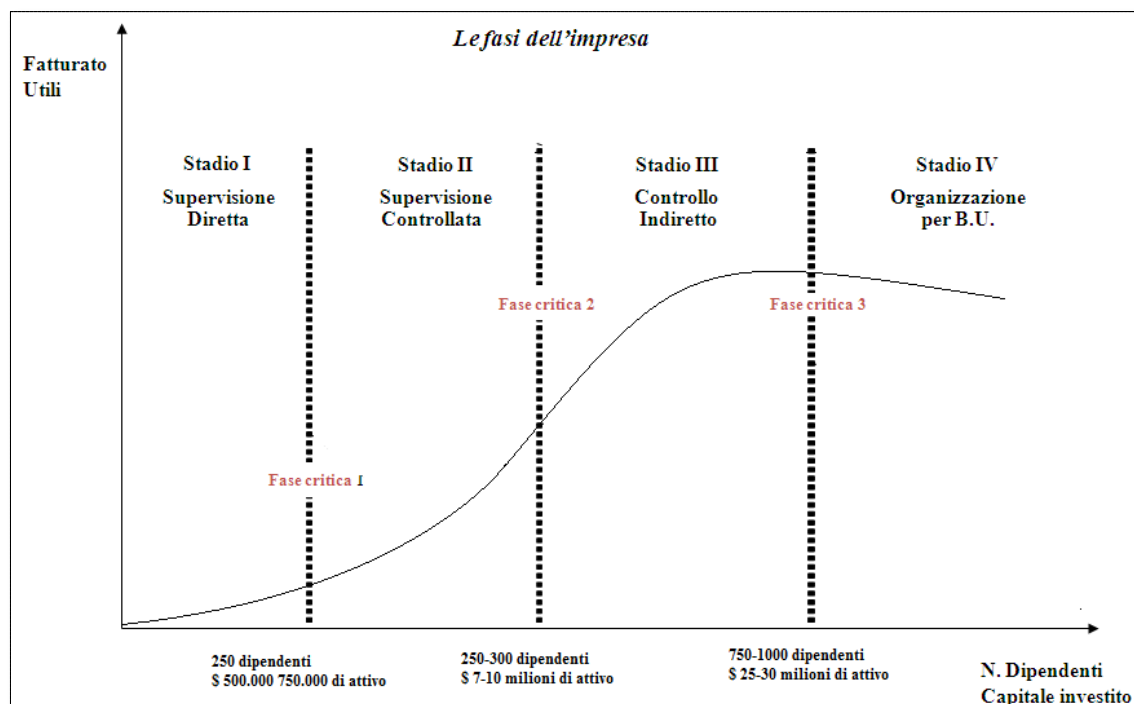
Verranno di seguito sintetizzati alcuni dei modelli a cui abbiamo fatto riferimento evidenziandone le criticità, i contributi e i limiti.

Il primo ad essere preso in considerazione è il modello di Steinmetz (1969) che si caratterizza per l'evoluzione della figura imprenditoriale (da autocratica diventa manageriale) e per il susseguirsi di quattro stadi di crescita. Quest'ultimi sono: la supervisione diretta, la supervisione controllata, il controllo diretto, l'organizzazione divisionale. In ciascuna delle seguenti fasi è possibile

⁹Concepita come un configurazione organizzativa transitoria, instabile e precaria (Bonti, 2012).

individuare dei parametri quantitativi¹⁰ che evidenziano il progressivo aumento dimensionale dell'azienda; a queste fasi, inoltre, seguono tre momenti di crisi che determinano l'andamento curvilineo (vedi figura 2.2).

Fig. 2.2 – Il modello di Steinmentz



Fonte: Bonti, 2012

Osservando il grafico, nella prima fase la crescita dimensionale impone alla figura autocratica del proprietario-imprenditore¹¹ di passare ad uno stile di direzione più manageriale che comporti anche la delega, di mansioni e responsabilità, nei confronti dei collaboratori. Nella seconda fase avviene il superamento della logica di supervisione controllata per via dell'esigenza di razionalizzare le risorse prodotte attraverso l'integrazione e la diversificazione. In questo stadio l'aumento della complessità pone all'imprenditore e manager la necessità sia di focalizzare l'attenzione sull'efficienza dell'azienda, sulle performance e sulla gestione dei costi sia di motivare e controllare i propri

¹⁰ Numero di dipendenti e capitale investito (Bonti, 2012).

¹¹ Il quale inizialmente esercita una supervisione diretta dell'azienda (Bonti, 2012)

collaboratori. Nella terza fase l'imprenditore viene sollecitato ad estendere l'utilizzo della delega anche a funzioni chiave e attività decisionali strategiche, con un conseguente superamento del controllo diretto e un progressivo sviluppo orizzontale della struttura fino ad assumere la forma divisionale (Bonti, 2012).

I limiti che vengono imputati a tale modello si riferiscono, da una parte, all'impossibilità di fondare una strategia di crescita sulla base del solo ruolo dell'imprenditore-proprietario, e dall'altra, alla generalizzazione del percorso di crescita. Mentre, ne viene riconosciuto il contributo per l'interpretazione della relazione imprenditorialità-managerialità nel passaggio dalla piccola alla media impresa (Bonti,2012).

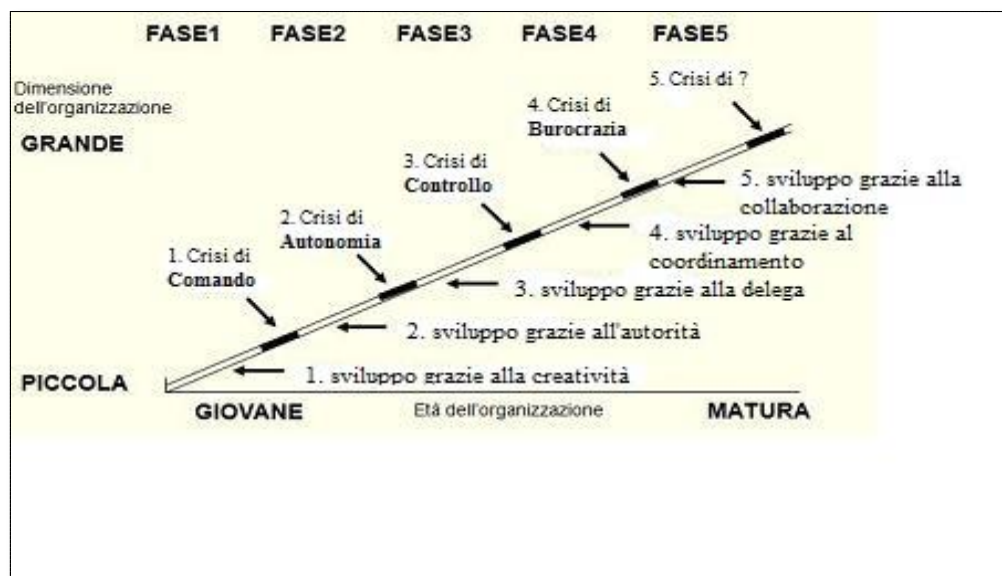
Il secondo modello, elaborato da Greiner (1972), identifica il processo di espansione dimensionale delle imprese al passare del tempo come un'alternanza tra periodi di *evoluzione* (crescita continua), caratterizzati da stabilità e dalla continuità delle routine organizzative rispetto al passato, e periodi di *rivoluzione*, in cui la precedente calma viene sostituita da situazioni di crisi e incoerenza (Compagno,2003). La concezione alla base di quest'impostazione è che le imprese sono costrette a crescere se non vogliono uscire dal mercato (Bonti, 2012:87), e per farlo devono superare i momenti di crisi mediante modifiche nelle logiche e nelle prassi manageriali e organizzative e negli stili di direzione (Compagno,203).

Il modello (vedi Fig. 2.3) avvalendosi di cinque dimensioni – età dell'azienda, dimensione aziendale, periodi di crescita, periodi di crisi, tasso di crescita del settore – individua cinque fasi di evoluzione: della creatività, di direzione, di delega, di coordinamento e di collaborazione; accompagnate dalle seguenti fasi di crisi: crisi di leadership, di autonomia, di controllo, di burocrazia (Bonti, 2012).

Nella fase di *creatività* la nuova impresa ha un'impostazione elementare dove l'imprenditore focalizzandosi sulle attività principali (produzione e vendita) trascura quelle di natura manageriale. Col passare del tempo il processo di

crescita esercita forti pressioni per il decentramento decisionale che, essendo in contrapposizione con la tendenza dell'imprenditore all'accentramento, causa una crisi di *leadership*, la quale, può essere superata soltanto mediante l'avvio di processi di delega e managerializzazione. La seconda fase è quella di *direzione* in cui l'ulteriore espansione dimensionale favorisce la creazione di presidi organizzativi autonomi (su determinate combinazioni di prodotto/mercato) e la maggiore indipendenza manageriale, conducendo a una crisi di *autonomia*, nella quale, alla leadership imprenditoriale si sostituisce quella manageriale. Così, il continuo decentramento organizzativo favorisce una nuova fase evolutiva.

Fig. 2.3 – Il modello di Greiner (1972)



Fonte: Bonti, 2012

Nella terza fase, quella della *delega*, in cui l'impresa è ormai dotata di una struttura organizzativa decentrata (per superare la precedente crisi di autonomia infatti si è progressivamente aumentato il potere dei manager di livello inferiore), il fabbisogno di governo unitario della struttura genera una crisi di *controllo* che soltanto tramite il ricorso a strumenti e meccanismi di coordinamento impiegati per controllare l'operato dei manager, evitandone così comportamenti opportunistici, può condurre all'avvio di un nuovo stadio evolutivo. La quarta

fase è quella del *coordinamento* in cui, a causa di una pervasiva formalizzazione organizzativa e dell'utilizzo di strumenti di coordinamento preventivo delle attività, all'aumentare delle dimensioni aziendali si verifica un appesantimento burocratico della struttura che, unito alla minore capacità di risposta alle sollecitazioni ambientali, dà origine a una crisi di *burocrazia*. Per consentire il superamento di tale crisi e quindi un'ulteriore fase di crescita è necessario, per l'azienda, affiancare ai meccanismi di coordinamento tradizionali alcuni di tipo relazionale e orizzontale come, ad esempio, i team di lavoro. La successiva fase di sviluppo è, infatti, quella della collaborazione a cui segue sicuramente un corrispondente periodo di crisi, ma di cui tuttavia l'autore non ne ha definito le caratteristiche con certezza (Compagno, 2003).

Il modello appena descritto appare riduttivo dato che, oltre a porre la crescita dimensionale come una condizione indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda, inquadra il processo di crescita di ogni azienda in una concatenazione temporale e meccanica di stadi di evoluzione e di crisi, trascurando l'importanza dei processi e delle strutture informali come, ad esempio, la natura del ruolo imprenditoriale, le sue decisioni, motivazioni o le sue relazioni personali e informali. Tuttavia, allo stesso tempo, il modello mette in risalto la necessità di acquisire nuove competenze manageriali e organizzative per superare i vari momenti di crisi (Bonti, 2012).

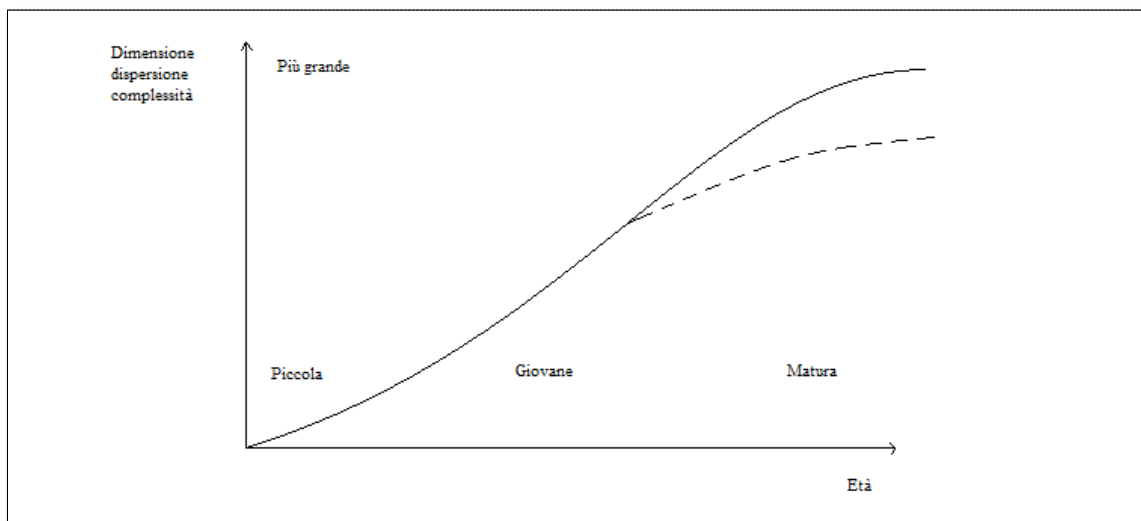
Un ulteriore modello (Fig. 2.4) è quello proposto da Churchill e Lewis (1983), ideato specificatamente per le imprese di piccole e medie dimensioni, che punta ad analizzare la relazione tra le modifiche nella struttura dell'impresa e gli obiettivi strategici espressi dalla leadership (Compagno, 2003).

Gli autori individuano cinque stadi di sviluppo¹² delle imprese di minori dimensioni: l'esistenza, la sopravvivenza, il decollo, il successo, la maturità. In ognuno di essi, all'aumentare della complessità e della diversità, si osservano caratteristiche differenti negli stili di direzione, nella struttura organizzativa, nel

¹²Caratterizzati da tre indici (dimensione, diversità e complessità) e da cinque fattori manageriali (stile di leadership, struttura organizzativa, estensione dei sistemi formali, principali obiettivi strategici e coinvolgimento del proprietario) (Compagno, 2003).

grado di formalizzazione dei meccanismi operativi e nel rapporto tra impresa e proprietà. Lo sviluppo dell'impresa, in questo modello, non viene identificato esclusivamente con la crescita dimensionale ma è inquadrato considerando sia indicatori quantitativi che altri di diversa natura in grado di cogliere il miglioramento qualitativo del sistema e delle relazioni tra i suoi elementi (Compagno, 2003).

Fig. 2.4 – Il modello di Churchill e Lewis (1983)



Fonte: Bonti, 2012

Gli autori ritengono che la fase iniziale del ciclo di vita dell'impresa, costituita dalle due sottofasi dell'*esistenza* e della *sopravvivenza*, sia la più critica. Nella fase di avvio delle piccole imprese, infatti, uno dei maggiori problemi è acquisire la consapevolezza che alcune delle caratteristiche e motivazioni su cui si basa l'origine dell'azienda possono, in seguito, diventare elementi di ostacolo allo sviluppo dell'azienda stessa. A tal proposito si pensi ad alcuni caratteri tipici del ruolo imprenditoriale che possono condurre a perseverare forme di controllo e gestionale diretto e assoluto (Bonti, 2012).

Il ruolo dell'imprenditore-leader familiare risulta quindi fondamentale soprattutto nelle prime fasi in cui vengono effettuate scelte strategiche e d'indirizzo. In particolare, la piccola impresa nello stadio di successo reddituale deve decidere se "disimpegnarsi", cercando di ottenere continuità e stabilità di profitti, oppure,

al contrario, impiegare i risultati ottenuti per continuare il processo di espansione verso stadi di crescita successivi. Nella fase di *maturità*, analogamente, la scelta che deve effettuare l'azienda riguarda l'alternativa di permanere nella dimensione raggiunta, rischiando tuttavia la possibilità del declino, oppure di proseguire nel percorso di espansione strutturale agevolando il processo di managerializzazione tramite il distacco della famiglia dalla gestione dell'azienda (Compagno, 2003).

Anche in questo modello bisogna constatare che le ipotesi di crescita qualitativa e l'attenzione al ruolo dell'imprenditore fondatore sono funzionali a supportare crescite quantitative e i passaggi da stadi elementari a stadi complessi (Bonti, 2012:92).

Infine, l'ultimo modello preso in considerazione è quello di Scott e Bruce (1988) il quale abbraccia l'idea, già espressa dagli altri autori, che lo sviluppo aziendale sia accompagnato da momenti di crisi a cui l'imprenditore deve prontamente rispondere per incrementare le probabilità di successo. Gli autori, cogliendone le specifiche caratteristiche e i diversi momenti di crisi, elaborano un modello che fa riferimento a cinque stadi di crescita: avvio, sopravvivenza, crescita, espansione, maturità (Bonti, 2012).

Nella fase di *avvio*, la struttura organizzativa e le modalità di gestione sono condizionate dai valori e dalle competenze dell'imprenditore. Qui possono già manifestarsi dei momenti di crisi a causa, ad esempio, dell'introduzione di sistemi formalizzati di direzione, dello sviluppo di processi di delega o dell'esigenza di cambiare lo stile di conduzione. Nella fase di *sopravvivenza* il cambiamento dell'assetto organizzativo e dello stile di direzione sono imposti dall'espansione del business. Nella fase di *crescita*, continuando, l'impresa può impiegare i profitti ottenuti nello sviluppo e avviare processi di decentramento gestionale/produttivo per fronteggiare la concorrenza. Con l'*espansione* si raggiunge l'apice della crescita aziendale che rende necessario l'ingresso di nuove figure professionali e una differenziazione dei prodotti offerti. Infine, con

la *maturità* l'impresa deve decidere se rimanere nella fase o trasformarsi (Bonti, 2012).

Quest'ultimo modello, secondo quanto affermato dagli autori, è stato ideato per agevolare l'analisi della situazione aziendale nei suoi singoli momenti di vita e di indicare le strategie più adatte, senza prendere decisioni al posto dell'imprenditore e dei manager (Scott, Bruce, 1988, citato in Bonti, 2012:93).

I modelli appena sintetizzati, da una parte, consentono sicuramente di spiegare in termini analitici e interpretativi alcune fattispecie concrete¹³ ma, dall'altra, non permettono di cogliere fino in fondo le caratteristiche e le problematiche peculiari delle piccole e medie imprese familiari (Compagno, 2003). Infatti, nelle teorizzazioni proposte i processi di sviluppo aziendale sono esaminati in funzione di una crescita dimensionale e di un ampliamento delle combinazioni produttive (seguite dalla trasformazione dell'impresa da familiare o personale a manageriale e dalla separazione della proprietà dal controllo), una visione questa, che assai si discosta dalla pratica di tale tipologia di azienda che dipende per lo sviluppo della propria *business idea* (Normann, 1977)¹⁴ dalle caratteristiche personali dell'imprenditore e dalla qualità delle relazioni sociali, familiari ed economiche che contengono e sostengono la stessa business idea (Rullani, 1999, citato in Compagno, 2003:16).

Se consideriamo, inoltre, che recenti indagini empiriche attestano che in Italia il 95% delle imprese attive nell'industria e nei servizi sono microimprese (www.istat.it)¹⁵ si coglie meglio l'inadeguatezza interpretativa di questi modelli (Compagno, 2003). In queste aziende la crescita non si identifica con l'ampliamento incrementale del nucleo originario configurandosi, piuttosto, come uno sviluppo qualitativo e relazionale che fa leva sulle potenzialità delle risorse interne e di quelle che si ottengono attraverso le relazioni con l'ambiente

¹³ Si pensi, ad esempio, al contributo di Greiner nel contraddistinguere l'evoluzione dell'azienda attraverso il susseguirsi e l'alternarsi di momenti di evoluzione e crisi (Compagno, 2003).

¹⁴ «La business idea nelle imprese familiari [...] precisa *chi servire, che cosa offrire, come strutturarsi, come e se ancorare il sistema impresa al sistema famiglia*, per conquistare o mantenere la leadership del segmento di mercato obiettivo» (Normann, 1977, citato in Compagno, 2003:38).

¹⁵ Si veda cap. 1 par 1.1 pag 3

mediante: accordi, collaborazioni e aggregazioni interorganizzative (franchising, Joint Venture, Consorzi ecc.), la crescita per “filiazione” o la costituzione di strutture a rete (Compagno, Cagnina, 2000; Lanza, 1998; Lipparini, 1998; Lorenzoni, 1990; 2000; Boldizzoni, Serio, 1996; 2000; Boldizzoni, Mariani, Signorelli, 1993; Corbetta, 1995; Preti, 1991; Albertini, 1991; citato in Compagno, 2003:17).

Questi modelli circoscrivono il numero di variabili capaci di influenzare il processo di crescita limitando, a un numero contenuto di alternative, o annullando la varietà dei possibili percorsi di crescita. Il tentativo di individuare un set più vasto di fattori capaci di influenzare la crescita, mantenendo pur sempre un approccio sintetico, è stato effettuato, tra i vari autori, da Zhou e de Wit (2009) che si propongono di ampliare il numero delle determinanti della crescita classificandole in tre ambiti (Bonti, 2012):

- a) le variabili *individuali* che fanno riferimento alla crescita come frutto delle decisioni dell’imprenditore, le quali, a loro volta, sono influenzate dai tratti personali, dalle motivazioni alla crescita, dalle competenze e dal background (genere, età, livello d’istruzione, esperienza accumulata nel tempo) personali dell’imprenditore stesso;
- b) le variabili *organizzative* riferibili alla capacità dell’impresa di acquisire, organizzare e trasformare le proprie risorse in prodotti e servizi mediante la predisposizione di adeguate routine, pratiche e strutture;
- c) le variabili *ambientali* con le quali si intende l’insieme delle forze esterne che possono influenzare, favorendo ma anche ostacolando, il percorso di crescita delle piccole imprese.

Riprendendo la tesi, oggi largamente condivisa, sostenuta dal filone europeo all’inizio del paragrafo – secondo cui la variabile dimensionale, sulla quale si ispirano le teorie sul ciclo di vita delle imprese, è solo una delle dimensioni della crescita che si combina con altre la cui manifestazione spesso risulta maggiore (Grandinetti, Nassimbeni, 2007, citato in Bonti, 2012) – la crescita delle piccole imprese risulta un fenomeno decisamente complesso, eterogeneo e

multidimensionale ed, inoltre, viene rifiutato il carattere di provvisorietà e precarietà della minore dimensione, attribuendogli la piena dignità (Bonti, 2012).

I percorsi di crescita, così, in considerazione di quanto detto, si distinguono sulla base di parametri quantitativi o qualitativi e a seconda che la crescita avvenga per linee interne o esterne (Bonti, 2012).

La dimensione *quantitativa* della crescita viene individuata mediante i parametri tradizionali come, ad esempio, fatturato, numero di dipendenti o volume di produzione; mentre la dimensione *qualitativa* attiene all'insieme di competenze che la piccola impresa è riuscita a sviluppare ed accumulare nel tempo per mantenere o aumentare la propria competitività sul mercato. La crescita per *linee interne*¹⁶ fa riferimento allo sviluppo di nuove attività utilizzando le risorse possedute dall'azienda in termini di capitale umano, risorse finanziarie e tecnologiche. Attraverso la crescita per *linee esterne*, invece, l'impresa si focalizza sulle proprie competenze distintive, ottenendo le altre di cui ha bisogno dall'esterno (Bonti, 2012). Le modalità con cui si dà origine a questo tipo di crescita sono, ad esempio, le fusioni e acquisizioni, le Joint Venture, i consorzi, gli accordi (Boldizzoni, Serio, 1996, citato in Bonti, 2012: 99).

Lo scopo delle diverse dimensioni della crescita analizzate (qualitativa, quantitativa, interna ed esterna) non è quello di indicare dei rigidi percorsi alternativi da seguire, ma, al contrario, devono essere interpretati come spesso interdipendenti e, preferibilmente, complementari (Bonti, 2012:98).

¹⁶ La quale si verifica frequentemente attraverso l'espansione della capacità produttiva (nuovi macchinari, impianti, attrezzature persone), la scelta di una strategia di diversificazione, oppure tramite l'integrazione a monte e a valle delle attività produttive (Bonti, 2012).

2.2.2 La crescita per linee esterne: le reti di aziende¹⁷

Origine del concetto

Nel panorama delle PMI, non solo a livello nazionale, le modalità di crescita mediante l'espansione dell'organico e degli assetti organizzativi è sempre più in disuso, a favore, invece, di uno sviluppo per vie esterne attraverso l'avvio e il mantenimento di relazioni con altre imprese arrivando a costituire le cosiddette "reti d'aziende" o "network" (Compagno, 2003).

L'origine del concetto di rete (network)¹⁸ è imputabile al lavoro di Coase (1937) che chiariva come azienda e mercato fossero due strutture alternative ai fini del coordinamento delle transazioni. Partendo da questa teorizzazione, Williamson (1975) formula la teoria dei costi di transazione, la quale, analizzando le forme organizzative delle aziende come il frutto di una scelta tra alternative diverse per il governo delle transazioni, afferma che le organizzazioni costruiscono relazioni con altre organizzazioni al fine di minimizzare i costi di transazione e ottimizzare l'efficienza dei confini (Bonti, 2012:100).

In questa visione gli attori coinvolti, con l'intento di minimizzare i costi di transazione, a fronte di razionalità limitata, opportunismo, incertezza, grado di specificità delle risorse e frequenza delle transazioni decidono se prediligere la gestione interna all'organizzazione di alcune attività (gerarchia) o rivolgersi al mercato (al crescere dei citati parametri aumenteranno i costi di transazione e le organizzazioni saranno incentivate alla gestione interna); mercato e gerarchia sarebbero, quindi, gli estremi di un *continuum* e fra di essi esisterebbero delle forme ibride di governo tra cui le reti d'impresa.

Tralasciando le varie espressioni coniate per identificare tale fenomeno (network interorganizzativo, forma organizzativa a network, organizzazione reticolare, N-

¹⁷ Questo sottoparagrafo si basa eminentemente sul lavoro di Bonti M. (2012), *Una nessuna centomila. Percorsi di sviluppo per la piccola e media impresa*, Franco Angeli, Milano, 2013.

¹⁸ Il quale ha iniziato ad essere studiato come forma organizzativa tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 (Bonti, 2012).

form, network sociali, imprese-rete, rete organizzativa, reti d'impresa) è possibile rintracciare una definizione che identifica questa forma organizzativa come «un'aggregazione di imprese in grado di creare strutture e processi finalizzati all'assunzione congiunta di decisioni e all'integrazione dei propri sforzi, nell'intento comune di realizzare e produrre beni o servizi, sviluppare nuovi processi e prodotti, accorciare i tempi di innovazione o di ingresso nei mercati, scambiare informazioni e altre risorse per adattarsi alle contingenze ambientali» (Grandori, 1989, Boari, Grandi, Lorenzoni, 1989, Perrone 1997, Soda, 1998, citato in Bonti, 2012:101).

Nella rete aziendale¹⁹ una delle caratteristiche peculiari è l'intenso spirito di collaborazione che si instaura fra imprese distinte nell'intento di raggiungere traguardi che altrimenti risulterebbero inaccessibili, ad ognuna di esse, se volessero provarci singolarmente; altre caratteristiche importanti (Bonti, 2012:118) si individuano nella coesione e connettività che indicano il numero e l'intensità delle relazioni tra tutti i nodi (attori coinvolti) della rete.

Nella struttura a rete i nodi che possono essere rappresentati sia da unità organizzative che da persone, sono connessi tra di loro e possono scambiarsi output fisici – come ad esempio risorse, documenti, beni e servizi – sviluppando delle reti verticali con fornitori e clienti; gli output possono anche essere immateriali il che, quindi, implica lo scambio o la condivisione – formale o informale – di conoscenze, informazioni, competenze, azioni e/o persone fisiche, creando quindi delle reti di tipo orizzontale.

Alcune classificazioni

Tra le varie classificazioni delle forme a rete, rintracciabili in letteratura, la prima a cui facciamo riferimento è quella elaborata da Boari, Grandi e Lorenzoni

¹⁹ Che costituisce una forma organizzativa autonoma nella quale si individuano meccanismi di coordinamento formali e informali, di natura economica, organizzativa e sociale (Bonti, 2012).

(1989) nella quale si distinguono le reti di unità esterne, di unità interne e le reti interpersonali.

Le *reti di unità esterne* sono costituite da un'impresa guida che per raggiungere i propri obiettivi realizza un sistema di relazioni e legami con altri attori (altre imprese o enti esterni).

Le *reti di unità interne*, invece, si riferiscono alla predisposizione, all'interno dell'organizzazione, di una struttura simile a quella delle reti esterne. Così facendo si abbandona la tradizionale specializzazione e stratificazione per livelli gerarchici, definendo dei moduli semiautonomi (Compagno, 2003) e, in generale, possiamo affermare che gerarchia, modalità di coordinamento, finalità delle singole unità organizzative interne subiscono una trasformazione sostanziale rispetto alla loro precedente configurazione (Lorenzoni, 1992, citato in Bonti, 2012:103).

Con le *reti interpersonali* si vuole intendere la struttura di relazioni personali che si instaurano a livello di gruppi di persone. Questo assetto reticolare costituisce un elemento molto importante nella realtà delle aziende familiari, in particolare quelle di piccole dimensioni, per via delle caratteristiche e del ruolo dell'imprenditore, per l'elevata informalità delle relazioni sia interne che esterne, per la valenza riconosciuta ai processi di socializzazione, come, anche, per il forte radicamento territoriale.

Utilizzando una prospettiva diversa con cui si analizzano le caratteristiche strutturali della rete²⁰ e ai meccanismi di coordinamento si può effettuare un'ulteriore distinzione che porta a classificare le reti di imprese in: reti sociali, reti burocratiche e reti proprietarie (Bonti, 2012; Compagno, 2003).

Le *reti sociali* fondano la loro esistenza su un sistematico scambio sociale tra attori che si basa sulla fiducia, sulla reciprocità e sulla prossimità sociale degli stessi (Compagno, 2003), costituendo il meccanismo di collegamento più

²⁰Le quali fanno riferimento alla natura dei legami tra i diversi nodi, al livello di formalizzazione delle relazioni, al tipo di interdipendenza e al grado di centralizzazione della stessa rete (Compagno, 2003).

semplice che fa perno su un insieme di relazioni e comunicazioni informali e dirette fra le imprese. Quest'ultime, dalle semplici relazioni informali, possono giungere ad ottenere forme di influenza stabili tra di esse con l'obiettivo di regolare determinati rapporti di scambio e cooperazione, alimentando la fiducia reciproca tra gli attori coinvolti e riducendo il rischio di comportamenti opportunistici.

La fiducia ricopre un ruolo fondamentale nelle relazioni interorganizzative delle imprese minori che per la loro natura sono improntate da rapporti con un'elevata componente sociale, venendo, inoltre, scomposta in (Martinez, 2000, citato in Bonti, 2012): fiducia contrattuale, sulle competenze e sulla motivazione.

La prima indica la ragionevole convinzione che tutte le parti rispettino le reciproche condizioni e regole di comportamento contenute in accordi, impliciti o espliciti, stipulati grazie alla condivisione di principi, valori, obiettivi e norme comuni; La seconda fa riferimento al riconoscimento delle capacità e competenze in base alle quali tutte le parti coinvolte possono contare sui comportamenti altrui; La terza, infine, vuole indicare la presenza di una motivazione e di un impegno comuni a tutte le parti coinvolte sulle quali esse possono fare affidamento.

Le reti sociali per via delle loro caratteristiche permettono la gestione di relazioni sia di tipo verticale che orizzontale. In particolar modo in quest'ultime – che vedono coinvolte numerose piccole e medie imprese – si osserva un intenso lavoro di squadra, permesso anche dall'elevato grado di complementarietà delle risorse possedute dagli attori coinvolti, in cui, attraverso l'interiorizzazione degli obiettivi, dei valori e delle azioni condivise si riesce a garantire l'allineamento degli obiettivi. In questa tipologia di rete vengono a crearsi ed evolversi una pluralità di relazioni tra aziende vicine, non solo da un punto di vista fisico ma soprattutto in termini di condivisione di valori e principi, i cui contenuti riguardano sicuramente lo scambio di informazioni, risorse e conoscenza ma anche rapporti di amicizia (Comacchio, 2003, citato in Bonti, 2012).

Osservando i meccanismi di coordinamento di queste reti si può constatare il prevalente utilizzo di relazioni informali (accordi verbali, norme sociali comuni), relazioni individuali interpersonali, unità di personale condivise tra i partner (ruoli di integrazione o figure di collegamento condivise) (Bonti, 2012: 105).

Un tipico, ma non unico, esempio di rete sociale, che ne rappresenta l'esempio storico più evidente e di maggiore successo (Bonti, 2012:105), è da rinvenire nel distretto industriale (Compagno, 2003). La loro composizione ha subito una notevole alterazione con il processo di globalizzazione dell'economia e la diffusione delle tecnologie informatiche di rete. Infatti, negli ultimi decenni, l'aumento della differenziazione aziendale ha determinato la convivenza tra medie, piccole e talora anche micro imprese (Bonti, 2012:105). I distretti industriali hanno progressivamente aperto le loro vedute coinvolgendo anche unità disperse geograficamente e all'interno di essi alcune unità produttive hanno assunto ruoli di imprese-guida per via del loro maggiore sviluppo rispetto alle altre. Inoltre, la natura stessa del distretto è stata sottoposta ad una trasformazione a fronte dell'affiancamento di meccanismi formali/gerarchici di coordinamento (Compagno, Pittino, 2001, Visconti, 2001, citato in Bonti, 2012) ai tradizionali meccanismi sociali.

Le *reti burocratiche* costituiscono forme organizzative molto eterogenee che utilizzano meccanismi di coordinamento propri della gerarchia, ovvero l'autorità e la regolazione basata su norme, nelle quali, la collaborazione e la divisione del lavoro sono definite da contratti di scambio o di associazione formalizzati in cui sono definiti: obblighi reciproci a carattere economico patrimoniale; obbligazioni di comportamento; diritti reciproci di informazione, decisione e controllo (Compagno, 2003; Grandori, 1995, citato in Bonti, 2012).

Esistono vari esempi di reti burocratiche, che possono manifestare dimensioni notevolmente variabili, tra cui: il franchising, i consorzi, le associazioni di

categoria²¹, gli accordi formali di subfornitura, le forme di *sub-contracting* e di *licensing* (Compagno, 2003).

Le *reti proprietarie* prendono forma quando tutte le parti coinvolte condividono i diritti di proprietà e/o di partecipazione agli utili dell'attività svolta (Compagno, 2003). In queste reti se le relazioni sono contraddistinte da un'elevata conflittualità e vi sono forti conflitti di interessi verranno utilizzati meccanismi di coordinamento di tipo *equity*, in caso contrario, il coordinamento può basarsi su meccanismi di tipo non *equity*.

Le forme più diffuse di reti proprietarie sono le *joint ventures* (Compagno, 2003) che consistono in un contratto di società mediante il quale due o più imprese conferiscono capitali e risorse (materiali e immateriali) per dare vita a una nuova impresa separata dai partner. Anche il *capital venture* rappresenta un esempio di rete proprietaria utilizzata per consentire ad un'impresa spesso specializzata, di impegnare capitali di rischio in attività o progetti estremamente innovativi condotti da imprese esistenti (Grandori, 1999, citato in Bonti, 2012).

Le forme che abbiamo appena descritto difficilmente costituiscono una rappresentazione esatta della realtà, in quanto spesso la sovrapposizione degli elementi delle diverse tipologie di rete fa sì che si creino organizzazioni complesse in cui reti burocratiche si sovrappongono a quelle sociali e a volte anche a quelle proprietarie. Nella realtà, infatti, tutti i sistemi in cui sono previsti processi di scambio non poggiano soltanto su meccanismi di governo contrattuale della relazione (reti burocratiche) ma anche e soprattutto su meccanismi di fiducia e condivisione (reti sociali) (Compagno, 2003).

²¹ «Il franchising è una forma di collaborazione molto diffusa che prevede che l'impresa focale (franchisor) ceda l'uso del suo marchio o della propria immagine a fronte del pagamento di una *royalty*, detenendo i diritti di decisione e controllo sulle azioni dell'affiliato, che agisce per conto dell'affiliante» (Bonti, 2012:107); «I consorzi di imprese [...] sono forme di cooperazione interorganizzativa finalizzate a mettere in comune tra gli attori e gestire informazioni, conoscenze e azioni volte a realizzare attività di commercializzazione, di ricerca e progettazione, di produzione» (Comacchio, 2003, citato in Bonti, 2012:106); «Le associazioni temporanee di imprese sono inecce contratti stipulati tra imprese, generalmente concorrenti, che intendono partecipare insieme ad una gara per l'acquisizione di una commessa [...] una volta che l'obiettivo è stato raggiunto, l'associazione si scioglie.» (Bonti, 2012:107).

L'importanza della forma a rete

Le motivazioni del successo e della massiccia diffusione, in diversi settori e in tutte le tipologie aziendali, degli assetti reticolari risiedono in varie spiegazioni. Oltre alla già citata teoria dei costi di transazione, la teoria della dipendenza delle risorse riconduce alla scarsità di risorse e al controllo di alcune di esse (definite critiche) da parte di altre imprese la ragione per cui la singola impresa è spinta a costruire delle relazioni interorganizzative, basate sulla collaborazione, con altre organizzazioni che possiedono, appunto, risorse complementari.

Un'altra spiegazione risiede nei mutamenti che interessano le variabili critiche dei contesti competitivi. Infatti, l'evoluzione dei mercati e l'intensificazione della loro competizione interna, il dinamismo del progresso tecnologico, la flessibilità dei processi produttivi, da una parte, impongono alle imprese di elaborare in tempi brevi strategie di innovazione tramite la combinazione di risorse e competenze proprie con quelle di altre organizzazioni attraverso relazioni di collaborazione e, dall'altra, la globalizzazione dei mercati e l'evoluzione delle esigenze della clientela richiedono un'espansione in termini spaziali delle collaborazioni stesse (espansione facilitata dalle innovazioni tecnologiche che hanno permesso di ridurre le distanze fisiche).

Si può affermare, inoltre, sulla base di studi di management strategico (Grant, 2009, citato in Bonti, 2012:111), che le relazioni stabili di collaborazione interorganizzativa imputano la loro ragione d'essere all'esigenza di costruire e mantenere un vantaggio competitivo basato sulle risorse immateriali, sull'innovazione, sulle economie di velocità; così, le aziende grazie alla collaborazione possono: incrementare le loro conoscenze tramite lo scambio di informazioni, ridurre il livello di competitività all'interno del settore, contrastare l'eventuale ingresso di nuovi concorrenti, entrare in nuovi settori ricorrendo al supporto delle imprese partner che mettono a disposizione le loro risorse e le informazioni che possiedono sulle nuove arene competitive.

La forma a rete, o la N-form, consente, quindi, in termini di efficacia ed efficienza di raggiungere risultati migliori rispetto a semplici forme di integrazione verticale, regolate da rapporti gerarchico-proprietari, o di soli rapporti cliente-fornitore regolati da meccanismi di mercato.

L'impresa focale e la doppia rete

L'esistenza di un comune obiettivo strategico di fondo rende possibile il collegamento relazionale tra una pluralità di attori, ma i componenti essenziali della rete (Perrone, 1997, citato in Bonti, 2012:112) si identificano con la presenza di un'impresa focale che eserciti un'influenza sul comportamento di altre imprese, il sistema di relazioni sociali che permetta il collegamento tra i vari nodi (unità organizzative) e i vari meccanismi di coordinamento.

L'impresa guida viene definita "focale" con riferimento sia al suo posizionamento strategico-organizzativo²² sia alla sua centralità nella rete di relazioni che ne assicura il controllo sulle altre unità organizzative. L'impresa focale, per tali ragioni, deve possedere sviluppate capacità gestionali e organizzative ed essere caratterizzata da (Perrone 1997, citato in Bonti,2012:117): un alto grado di centralità, un alto indice di interposizione e un alto indice di prossimità²³. Inoltre, il ruolo di impresa focale può essere ricoperto anche da aziende di media o piccola dimensione se, in possesso di competenze manageriali e organizzative, dimostrano di essere in grado di occupare una posizione centrale nella rete, coordinandone l'insieme di relazioni.

Negli ultimi decenni si è osservata la comparsa e il successo di reti di relazioni interorganizzative sia interne, con la sostituzione di collegamenti laterali e

²² Sui segmenti della catena del valore che le permettono di ottenere il valore aggiunto maggiore (Perrone 1997, citato in Bonti,2012).

²³ «La *centralità* esprime la collocazione dell'impresa focale rispetto al reticolo di relazioni tra i nodi e, quindi, il numero di attori con i quali l'impresa focale è in relazione. Un nodo si definisce, pertanto, centrale quando presenta il maggior numero di legami» (Bonti, 2012:117); «Il *grado di interposizione* esprime la frequenza con cui un attore costituisce il passaggio obbligato per altri due attori che volessero entrare in contatto diretto e si ottiene rapportando il numero di attori messi in collegamento da un attore rispetto al numero totale dei collegamenti che questo potrebbe agevolare» (Martinez, 2000, citato in Bonti, 2012:117-118); «L'*indice di prossimità* esprime la facilità con cui l'impresa focale riesce a entrare in contatto diretto con gli altri nodi della rete» (Bonti, 2012:118).

trasversali ai rigidi meccanismi di collegamento gerarchici (ad eccezione per le finalità di trasmissione della missione e degli obiettivi aziendali e per esigenze di controllo), sia esterne con l'evoluzione e il cambiamento dei rapporti tra azienda, fornitori, clienti e concorrenti.

Questi mutamenti nella natura dei rapporti²⁴ fanno riferimento alla possibilità di scambiare informazioni e conoscenza con i fornitori rendendoli partecipi dei processi di innovazione e sviluppo di prodotti/processi promossi dalla singola azienda; all'opportunità di instaurare contatti diretti e reciproci con i clienti, anche grazie a internet, coinvolgendoli al fine di migliorare la qualità dei prodotti/servizi e comprendendone, quindi, meglio i gusti e le preferenze; allo sviluppo di logiche di cooperazione (Daft, 2000, citato in Bonti, 2012), parallele alla sfida competitiva, nelle relazioni con i concorrenti.

Il connubio tra le dinamiche interne ed esterne può essere rintracciato nel concetto di *doppia rete* (Perrone, 1997, citato in Bonti, 2012) con il quale si vuole intendere l'utilizzo delle stesse logiche di coordinamento, controllo e comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. All'interno i vincoli gerarchici e di stato vengono superati attraverso lo sviluppo del tessuto di relazioni informali e dalla condivisione di valori e obiettivi, insieme alla parallela introduzione di meccanismi di mercato; all'esterno accanto agli originari meccanismi di mercato, che vengono rinforzati da legami fiduciari, si inseriscono meccanismi di condivisione con altri attori di sistemi informativi, di pianificazione e controllo e gestione delle risorse umane.

Il modello della doppia rete, oltre che essere ricercato dalla grande impresa per esigenze di flessibilità, è una forma organizzativa necessaria alle piccole e medie imprese che vogliono acquisire i vantaggi della grande dimensione²⁵ quindi intraprendere sentieri di crescita senza, tuttavia, compromettere la loro agilità.

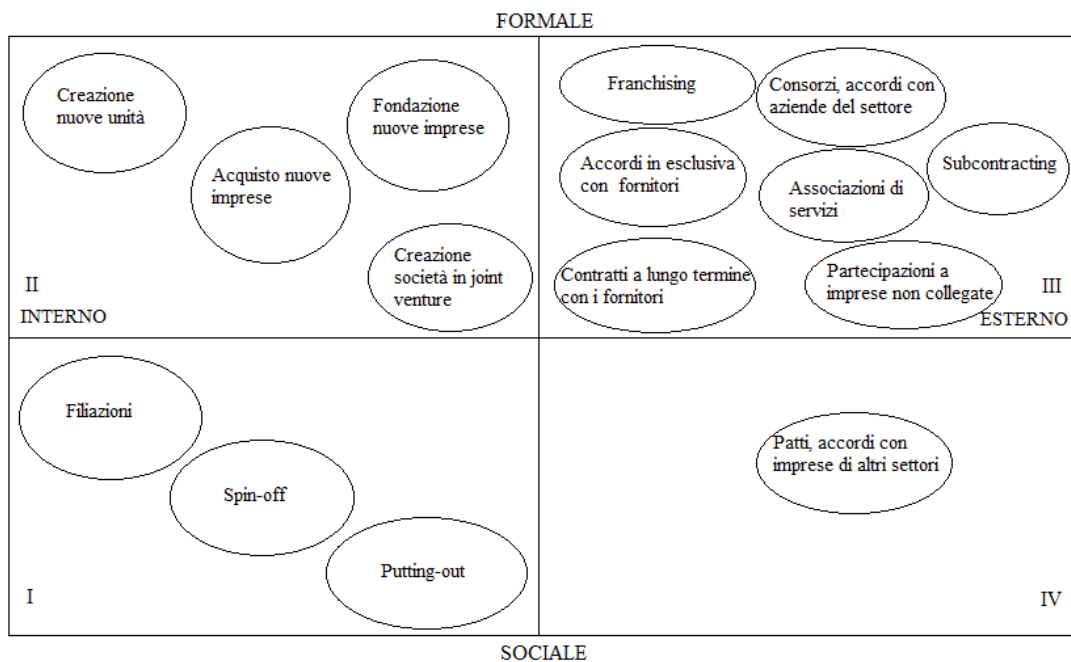
²⁴ Resi possibili dallo sviluppo di fiducia, conoscenza personale e reciproco interesse fra i vari attori (Bonti, 2012).

²⁵ Ovvero: flessibilità strategica, accesso a circuiti di apprendimento e di gestione della conoscenza codificata, economie di specializzazione, competenze specialistiche (Bonti, 2012).

Strategie di crescita, obiettivi e competenze richieste alle piccole e medie imprese nelle reti organizzative

Per quanto riguarda l'analisi dell'impatto del fenomeno delle reti organizzative, comprendente di tutte le classificazioni analizzate, sui processi di crescita delle piccole e medie imprese (eventualmente di natura familiare) è possibile fare riferimento alla "mappa delle modalità di crescita delle piccole medie imprese" (Boldizzoni, Serio, 1996; Boldizzoni, Serio, Sala, 2000, citato in Bonti, 2012:119) (Fig. 2.5).

Fig. 2.5 – Mappa delle modalità di crescita delle PMI



Fonte: Boldizzoni-Serio, 1996

Questo modello, tramite l'utilizzo di due variabili²⁶ individua quattro possibili strategie di crescita: la crescita interna mediante legami formali-contrattuali, la crescita interna mediante legami sociali interpersonali, la crescita esterna

²⁶La modalità di crescita per linee interne o esterne e la natura formale o sociale delle relazioni interorganizzative (Bonti, 2012).

mediante legami formali-contrattuali e la crescita esterna mediante legami sociali e interpersonali.

La *crescita interna mediante legami formali-contrattuali* é contraddistinta da un forte coordinamento ed è possibile rintracciarla nell'articolazione di più unità della stessa impresa, nella formazione di gruppi di piccole imprese o nella partecipazione a *joint venture*. La *crescita interna mediante legami sociali-interpersonali* prevede un coordinamento meno forte e ha un riscontro meno frequente nella realtà. A questa modalità appartiene ad esempio il fenomeno dello spin off²⁷. La *crescita esterna mediante legami formali-contrattuali* prevede un coordinamento reso forte dal ricorso a meccanismi sia contrattuali che gerarchici. In questa modalità rientrano, ad esempio, il franchising, i rapporti di subfornitura (utilizzo di strumenti gerarchici), i consorzi, le associazioni di servizi. La *crescita esterna mediante legami sociali-interpersonali* presenta una debole intensità nelle connessioni e nel coordinamento fra i nodi della rete. In questo caso, con cui si fa riferimento a patti e accordi con imprese di altri settori, sia le grandi imprese sia quelle di minore dimensione pongono il loro interesse ai collegamenti intersettoriali; le seconde, in particolar modo, mirano ad ottenere risorse conoscitive ed entrare in circoli di apprendimento che potrebbero tornare utili.

Altre due tipologie di rete accolte con successo dalle piccole e medie imprese sono quelle che fanno riferimento ad *accordi e alleanze verticali* (lungo la catena del valore) e *orizzontali*.

Nella prima fattispecie si rimanda al tradizionale ruolo, di fornitori specializzati, ricoperto dalle aziende minori inserite in sistemi di rapporti di collaborazione di lungo termine con le aziende maggiori. In queste situazioni, col passare del

²⁷ Con il termine spin-off si intende un processo mediante il quale un 'impresa nasce per «scorporamento da un'altra, la quale mantiene tuttavia un ruolo fondamentale nei confronti della nuova realtà imprenditoriale, esercitando su di essa una significativa influenza soprattutto in termini di competenze e di attività svolte. Il processo di s.-o. consiste nella creazione di una nuova organizzazione – 'estratta' da una precedente – che impiega il know how accumulato dall'azienda 'madre' per sviluppare un nuovo sentiero di conoscenze e uno specifico utilizzo che non rientrano in termini istituzionali o strategici nei fini della organizzazione di origine.» Fonte: [URL:Http://www.treccani.it](http://www.treccani.it)

tempo, nonostante la presenza di radicate asimmetrie di potere, le aziende minori hanno sviluppato un consistente potere contrattuale e di scambio anche se raramente hanno assunto ruoli di imprese focali. In questa tipologia di rete si ricorre all'utilizzo di meccanismi di coordinamento e controllo di tipo contrattuale-formale e la sua predisposizione esercita una notevole influenza sugli assetti organizzativi delle imprese partecipanti.

Nella seconda tipologia di rete²⁸ si osservano dei legami prettamente sociali, i meccanismi di fiducia assicurano il minimo coordinamento e l'impatto organizzativo risulta moderato.

In generale, possiamo affermare che le imprese di minori dimensioni, comprese quelle familiari, si dimostrano interessate al coinvolgimento nella formazione di reti interorganizzative (reti esterne) al fine di perseguire un insieme eterogeneo di obiettivi, intraprendere percorsi di eccellenza ed, anche, per realizzare strategie di crescita che assicurino i vantaggi tipici della grande dimensione senza rinunciare ai punti di forza tipici della piccola (ad esempio la flessibilità che verrebbe compromessa nei casi di crescita dimensionale). Tra gli obiettivi più ambiti, perseguiti con l'utilizzo delle reti, rientrano: ottenere competenze critiche e informazioni non reperibili o non economicamente sviluppabili all'interno; contrastare le incertezze ambientali; sviluppare economie di scala non perseguibili all'interno; accedere a contributi e sinergie produttive e commerciali (soprattutto nei processi di internazionalizzazione).

Per quanto riguarda, infine, il necessario possesso di un insieme di competenze specifiche da parte delle aziende²⁹ che scelgono di fondare i propri processi di crescita su rapporti di collaborazione interorganizzativa si fa riferimento sia alla disponibilità di conoscenze e capacità gestionali nelle relazioni sia al loro efficace ed efficiente utilizzo.

In particolar modo vengono definite *network capabilities* come «la capacità di una piccola e media impresa di dar vita, coordinare e apprendere dalle attività svolte

²⁸ Caratterizzata spesso dalla presenza di imprese di piccola e media dimensione (Bonti, 2012).

²⁹ In questo caso di minore dimensione e di natura familiare.

nell'ambito di relazioni collaborative interorganizzative, in modo tale da combinare l'insieme delle risorse per realizzare una cooperazione di successo e conseguire, in base a relazioni *trust based*, gli obiettivi prefissati» (Sullivan-Mort, Weerawardena, 2006; Loxton, Weerawardena, 2006; Walter et al, 2006, citato in Bonti, 2012:123).

Tra le aree di competenza interessate dalle *network capabilities* rientra in primo luogo la capacità di riuscire a catturare l'interesse dei nodi coinvolti nella rete (altre piccole e medie imprese familiari) intorno ad una *salient vision* (Oswald, Mossholder, Harris, 1994, citato in Bonti, 2012).

In secondo luogo, la capacità di saper predisporre dei criteri di *selezione* dei partner che tengano conto sia delle competenze, possedute da quest'ultimi, necessari per portare a buon fine il progetto sia del *riconoscimento reciproco*, indispensabile per la scelta di aderire o meno ad una rete organizzativa.

In terzo luogo, in riferimento alle *modalità di governo* risulta necessario saper utilizzare un'attenta combinazione tra i meccanismi di coordinamento e controllo sociali e quelli gerarchici. Pur ammettendo che spesso aggettivi come gerarchico o formale risultano nell'immaginario comune delle piccole e medie imprese sinonimi di rigidità o immobilismo, tuttavia, per raggiungere elevati livelli di efficacia ed efficienza nei network è necessario abbattere tale concezione.

Lo sviluppo di queste competenze di gestione porta alla definizione di reti miste e cioè che utilizzano combinazioni di legami formali e informali, interpersonali e interaziendali, sociali, gerarchici e di mercato; e di *reti multiple*, costituite dallo sviluppo degli assetti reticolari da parte delle imprese minori "eccellenti" sotto al profilo organizzativo (Bonti, Cori, 2006, citato in Bonti, 2012:126), ovvero: alcune prevalentemente contrattuali e altre con una connotazione proprietaria, orizzontali e verticali, settoriali e intersettoriali.

In quarto luogo, infine, correlate alle sopracitate aree di competenza, appaiono determinanti le capacità relative allo sviluppo di *processi e capacità di*

apprendimento dei singoli attori della rete, in una logica di *reciprocal learning* (Lorenzoni, 2000, citato in Bonti, 2012:126).

2.2.3 I modelli del ciclo di vita delle piccole e medie imprese familiari³⁰

Nei modelli che verranno illustrati, nei quali si schematizza il susseguirsi di stadi successivi di evoluzione dell'impresa familiare, bisogna tenere in considerazione sia le variabili che condizionano i comportamenti, le scelte e le motivazioni dell'imprenditore e dei familiari – tra cui il profilo delle risorse umane, le disponibilità finanziarie, gli obiettivi personali, la cultura e i valori – sia le capacità imprenditoriali e il patrimonio di conoscenze della famiglia.

Il percorso evolutivo dell'impresa, infatti, oltre che da prodotti, mercati e tecnologie, viene influenzato dalla disponibilità di risorse materiali e immateriali, necessarie per il progresso aziendale, da parte della famiglia proprietaria. Inoltre, le dinamiche in cui si riscontrano dei limiti o delle incongruenze nelle relazioni famiglia-impresa possono condurre a dei momenti di discontinuità nel percorso di sviluppo dell'impresa (Ciambotti 1991, Boldizzoni, 1988; Boldizzoni, Serio, 1996, 2000, citato in Compagno, 2003).

Sulla base di questa ipotesi, nei modelli vengono prese in considerazione situazioni tra cui: l'evoluzione del profilo della leadership imprenditoriale, il processo di successione generazionale al vertice dell'azienda, la deriva generazionale, l'evoluzione delle istanze e dei bisogni espressi dalla famiglia e dall'impresa (Compagno, 2003:39).

Il primo modello preso in esame è quello ideato da Danco (Danco e Jonovic, 1981, Danco, 1982, citato in Compagno, 2003) che sulla base di due dimensioni (tempo e crescita) individua quattro stadi: “dello stupore o meraviglia”,

³⁰ Questo sottoparagrafo si fonda prevalentemente sul lavoro di Compagno C. (2003), *Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale*, UTET Diffusione S.r.l., Torino.

“dell’abbaglio”, “del fulmine” e “della separazione”. Nel primo stadio, l’imprenditore dà il via al suo progetto avendo definito la *business idea*; il secondo ha inizio con le varie dinamiche che interessano lo sviluppo del progetto imprenditoriale e conclude con il consolidamento e affermazione della *business idea*; il terzo riguarda la possibile rottura dell’equilibrio raggiunto nel secondo stadio a causa di minacce provenienti da fattori interni o esterni; il quarto, infine, coincide con la separazione dell’imprenditore-fondatore dal proprio business.

L’ultimo stadio, in cui avviene la transizione imprenditoriale, costituisce un momento di discontinuità da cui, tuttavia, è possibile ottenere un ulteriore sviluppo e rivitalizzazione della formula imprenditoriale che possa ricollocare l’azienda nello stadio dello stupore e della meraviglia (quinto stadio, “la nuova meraviglia”). Per far questo, Danco (1982) crede che debba essere trasmesso ai successori lo stesso entusiasmo e attaccamento all’azienda che possedeva l’imprenditore-fondatore.

Ovviamente si capisce bene come da quest’ultimo stadio si possa anche giungere al declino nell’ipotesi in cui, ad esempio, non vi siano eredi oppure, nel caso ci fossero, non possiedano le caratteristiche imprenditoriali adeguate.

Il secondo modello è quello elaborato da Ward (1988) in cui l’autore analizza il ciclo di vita dell’impresa familiare scomponendolo nel ciclo di vita del prodotto, dell’organizzazione e dell’imprenditore proprietario. Egli individua tre stadi di crescita (iniziale, intermedio, finale) e l’evoluzione aziendale si inquadra in un percorso che non per forza deve seguire una traiettoria lineare, ma necessita indubbiamente di cambiamenti a livello di “stile” di leadership, obiettivi della famiglia, cultura e ambito strategico.

La novità del modello risiede nell’integrazione dell’analisi per stadi secondo la dimensione della proprietà (1°stadio: fondatore; 2°stadio: società tra fratelli; 3°stadio: dinastia familiare) e del management (1°stadio: spirito d’impresa; 2°stadio: professionalità; 3°stadio: società capogruppo), individuando le

principali problematiche dei rispettivi ruoli proprietari e manageriali in corrispondenza di ciascuno stadio evolutivo (Compagno, 2003:40).

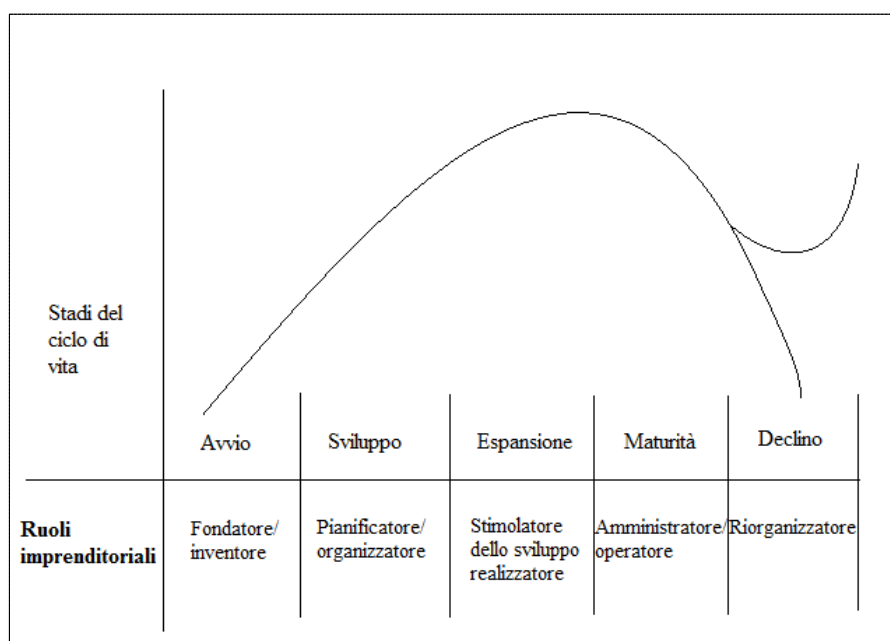
Dall'analisi di quest'elaborazione si può ricavare che l'andamento dell'evoluzione aziendale venga a dipendere sia dalla capacità dell'imprenditore di saper modificare il proprio ruolo, sia dalle dinamiche interne alla famiglia proprietaria. Si pensi, ad esempio, a tal proposito, quanto i processi di espansione dipendano dalla consistenza del patrimonio aziendale e dalla decisione, da parte della famiglia, di investirlo in capitale di rischio; quanto i processi di diversificazione siano collegati con il numero di familiari proiettati a ruoli gestionali all'interno dell'impresa; o , ancora, quanto le direttrici di crescita dell'impresa familiare dipendano anche dalla volontà e capacità delle nuove generazioni di continuare l'attività.

In questi modelli una fase cruciale dello sviluppo aziendale è rivestita dalla fase di successione generazionale che in letteratura economico aziendale viene definita come «il processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa e la delega efficace del ruolo imprenditoriale, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori e al subentro di quest'ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione» (Corbetta, Preti, 1988, Corbetta, 1995, citato in Compagno, 2003:42).

Attraverso alcuni modelli, oltretutto, è possibile individuare il profilo del successore in base alla fase del ciclo di vita dell'impresa in cui avviene la transizione imprenditoriale. Tra questi, quello di Kroeger (1974) delinea quattro fasi: introduzione o avvio, sviluppo, maturità e declino (Fig. 2.6).

Innanzitutto l'autore per ogni fase da lui definita indica le qualità manageriali, le capacità fondamentali e le funzioni chiave necessarie che devono competere all'imprenditore per permettere all'impresa di sopravvivere e svilupparsi (Bonti 2012).

Fig. 2.6 – Fasi del ciclo di vita e caratteristiche del ruolo imprenditoriale



Fonte: Kroeger, 1974 adattato da Compagno, 2003

Così, nella prima fase, quella iniziale, all'imprenditore/fondatore sarà richiesta una capacità creativa nell'indirizzare i suoi sforzi verso la creazione dell'azienda e nel risolvere i principali problemi di come sfruttare economicamente le proprie idee in modo efficace. Nella fase di decollo l'imprenditore sarà chiamato a risolvere problemi inerenti alla gestione della capacità di espansione dell'azienda, utilizzando, unite all'intuito imprenditoriale, capacità di analisi necessarie per gestire lo sviluppo (Kroeger, 1974, citato in Compagno, 2003). Nella fase di espansione il leader si trova a dover consolidare la struttura dell'azienda, in modo che essa sia funzionale al vantaggioso utilizzo commerciale della business idea, potenziando, inoltre, capacità di integrazione e coordinamento. Nella fase di maturità l'impresa è chiamata a mantenere la posizione raggiunta predisponendo, all'interno di strategie di ristrutturazione, delle azioni di razionalizzazione dei processi organizzativi e produttivi come, ad esempio, migliorare l'ambito qualitativo dei processi produttivi, arricchire la gamma di prodotti/servizi, ridurre i prezzi di vendita per abbassare il livello di interesse verso quel segmento. Nella fase successiva per evitare il declino,

quindi rilanciare l'impresa, il leader dovrà arricchire le consolidate capacità imprenditoriali innovative con capacità manageriali di tipo analitico (Bonti, 2012) proponendosi come successore-riorganizzatore.

Tenendo in considerazione il seguente percorso, il profilo del successore sarà definito in relazione alle esigenze delle singole fasi. A quest'ultimo sarà richiesto un atteggiamento collaborativo (necessario anche da parte dell'imprenditore uscente), per evitare conflittualità che comprometterebbero il processo di definizione della *business idea*, se, ad esempio, il ricambio generazionale si dovesse verificare nella fase di avvio dell'impresa. Stesso atteggiamento, unito tuttavia ad una cospicua dose di continuità tra le competenze in capo al successore e quelle definite dall'imprenditore, verrebbe richiesto qualora il ricambio al vertice avvenisse nella fase di sviluppo.

Nella fase di maturità, che di per sé costituisce un momento critico per l'azienda, i punti salienti per garantire un'ottimale successione riguardano, da una parte, la disponibilità alla delega da parte del leader, dall'altra, la presenza di un successore dotato di competenze e di un approccio imprenditoriale innovativi per ricollocare l'azienda in un percorso evolutivo.

Se, infine, il ricambio generazionale si verificasse nella fase di declino risulterebbe di fondamentale importanza l'orientamento all'innovazione del successore che, attraverso una formula imprenditoriale arricchita e riprogettata con idee ed elementi innovativi, potrebbe garantire continuità all'azienda.

Peiser e Wooten (1983) analizzano il ciclo di vita delle imprese accostandolo al ciclo di vita dell'imprenditore e della sua famiglia in modo da consentire un'interpretazione dell'evoluzione del rapporto famiglia-impresa dal punto di vista dell'intero nucleo familiare coinvolto. Le fasi individuate dagli studiosi³¹ sono: fase iniziale (di esistenza o sopravvivenza), definita "di coalizione"; la fase di successo, definita "di ascesa"; la fase matura, di proiezione verso il futuro, definita "istituzionale" (Compagno, 2003:44).

³¹In cui vengono evidenziati i bisogni e le caratteristiche dell'imprenditore, dei membri familiari e dell'impresa.

I due autori ritengono, nell'elaborazione del loro modello, che il fenomeno del passaggio generazionale (soprattutto dalla prima alla seconda) rappresenta un momento di discontinuità e di possibile crisi³² in quanto può marcare le differenze, in termini di ambizioni e modalità di gestione, tra il fondatore e la generazione entrante o tra i singoli membri della famiglia.

Anche Dyer (1983) nel suo lavoro si sofferma sui momenti di discontinuità che caratterizzano il ciclo di vita dell'impresa. Egli individua cinque fasi che non costituiscono un percorso obbligato per tutte le aziende familiari e ogni passaggio a un fase successiva implica dei tempi e delle modalità distinte per ogni azienda. Le fasi sono (Compagno, 2003:46): nascita; crescita e sviluppo; successione imprenditoriale alla seconda generazione; ampliamento della proprietà con ingresso di conferenti di capitale esterni alla famiglia; affidamento della gestione a manager professionisti, con la famiglia che ricopre funzioni di supervisione attraverso gli organi di *governance*.

L'autore si sofferma sul potenziale evolutivo espresso dalla successione³³ e sul cambiamento che subiscono i valori d'impresa, al susseguirsi delle fasi evolutive, dovuto dalla diversa composizione della formula imprenditoriale del fondatore a seguito della mescolanza di influenze provenienti da componenti sia interni che esterni alla famiglia.

Rimandando al capitolo successivo un'analisi più esaustiva del fenomeno della successione generazionale nelle imprese familiari, è possibile riassumere i principali tratti che caratterizzano i percorsi di evoluzione delle piccole e medie imprese familiari nei modelli esposti: l'imprenditore, fondatore o erede, costituisce un elemento fondamentale per il progresso dell'impresa familiare in quanto ne definisce sia la business idea, attraverso la sua creatività e il suo spirito imprenditoriale, sia le traiettorie di sviluppo mediante azioni e decisioni in

³²Capace di impedire o ritardare il percorso evolutivo dell'azienda e il suo progressivo processo di "professionalizzazione" (Compagno, 2003).

³³ La quale si concretizza in meccanismi di apertura istituzionale dell'impresa familiare effettuati, prima, attraverso l'apertura della compagine proprietarie e, successivamente, mediante l'ingresso in ambito gestionale di competenze manageriali che tendono a sostituire la figura dell'imprenditore (Dyer, 1983, citato in Compagno, 2003).

relazione al riassetto istituzionale e organizzativo e ri-orientamento strategico; la struttura della famiglia, le sue dinamiche interne, i suoi contributi³⁴ esercitano un'influenza notevole sui processi di sviluppo dell'azienda; l'ambiente competitivo rappresenta un sistema di vincoli e opportunità che interagisce con le potenzialità espresse dalla famiglia in termini di risorse imprenditoriali e manageriali, impegno, valori e cultura (Compagno, 2003:47).

³⁴ Non solo finanziari o prestazionali ma anche in termini di motivazione, *commitment*, sostegno e rinforzo reciproco.

III Capitolo

Fasi, dimensioni e aspetti caratteristici del passaggio generazionale nelle aziende familiari

3.1 Quadro di riferimento

3.1.1 Definizione, durata e successo della successione generazionale

In questa parte del lavoro verrà trattato il tema del passaggio generazionale nelle aziende familiari e quest'ultimo verrà inquadrato, ai fini del lavoro stesso, in un'ottica di passaggio "padre" "figlio/a"; inoltre, ogni qual volta verrà fatto riferimento all'erede o al successore sarà implicita la possibilità che siano "gli" eredi o "i" successori.

Definizione e interpretazione

Riprendendo la definizione citata nel capitolo precedente, la successione generazionale veniva inquadrata come il «processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa e la delega efficace del ruolo imprenditoriale, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori e al subentro di quest'ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione» (Corbetta, Preti, 1988, Corbetta, 1995, citato in Compagno, 2003:42). Un'altra definizione la identifica al «al trasferimento della leadership da un membro della famiglia proprietaria ad un altro per garantire la sopravvivenza e la continuità dell'attività d'impresa» (Morris, Williams et al. 1997; Sharma, Chrisman et al. 2003a citato in Masciarelli, Prencipe 2010).

Ad ogni modo è possibile affermare che, considerandola in termini di opportunità e se saputa gestire, la successione imprenditoriale può costituire

un'importante momento per diffondere lo spirito innovativo all'interno dell'azienda e per condurre processi di cambiamento, da impostare secondo una logica orientata al futuro, in cui si combinano continuità e rinnovamento, tradizione e innovazione (Cesaroni, Sentuti, 2010).

Il ricambio generazionale, tuttavia, oltre a rappresentare un'occasione privilegiata per riflettere sulla strategia d'impresa, per rinvigorire l'iniziativa imprenditoriale, per avviare la ricerca per lo sviluppo di nuove competenze, può costituire una potenziale minaccia alla sopravvivenza dell'azienda nel breve o medio termine. Questo avviene specialmente nei casi in cui, ad esempio, l'imprenditore viene improvvisamente a mancare, non vi sono eredi interessati a ricoprire la funzione imprenditoriale, prevale in azienda una logica familiare che porta alla guida della stessa eredi scarsamente preparati (Corbetta, 2010).

Durata e successo del processo di successione generazionale

Il processo di successione ha una durata pari al tempo necessario per trasferire l'attività d'impresa da una generazione a quella successiva (Morris, Williams, et al., citato in Masciarelli, Prencipe, 2010).

L'assenza di eventi particolari (come malattie o morte dell'imprenditore) fa sì che l'intero decorso della successione sia caratterizzata dalla convivenza, più o meno pacifica, delle due generazioni. Considerando che gli eredi mediamente entrano in azienda al termine degli studi universitari (25-30 anni) e che in termini numerici si stima – attraverso l'analisi di un campione di imprese familiari – che la durata del ricambio può aggirarsi tra i 10-15 anni, si capisce bene come una volta concluso tale processo la generazione entrante possa già avere dei figli adolescenti, il che, con molta probabilità, separerebbe di una decina d'anni l'azienda dal successivo passaggio generazionale (Mezzadri, 2005).

Tralasciando l'estremizzazione di tale considerazione¹ possiamo affermare che fenomeni quali la deriva generazionale² e l'allungamento della vita media possono oggettivamente determinare l'aumento dei tempi di durata della successione generazionale e del periodo di convivenza intergenerazionale, richiedendo ai soggetti coinvolti le necessarie capacità per la gestione corretta di entrambi gli aspetti (Mezzadri, 2005).

Per quanto riguarda, invece, il buon esito del ricambio generazionale ai vertici dell'impresa è possibile far riferimento³ al contributo di Sharma et al. (2003b) i quali identificano il successo della transizione generazionale col conseguimento (o col mantenimento) del vantaggio competitivo, preservando quelle che sono le conoscenze idiosincratiche caratteristiche della famiglia (Bonti, Cori 2011).

Quest'ultime sono racchiuse nel concetto di "*familiness*"⁴ e vengono individuate sia come una possibile fonte del vantaggio competitivo (Habbershon, Williams 199, Habbershon, Williams, Macmillan 2003, citato in Bonti, Cori 2011) sia come, in alcuni casi, se non gestite nel modo giusto, un possibile ostacolo verso migliori performance dell'impresa (Sharma, 2008, citato in Bonti, Cori, 2011).

A seguito di talune ricerche⁵, il concetto di *familiness* viene scomposto in tre differenti insiemi che comprendono (Del Bene, Lattanzi, Liberatore, 2012:219):

- le competenze relative alla realizzazione di uno specifico prodotto/servizio e/o ad uno specifico settore industriale;
- le competenze prettamente organizzative;
- le competenze nella gestione delle relazioni familiari.

¹ La quale porterebbe quasi a pensare che nelle aziende a conduzione familiare il processo di ricambio generazionale possa costituire uno status permanente (Mezzadri, 2005).

² Cfr. par. 1.5 pag.33

³ Oltre alla continuità dell'azienda familiare, al mantenimento della proprietà e del controllo nelle mani della famiglia del fondatore (Corbetta, 1995, citato in Bonti, Cori, 2011) e alla soddisfazione degli stakeholders (Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004, citato in Bonti, Cori, 2011).

⁴ Con il quale si indica un pacchetto di risorse di un'impresa che possiede in virtù del sistema di interazioni tra la famiglia, i suoi membri e il business (Habbershon, Williams 199, Habbershon, Williams, Macmillan 2003, citato in Bonti, Cori 2011).

⁵ Per maggiori informazioni vedi: Del Bene L., Lattanzi N., Liberatore G., *Aziende familiari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milanofiori Assago (MI), 2012.

Le prime fanno riferimento all'insieme di conoscenze che preservano i tratti distintivi e la formula imprenditoriale integrandoli e completandoli in base alle nuove esigenze emergenti. Oltre alla conoscenza dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, delle caratteristiche dei clienti e dei concorrenti, delle tecnologie adoperate dall'azienda e del suo sistema economico-istituzionale, in quest'area di competenze rientrano anche le capacità di reinterpretare un prodotto/servizio adattando la tradizione con i nuovi scenari ambientali (Del Bene, Lattanzi, Liberatore, 2012).

Le competenze organizzative richiamano la maturità nella conduzione del sistema aziendale che incorpora i valori e gli orientamenti tipicamente imprenditoriali all'interno di un insieme ragionato e selezionato di tecniche manageriali, sviluppate in coerenza con le effettive esigenze aziendali (Bonti, Cori, 2006; Cori, Del Bene, 2010, citato in Del Bene, Lattanzi, Liberatore, 2012:221).

In relazione alle competenze nella gestione familiare si fa riferimento alle capacità di guidare, controllare e adattare l'intersezione tra sistema aziendale e familiare. In particolare, si rimanda alla scelta dei membri della famiglia da coinvolgere in azienda e alla loro responsabilizzazione finalizzata all'assunzione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e all'ottenimento del consenso e sostegno dall'insieme degli stakeolder (Del Bene, Lattanzi, Liberatore, 2012:221).

Così, con un approccio shumpeteriano all'innovazione (Del Bene, 2005) e una prospettiva che vede nel ricambio generazionale un'occasione di sviluppo per l'impresa, possiamo ipotizzare che il processo di successione sia da considerarsi di successo quando è «in grado di assicurare il rafforzamento delle competenze distintive aziendali, mediante un equilibrato dosaggio tra processo di trasferimento dello stock di conoscenze esistenti e sviluppo di conoscenze e capacità innovative» (Bonti, Cori, 2011:6). Quindi, come sostiene Preti (Preti, 1996, citato in Bonti, Cori, 2011), coloro i quali saranno coinvolti nel processo di

successione dovranno valutare con attenzione l'esigenza di effettuare delle modifiche nelle competenze che il leader dovrà apportare all'azienda.

3.1.2 I fattori aziendali e familiari che influenzano la successione imprenditoriale⁶

Possiamo individuare alcune variabili aziendali che risultano in grado di impattare sullo svolgimento e sull'esito della successione imprenditoriale.

Le dinamiche del ricambio generazionale, infatti, vengono influenzate dalla dimensione aziendale, la quale, crescendo farà aumentare proporzionalmente la necessità di dirigenti preposti al presidio di una o più posizioni (in alcune aziende la crescita e la differenziazione sono dettate da esigenze familiari in termini occupazionali e di sviluppo, piuttosto che da concrete evoluzioni del business). Nelle imprese di grandi dimensioni organizzate in unità divisionali, addirittura, il numero di eredi potrebbe non essere sufficiente (e quindi richiedere l'ingresso di figure professionali esterne alla famiglia) a ricoprire tutte le posizioni manageriali attive.

Strettamente correlata alla dimensione, poi, vi è il grado di estensione orizzontale e verticale, cioè le aree di business e le fasi della filiera produttiva presidiate dall'azienda familiare, il quale, se risulta elevato (aziende che operano in più combinazioni di prodotti/mercati o che controllano più fasi) permetterà a più membri della famiglia di occupare posizioni rilevanti.

Le dimensioni aziendali, l'articolazione organizzativa e l'estensione aziendale – che insieme definiscono la complessità aziendale (Mezzadri, 2005:38) – inoltre influenzano anche il processo di assunzione di responsabilità in quanto al

⁶ Questo sottoparagrafo si basa eminentemente sul lavoro di Mezzadri A. 2005, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, Franco Angeli, Milano.

crescere della complessità aumenta la necessità di approfondire la conoscenza dell'impresa da parte dell'erede che per questo può essere affiancato, per un periodo di tempo delimitato, dal responsabile funzionale o di divisione.

Ancora, la formazione degli eredi e l'individuazione della futura leadership non può non tener conto delle *core competences* del business. In particolare, nelle aziende in cui la funzione tecnica riveste un ruolo fondamentale, ai primogeniti potranno essere impartiti degli studi in linea con la tradizione di famiglia per poter gestire l'area principale della produzione; in quelle imprese, invece, dove per mantenere il vantaggio competitivo occorre un particolare *skill*, chi tra gli eredi ne disporrà sarà privilegiato nel ricambio generazionale e destinato quindi ad assumere la leadership sostanziale dell'impresa.

Tenendo a mente l'oggetto di studio si capisce bene come anche in quest'ambito il rapporto impresa-famiglia porta con sé diverse implicazioni.

Tra le variabili familiari che possono influenzare il ricambio generazionale in primo luogo troviamo la numerosità dei potenziali candidati alla successione. Se, nel caso più semplice, si tratta di un passaggio di testimone tra padre e figlio/a, o con pochi soggetti coinvolti, il passaggio cruciale riguarderà la verifica dell'adeguatezza dell'erede/i a prendere il comando dell'impresa. Qualora si riscontrasse un esito negativo da questa verifica⁷ è importante che il genitore, pur legittimato a mostrare nei suoi lati più belli del proprio lavoro o ad augurarsi che trovi seguito nelle generazioni future, non commetta l'errore di veicolare la volontà dei figli obbligandoli, anche indirettamente, ad intraprendere studi ed esperienze funzionali all'ingresso nell'impresa di famiglia (Corbetta, 2010).

Spesso, per l'appunto, l'imprenditore tende a proiettare sull'erede aspettative di prosieguo dell'impresa di famiglia anche quando in quest'ultimo non risiedono né la voglia né le capacità, causando un grave danno sia all'azienda che alla famiglia. In questi casi, nella migliore delle ipotesi l'erede, demotivato e con il rimpianto di non aver seguito una strada differente, potrà semplicemente imitare

⁷Vale a dire quando il figlio/a (o i figli/e) non risultano adatti a svolgere il ruolo imprenditoriale per mancanza di capacità o di motivazione (Corbetta, 2010).

la formula imprenditoriale del padre fondatore (o della generazione precedente) fino a quando non venga messa in discussione da mutamenti rilevanti nell'ambiente competitivo; nella peggiore delle ipotesi, invece, la soluzione più drastica sarà quella di ovviare per un ritiro, da parte dell'erede, al semplice ruolo proprietario affidando la gestione a soggetti esterni o di vendere l'attività di famiglia.

La situazione si complica parecchio quando ad essere coinvolti nel passaggio generazionale sono una pluralità di soggetti anche se, da una parte, ciò fa aumentare le probabilità dell'esistenza delle capacità necessarie per garantire la continuità dell'impresa. In queste situazioni una possibile soluzione è quella di gestire in maniera collegiale l'esercizio della leadership tra tutti gli eredi, tuttavia, come ipotesi è fattibile solamente in casi in cui tra i successori ci sia una forte complementarietà di competenze, una chiara distribuzione di responsabilità, un'intensa stima e un altrettanto intenso senso di appartenenza alla famiglia. Il venir meno di queste condizioni e quindi il presentarsi di un vertice poco coeso potrebbe causare una paralisi gestionale e decisionale che influenzerebbe negativamente l'azienda.

Quando, dunque, i successori sono molti, tra di essi, spesso, vengono a differenziarsi le posizioni di chi mantiene sia il ruolo proprietario sia quello imprenditoriale/manageriale e di chi, invece, rimane un semplice detentore di quote aziendali.

Nei rari casi in cui si riscontra l'assenza di eredi la famiglia imprenditoriale può ovviare al problema tramite l'adozione di figli, il conferimento dell'azienda a una fondazione o la cessione della stessa (Corbetta, 2010).

Due fenomeni legati all'ambito familiare che possono impattare sia sulle dinamiche successorie sia su quelle familiari sono la deriva generazionale e il raffreddamento dei soci, già trattati nei capitoli precedenti⁸. In tali circostanze si passa da un numero limitato di soggetti molto legati tra di loro, che di

⁸ Vedi Cap.1, par.1.5, pag.33

conseguenza gestiscono i rapporti in modo informale e sulla base di certi valori condivisi, ad una realtà nella quale l'aumento dei soggetti coinvolti è inversamente proporzionale al grado di coesione tra di esse. Ciò, oltre a penalizzare gli assetti patrimoniali (diminuzione delle rispettive quote, cessione delle quote con cespiti extra aziendali), può fomentare i contrasti tra i possibili successori concretizzando l'esigenza di definire un sistema di regole chiaro e formalizzato per disciplinare l'intero processo di successione⁹.

Altre due variabili che contribuiscono a condizionare i processi di transizione al vertice sono rappresentate dai valori e dalla cultura della famiglia, con riferimento ai rapporti tra la stessa e l'impresa, e dalle attese delle due generazioni.

Il sistema di valori

Una non trascurabile forma di influenza sul processo di successione è quella esercitata dal sistema di valori¹⁰, sulla base del quale l'azienda è guidata. Dal punto di vista della transizione generazionale il prevalere di valori, regole ed esigenze familiari su quelle aziendali può causare, come abbiamo visto, danni irreversibili su entrambi i sistemi (Del Bene, 2005).

Così, ad esempio, la concezione dell'azienda come mera fonte di risorse finalizzata al conseguimento di uno stile di vita agiato, da parte della famiglia, causerà un drastico decremento delle possibilità di sviluppo futuro (Del Bene, 2005); o ancora, in particolare, quando la famiglia predomina sull'azienda il processo di successione verrà finalizzato, anche se in modo tacito, a garantire agli eredi una posizione professionale autonoma e redditizia, indipendentemente dalle loro capacità. Tale situazione, se da una parte, a livello familiare può sembrare una soluzione ottimale, dall'altra, può essere fonte di tensioni in azienda, in relazione alla scarsa capacità di gestione, e in famiglia tra l'erede più dotato e gli altri.

⁹ Vedi: Cap.1, par.1.5, pag.33

¹⁰ Precedentemente trattato nel seguente lavoro Cfr. par.1.4, pag.18

Un ulteriore focolaio di tensioni familiari può venirsi a creare quando, al contrario, l'azienda predomina sulla famiglia. In questi casi la successione¹¹ per selezionare coloro che saranno chiamati alla guida dell'impresa terrà conto delle effettive capacità e competenze degli eredi può innestando delle tensioni a seguito delle discriminazioni tra gli eredi stessi.

Cultura e valori familiari sono poi influenzati anche dal contesto territoriale in cui l'azienda familiare è radicata. Si possono riscontrare situazioni, infatti, ad esempio, nelle quali in alcune zone la successione venga svolta mediante una logica dinastica nei confronti del primogenito maschio (Del Bene, 2005)

Ad ogni modo è possibile affermare che una famiglia che sappia trasmettere valori positivi come il rispetto dell'azienda, la ricerca dell'unità, la professionalità, la dedizione, l'umiltà ha maggiori probabilità di affrontare con successo un passaggio generazionale (Corbetta, 2010:193).

Le aspettative di padri e figli

Prendendo in considerazione le diverse aspettative che vengono a crearsi, da una parte, nella generazione al comando e, dall'altra, nella generazione entrante faremo riferimento rispettivamente all'orientamento al futuro e alla predisposizione alla delega dei padri e alla disponibilità all'attesa e all'innovatività delle competenze apportate dai figli (Mezzadri, 2005).

Se il grado di tali parametri si dimostra basso, generalmente si osservano casi in cui da parte dell'imprenditore uscente la successione viene interpretata come un fatto inevitabile ma da rinviare il più possibile, concentrandosi solamente un'ottica operativa di breve periodo. Tale circostanza unita alla scarsa predisposizione dei figli è verosimile che possa creare, inoltre, contrasti generazionali non orientati alla ricerca di soluzioni per l'azienda.

Viceversa, se il grado è alto, si creano le condizioni tali per predisporre un percorso comune di convivenza generazionale in un'ottica di lungo periodo; in

¹¹ Che come fine ultimo ha quello di garantire la continuità dell'azienda.

cui gli eredi dimostrano la volontà di apportare novità all'azienda e la capacità di saper attendere coinvolgendo i padri in maniera graduale, avviando talora processi congiunti di ripensamento della formula imprenditoriale.

Particolari attese possono dare vita a situazioni difficoltose, inoltre, quando l'imprenditore non affronta con la dovuta ragionevolezza il processo di successione manifestando un'assoluta volontà di mantenere il proprio potere pur in presenza di eredi, già in età avanzata, dotati di motivazione e predisposizione per poter subentrare alla guida dell'impresa (Corbetta, 2010). In questa fattispecie sarebbe opportuno, da parte degli eredi, investire il loro impegno nelle aree aziendali in cui potrebbero godere di una maggiore autonomia dall'imprenditore e contemporaneamente formulare una visione dell'azienda in vista dell'inevitabile momento in cui quest'ultimo sarà costretto a lasciare il proprio ruolo (Corbetta, 2010).

Situazione inversa, ma ugualmente critica, si verifica quando gli eredi pretendono di prendere il controllo dell'azienda senza possedere le necessarie capacità e/o senza apportare nessun elemento di innovazione. In questi casi spesso i conflitti che si creano tra le due generazioni si spostano dall'azienda alla famiglia (o viceversa) e nell'ipotesi peggiore possono degenerare in abbandoni traumatici dell'azienda da parte dell'erede/i o in trend altamente negativi delle performance aziendali fino a sfociare nella cessione a terzi dell'attività.

Le condizioni ideali nelle quali si debba svolgere il processo di transizione generazionale sarebbero quelle in cui, oltre l'elevato grado dei parametri sopracitati, in termini generali l'atteggiamento disponibile del padre si sposa con le inclinazioni favorevoli del figlio/i creando un clima armonioso sia in azienda che in famiglia e sfruttando i possibili contrasti come momento di confronto e crescita individuale.

Tuttavia, la ricerca empirica vuole che nella pratica la maggior parte delle imprese vivano i processi di ricambio generazionale in un'area intermedia in cui

ci sono tensioni latenti che, pur non esplodendo in conflitto aperto, non permettono nemmeno di riposare sugli allori (Mezzadri, 2005:44).

Infine, ma ne parleremo meglio più avanti, bisogna constatare che quando il rapporto intergenerazionale è stato connotato da affetto, stima e ragionevolezza è facile che il successore sia portato a riflettere l'impronta data dal padre all'azienda cercando di replicare le sue mosse. Egli adotterà quindi una politica conservatrice che garantirà dei buoni risultati in mercati stabili ma che si potrebbe rilevare nefasta in ambiti competitivi dinamici.

Al contrario un rapporto distante segnato da conflitti e incomprensioni potrebbe indurre il successore ad adottare interventi rivoluzionari – in termini organizzativi o strategici – senza che ve ne sia una reale esigenza ma per pura volontà di contrapposizione al genitore.

3.1.3 Alcuni strumenti utili a fini della regolamentazione del rapporto famiglia-impresa¹²

Non poche famiglie hanno deciso di fare ricorso alla messa a punto di regole comuni per gestire correttamente il processo di successione (Corbetta, 2010), specialmente in presenza di una moltitudine di eredi, e disciplinare i rapporti tra la famiglia e l'impresa.

Tra gli strumenti funzionali a tal fine si trova il *consiglio di famiglia* che si configura come un organo con la funzione di informare la famiglia sulle vicende dell'impresa, comunicare valori e la cultura familiare e rafforzare il senso di appartenenza (Mezzadri, 2005:45). Tuttavia, considerata la scarsa diffusione di tale organo esso viene spesso sostituito da numerose riunioni informali oppure, nei casi in cui tutta la famiglia è impegnata a livello operativo, da altri organi (Cda, organo decisionale, assemblea, ecc.).

¹² Questo sottoparagrafo si fonda prevalentemente sul lavoro di Mezzadri A. 2005, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, Franco Angeli, Milano.

Un altro strumento è rappresentato dal *patto di famiglia*, un documento formalizzato sottoscritto da tutti i familiari con cui si regolamentano i principi e le regole di funzionamento dell'azienda e la trasmissione della stessa nel tempo. Il valore di tale documento non asserisce tanto al vincolo giuridico di cui è portatore quanto all'impegno morale assicurato dai sottoscrittori (Corbetta, 2010) e alla condivisione, degli stessi, ad un senso di appartenenza comune e ad un set di valori cardine.

3.2 Le fasi del processo di ricambio generazionale

3.2.1 Il processo di ricambio generazionale

Nella letteratura aziendale è possibile rintracciare una pluralità di modelli teorici che descrivono, in maniera più o meno differente, la successione generazionale come un processo che si articola in diverse fasi, il quale, ha inizio con l'ingresso del potenziale successore (o successori) in azienda e fine con l'abbandono a titolo definitivo della leadership aziendale del predecessore a favore della nuova generazione (Sharma, 2004, citato in Chiesa et al., 2007).

A tal proposito, appare utile ricordare che una condizione definita di successo per evitare traumi, all'impresa e alla famiglia, nel processo successione è quella di adottare un'"ottica di processo" che consiste nel formulare una visione di stato futuro sulla base di informazioni disponibili nel presente.

In un'ottica di processo ogni passo che viene compiuto è il risultato di una considerazione e valutazione delle esperienze originatesi dai passi precedenti e di un conseguente adattamento della visione iniziale. Così facendo non si rischia di cadere nell'incertezza a seguito di accadimenti che non erano previsti dal piano

di partenza, e che verrebbero quindi identificati come negativi a priori, situazione tipica di un'ottica obiettivo" (Corbetta, 2010).

Con riferimento ai processi di ricambio generazionale l'impiego appropriato dell'ottica di processo consente di: sfruttare la conoscenza acquisita in modo graduale; rispettare i processi evolutivi riguardanti le persone, le condizioni della famiglia e quelle dell'impresa; non creare aspettative ingiustificate nei genitori, nei giovani e in tutti coloro che sono coinvolti nel processo; mantenere elevati il grado di attenzione e di impegno di tutti perché da questo dipende la direzione che il processo prenderà nelle fasi successive (Corbetta, 2010:193).

Qui di seguito verranno riportate le tre fasi che possono essere identificate nel processo di ricambio generazionale (Corbetta, 2010).

3.2.2 Prima fase: la formazione del potenziale erede

È possibile indicare l'inizio del processo di successione, quanto meno nella mente del genitore, con la nascita dei figli ai quali egli solitamente intende tramandare l'attività d'impresa di famiglia (Mezzadri, 2005).

La prima fase, che precede l'ingresso in azienda, è quella che prevede lo svolgimento di un percorso di studi e delle eventuali esperienze lavorative in altre aziende da parte dell'erede (Corbetta, 2010). Al riguardo, una decisione fondamentale e problematica riguarda la scelta degli studi visto che sovente i genitori insistono, in maniera più o meno esplicita, affinché i figli intraprendano un percorso di studi che gli possa fornire le competenze di cui l'azienda ha bisogno o che ritiene cruciali (Mezzadri, 2005).

In realtà, si dimostra maggiormente condivisibile l'idea secondo cui i genitori dovrebbero aiutare i propri figli nella scelta delle scuole superiori e della facoltà universitaria avendo cura di favorire le loro vocazioni (non le proprie). Così facendo si evita di creare in seguito situazioni in cui i figli, non avendo

perseguito le aree di interesse personale, si sentano demotivati e scoraggiati, favorendo bensì lo sviluppo di entusiasmo e passione dei potenziali eredi (Corbetta, 2010). Infatti, non di rado, i figli che scelgono la scuola o l'università prevalentemente in base alle attese dei genitori si trovano poi in situazioni di difficoltà che addebitano agli stessi che, in qualche modo, hanno imposto loro la scelta, dando origine a malumori e scontri potenzialmente fatali per l'unità della famiglia e la continuità dell'impresa (Mezzadri, 2005).

Sembra utile, a proposito, citare le parole che Alberto Falk scrive ai suoi figli in una lettera (1999) (Corbetta, 2010:182-183):

Per quanto riguarda voi, ma chiaramente allo stesso modo i vostri cugini che siano orientati a questa meta, la prima e più importante indicazione che voglio darvi è: fate una scelta di vita. La vostra scelta. Ognuno di voi è certamente libero di fare il violinista, il medico o l'antiquario, però, nel caso vi interessi entrare in azienda, la scelta va compiuta con assoluta chiarezza affinché vi possiate preparare adeguatamente. Scelta di vita che significa commitment, cioè impegno, volontà di imparare ciò che serve. Chi non ha formazione non ha competenza e senza competenza si scontrerà fatalmente con i problemi più grandi di lui, non solo, ma rischierà anche fortemente di essere strumentalizzato da chi ce l'ha. In altre parole, la scelta di vita è condizionante, è quella che decide se sarete forti o deboli. Dentro o fuori.

In generale si può asserire che qualunque sia la scelta della facoltà universitaria essa rappresenta un'ottima occasione per dotare il giovane erede di una buona cultura di base, di conoscenze specifiche, di capacità innovative nella soluzione dei problemi, per intraprendere momenti di confronto e di crescita con altri coetanei, per sviluppare metodi d'analisi e risoluzione di situazioni complesse e in generale costituisce un'esperienza formativa che, se correttamente approfondita e magari unita ad esperienze complementari, può risultare

funzionale allo sviluppo di conoscenze e capacità utili al ruolo imprenditoriale (Corbetta, 2010).

Nello specifico, esistono dei casi in cui può essere più utile conseguire una determinata laurea, ma generalmente è meglio non scoraggiare un giovane dal perseguire un'area di interesse personale, anche per non creare problemi di demotivazione (Corbetta, 2010:180).

Quanto al luogo in cui svolgere gli studi universitari, frequentare e studiare un luogo diverso dalla città di origine può sicuramente favorire i percorsi di crescita personali (Corbetta, 2010:180).

Allo stesso modo, esperienze di studio e lavoro all'estero e esperienze lavorative in altre aziende si dimostrano funzionali alla crescita personale e professionale del potenziale erede e, come vedremo in seguito, allo sviluppo di competenze innovative. Le prime consentono a quest'ultimo di apprendere più lingue e di sapersi adattare in un contesto estero (condizioni importanti se si considera il livello di globalizzazione e i sempre più frequenti processi di internazionalizzazione delle imprese familiari) (Corbetta, 2010).

Mentre intraprendere un'esperienza di lavoro in un'altra azienda, prima di entrare nel business familiare, consente di dimostrare le proprie abilità stando alle dipendenze di soggetti che, non essendo condizionati da legami di sangue, compiono valutazioni oggettive e critiche; di comprendere meglio le proprie potenzialità¹³ e formarsi in termini caratteriali e professionali (magari in aziende più grandi, all'avanguardia o migliori a livello gestionale rispetto a quella familiare). Inoltre, in questo modo, il giovane che farà ingresso nell'azienda di famiglia reduce di un'esperienza lavorativa esterna sarà qualificato all'esercizio di un ruolo non solo sulla base del suo cognome ma anche in virtù dell'esperienza acquisita, permettendo alla famiglia una migliore valutazione dei candidati alla guida dell'impresa soprattutto in presenza di più eredi (Corbetta, 2010).

¹³ Accrescendo talvolta l'autostima anche a seguito degli inevitabili insuccessi iniziali (Corbetta, 2010)

In questa fase il ruolo dei genitori risulterà di fondamentale importanza anche e soprattutto nella formazione del carattere dei propri figli dal momento che l'efficienza del processo di successione generazionale poggia anche sullo sviluppo di alcuni elementi caratteriali dei successori come, ad esempio (Corbetta, 2010): la fiducia in se stessi e il senso di responsabilità propedeutici all'assunzione dei rischi dell'attività imprenditoriale; lo spirito di sacrificio indispensabile per svolgere ruoli che occupano molto tempo ed energie; l'umiltà che consente di riconoscere i propri limiti ed errori e la tenacia che permette di non arrendersi di fronte alle difficoltà, più o meno grandi, che si presenteranno lungo il cammino imprenditoriale o nello sviluppo di un progetto; un atteggiamento positivo e improntato all'ascolto in modo da favorire momenti di confronto, con attori terzi o con gli stessi membri familiari, che possano essere uno spunto per l'accrescimento individuale, per lo sviluppo di idee innovative e/o per la risoluzione di svariati problemi.

3.2.3 Seconda fase: l'ingresso in azienda

Una volta completati gli studi e le eventuali esperienze lavorative esterne giunge per l'erede il momento di fare ingresso nell'azienda di famiglia e dare così inizio al lungo periodo di convivenza tra le due generazioni (Mezzadri, 2005).

Prima di effettuare tale passo è bene accertarsi che i figli abbiano la piena consapevolezza del livello di impegno e sacrificio necessari per svolgere in azienda i ruoli di manager, specialmente in contesti competitivi molto sfidanti (Corbetta, 2010).

La generazione uscente ha il compito di progettare accuratamente il cammino dei successori tenendo conto sia delle loro esigenze ma soprattutto di quelle dell'azienda. In alcuni casi, può essere prevista per i figli un iniziale esperienza in produzione o in magazzino (tipica delle generazioni passate) che comunque dovrà avere un tempo limitato in ragione delle esigenze di apprendimento che si

pongono davanti per poter giungere ai vertici dell'azienda (Corbetta, 2010). Sin da subito, infatti, è necessario che i compiti dell'erede siano sia esecutivi che direzionali (Mezzadri, 2005).

Una volta terminato il periodo di apprendistato sembrerebbe opportuno, come dimostrano alcune pratiche, permettere ai successori di assumersi le prime responsabilità dirette seppur limitate (magari seguirli da un manager non familiare). In questo modo è possibile permetter loro di mettere alla prova le capacità, soprattutto quella decisionale, in un contesto protetto in cui un eventuale errore non comprometterebbe la funzionalità dell'impresa, ma piuttosto sarebbe motivo di apprendimento (Corbetta, 2010).

È in questa fase che inizia la delega del ruolo imprenditoriale e direzionale che prevede l'affiancamento del figlio/a al padre. Se normalmente si tratta di un processo continuo, in pratica esso attraversa alcuni step quali l'assunzione di responsabilità funzionali o divisionali, la partecipazione a pieno titolo all'organo di decisione strategica (Mezzadri, 2005:33).

A tal proposito, bisogna tenere in considerazione il patrimonio di conoscenze idiosincratiche incastonate nella *familiness* (Bonti, Cori, 2011). Si tratta di un insieme di «conoscenze tacite» (Polany, 1958, citato in Corbetta, 2010:185), alcune delle quali in possesso dell'imprenditore¹⁴, spesso fondamentali per il successo dell'impresa, che non possono essere trasferite per mezzo di informazioni, cognizioni o istruzioni ma, attraverso un processo osmotico in cui il/la figlio/a è a stretto contatto con il genitore e osserva i suoi comportamenti ed atteggiamenti (Corbetta, 2010). Inoltre, il/la giovane erede può essere ulteriormente affiancato/a da un *tutor* (ruolo rivestito da un altro membro familiare o dal responsabile dell'area in cui il successore è inserito), il quale, conoscendo alla perfezione i meccanismi dell'impresa ha il compito di trasmettergli le conoscenze fondamentali per il business. In realtà, a volte, l'incarico di tale figura può risultare compromesso laddove alcuni dirigenti,

¹⁴ La *familiness* scaturisce inoltre anche dalla combinazione "unica" tra famiglia, i membri della famiglia, l'azienda familiare (Bonti, Cori, 2011).

soprattutto quelli più vicini alla vecchia generazione, si rifiutino di favorire la crescita dei giovani eredi – o ne ostacolino l’operato una volta che questi giungono ai vertici dell’azienda – in quanto ambiscono a posizioni di comando sulla base di aspettative di riconoscimento (Mezzadri, 2005).

3.2.4 Terza fase: il passaggio del testimone

Con l’entrata dell’erede a pieno titolo nell’organo decisionale, ovvero l’assunzione della leadership, egli raggiunge l’apice del processo di crescita della responsabilità (Mezzadri, 2005).

L’area di governance¹⁵ sostanziale e informale, nelle aziende familiari poco numerose, è composta solitamente da tutti i membri della famiglia a cui spetta la definizione delle linee strategiche e l’esercizio delle decisioni aziendali che quindi vengono prese in maniera collegiale. Al contrario, quando la numerosità all’interno della famiglia aumenta l’azienda viene diretta da uno o più leader che nel tempo sono riusciti ad affermarsi. È proprio la selezione del leader ad essere oggetto di particolari complicazioni sia in relazione alla scelta in se sia in riferimento all’insoddisfazione che si può diffondere tra gli esclusi, i quali spesso si ritengono destinati in virtù della sola appartenenza familiare.

Tuttavia, per quanto possa risultare difficile comunicare ed accettare l’inadeguatezza di alcuni soggetti in relazione a ruoli specifici, la continuità delle aziende familiari può essere garantita solamente se i processi di ricambio generazionale sono improntati secondo una logica meritocratica¹⁶ (Corbetta, 2010).

La cultura del merito basandosi sulla verifica costante (spesso effettuata dai membri più anziani della famiglia, aiutati eventualmente da un consulente) del

¹⁵ Cfr Par. 1.3, pp. 15

¹⁶ La meritocrazia si definisce «un sistema di valori che promuove l’eccellenza indipendentemente dalla provenienza – familiare, etnica, culturale – di una persona, valorizzando e portando a ruoli di responsabilità i migliori» (Abravanel, 2008, citato in Corbetta, 2010:187-188)

grado di raggiungimento di un set di obiettivi prefissati¹⁷ non ha come fine quello di escludere da ogni diritto i membri familiari incapaci o inadatti. Piuttosto, una cultura merito implica che tali soggetti vengano aiutati nella comprensione dei propri limiti in modo da trovare i ruoli più adatti alle loro capacità (Corbetta, 2010).

La mancata adozione di una logica meritocratica può condurre a situazioni di nepotismo in cui, come abbiamo già visto, soggetti inadatti o incapaci ricoprono ruoli di responsabilità. Inoltre, tale circostanza si ripercuote sugli altri familiari che non vedono riconosciute le loro capacità; sugli altri dipendenti che, dovendo riportare gerarchicamente a soggetti non adatti al loro ruolo, possono trovarsi in situazioni di imbarazzo o demotivazione; sull'azienda in considerazione del fatto che tali membri familiari costituiscono un costo che non produce valore, che le loro azioni non sorrette dalle dovute competenze possono causare danni alla funzionalità dell'azienda stessa e che manager validi – familiari o non familiari – per evitare tali situazioni potrebbero abbandonare l'azienda (Corbetta, 2010).

L'ultimo passaggio del ricambio generazionale possiamo individuarlo quindi nell'uscita di scena della vecchia generazione e nel subentro di un erede, che abbia dimostrato preventivamente la sua adeguatezza, nel ruolo di capoazienda (Mezzadri, 2005; Corbetta, 2010). Tuttavia, l'evidenza pratica vuole che gli imprenditori familiari, in ragione della loro elevatissima identificazione con l'azienda, restino sempre interessati alle dinamiche aziendali anche successivamente al passaggio delle consegne (spesso tramite la permanenza nel cda e nella compagine sociale) (Mezzadri, 2005).

¹⁷ Attraverso una molteplicità di valutazioni, autovalutazione e confronto delle performance con i coetanei (Corbetta, 2010).

3.2.5 Le modalità di trasferimento della conoscenza e longevità aziendale¹⁸

Come abbiamo già detto, l'ipotesi di un ricambio generazionale di successo pensato come un'occasione di sviluppo per l'azienda implica anche l'esercizio, da parte dell'erede, di un giusto equilibrio tra le conoscenze tacite sviluppate dalla generazione precedente e trasferite durante il processo di successione e quelle nuove ed innovative sviluppate individualmente a seguito delle proprie esperienze. Il solo trasferimento della *familiness* potrebbe, quindi, non essere garanzia, col passare delle generazioni, del successo e della longevità aziendale.

Ponendo l'attenzione su ripetuti passaggi generazionali è stata realizzata una differenziazione delle modalità di trasferimento intergenerazionale della conoscenza, le quali, possono classificarsi in: trasferimento integrale, trasferimento incompleto, trasferimento mancato, trasferimento selettivo.

Il *trasferimento integrale* si verifica quando lo stock di conoscenze in possesso dalla generazione uscente viene integralmente trasferito a quella entrante e quindi pienamente utilizzabile anche dopo il termine del processo di successione. Affinché possa verificarsi tale situazione la generazione subentrante dovrà riconoscere a pieno titolo l'utilità della totalità delle conoscenze trasferite. Il *trasferimento incompleto* avviene quando il trasferimento delle conoscenze, nonostante ne sia stata accertata la piena validità, non riesce a coinvolgere la totalità dello stock. Il *trasferimento mancato* si riferisce a situazioni per le quali a causa di circostanze particolari (ad esempio: scomparsa improvvisa dell'imprenditore, eredi totalmente disinteressati ma che subentrano comunque nel ruolo imprenditoriale) diviene impossibile il trasferimento sia diretto (da parte dell'imprenditore uscente) che indiretto (da parte di parenti, stretti

¹⁸ Questo sottoparagrafo si basa eminentemente sul lavoro di Bonti M.C., Cori E., *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Impresa Progetto, Electronic Journal of Management, n. 2, 2011

collaboratori o consulenti dell'imprenditore) delle conoscenze accumulate dalle generazioni precedenti. Il *trasferimento selettivo*, infine, si verifica quando l'erede che subentra alla guida dell'azienda rispetto alla totalità delle conoscenze apportate dai padri fondatori (o dalla generazione uscente) mantiene solamente quelle ritenute ancora valide, escludendo, invece, quelle che ormai considera non adeguate. In realtà non è possibile escludere che tale operazione possa essere compiuta anche dalla stessa generazione uscente in considerazione di un ripensamento sull'utilità della complessità di conoscenze accumulate fino a quell'istante.

Quest'ultima modalità di trasferimento della conoscenza sembrerebbe la più adatta per un passaggio generazionale che sappia influire positivamente sulla longevità aziendale. Infatti, con il trasferimento selettivo vengono filtrate le conoscenze e le capacità consolidate in azienda, trattenendo solamente quelle che si dimostrano ancora valide per costituire la fonte del vantaggio competitivo e normalmente vengono integrate con altre ritenute maggiormente adeguate ai contesti competitivi attuali.

A sostenere il nesso tra modalità selettive di trasferimento intergenerazionale e longevità aziendale ci pensano i risultati di una ricerca¹⁹ dai quali si evince che "l'integrazione di conoscenze tradizionali e innovative si evidenzia quale caratteristica distintiva delle aziende centenarie in corrispondenza dei passaggi tra generazioni di imprenditori ed assume carattere ricorrente almeno a partire dal passaggio tra la seconda e la terza generazione" (Bonti, Cori, 2011:18).

¹⁹ La ricerca – basta su un approccio qualitativo, interpretativo ed esplicativo – ed effettuata su sei casi di piccole e medie imprese familiari longeve, consiste in un'analisi approfondita e longitudinale di sei piccole e medie imprese familiari, localizzate nel centro Italia, operanti in settori diversi (bevande alcoliche, alimentare, tessile-abbigliamento, orafa, editoria, produzione di laterizi) e accomunate dalla rilevanza che nei rispettivi settori riveste il trasferimento delle conoscenze e delle tradizioni attraverso le generazioni e dal mantenimento del controllo proprietario nelle mani della famiglia. L'indagine si è svolta mediante un'analisi documentale e un'intervista diretta agli attuali titolari dell'impresa. Attraverso le interviste si è voluto ricostruire la storia dell'azienda di famiglia e mettere a fuoco la dinamica e le caratteristiche dei ripetuti passaggi generazionali, la natura dei percorsi formativi dei successori, l'eventuale periodo di convivenza intergenerazionale, il collegamento tra processi di successione e dinamica delle competenze ritenute alla base del vantaggio competitivo. (Bonti, Cori, 2011:9-10).

Le *best practices* presenti in letteratura sembrano identificare la superiorità del processo di successione generazionale nella sua pianificazione preventiva, rispetto all'ingresso dell'erede in azienda, nella quale vengono definiti il piano di successione, i tempi e le modalità di svolgimento di ogni fase (Chiesa, et al., 2007).

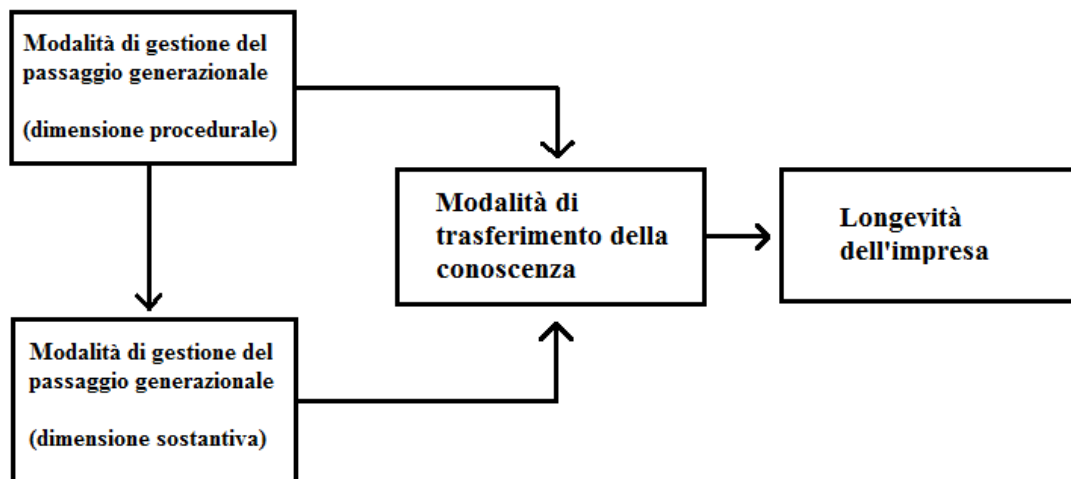
Tuttavia, dalla ricerca, di cui sopra, si evince che il grado di pianificazione della successione²⁰ se, da una parte, sicuramente favorisce il trasferimento integrale delle conoscenze (anche se ciò non garantisce che successivamente il nuovo imprenditore non ridefinisca la composizione delle conoscenze tradizionali), dall'altra, sembra non influire sulla scelta di filtrare le conoscenze e competenze, apportate dalla generazione precedente, da parte del nuovo imprenditore. In altre parole la modalità di trasferimento selettivo non risulta condizionata dal grado di preparazione del ricambio generazionale.

A questo punto, seguendo il filo della ricerca, è possibile schematizzare la relazione che collega modalità di gestione del passaggio generazionale, scomposta in una dimensione procedurale e una sostantiva, modalità di trasferimento della conoscenza e longevità aziendale (Fig. 3.1).

Le due dimensioni ricavate fanno riferimento rispettivamente alla pianificazione della successione (procedurale), in termini di durata del processo e della convivenza, e al contenuto delle scelte lungo il processo di successione (sostantiva). Quest'ultima dimensione, in particolare, si riferisce alla prevalenza di un percorso formativo universitario o di una formazione svolta in azienda, alla scelta di un periodo di convivenza intergenerazionale o di esperienze di lavoro esterne all'ambito dell'azienda di famiglia e alla natura simile o distinta delle conoscenze e competenze acquisite durante il periodo formativo rispetto a quelle già possedute dall'azienda familiare e ritenute fonte di vantaggio competitivo.

²⁰In termini di definizione del percorso di studi per il successore, del periodo di convivenza intergenerazionale e delle responsabilità da condividere in tale periodo (Bonti, Cori, 2011).

Fig. 3.1 – Relazione tra modalità di gestione del passaggio generazionale, modalità di trasferimento della conoscenza e longevità dell'impresa



Fonte: Bonti, Cori, 2011

Sulla base di tale distinzione, all'interno delle modalità di gestione del passaggio generazionale, l'analisi condotta sul campione di piccole e medie imprese centenarie ha evidenziato che alcune caratteristiche del processo di formazione del successore possono influenzare la maniera con cui viene trasferita la conoscenza (da una generazione all'altra) e la capacità di equilibrare tradizione e innovazione. In particolare, si evince come percorsi esterni di formazione e/o percorsi formativi differenziati rispetto alle competenze tradizionali dell'impresa e/o esperienze lavorative al di fuori dell'azienda familiare sono positivamente correlati all'adozione di una modalità selettiva di trasferimento delle conoscenze durante un passaggio generazionale (Bonti, 2013/2014:34). Al contrario, tale modalità sarebbe invece correlata negativamente con percorsi formativi interni e/o percorsi formativi coerenti con le competenze distintive dell'azienda.

Le ipotesi, ragionevolmente plausibili, formulate a seguito dell'elaborazione dei risultati prodotti da quest'indagine campionaria sono dunque che le aziende longeve siano propense a bilanciare ed integrare le competenze idiosincratiche

con quelle innovative, in corrispondenza di ogni passaggio generazionale, e che le modalità temporali e relazionali proprie della successione imprenditoriale non siano fattori discriminanti per lo sviluppo e rafforzamento delle competenze distintive aziendali né direttamente collegabili alla longevità aziendale.

Tali formulazioni appaiono nettamente in contrapposizione alle posizioni dominanti in letteratura secondo le quali, infatti, il successo del processo di ricambio generazionale risiede nella sua attenta e graduale pianificazione, in termini di modalità relazionali e temporali, e il trasferimento delle competenze originarie dell'impresa risultano di fondamentale importanza. Al contrario, attraverso la ricerca si mette in luce che la longevità aziendale risulta essere associata all'integrazione tra competenze tradizionali e innovative e che la modalità di trasferimento selettivo della conoscenza, la quale consente al meglio tale integrazione, sia correlata positivamente ad alcune dimensioni sostanziali – piuttosto che a quelle procedurali – delle modalità di gestione della successione.

3.3 La successione imprenditoriale in un'ottica di cambiamento

3.3.1 L'innovazione nella transizione al vertice

Abbiamo sottolineato già più volte l'importanza, tra le altre competenze del successore necessarie per garantire la continuità competitiva dell'impresa (Schillaci, 1994; Favotto, 2002; Vergani, 2003, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010), della “visione innovativa” del business che si esplicita in una propensione al cambiamento, laddove questo possa apportare delle migliorie al sistema aziendale, e nella gestione del cambiamento stesso (Cesaroni, Sentuti, 2010). La successione, così, viene interpretata come un'opportunità mediante la quale possono essere introdotti in azienda, da parte della generazione entrante, cambiamenti atti a rinforzare la formula imprenditoriale e consolidare le fonti del

vantaggio competitivo, garantendo elevati livelli di competitività nel medio-lungo periodo (Compagno, Gubitta, 2004, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010).

Ciò che può ostacolare tale visione durante i processi di ricambio generazionale è la particolare miopia dell'imprenditore verso i soggetti capaci di apportare un respiro di innovazione in azienda, incapace quindi di favorire lo sviluppo di nuove competenze e nuovi talenti (Cesaroni, Sentuti, 2010).

Tale circostanza è nota come "trappola del fondatore" (Adizes, 1989, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010). Essa consiste nell'adagiamento dell'imprenditore il quale, sulla scia dei trend positivi ottenuti dall'azienda, si convince del fatto che il modello di gestione adottato fino a quel momento non richieda alcun tipo di cambiamento e, al contrario, costituisca il segreto del successo aziendale. Tuttavia, frequentemente, è lo stesso successo che ha collocato l'azienda in una fase del proprio ciclo in cui si manifesta il bisogno di un modello di gestione nuovo per non rischiare di avviarsi al fallimento (Demattè, 2001, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010).

Spesso quindi, più o meno esplicitamente, si manifesta una necessità di riorganizzazione della formula imprenditoriale che, in svariati modi, possa consentire di ricombinare ed integrare le risorse interne dell'azienda per creare nuovi prodotti, processi e/o modelli organizzativi (Hidalgo, Albors, 2008, in Cesaroni, Sentuti, 2010). L'innovazione, così, si configura in un processo di riorganizzazione creativa di tecnologie, conoscenze, persone e processi già in possesso dell'azienda ma riadattati ai rinnovati bisogni del mercato e dei clienti (Nieto et al., 2009, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010).

Attraverso un percorso ricerca, alcuni autori (Miller et al., 2003 citato in Cesaroni, Sentuti, 2010) hanno analizzato la situazione di sedici aziende familiari che, una volta sostenuti i processi di ricambio generazionale, hanno intrapreso una fase di declino che le ha condotte verso il fallimento o alle dimissioni del successore (Cesaroni, Sentuti, 2010).

L'analisi ha portato gli studiosi a classificare i comportamenti dei successori in tre distinti profili ricorrenti (Cesaroni, Sentuti, 2010): conservatore, indeciso e ribelle. Il primo si caratterizza per l'incapacità di slegarsi dalle dinamiche del passato, apportando all'azienda una mera replica dell'operato del suo predecessore; il secondo si contraddistingue per un bipolarismo che vede scontrarsi, da una parte, la volontà di rispettare le tradizioni aziendali e, dall'altra, la necessità di autodeterminazione e indipendenza, conducendo spesso a cambiamenti incoerenti e disallineati con le reali esigenze aziendali; il terzo, invece, muove una radicale rivoluzione degli assetti aziendali sulla base dell'esclusivo rifiuto della generazione precedente.

Le conclusioni seguite ai risultati di tale ricerca risultano allineate con quelle scaturite dai risultati dell'indagine mostrata nel paragrafo precedente (Bonti, 2013/2014). Infatti, in considerazione delle fattispecie analizzate, è possibile affermare che i tre profili individuati si dimostrano controproducenti e la confermata necessità di un atteggiamento innovativo, da parte dell'erede, deve conciliarsi con le tradizioni aziendali. In altre parole, risulta di fondamentale importanza trovare e mantenere una situazione di equilibrio tra passato, presente e futuro (Cesaroni, Sentuti, 2010).

Considerando i dati, sicuramente non rassicuranti, dai quali si mette in evidenza che in Italia tre quarti delle imprese familiari non riesce a sopravvivere alla prima generazione²¹, da un'altra ricerca – condotta dall'ARMAL (Agenzia Regionale Marche Lavoro) nel 2003 – si evince che non più del 10% dei fallimenti del passaggio generazionale potrebbe essere evitato fronteggiando gli errori nel processo di transizione (Cesaroni, Sentuti, 2010:66).

In questo modo è possibile pensare che la restante porzione di insuccessi sia da imputare all'incapacità, da parte degli imprenditori, di ideare e mettere in atto piani di sviluppo che sappiano sfruttare risorse e competenze in maniera innovativa (Cesaroni, Sentuti, 2010).

²¹ Per maggiori informazioni vedi: La tagliola del "passaggio generazionale": al terzo giro sopravvive il 5% delle imprese, articolo di Rosaria Amato pubblicato il 14/04/2013 sul sito [http:// www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

Per tale ragione, appare necessario concepire la successione imprenditoriale come una tappa fisiologica dell'impresa familiare, da integrare in fase strategica, mediante la quale fa ingresso nella compagine organizzativa una generazione emergente e in particolare un nuovo leader che – essendo dotato di talento e spirito imprenditoriale – sappia sviluppare uno “stato di allerta permanente” (Nieto et al., 2009, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010) verso il cambiamento necessario a rispondere in modo efficace ed efficiente alle richieste del mercato (Cesaroni, Sentuti, 2010:69).

Infine, appare utile fare riferimento ad un breve concetto con riguardo a quanto detto fin'ora, cioè quello di “innovazione intorno alla tradizione”. Con quest'ultimo si vuole esprimere, partendo dal presupposto che ogni passaggio generazionale debba costituire un *check-up* in relazione all'adeguatezza delle competenze possedute dall'impresa²², una propensione ad innovare senza rinnegare la tradizione produttiva²³. Tale concetto viene individuato a seguito di una ricerca effettuata su un numero limitato di imprese famigliari nelle quali l'”innovazione intorno alla tradizione” si manifesta mediante (Bonti, Cori, citato in Del Bene, Lattanzi, Liberatore, 2012:238):

- processi di automazione o riorganizzazione del lavoro in quelle fasi e attività che non alternano i caratteri artigianali e originari del prodotto, a fronte di un approfondimento delle competenze distintive in ambito tecnico-produttivo;
- ampliamento della gamma delle competenze distintive dall'ambito tecnico-produttivo a quello commerciale, logistico, amministrativo-finanziario;
- un combinazione degli circostanze sopracitate.

²² Attraverso tale *check-up* si procede, quindi, a seconda dei mutamenti del contesto interno ed esterno, ad un progressivo bilanciamento fra competenze tradizionali e innovative, il che, quindi, potrebbe anche svilupparsi nell'arco di più generazioni (Bonti, Cori, citato in Del bene, Lattanzi, Liberatore, 2012).

²³ Nel prosieguo del seguente lavoro, precisamente nel IV capitolo, la tradizione produttiva farà riferimento alla tradizione artigiana che caratterizza le lavorazioni dell'azienda familiare che verrà analizzata.

3.3.2 Alcune tra le possibili direttrici del cambiamento²⁴

Un processo di cambiamento, a fronte di quanto detto finora, può garantire la continuità dell'azienda qualora venga opportunamente implementato laddove le reali esigenze aziendali lo richiedano e sia adeguatamente integrato al percorso di sviluppo dell'azienda stessa.

Possiamo individuare diversi profili di cambiamento – in termini di grado di complessità e di modalità con cui influenzano il sistema aziendale – facendo riferimento a una classificazione che li distingue in base a due dimensioni: la prima riguarda le *aree di intervento* (Boldizzoni, Cifalindò, Serio, 2000; Compagno, Pittino, 2001; Cucculelli, 2004, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010) e la seconda dimensione corrisponde alla *tipologia di intervento* (Schillaci, 1994, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010) che viene esercitata sulle diverse aree.

Con la prima variabile si fa riferimento alle aree aziendali in cui si manifesta il cambiamento che possono distinguersi in primarie e secondarie. Nelle *aree primarie d'intervento* (prodotti/servizi, processi produttivi, marketing, vendite), le funzioni sono direttamente coinvolte nei processi di produzione e distribuzione di prodotti/servizi. Le *aree secondarie d'intervento* (risorse umane, organizzazione, sistemi informativi e ICT, amministrazione e finanza, R&S, gestione delle relazioni con clienti/fornitori), invece, contribuiscono allo svolgimento delle attività primarie.

La seconda variabile indica la possibilità di esercitare azioni migliorative o innovative.

²⁴ Questo sottoparagrafo si fonda prevalentemente sul lavoro di Cesaroni F.M., Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*, Rivista Piccola Impresa/Small Business – n.2, anno 2010.

Combinando, quindi, le due dimensioni vengono identificate quattro tipologie di cambiamento rispettivamente in ordine crescente di complessità (Fig. 3.2) (Cesaroni, Sentuti, 2010:70-71):

- a) cambiamento *tecnico-operativo*, si riferisce a quelle azioni migliorative esercitate sulle aree secondarie d'intervento con le quali si tende ad ottimizzare il funzionamento aziendale. Ad esempio, si può pensare alla riorganizzazione delle strutture esistenti, aggiornamento dei sistemi informativi, ecc.;
- b) cambiamento *strutturale*, in cui vengono innovate le aree secondarie d'intervento promuovendo una riqualificazione strutturale dell'azienda. In questo caso si possono citare, ad esempio, l'introduzione di nuovi sistemi di gestione, all'inserimento di nuove figure professionali, alla formalizzazione dei processi di comunicazione interna, ecc.;
- c) cambiamento *funzionale*, con il quale si interviene in senso migliorativo sulle aree primarie rafforzando il vantaggio competitivo, in termini di consolidamento dei risultati raggiunti, attraverso, ad esempio, azioni di razionalizzazione dei processi produttivi, ristrutturazione della rete di vendita, ecc.;
- d) cambiamento *strategico*, fa riferimento, invece, agli interventi innovativi su aree primarie i quali possono condurre alla creazione di nuove aree strategiche d'affari, al ripensamento della formula imprenditoriale o alla creazione di una nuova fonte di vantaggio competitivo aziendale. A tal proposito si possono individuare, ad esempio, azioni come il lancio di un nuovo prodotto/servizio, l'entrata in un nuovo mercato/segmento, l'introduzione di nuove politiche di marketing, ecc.

Fig. 3.2 – I quattro profili di cambiamento

Tipologia di intervento	Innovativo	Strutturale	Strategico
	Migliorativo	Tecnico-operativo	Funzionale
		Secondaria	Primaria

Area di intervento

Fonte: Cesaroni, Sentuti, 2010:71

3.3.3 Il ruolo del capitale umano e del capitale sociale del successore²⁵

Sulla base della classificazione elaborata da Miller et al. (2003)²⁶, nella quale venivano identificati tre diversi profili riferiti alla figura del successore (conservatore, indeciso, ribelle) (Cesaroni, Sentuti, 2010), e dell'analisi dei dati raccolti in funzione di un lavoro di ricerca sulle dinamiche evolutive delle imprese familiari²⁷, Masciarelli e Prencipe (2010) hanno delineato tre diversi modelli di successione: conservativo, vacillante, proattivo.

²⁵ Questo sottoparagrafo si fonda prevalentemente sul lavoro di Masciarelli F., Prencipe A., *Dinamiche evolutive delle imprese familiari: Il Ruolo del Capitale Umano e del Capitale Sociale nel Ricambio Generazionale*, "Rivista Piccola Impresa/Small Business", n.1, 2010.

²⁶ Vedi par. 3.3.1

²⁷ Condotto da Masciarelli e Prencipe attraverso un'indagine su sei aziende familiari. Per un'analisi più dettagliata si veda Masciarelli F., Prencipe A., "Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del

In un modello di successione *conservativa*, l'organizzazione e la strategia dipendono dal passato, ad esclusione di qualche piccolo cambiamento degli obiettivi, della linea di produzione, dei mercati di sbocco e di approvvigionamento dell'impresa. A livello organizzativo la gerarchia, il sistema di compensazione ed i modelli di comunicazione rimangono invariati. Tale successione sfocia in un sistema organizzativo che risulta concentrato su variabili come l'efficienza, il controllo dei costi e la qualità, tralasciando, invece, l'evoluzione dei bisogni del mercato e reprimendo i soggetti creativi e carichi di iniziativa che intendono portare cambiamenti in azienda.

Nella successione *vacillante*, l'incertezza regna su l'intera organizzazione a causa della volontà del successore di affermarsi in azienda senza, tuttavia, sapere come fare. Così, vengono adottate da quest'ultimo nuove strategie inappropriate e disallineate con quelle esistenti, conducendo spesso all'aggiunta di unità che rischiano di non integrarsi con quelle già esistenti in azienda (Miller, et al., 2003, citato in Masciarelli, Prencipe, 2010).

Nella successione *proattiva* l'organizzazione e le strategie aziendali subiscono numerosi cambiamenti. Quest'ultimi, a livello organizzativo, riguardano soprattutto valori, ruoli, obiettivi, relazioni, modelli di comunicazione e sistemi di compensazione. In questo modello il successore, infatti, decide di filtrare l'eredità lasciata dalla vecchia generazione, definendo nuove strategie, in linea con i contesti esterni, che permettono all'azienda di intraprendere un percorso evolutivo cogliendo nuove opportunità.

Tale classificazione viene, così, intrecciata dagli autori con le variabili che rivestono il soggetto principale della loro analisi (Fig. 3.3): il capitale umano e il capitale sociale del successore.

Fig. 3.3 – Modelli di successione su due variabili: Capitale Sociale e Capitale Umano

Alti livelli di Capitale Umano	<i>Vacillante</i>	<i>Proattiva</i>
	<i>Conservativa</i>	<i>Vacillante</i>
Bassi livelli di Capitale Umano	Bassi livelli di Capitale Sociale	Alti livelli di Capitale Sociale

Fonte: Masciarelli, Prencipe, 2010

Il capitale umano

Il capitale umano del successore viene scisso in due componenti critiche: genetica e specifica.

La prima si riferisce all'educazione formale che è stata individuata tramite la disamina del titolo di studio, del grado di istruzione e in generale del percorso formativo seguito dal successore. La seconda fa riferimento alla motivazione al lavoro nell'impresa familiare e all'esperienza acquisita ricoprendo determinate posizioni. In particolare, quest'ultima viene ulteriormente suddivisa in esperienza imprenditoriale interna all'azienda familiare (numero anni e posizioni ricoperte) ed esperienza manageriale esterna dal contesto dell'azienda di famiglia (numero anni e posizioni ricoperte).

L'esperienza imprenditoriale ricopre un ruolo importante per il successo della successione considerando che un tratto tipico delle aziende familiari è proprio

quello di assegnare posizioni chiave agli eredi sin dal loro primo inserimento nel contesto aziendale. Ciò non toglie che l'esperienza del successore si incrementi anche grazie allo svolgimento di periodi lavorativi in altre aziende o tramite attività di formazione all'estero, le quali, oltretutto, come abbiamo visto precedentemente favoriscono la sua capacità di filtrare, tra le conoscenze idiosincratiche delle generazioni precedenti, quelle ritenute ancora valide (trasferimento selettivo della conoscenza) (Bonti, Cori, 2011).

Si può quindi asserire che a un grado più alto di capitale umano del successore corrisponderanno maggiori probabilità che egli disponga delle capacità necessarie per predisporre obiettivi quanto più allineati ai cambiamenti e all'evoluzione del contesto competitivo.

Capitale sociale

Il capitale sociale²⁸ riveste un ruolo essenziale nel successo dell'impresa in virtù del fatto che le capacità relazionali dei leader, che in esso trovano la loro manifestazione, costituiscono un vero e proprio vantaggio strategico.

Nel capitale sociale confluiscono le relazioni con i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa e con quelli esterni alla stessa, con i dipendenti esterni alla famiglia e con gli *stakeholder*. Tali relazioni è importante che si sviluppino basandosi sulla fiducia e sull'affidabilità, oltretutto, si ritiene che relazioni fondate sulla fiducia reciproca favoriscano le performance delle imprese familiari (Davis and Harveston, 1998, citato in Masciarelli, Prencipe, 2010:56).

È possibile notare come l'insieme delle numerose relazioni consolidate dalla generazione precedente vengono in qualche modo "trasferite" a quella successiva, soprattutto quelle con i dipendenti esterni alla famiglia. Tuttavia, compito del successore è quello di costruire in modo graduale una propria rete di

²⁸Definito come l'insieme delle risorse radicate nelle relazioni individuali (Coleman 1988; Burt 1992; Fukuyama, 1995; Nahapiet and Ghoshal 1998, citato in Masciarelli, Prencipe, 2010:50)

relazioni che, per quanto possa risultare influenzata in termini di fiducia e reputazione dall'imprenditore precedente, sia personale e capace di evitare (o superare) i conflitti che potrebbero presentarsi a seguito del suo ingresso sostanziale in azienda.

Un elevato livello di capitale sociale del successore, inoltre, può mettergli a disposizione le risorse e le informazioni utili che gli consentano di predisporre gli obiettivi in base alle rinnovate esigenze di mercato.

Riprendendo il modello della fig. 3.3 possiamo osservare come capitale umano e capitale sociale, a seguito dell'analisi dei dati effettuata nella ricerca, si ritenga che influenzino la definizione della tipologia di successione.

Per l'appunto, avvalendosi dei risultati dell'analisi, vengono avanzate diverse proposizioni dalle quali è possibile ricavare che (Masciarelli, Prencipe, 2010:58-59): bassi livelli di capitale umano e sociale aumentano le probabilità di imbattersi in successioni problematiche di natura conservativa; parallelamente, successioni altrettanto problematiche ma di natura vacillante si presentano con maggiore probabilità quando il successore dispone di un elevato livello di capitale sociale ma di un basso livello di capitale umano (o viceversa); infine, si osserva come alti livelli di capitale umano e sociale, da parte del successore, siano funzionali a successioni efficaci di natura proattiva.

In definitiva, bisogna constatare che²⁹ le conclusioni a cui giungono gli autori attraverso il loro lavoro costituiscono un importante contributo empirico al riconoscimento dell'importanza del sistema di relazioni che, unito a un buon livello di capitale umano, può facilitare la realizzazione di un modello di successione capace di far evolvere l'impresa in risposta alle contingenze esterne (Masciarelli, Prencipe, 2010:60). Capitale umano e sociale, se disponibili in buoni livelli, possono garantire al successore le capacità necessarie per forgiare la propria identità in azienda e predisporre delle risposte efficaci ai cambiamenti esterni.

²⁹ Nonostante i risultati non possano essere generalizzati in virtù delle limitazioni che hanno caratterizzato la ricerca (numero limitato di casi, unica regione di riferimento) (Masciarelli, Prencipe, 2010).

Capitolo IV

Analisi delle prime fasi del processo di ricambio generazionale all'interno della Zac S.r.l.

Premessa

L'analisi del caso aziendale è stata realizzata durante un periodo di permanenza in azienda della durata di due settimane, utilizzando principalmente lo strumento dell'intervista, la diretta osservazione su campo, la consultazione di documenti interni e ricerche fornite dall'azienda, la consultazione del sito aziendale e l'approfondimento delle tematiche correlate. Di conseguenza, le riflessioni che seguono scaturiscono dall'analisi dei risultati ottenuti dalla ricerca effettuata. A tale proposito è doveroso ringraziare l'azienda Zac S.r.l. per l'accoglienza manifestata e per il prezioso aiuto fornito dimostrando una sconfinata disponibilità nella partecipazione attiva alle interviste e ai questionari, nella fornitura di tutto il materiale propedeutico ai fini del lavoro. In particolare, volgo i più sinceri ringraziamenti all'imprenditore, Roberto, al successore, Alessio, alla responsabile amministrativa nonché moglie di Roberto e madre di Alessio, Rossana, al responsabile del taglio, Giovanni, alla responsabile della modellistica, Piera, alla responsabile dello sviluppo, Daniela, e a tutto il resto dell'organico.

4.1 Le tappe principali della storia dell'azienda

4.1.1 Origine dell'azienda

Zac s.r.l. nasce nel 1998 come azienda specializzata nel taglio automatico dei tessuti da una società più grande di nome Karada Italia S.r.l. Karada Italia era una società che, oltre a curare il proprio marchio, produceva per le grandi firme dell'alta moda, come Dolce&Gabbana, Armani, Burberry e altri. In quegli anni sentì la necessità di potenziare un processo aziendale interno, il taglio dei tessuti.

Quest'ultimo, al tempo, essendo realizzato totalmente a mano (con taglierine o forbici) richiedeva un impiego cospicuo di personale che, oltre ai costi fissi molto elevati, rischiava di diventare un collo di bottiglia produttivo pericoloso. Nel frattempo, dal fronte tecnologico iniziavano ad essere disponibili nuovi macchinari per il taglio in grado di automatizzare l'intero processo. L'azienda decise così di creare una società ad hoc, la Zac s.n.c., per sviluppare internamente le competenze necessarie ad ottenere tale tipo di automazione.

Il progetto dovette scontrarsi con la forte resistenza al cambiamento e la notevole barriera psicologica di un settore in cui l'abilità manuale è la competenza a maggiore valore aggiunto sul prodotto finito. Ulteriore difficoltà stava nel fatto che l'automazione doveva intaccare anche un altro processo aziendale, cioè la modellistica. Il cartamodello, ossia la modellazione del disegno di un capo su cartone, infatti, doveva essere digitalizzato per essere processato dalle macchine di taglio. Anche qui la resistenza verteva sul fatto che l'attività manuale svolta dal modellista era considerata un'altra risorsa a notevole valore aggiunto derivante da competenze specifiche e il timore che lavorando su un computer queste competenze non potessero essere risaltate (o addirittura perdute) non incentivava la direzione societaria ad automatizzare anche tale processo.

La soluzione si ottenne sviluppando prima un cartamodello su cartone e poi digitalizzandolo. Ciò se da una parte creava una evidente ridondanza di attività,

dall'altra, servì a superare il blocco psicologico che i dirigenti, il personale e i clienti stessi, si erano trovati di fronte.

Nacque così nel 1998 Zac s.n.c. che si occupava solo ed esclusivamente del taglio dei tessuti. Le prime macchine acquistate, com'era prevedibile, fecero nascere molti problemi fino a portare alla sostituzione del fornitore¹.

Nel frattempo Karada Italia, continuò a crescere fino al 2002 anno in cui dovette scontrarsi con una criticità relativa alla gestione delle proprie risorse finanziarie. La ragione di tale crisi non risulta attualmente chiara per via di uno scontro interno alla stessa direzione societaria che vedeva una parte dei soci convinta che i marchi di proprietà (divenuti cinque) generassero costi eccessivamente elevati, oltre ad elevate difficoltà nella riscossione dei crediti, e un'altra parte dei soci invece fermamente convinta che la giustificazione fosse da rilevarsi nella crisi che i mercati finanziari stavano affrontando in quel preciso momento.

Ad ogni modo tale tensione diede vita ad un forte diatriba tra i soci² che vide prevalere la decisione di continuare a investire nei marchi di proprietà. La scelta probabilmente si rivelò sbagliata perché terminò con l'entrata della società in concordato e fu chiusa nell'anno stesso.

La famiglia che deteneva la maggioranza della proprietà entrò a far parte di una società più grande di nome Beste s.p.a., produttrice di tessuti e di abbigliamento, mentre l'unico socio, Roberto Palermo (attuale imprenditore di Zac S.r.l.), tenuto fuori dall'accordo acquistò la proprietà di Zac S.r.l.

4.1.2 La Zac S.r.l

L'azienda dal 2002 iniziò così una vita nuova ma non facile. Le testimonianze dei dipendenti e dell'imprenditore ricordano le difficoltà dei primi anni legate sia

¹ Il fornitore che subentrò fu Lectra, azienda Francese nata nel 1973.

² La controversia ruotava attorno alle scelte strategiche che l'azienda avrebbe dovuto prendere nel breve periodo per superare la crisi finanziaria interna.

all'instabile situazione finanziaria di Zac S.r.l. sia all'ulteriore debito relativo all'acquisto della proprietà.

Infatti, per quanto non positive fossero le condizioni di partenza, Roberto era animato da un forte spirito imprenditoriale e da una visione di lungo periodo; era altresì consapevole che il personale portato con sé in questo progetto possedeva grandi potenzialità, un elevato *know how* e un forte senso di appartenenza già dal momento della costituzione della società.

L'impronta sulla quale l'imprenditore ha plasmato, sin dall'inizio, la cultura aziendale si è basata sia sul rispetto e la fiducia nelle relazioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione che sulla ricerca continua della qualità, resa possibile dall'intenso impegno richiesto a tutti i membri dell'organizzazione.

Nella fase iniziale l'attività di Zac S.r.l. continuò a essere quella relativa al taglio di tessuti e di altre lavorazioni, ciò in merito anche all'accordo di non concorrenza firmato con Beste s.p.a. Quest'ultimo, tuttavia, che avrebbe dovuto garantire a Zac S.r.l. un livello minimo di fatturato grazie alla fornitura – da parte di Beste s.p.a. – di un certo numero di commesse produttive non fu rispettato dall'azienda venendo così immediatamente annullato.

Una volta slegata da vincoli legali Zac s.r.l. sviluppò in tempi brevissimi una struttura organizzativa in grado di realizzare un processo produttivo completo. Il primo cliente di Zac S.r.l. fu Dolce&Gabbana che, come primo test, le assegnò la produzione dei capispalla per la squadra di calcio A.C. Milan.

Superato questo scoglio si aprirono più opportunità e grazie al grande impegno, alla dedizione e determinazione messe a disposizione da tutte le persone presenti in azienda, il fatturato iniziò a crescere, come anche il numero di lavorazioni che la struttura era in grado di realizzare.

Nel 2005, la direzione decise di trasferire l'azienda a pochi chilometri di distanza in virtù dell'inadeguatezza riscontrata nel capannone industriale utilizzato fino a quel momento. Nel nuovo stabilimento, i macchinari ed i luoghi

di lavoro vennero disposti in base alle esigenze operative che l'altro capannone non era in grado di soddisfare. Il nuovo layout e l'acquisto continuo di nuovi macchinari, compresa la sostituzione delle due "teste di taglio" automatiche³, permisero alla Zac s.r.l. di crescere. Fu così che, in poco tempo, il numero di lavorazioni aumentò e il numero di laboratori a cui era delegato lo svolgimento del processo di cucito passarono da uno a cinque.

Nel 2007, fa ingresso in azienda Rossana, moglie di Roberto, a seguito dell'esigenza di una figura professionale da inserire nell'ambito amministrativo. Rossana precedentemente faceva esclusivamente parte della compagine societaria.

In quel periodo Roberto prese coscienza di quelli che sarebbero diventati i fattori critici di successo di maggior valore per il mercato, improntando le successive scelte strategiche verso il potenziamento di due competenze che oggi permettono all'impresa di mantenere un buon successo competitivo, ossia la flessibilità e il servizio. Per questa ragione Zac s.r.l. risulta caratterizzata da un elevato livello di servizio offerto al cliente sia in termini di disponibilità del personale e di *problem solving* sia in termini di lavorazioni realizzabili.

Ad oggi l'azienda riesce a coprire l'intera gamma di prodotti che definisce lo Sportswear⁴ dell'alta moda. Tale successo è da ricollegare alla capacità dell'imprenditore di costruire e mantenere nel tempo strategiche relazioni interaziendali ed è stato quindi reso possibile dalla sua abilità di sviluppare una solida partnership con un gruppo ristretto di laboratori di cucito molto esperti e con due laboratori per il lavaggio e per il trattamento di tessuti e pellami. Inoltre, l'azienda si trova collocata all'interno del distretto empolesse il quale rappresenta un terreno fertile dove poter coltivare le proprie relazioni con le imprese che vi

³ Macchinari impiegati per il taglio automatico dei tessuti.

⁴ Lo *Sportswear* si riferisce alla categoria dell'abbigliamento sportivo, non specialistico, comodo ma elegante.

operano e con quelle aziende partner (esclusive) con le quali ha costituito la propria rete (tre façonisti⁵ e una stireria)⁶.

Gli anni successivi fanno emergere l'esigenza di nuovo personale. La direzione, a tal proposito, ha sempre seguito una chiara politica per l'acquisizione di personale, rivolgendo una forte attenzione all'età media aziendale tanto che oggi può vantare nove ragazzi sotto i trenta anni. Questa scelta è spinta dalla consapevolezza di Roberto che parte delle abilità nello svolgimento delle mansioni – che caratterizzano le lavorazioni Zac S.r.l. – si stanno perdendo nel tempo a causa di un mancato passaggio generazionale. L'obiettivo è quello di permettere alle persone che possiedono un prezioso *know how* di trasmettere parte delle loro conoscenze al personale più giovane in modo da non far disperdere la conoscenza tacita e la competenza tecnica che probabilmente rappresentano il cuore sia di Zac S.r.l. sia dell'intero distretto empoiese, ovvero l'abilità artigiana.

Una grande innovazione ha riguardato l'eliminazione di quella ridondanza di attività che caratterizzava il processo di modellistica: la creazione, prima, del cartamodello a mano e poi la sua digitalizzazione. Dal 2010 l'imprenditore ha, infatti, fermamente imposto la realizzazione dei modelli direttamente attraverso un programma CAD. In questo modo si è ottenuta un'evidente riduzione dei tempi di creazione del modello e, inoltre, i nuovi software hanno fornito importanti vantaggi nel processo stesso di creazione rispetto alla carta come, ad esempio, la condivisione dell'avanzamento dei lavori con i clienti durante il processo. Ciò ha permesso di implementare le direttive che il cliente può fornire al modellista prima dell'ultimazione del modello, il che, genera un considerevole risparmio di tempo.

⁵ Con il termine "façonisti" si fa riferimento alle aziende partner che si occupano della fase produttiva del cucito (façon).

⁶ Questa politica ha caratterizzato Zac s.r.l. anche nella relazione con i fornitori di materie prime, soprattutto di tessuti, creando solide relazioni con Lamintess S.r.l., Limonta S.p.a., Olimpias S.p.a. e altri.

La digitalizzazione del processo di modellistica, attraverso il CAD, è stata possibile mediante la predisposizione di uno specifico corso di formazione offerto dal fornitore del software. Il corso di preparazione è stato rivolto ai soli addetti alla modellistica per un totale 36 ore suddivise in quattro settimane. Una volta concluso il periodo formativo, i dipendenti hanno superato l'iniziale resistenza al cambiamento acquisendo la consapevolezza del valore aggiunto dato dalla progettazione digitale.

Il 2012 è contraddistinto da una forte instabilità ambientale all'interno della società Dolce&Gabbana nella quale venne presa la decisione di eliminare le cosiddette "seconde linee"⁷ e mantenere solo il marchio principale. L'evento scatenò forti contrasti interni tra il personale e l'abbandono dell'azienda da parte di persone di importante rilievo societario, il che, per Zac s.r.l. comportò la sua messa in discussione come fornitore. Roberto, ciò nonostante, dopo lunghe trattative e in virtù soprattutto della forte competitività economica e qualitativa che l'azienda aveva sempre garantito riesce a mantenere il cliente.

Tale episodio, unito alla considerazione dell'instabilità degli importanti legami stretti fino ad allora, convince la direzione ad impegnarsi nella continua ricerca di nuovi clienti fino ad espandere notevolmente il proprio portafoglio. Ad oggi tra i *brand* più noti troviamo: Dolce&Gabbana, Missoni, Armani, Trussardi, Rick Owens, Bruno Manetti.

4.2 Principali tratti della formula imprenditoriale

La Zac S.r.l. è una piccola azienda a carattere familiare specializzata nel taglio dei tessuti ai fini del confezionamento delle prime linee di abbigliamento delle grandi firme dell'alta moda. Essa è un'azienda mono-ASA caratterizzata, infatti, da un'unica combinazione prodotto/mercato, inserita in un unico sistema

⁷Per seconde linee si intendono le collezioni derivate dalla collezione principale, caratterizzate da prezzi più accessibili.

competitivo e in un unico settore, con un unico sistema di prodotto. Opera, inoltre, all'interno di un distretto industriale, quello empolese, sfruttando anche le sinergie prodotte attraverso la rete di aziende partner che è riuscita a costituire, muovendo dall'esigenza di esternalizzare tre fasi della produzione (*façon*, stiratura e rifinitura).

Osservando i principali indici reddituali questi indicano che nel triennio 2011-2013 il ROE raggiunge valori molto alti che oscillano da un minimo del 26,8% a un massimo del 53,9% e il ROI non da meno varia dal 12,07% del 2011 al 13,06% del 2013. Attualmente, quindi, è possibile affermare che la Zac S.r.l. riscuote un discreto successo sul piano reddituale e i dati sul fatturato fanno di essa un'azienda in crescita⁸.

Dalle interviste si rileva che i dipendenti si dimostrano soddisfatti, motivati e costantemente stimolati ad un processo di crescita professionale; l'azienda ha la capacità di attrarre a sé le collaborazioni e i consensi che le sono necessari ed, inoltre, lavora per clienti molto importanti nel settore che nel tempo sono aumentati.

Al fine di avere un quadro chiaro del contesto competitivo, sociale e interno in cui e con cui opera la Zac S.r.l. viene svolta di seguito una analisi sintetica della formula imprenditoriale evidenziando il sistema competitivo, risorse e competenze distintive, il sistema di prodotto, il sistema degli attori sociali, la proposta progettuale, i fattori critici di successo e gli elementi del vantaggio concorrenziale. Considerando la non centralità di tale analisi ai fini del seguente lavoro per la realizzazione della stessa è stata presa in riferimento la documentazione fornita dall'azienda⁹.

⁸ I principali indici reddituali e i dati sul fatturato sono stati forniti dalla direzione aziendale. ROE: 53,9% (2011) - 46,75 (2012) - 26,8% (2013); ROI: 12,07% (2011) - 14,85% (2012) - 13,06% (2013); ROS: 2,86% (2011) - 2,85% (2012) - 3,10% (2013); Fatturato: 3.539.718 € (2011) - 4.095.886 € (2012) - 3.990.821€ (2013).

⁹Fonte: Documentazione messa a disposizione dall'azienda.

4.2.1 Analisi della situazione competitiva

Per realizzare uno schema esaustivo del sistema competitivo in cui opera Zac S.r.l. faremo riferimento al modello delle cinque forze competitive di Porter.

Minaccia di potenziali entranti: a tal proposito occorre constatare la presenza e la dimensione delle barriere all'entrata del settore in cui l'azienda opera. Per Zac S.r.l., la *partnership* di lungo corso con un eccellente *façonista*, e in misura minore quella sviluppata con un'azienda che si occupa della fase dello stiro, rappresentano delle barriere all'entrata per potenziali *competitors*. Infatti, le relazioni forti che l'azienda ha sviluppato con questi partner rappresentano un ottimo deterrente contro la possibilità che potenziali entranti possano a loro volta collaborare con gli stessi.

Una barriera all'entrata è rappresentata anche dal costo non indifferente delle teste di taglio, macchinari a disposizione dell'azienda.

In definitiva la gravità della minaccia portata dai potenziali entranti appare limitata, almeno nel breve-medio periodo.

- **Concorrenza interna:** il settore in cui opera Zac S.r.l. da alcuni anni non è in crescita ed il numero di imprese concorrenti nella zona non è elevato. L'azienda è aperta a possibilità di alleanze tra aziende concorrenti. La rivalità tra le imprese esistenti si gioca prevalentemente sul grado di differenziazione del prodotto/servizio oltre che sul prezzo, venendo definita dalla direzione di medio livello. Per questo Zac S.r.l. si distingue per il suo servizio, essendo caratterizzata infatti da una notevole flessibilità che le consente di rispondere tempestivamente ad ogni richiesta dei suoi clienti.

- **Potere contrattuale degli acquirenti:** i clienti dell'azienda hanno un notevole potere contrattuale, il che in genere fa pressione verso una diminuzione del prezzo o un arricchimento qualitativo del sistema di prodotto.

Dolce&Gabbana risulta il cliente con la sensibilità al prezzo maggiore e con il maggior potere contrattuale anche se, tuttavia, questo si è dimezzato rispetto allo scorso anno dal momento che l'azienda ha acquisito nuovi clienti. Missoni, Armani e Rick Owens non sono molto sensibili al prezzo ma più alla qualità.

- **Potere contrattuale delle imprese fornitrici:** il *façonista* di Zac S.r.l. lavora solo per l'azienda, la quale, rivolgendosi solo ad esso per un determinato tipo di lavorazione fa sì che si crei un rapporto di dipendenza reciproca. C'è una simile relazione anche con il laboratorio addetto allo stiro ma dal momento che questa fase non è così decisiva come quella del *façon* il rapporto di forza è a favore di Zac S.r.l.¹⁰ I fornitori di materie prime, scelti dai clienti di Zac S.r.l., hanno un potere molto forte sull'azienda.

- **Minaccia di prodotti sostitutivi:** non esistono prodotti sostitutivi.

4.2.2 Risorse e competenze distintive

Tralasciando quelle che sono le risorse e le competenze di natura tecnologica, commerciale e finanziaria, ci soffermeremo su quelle organizzative, manageriali, relazionali, e quelle che vengono considerate distintive.

Con le prime, quelle organizzative¹¹, facciamo riferimento per prima cosa alla capacità della Zac S.r.l. di inserirsi in un *network* di aziende che, mantenendo la propria autonomia gestionale e strategica, sono specializzate in una parte del processo produttivo. Con queste aziende, nel tempo, si sono consolidati rapporti di reciproca fiducia che consentono un'organizzazione del lavoro caratterizzata da un'alta flessibilità e rapidità nel prendere decisioni e predisporre i programmi da seguire.

¹⁰Essa potrebbe rivolgersi ad altre aziende che si occupano di questo processo senza ripercussioni sul proprio *business*.

¹¹ Per maggiori informazioni vedi: par. 3.1.1. "Definizione, durata e successo della successione generazionale".

Nella rete burocratica¹² predisposta vengono condivise conoscenze e informazioni in quanto il processo produttivo viene svolto con la massima collaborazione. Ad esempio, la responsabile della modellistica, in alcuni casi, non si limita a consegnare la scheda tecnica all'azienda che si occupa di cucire e assemblare i capi, ma partecipa fisicamente alle prime realizzazioni interagendo con i sarti ed eventualmente spiegando a voce alcuni particolari con cui deve essere realizzato il prodotto.

Le relazioni che legano la Zac S.r.l. alla rete, che le permettono di ottenere vantaggi competitivi altrimenti irraggiungibili singolarmente (Bonti, 2012)¹³, si dimostrano di vitale importanza in senso bilaterale. Con i *façonisti*, che come abbiamo già largamente sottolineato si occupano di una fase produttiva ad alto valore aggiunto, l'azienda detiene un rapporto di fornitura esclusivo.

La flessibilità della struttura organizzativa, in termini di organizzazione del lavoro e pianificazione strategica, viene garantita anche dall'accentramento del potere che si è dimostrato massiccio nelle prime fasi di vita dell'azienda. Col passare del tempo, tuttavia, sta lasciando spazio a strumenti di delega, rivolti come vedremo ai principali responsabili di processo e al successore, in virtù della consapevolezza che l'aumento della complessità aziendale e la necessità di ottimizzare i flussi informativi e di abbattere i costi della non qualità non sono compatibili con una struttura altamente centralizzata.

La scarsa formalizzazione delle procedure se, da una parte, consente che l'informalità renda le attività operative notevolmente flessibili, dall'altra, crea una certa ridondanza di informazioni e alcuni malfunzionamenti in relazione alla logistica come, ad esempio, la perdita di capi durante il processo. A fronte di ciò, sono in definizione progetti di implementazione di soluzioni IT che gioverebbero a tali problematiche¹⁴.

¹² Per maggiori informazioni vedi: par. 2.2.2 "La crescita per linee esterne: le reti di aziende".

¹³ Per un rimando più esaustivo ai vantaggi della forma a rete si veda par.2.2.2 del seguente lavoro.

¹⁴ Vedi par. 4.5.2

Le competenze di natura manageriale, in termini di formazione scolastica, secondo la direzione complessivamente non sono di spiccata qualità, soprattutto perché alla maggior parte delle figure professionali impegnate nell'organizzazione spettano ruoli di stampo artigianale. Tuttavia, bisogna ammettere che il successore, come vedremo, possiede una formazione specialistica e l'organizzazione si avvale spesso di contributi offerti da professionisti esterni. In generale, comunque, è possibile affermare che l'azienda sembrerebbe orientarsi progressivamente verso l'affermazione di un'imprenditorialità manageriale¹⁵ attraverso il ricorso alla delega, l'aumento del grado di professionalizzazione interno, il ricorso a figure professionali specializzate esterne all'impresa e l'utilizzo di strumenti manageriali.

Infine, tra le risorse e competenze che vengono definite distintive rientrano quelle concentrate sui processi produttivi (anche quelli svolti all'esterno) a più alto valore aggiunto – ovvero che determinano la qualità del prodotto e del servizio offerto – tra cui:

- servizio, qualità e affidabilità nei tempi di consegna;
- la relazione di lungo periodo con un eccellente *façonista* (i *fasonisti* che svolgono un lavoro di alta qualità sono pochi);
- il personale aziendale che si occupa della fase del taglio rappresenta una risorsa distintiva dell'azienda in quanto nel settore è difficile trovare figure professionali riferibili a quest'attività con lo stesso *know-how*.
- la modellistica, quando l'attività viene svolta internamente, per le particolari capacità del personale addetto;
- competenze distintive nell'attività di campionario;
- competenze distintive di Zac S.r.l. sono da rintracciarsi anche nella giubbotteria, grazie al discreto *know-how* del personale e del proprio *façonista* in questo campo, che consente all'azienda di produrre giubbotti

¹⁵ «Si pone il problema del passaggio d un modello prettamente imprenditoriale a un modello “manageriale”, dove intervengano modalità di governo dell'impresa più “professionali” e meno “personalistiche”, ossia non esclusivamente fondate sulle capacità innate dell'imprenditore proprietario e condizionate da variabili non presenti nella grande dimensione» Marchini, 1995, citato in Del Bene, 2005:169. Par. 1.7.

con un ottimo rapporto qualità/prezzo.

- competenze distintive risiedono nella capacità di Zac S.r.l. di realizzare tutte le tipologie di capi appartenenti alla categoria dello sportswear.

Molte tra quelle citate fanno riferimento a risorse e competenze di stampo artigiano che l'azienda può vantare e che vengono riconosciute come uniche nel settore facendo della Zac S.r.l., come lei stessa dichiara, una tra le più affidabili e precise aziende italiane di taglio del tessuto.

4.2.3 Il sistema prodotto

La Zac S.r.l. produce capi d'alta moda in cui la gamma e la qualità sono caratteristiche che spiccano nei suoi assortimenti. Riferendoci alla qualità, solo lo 0,7% dei capi che Zac S.r.l. consegna presentano difetti perché la Direzione preferisce che tutti i capi che il controllo qualità ritiene fallati siano riparati¹⁶. Per quanto riguarda la gamma, Zac S.r.l. è in grado di produrre qualsiasi tipo di capo appartenente alla categoria dello *sportswear*. Queste due qualità si collegano ai caratteri immateriali tipici dei prodotti d'alta moda, come il prestigio e l'eleganza.

Il sistema di prodotto fa riferimento anche al servizio collegato a quest'ultimo. Tale servizio si caratterizza per velocità e puntualità delle consegne, assistenza continua al cliente, disponibilità verso i clienti abituali ad accettare anche piccoli lotti di produzione, disponibilità ad effettuare il campionario¹⁷, capacità di produrre qualsiasi tipo di capo di abbigliamento.

¹⁶ Nel settore invece i capi che presentano difetti solitamente vengono consegnati come "seconda scelta" e quindi la percentuale di prodotti fallati consegnati è più alta.

¹⁷ Il campionario costituisce la fase precedente alla produzione della commessa. Ovvero, il cliente invia i riferimenti tecnici del capo o il figurino da cui poi verrà digitalizzato il cartamodello per seguire alle successive fasi di: taglio del tessuto, adesivatura, cucito e assemblaggio, lavaggio, rifinitura e stiratura. Una volta che il capo campione è stato realizzato, dopo aver eseguito un ennesimo controllo di qualità, viene confezionato e spedito al cliente. Da qui tornerà in azienda a seguito delle modifiche richieste da quest'ultimo e verrà avviato il processo produttivo, per il lotto richiesto, che ricalca esattamente i passaggi che hanno dato vita al campione. Fonte: <http://www.zacsrl.eu/it>.

4.2.4 Proposta progettuale e sistema degli attori sociali a cui viene rivolta

Qui di seguito vengono riassunti brevemente gli elementi, individuati dalla direzione di Zac S.r.l., della proposta progettuale e i soggetti a cui viene rivolta. Si tratta, cioè, di quello che l'azienda offre al sistema degli attori sociali attorno al quale orbita in cambio di consensi e contributi.

- ai *dipendenti* Zac S.r.l. offre un buon ambiente di lavoro e stipendi adeguati e pagati sempre puntualmente, in linea con le loro aspettative;
- alle *banche* l'azienda offre puntualità nei pagamenti;
- alla *collettività locale* offre prospettive in termini occupazionali. Infatti tutti i soggetti che lavorano per Zac S.r.l., salvo i fornitori di materie prime, sono localizzati nell'arco di nove chilometri dall'azienda. Inoltre, non si rilevano particolari altre aspettative da parte della collettività locale nei confronti di Zac S.r.l.

4.2.5 I fattori critici di successo e gli elementi del vantaggio concorrenziale

I fattori critici di successo del mercato in cui opera Zac S.r.l. che costituiscono anche gli elementi del vantaggio concorrenziale sono il servizio che offrono e la qualità dei propri prodotti, il prezzo, la possibilità di vantare un'alleanza con un buon *façonista* e la capacità di soddisfare gran parte della domanda del cliente.

Un ulteriore elemento che caratterizza il vantaggio concorrenziale di Zac S.r.l. è legato alla loro esperienza nella giubbotteria e nello *sportswear* (come già indicato tra le risorse e le competenze distintive dell'azienda). Infine, un altro vantaggio, come già ampiamente sottolineato, è rappresentato dalla disponibilità dell'azienda ad eseguire campionari che spesso sono molto difficili e solitamente

a volume minore. Di conseguenza il campionario diventa un'attività che può essere intesa come servizio in quanto generatrice di maggior valore per il cliente che per l'azienda.

4.3 L'azienda nei suoi tratti di “familiarità”

4.3.1 Riferimento ai modelli teorici

Collocando la Zac S.r.l. nello schema di classificazione delle aziende familiari offerto da Corbetta (1995)¹⁸ essa può considerarsi un'azienda familiare tradizionale. L'azienda, infatti, presenta:

- un modello di proprietà familiare chiusa stretta, essendo la proprietà in mano ai tre membri della famiglia;
- la presenza di soli membri familiari nel Cda e negli organi di governo e di membri familiari e non negli organi di direzione;
- un organismo personale di soli venti dipendenti.

Le dimensioni aziendali contenute permettono alla Zac S.r.l. di mantenere un certo livello di flessibilità operativa, avvalendosi delle sinergie della rete di partner costituita, di cui essa è leader, per incrementare il proprio livello di crescita e sviluppo. La crescita per linee esterne¹⁹ costituisce una delle ragioni che spiegherebbero i trend positivi e il cospicuo fatturato in relazione ai pochi dipendenti assunti.

L'azienda all'inizio, seguendo il modello tradizionale di start-up, si caratterizzava per un forte accentramento nelle sole mani dell'imprenditore che consisteva in attente valutazioni non solo produttive ma su tutti gli aspetti della gestione aziendale e che si è dimostrato di successo. L'espansione produttiva delle prime fasi di vita, infatti, richiedeva rapidità nelle scelte e nelle decisioni per stare al passo delle esigenze dei clienti.

¹⁸ Per un'analisi più esaustiva vedi: par. 1.5. “Classificazione delle aziende familiari”.

¹⁹ Per maggiori vedi: par. 2.2.2 “La crescita per linee esterne: le reti di aziende”.

Tuttavia, la crescita dell'azienda e l'aumento delle commesse hanno di fatto incrementato la complessità gestionale convincendo l'imprenditore, Roberto, ad attivare un processo di delega che ha riguardato dapprima tre figure impegnate in processi differenti, e successivamente anche il successore. La delega ha comportato che questi tre soggetti assumessero i ruoli di responsabili dei rispettivi processi a cui erano preposti, cioè modellistica, sviluppo e taglio. Ciascun responsabile gode di una discreta autonomia decisionale in termini sia operativi che direzionali, inoltre, essendo le colonne portanti su cui poggia il sistema produttivo in talune decisioni strategiche, come afferma l'imprenditore, è richiesto anche il loro contributo. Per quanto riguarda il processo di produzione è rimasto sotto il controllo di Roberto finché, come vedremo in seguito, non ha fatto ingresso in azienda il figlio, Alessio, al quale è stato delegato il ruolo di responsabile.

Il modello di organizzazione del lavoro basato su rapporti e comunicazioni informali e la struttura snella permettono alla Zac S.r.l. di organizzare in breve tempo il processo produttivo per la creazione di nuovi prodotti o per soddisfare le particolari richieste dei clienti rispettando tempi di consegna e scrupolosi parametri di qualità.

Utilizzando un'ulteriore modello (Kroager, 1974)²⁰, relativo al ciclo di vita delle imprese, potremmo collocare l'azienda prendendo in atto la sua struttura organizzativa e il suo sviluppo commerciale nello stadio di "espansione".

In quest'ultimo l'imperativo è quello di consolidare la struttura e potenziare le capacità di integrazione e coordinamento come, peraltro, dimostrano gli investimenti effettuati per l'acquisto di un nuovo capannone, per i progetti relativi all'implementazione di un sistema informativo e all'internalizzazione del processo di *façon* (uno dei processi a maggiore valore aggiunto).

Quanto a quest'ultimo l'intenzione è proprio quella di costituire all'interno del nuovo stabilimento un laboratorio di cucito per effettuare internamente parte

²⁰ Op.cit. vedi par. 2.2.3.

delle lavorazioni che attualmente vengono svolte da partner esterni. Il fine ultimo è quello di riappropriarsi della competenza artigiana del cucito, un'arte di cui l'Italia può essere definita la patria²¹, e poterla trasmettere alle nuove generazioni.

Per quanto riguarda, invece, l'acquisto del nuovo capannone le maggiori dimensioni hanno comportato sia una migliore organizzazione dei macchinari e delle attività di stoccaggio sia la possibilità di poter internalizzare, a breve, i processi di rifinitura e cucito. Inoltre, si sono riscontrati notevoli vantaggi nel coordinamento dei diversi processi interni grazie alla conformazione del layout del nuovo stabilimento che permette una migliore comunicazione tra i vari reparti.

4.3.2 Sovrapposizione dei sistemi impresa-famiglia e analisi dei valori aziendali

Per quanto riguarda il carattere di familiarità dell'azienda in questione è opportuno osservare che essendo impegnati in azienda la moglie e il figlio²², che rappresentano la totalità della famiglia, viene meno sicuramente la criticità della deriva generazionale (quantomeno per la prima e la seconda generazione) e si riduce drasticamente la possibilità di un'altra criticità tipica, ovvero il raffreddamento dei soci²³.

Da qui, è possibile individuare una totale sovrapposizione di due sistemi (Lansberg, 1983): impresa e famiglia.

²¹ «L'Italia è la patria della sartoria, un'arte che ha origini lontane, l'Accademia dei Sartori venne infatti fondata nel 1575 per volontà di Papa Gregorio XIII con la denominazione di Università dei Sartori. Nel 1801 tutte le corporazioni, compresa quella dei Sartori, vennero soppresse per volontà dell'allora Papa Pio VII, con la conseguente chiusura dell'Università. Tuttavia, nel 1947 l'intraprendente maestro sartore Amilcare Minnucci pensò di continuare la tradizione dell'Università dando vita all'attuale Accademia Nazionale dei Sartori che oggi ha sede a Roma in via Boncompagni 93» Fonte URL: <http://www.romalive.org/moda/la-storia-della-sartoria-italiana-intervista-ad-uno-dei-piu-illustri-esponenti-del-settore> ; URL: <http://www.accademianazionaledeisartori.it/it/>

²² Come vedremo il figlio farà il suo ingresso in azienda nel 2014. Vedi par. 4.4.1

²³ Deriva generazionale e raffreddamento dei soci . vedi: par. 1.5.

Dalle interviste condotte tale sovrapposizione comporta la trasmissione dei valori cardine della famiglia (valori etici di base) all'azienda nella quale non prevale una logica familiare nell'accezione negativa del concetto²⁴. Infatti, parte dei principi-guida che sorreggono la Zac S.r.l. possono essere definiti familiari non perché presuppongono una subordinazione degli interessi dei dipendenti non familiari a favore di quelli familiari o degli interessi aziendali a favore di quelli familiari o, ancora, la prevaricazione di un sistema sull'altro, bensì perché fanno sì che l'informalità dei rapporti basati sul rispetto e la fiducia crei un clima armonioso e trasparente nei confronti di tutti quelli che si interfacciano con l'organizzazione.

A questo punto si ritiene che citare le parole di Roberto, rilasciate in una delle interviste, sia il modo migliore per capire come effettivamente viene interpretata l'influenza familiare in azienda: *«La famiglia sono convinto che sia un enorme valore di se per sé. Essa è portatrice, se concepita nel modo giusto, di valori fondamentali per la vita del singolo che possono riflettersi anche in un contesto aziendale apportando molto giovamento. Per fare un esempio Giovanni, il responsabile del taglio, da quando è diventato padre ha incrementato notevolmente il suo livello di responsabilizzazione a lavoro. Io dal canto mio, oltre a ritenere estremamente espliciti i valori familiari fondati sul rispetto, la fiducia, la trasparenza, la lealtà, l'onestà e la giustizia in azienda, posso dire che senza la mia famiglia avrei rischiato di mollare tutto parecchie volte. La famiglia non solo ti dà supporto ma ti dà una motivazione in più per guardare lontano perché un giorno appunto avverrà il passaggio generazionale. Questa concezione fa sì che la trasmissione dei principi che i genitori attuano in famiglia avvenga allo stesso modo in azienda dove i rapporti con i collaboratori non si limitano a semplici relazioni professionali ma si basano su una reciproca trasmissione e condivisione di obiettivi e valori.*

Appare utile ricordare che allo stesso tempo non viene a mancare un'attenta valorizzazione, estesa a tutti i membri, di parametri quali l'efficienza, l'efficacia,

²⁴ Vedi: par. 1.3 pag 20

l'economicità, la trasmissione di una cultura imprenditoriale, la capacità di *problem solving*, senza i quali sappiamo che nessuna azienda potrebbe garantire il fine ultimo di equilibrio economico a valere nel tempo.

Dalle dichiarazioni dell'imprenditore, inoltre, la sovrapposizione conduce ad una situazione di tendenziale equilibrio dove viene posta attenzione alle esigenze di entrambi i sistemi. In realtà, aggiunge che considerato il livello di tempo sacrificato e impegnato in azienda tendenzialmente ci sarebbe una prevaricazione di questa sulla famiglia. Si pensi agli orari di lavoro che spesso superano le 10 ore giornaliere e che con altrettanta frequenza vengono sfruttati anche i giorni festivi. L'equilibrio, tuttavia, è garantito dalla presenza di tutta la famiglia in azienda e quindi della reciproca comprensione e sostegno *«se così non fosse si romperebbe di certo qualcosa in una o entrambe le parti»* dice Roberto.

Attraverso un confronto con Roberto è scaturito che in azienda valori come trasparenza nelle relazioni, meritocrazia, onestà, lealtà, rispetto, confronto continuo, dialogo come strumento di risoluzione di eventuali conflitti, spirito di squadra, responsabilità individuale, contraddistinguono ogni rapporto che si instaura tra l'imprenditore e i componenti dell'azienda e viceversa, tra i membri stessi e tra l'organizzazione ed i portatori d'interesse.

Risulterebbe proprio questa condivisione di valori una delle condizioni che ha permesso di sviluppare un alto grado di responsabilizzazione, identificazione e impegno per il raggiungimento di obiettivi comuni tra i dipendenti. Questi ultimi, come è emerso anche dall'osservazione di alcune dinamiche relazionali, dimostrano una notevole motivazione nello svolgimento delle proprie mansioni e dimostrano un alto senso di appartenenza all'azienda.

Anche in questo caso risulta opportuno fare un riferimento diretto alle parole utilizzate da Roberto, il quale afferma *«Per me in azienda il rispetto e la fiducia sono il massimo, quello che ho cercato sempre di fare è stato abbattere ogni tipo di barriera. Io qui dentro ho sempre fatto di tutto, dalla direzione a qualsiasi altro lavoro manuale. Sono l'imprenditore ma passo il cencio se vedo che il*

pavimento è sporco o pulisco il bagno se è necessario, credo sia fondamentale. Se vedo qualcuno in difficoltà vado ad aiutarlo e così d'altronde fa chiunque lavora qui.

Ho sempre voluto mettermi al loro stesso livello non ponendomi mai come il padrone che comanda dall'alto e credo fermamente che l'umiltà sia una delle forze più determinanti di un imprenditore. Nutro la massima stima per ognuno di loro, sono persone con carattere e determinate in quello che fanno ed è grazie a loro, grazie a tutti loro che questo sistema va avanti.

Conosco ogni dipendente come si conosce un amico o un'amica e mi sono sempre preoccupato per loro, sin dall'inizio, sia professionalmente che a livello personale; volevo che se venivano a lavorare per la Zac lo facessero per qualcosa che sentissero loro, qualcosa che sentissero grande e per cui valesse la pena impegnare il proprio tempo. Credo che sia così che si mandi avanti una famiglia, e la Zac è una famiglia. L'azienda è viva e ha un cuore che non è solo il mio, ma quello di tutti che batte all'unisono».

In conclusione, il sistema di valori su cui poggiano le fondamenta della Zac S.r.l. appare chiaro ed esplicito sia a tutti membri interni sia ai partner esterni, pur non essendo formalizzato in nessun documento²⁵. Ciò non preclude il fatto che ci siano criticità nella gestione dell'informalità dei rapporti e delle comunicazioni che avvengono all'interno dell'impresa, informalità che tuttavia consente di mantenere un alto livello di flessibilità organizzativa.

²⁵Nel prosieguo del seguente lavoro, tuttavia, si metteranno in luce i passi in avanti che sono stati compiuti per formalizzare l'identità aziendale. Vedi: par 4.5.1.

4.4 Il passaggio del testimone padre-figlio

4.4.1 L'ingresso in azienda del successore

Nel 2012 a seguito dell'aumento della clientela e quindi della complessità aziendale, fa ingresso in azienda il figlio di Roberto e Rossana, Alessio, il quale si apprestava ad ultimare gli studi specialistici di Strategia Management e Controllo presso l'Università di Pisa.

Egli sin da piccolo si dimostrò volenteroso e interessato all'attività di famiglia partecipando alla vita aziendale soprattutto nei periodi estivi nei quali aiutava il padre in piccole mansioni operative (come ad esempio l'adesivatura²⁶). Questo sicuramente ha permesso, da una parte, ad Alessio di conoscere ed apprezzare, con i suoi lati positivi e negativi, quella che successivamente si dimostrerà la sua vocazione lavorativa, e dall'altra, a Roberto di poter trasmettere al giovane figlio le sue conoscenze ma soprattutto la dedizione e l'impegno necessari per alimentare un'attività imprenditoriale.

Inizia, quindi, il periodo di convivenza intergenerazionale che vede Alessio dapprima impegnato in mansioni di tipo operativo²⁷ e successivamente, nel 2014 una volta laureato ed attivo a tempo pieno in azienda, in attività di natura direzionale fino ad avere, seppur a poco più di un anno di inserimento, una forte influenza in ambito strategico.

E' verosimile ritenere che tale convivenza intergenerazionale sia indispensabile in considerazione delle attività svolte dall'impresa, le quali, si avvalgono

²⁶ «L'attività di adesivatura consiste nell'applicare un tessuto rivestito di colla solida su una specifica parte che compone il capo e farla passare sotto una pressa ad alta temperatura. L'attività consente di conferire maggiore rigidità alla parte. Ad esempio, il colletto di una camicia è oggetto di questo trattamento» Fonte: documentazione messa a disposizione dall'azienda.

²⁷ Come, ad esempio, attività di packaging, utilizzo dei macchinari di taglio automatico.

prevalentemente di conoscenze e competenze artigianali, oltre che imprenditoriali, e relazionali.

4.4.2 Il profilo del successore

L'obiettivo di questo paragrafo è stato quello di analizzare alcuni dei tratti caratteristici della figura del successore al fine di poter delineare le possibili valutazioni in merito alla predisposizione per la corretta gestione del processo di successione e al grado di capitale umano e capitale sociale in possesso dell'erede.

Alessio riceve una formazione attinente all'ambito della gestione aziendale, indirizzato dal padre solo nella scelta della scuola media superiore. Conseguisce un diploma in Ragioneria, una laurea triennale in Economia Aziendale (Finanza, Marketing e Produzione) ed infine conclude il suo percorso di studi con la laurea specialistica in Strategia Management e Controllo.

L'ultima fase del percorso di studi ha permesso ad Alessio di consolidare delle conoscenze manageriali che hanno successivamente trovato applicazione in azienda. Ad esempio, attraverso il suo lavoro di tesi, il quale analizzava l'implementazione di un sistema informativo integrato in azienda, ha contribuito alla definizione di una linea strategica²⁸.

Come già accennato, da sempre il suo interesse orbita intorno all'impresa di famiglia verso la quale detiene una profonda conoscenza delle dinamiche che l'hanno contraddistinta. Egli inizia ad apprendere e svolgere piccole mansioni operative sin da giovane per poi entrare in azienda a tempo pieno una volta terminati gli studi. Quando gli viene chiesto il perché ha scelto di lavorare nell'impresa di famiglia risponde così: *«Ho subito avuto la consapevolezza che fosse oggettivamente un'occasione troppo grande da lasciarsi sfuggire. Tuttavia, al tempo stesso posso dire che la mia è stata una decisione guidata e non*

²⁸ Nel par. 4.5.2 si vedrà come sia stato avviato un progetto per l'implementazione di un sistema informativo, considerando anche le valutazioni elaborate da Alessio nella suo lavoro di tesi.

obbligata. Se non avessi avuto quest'opportunità non posso affermare con assoluta certezza che avrei seguito una strada del genere. Tuttavia diciamo che lo stretto contatto con la realtà della mia azienda ha fatto nascere in me la passione sia per l'ambito nella quale è inserita sia, soprattutto, per il lavoro artigianale di cui essa è portatrice, alimentando progressivamente anche la vocazione a intraprendere un percorso imprenditoriale».

In poco più di un anno di attività con un bagaglio di competenze sicuramente ancora da sviluppare, per via della poca esperienza, ma con una grande dose di impegno. Alessio è responsabile della produzione. Sulla base della pianificazione delle consegne data dal cliente si occupa di pianificare la relativa realizzazione dei capi, quindi, coordinare i processi di ordine dei materiali e il lavoro interno per poi poter inviare, nei tempi giusti, i prodotti ai partner che ultimeranno la lavorazione in relazione ai processi produttivi che la Zac ha esternalizzato²⁹. A lui spettano, inoltre, il controllo sulla riconsegna del prodotto da parte dei partner, nei tempi concordati e nel rispetto delle specifiche qualitative, e il coordinamento del lavoro interno e del personale che ruota intorno alla produzione.

Considerando i tempi apparentemente prematuri per ricoprire un simile ruolo, Alessio dice *«Mi rendo conto che è una posizione di alta responsabilità e che probabilmente ad oggi non possiedo tutte le competenze necessarie per ricoprire la stessa posizione in un'altra azienda. Tuttavia, riesco a svolgere il mio ruolo in virtù di un forte impegno e sacrificio, che mi consentono di apprendere giorno dopo giorno sempre di più, di una forte conoscenza dell'azienda e dei suoi meccanismi e della possibilità di essere seguito da mio padre»*. Inoltre, va aggiunto che il suo inserimento è stato effettuato a fronte di una specifica necessità e volontà dell'imprenditore nel voler pervenire ad un graduale processo di delega della funzione di produzione. La scelta di Roberto nel conferire al figlio

²⁹Cucito, stiratura e parte della rifinitura.

tale ruolo non si è basata esclusivamente sull'appartenenza familiare³⁰, ma soprattutto sulla valutazione delle sue potenzialità. La delega della produzione al figlio viene accompagnata da un progressivo aumento del grado di responsabilizzazione di tutti i membri dell'organizzazione, in relazione a tale circostanza Alessio afferma *«Si tratta di un passo importante, quello di mio padre è stato un atto di deresponsabilizzazione dal processo di produzione e la sua delega nei miei confronti, ma anche a quelli di tutta l'azienda, che in un solo anno ha condotto ad ottimi risultati. Quest'ultimi sono stati raggiunti sia grazie al mio lavoro che di per sé presuppone un grosso livello di responsabilità sia grazie alla presa di coscienza e all'incremento della responsabilità di tutti i componenti dell'azienda [...] di fatto i responsabili di produzione di Missoni e di Trussardi quest'anno si sono complimentati già due volte con mio padre per l'ottimo lavoro eseguito e scaturito dalla delega»*.

Dalle interviste e dalle relative impressioni scaturite dall'osservazione dei comportamenti delle figure dell'imprenditore e del successore è emersa una visibile differenza caratteriale. Roberto appare una persona attenta a ciò che lo circonda, abile nel sapersi interfacciare, con un forte intuito nel riconoscere chi gli sta davanti, una persona equa nei confronti di tutti senza distinzione alcuna, dal forte temperamento, disponibile e scherzoso quando la situazione lo permette ma altrettanto rigido ed esigente quando si tratta di impegno e serietà lavorativa. E' plausibile credere che parte di tali caratteristiche non possano essere ancora percepibili in Alessio che sebbene abbia ereditato gran parte dei valori trasmessi dal padre, soprattutto quelli di natura etica, stenta ancora a palesare una personalità di impatto nel contesto lavorativo. Questo si ritiene che sia dovuto, da una parte, all'esiguo tempo di inserimento in azienda e alla presenza molto carismatica di Roberto che inevitabilmente tende a fare ombra e, dall'altra, al distinto grado di grinta profuso e alla diversa predisposizione alla leadership. Dalle parole del figlio *«una differenza risiede nella capacità di leadership che in*

³⁰Condizione che spesso, a fronte di una inadeguatezza del soggetto inserito o dell'insussistenza di un ruolo da ricoprire, conduce ad una gestione inefficiente (Corbetta, 2010). Per maggiori approfondimenti vedi: par. 3.2.4.

mio padre è visibilmente più forte e consolidata. Confido comunque che in futuro possa acquisire la medesima capacità arricchita dalle mie personali caratteristiche e penso di avere le carte in regola per poterci riuscire».

A tale proposito occorre sottolineare che le differenze nelle due personalità sono fisiologicamente dovute anche al diverso *background* e alle diverse condizioni di sviluppo che hanno caratterizzato la crescita dei due soggetti. Basti pensare che Roberto essendo il fondatore della Zac non solo ha sopportato grandi sacrifici soprattutto nel periodo iniziale ma oltretutto ha dovuto dimostrare, per primo a se stesso e in secondo luogo alle persone che credevano nella sua idea, un forte spirito imprenditoriale con un'altrettanto forte propensione al rischio³¹. Al riguardo Alessio afferma: «[...]io diciamo che ho trovato la tavola semi apparecchiata ma questo non rende il mio lavoro attuale e soprattutto quello futuro esente dal rischio, dalla responsabilità individuale e sociale e dalla necessità di formare le mie conoscenze e competenze. Al riguardo credo di possedere le basi necessarie per capire cosa voglia dire assumersi le responsabilità tipiche di un imprenditore nei confronti dell'azienda, dei membri familiari e non che ne costituiscono la struttura, dei partner, dei clienti, di chiunque sia in relazione con la Zac. Di fatto è quello verso cui mi sto avviando».

Una componente, inoltre, che spicca nell'analisi del profilo del successore è l'elevato grado di *commitment* che a fronte sicuramente dell'appartenenza familiare³² e della totale identificazione con l'azienda permette ad Alessio di dedicare molto tempo e parecchie energie nel suo lavoro.

4.4.3 Concezione del passaggio generazionale

Il passaggio generazionale alla Zac S.r.l. non è stato pensato e studiato preventivamente stilando un piano da seguire. Addirittura dalle parole del padre

³¹ Appare utile ricordare che al momento della nascita vera e propria della società l'indebitamento gravava pesantemente sul bilancio.

³² Quindi della percezione dell'azienda come un bene da preservare e da valorizzare in relazione anche alla storia che inevitabilmente si intreccia con la storia della famiglia.

capiamo che all'inizio del percorso universitario del figlio si immaginava un futuro diverso per lui.

L'unica influenza che Roberto ha esercitato sulla formazione di Alessio riguarda la scuola superiore, egli infatti sostiene *«ho fatto molta pressione affinché studiasse Ragioneria ma non perché speravo che potesse ricoprire un ruolo contabile un domani in azienda, semplicemente perché volevo che apprendesse uno dei concetti che ritengo importanti nella vita ovvero il “bilancio” che sia aziendale, familiare o di vita. A me personalmente la Ragioneria mi ha insegnato questo: avere sempre il controllo della situazione, tutto si sostanzia nel “dare” e nell’“avere”»*.

Una volta presa la consapevolezza che Alessio sarebbe entrato a far parte dell'azienda di famiglia, Roberto ha cercato sin da subito di fargli capire quanto sia importante sentirsi parte di un gruppo che condivide dei valori e con molto impegno e dedizione si prodiga per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Dall'inizio del periodo di convivenza intergenerazionale Roberto, come vedremo nel paragrafo successivo, si è dimostrato propenso alla delega di responsabilità al figlio per consentirgli di incamminarsi nella strada che un giorno lo porterà alla guida dell'azienda.

Quando gli viene chiesto se pensa che ci siano le basi per trasferire l'insieme di conoscenze tacite, che hanno determinato il successo della Zac S.r.l., lui risponde *«Io credo che non si tratti solo di trasferirgli il Know how, che col tempo acquisirà sicuramente perché già si trova ad un buon punto, ma soprattutto il cuore. L'azienda è qualcosa di vivo che ti ruba gran parte della vita quindi deve essere la cosa più bella che ci sia»*.

Un dato decisamente rilevante riguarda la durata prevista del passaggio generazionale che facendo riferimento alle parole di Roberto viene così stimata *«All'inizio pensavo che ci sarebbero voluti almeno dieci anni, ma considerando il livello di progressi che Alessio è riuscito a raggiungere in poco più di un anno*

con dei risultati più che soddisfacenti credo che in 5 anni potrà sostituirmi o affiancarmi a pari livello».

4.4.4 Analisi dei tratti caratteristici del periodo di convivenza intergenerazionale

Partendo dal figlio possiamo affermare sulla base delle sue dichiarazioni che esiste un alto grado di collaborazione bilaterale con il padre che viene, appunto, definita “*ottima*”. A riguardo cita diverse occasioni in cui determinate attività o progetti sono stati pensati e realizzati attraverso un’intensa cooperazione tra cui, ad esempio, l’implementazione di un software per la compilazione automatica delle scheda tecnica³³ e della Di.Ba.³⁴ dei vari capi o, ancora, quando è stato effettuato il trasloco nel nuovo capannone (sede attuale dell’azienda).

In relazione alla sua disponibilità all’attesa dell’evoluzione del processo di successione generazionale, Alessio afferma: *«Sono consapevole di dover ancora acquisire una certa dose di conoscenze e competenze».*

In merito alla propensione alla delega del padre è già stato detto come questa stia gradualmente smussando l’accentramento di potere tipico della fase iniziale in ragione dei cambiamenti strutturali e di mercato dell’azienda. Alessio, in particolare, ritiene che il livello di tale propensione sia alto e che si possa effettivamente osservare *«una graduale delega di responsabilità e decisioni nei miei confronti e anche in quelli dei dipendenti che, specialmente alcuni, come dicevo prima, sono altamente responsabilizzati [...] si può notare oltretutto dal fatto che a me personalmente è stata delegata la responsabilità della produzione».*

³³ Documento che contiene la descrizione del capo, tutte le informazioni sulla cucitura, stiratura e rifinitura e quelle relative alla componentistica di base.

³⁴ Una distinta base, acronimo Diba (in inglese *Bill of Materials* - BOM), è l’elenco di tutti i componenti, sottoassiemi, semilavorati e materie prime necessari per realizzare un prodotto. Fonte: <http://www.wikipedia.org>

Da un punto di vista teorico ci troviamo in quella che comunemente viene definita la seconda fase del passaggio generazionale (Corbetta, 2010) ovvero l'ingresso in azienda del successore. Rifacendoci alle indicazioni fornite dalla dottrina (Corbetta, 2010) possiamo notare come nell'azienda oggetto di studio il passaggio delle responsabilità e la progressiva delega del ruolo imprenditoriale e direzionale sia iniziata con un ritmo considerevole se si pensa che coordinare e controllare il processo produttivo (seppur in azienda vi siano processi a maggiore criticità) comporta notevoli responsabilità. Inoltre le decisioni che vengono assunte in tale ambito possono avere importanti ripercussioni sull'intero sistema.

Ascoltando le parole di Alessio, infatti, si capisce che gode di una discreta autonomia decisionale in ambito operativo/direzionale in relazione a quello di cui si occupa, mentre, a livello strategico dice *«Momentaneamente lo definirei “medio” anche se di contro è molto elevata la mia influenza nelle decisioni che prende mio padre»*. A conferma di tale influenza vi è l'investimento effettuato dall'azienda per strutturare l'immagine aziendale pensato e voluto da Alessio, l'avvio di un progetto per l'implementazione di un sistema IT mandato avanti soprattutto da lui³⁵ e la decisione di investire nell'acquisto del nuovo capannone in cui anche la sua convinzione è stata determinante.

Passando ora all'analisi degli stessi fattori dalla prospettiva del padre di Alessio, Roberto, possiamo notare che in merito ci fornisce alcuni elementi importanti.

In linea con le dichiarazioni del figlio, Roberto in riferimento alla propensione alla delega sostiene che *«anche se all'inizio non era assolutamente così, oggi la ritengo importante e necessaria in relazione al livello in cui si trova la Zac e ad oggi viene effettivamente esercitata, anche se con le dovute precauzioni. Senza la giusta propensione alla delega non si darebbe possibilità all'azienda di crescere e quando dico “giusta” mi riferisco al fatto di aver scelto bene le persone che mi circondano»*.

³⁵ Vedi: par. 4.5

Stessa coincidenza si riscontra quando chiedendogli come valuta il grado di collaborazione di Alessio nei suoi confronti, lo definisce “*ottimo*”. A riguardo spiega come la figura di Alessio sia importante per l’aiuto fornito in quelle attività dove Roberto dimostra delle lacune come, ad esempio, il supporto in merito all’implementazione del software (per le schede tecniche e la Di.Ba) o alla valorizzazione dell’immagine aziendale; aggiunge inoltre che Alessio lo rende partecipe di tutto quello che fa in azienda chiedendo spesso dei consigli su come agire.

Sul grado di collaborazione del padre nei confronti del figlio appare una discordanza dalle dichiarazioni dei due soggetti. Mentre Alessio definisce di alto livello la collaborazione in senso bilaterale, Roberto sostiene «*Ritengo scarso il mio livello di collaborazione con Alessio, volutamente scarso. Lo potrei aiutare molto di più ma non lo faccio perché voglio che sbagli e impari a crescere dai suoi sbagli. Se si appiattisse sulla mia figura non svilupperebbe molte capacità fondamentali. Per fare un esempio l’altro giorno c’era un problema con una t-shirt e pur sapendo come risolverlo ho preferito che passasse un giorno in più ma che lo risolvesse lui con le sue forze e capacità relazionali. Così è stato*».

Chiaramente si capisce bene come la valutazione bassa del grado di collaborazione, espressa da Roberto, si limiti al concetto da lui espresso in quanto all’evidenza dei fatti esiste un rapporto sia umano, padre-figlio, sia professionale che permette ad entrambi di lavorare in un’ottica di cooperazione.

4.4.5 Ruolo delle relazioni

Come abbiamo già avuto modo di capire per l’azienda il sistema di relazioni che ha tessuto e nella quale è inserita risulta di vitale importanza ed è continuamente alimentato. Citando una frase estrapolata dal sito aziendale è possibile rafforzare la consapevolezza di tale importanza: «*la vera forza di Zac risiede nel rapporto*

che l'azienda instaura con il cliente con il quale collabora fianco a fianco durante l'intero processo produttivo»³⁶.

Le relazioni che verranno prese in considerazione sono quelle instaurate tra imprenditore e successore, da una parte, e, dall'altra, i membri della famiglia coinvolti nella gestione, i dipendenti, i fornitori, i partner e i clienti. Per fare questo sono state poste ai soggetti delle domande in relazione al tipo di comunicazione e all'interazione.

Per quanto riguarda la comunicazione in se e per sé da entrambe le figure è stata definita "*basata sulla fiducia*". Essa si fonda principalmente su strumenti informali (comunicazione verbale, telefono, messaggi istantanei) verso tutti gli interlocutori (dipendenti, fornitori, partner e clienti).

Riferito alla comunicazione con i dipendenti, Alessio sostiene *«l'informalità è predominante. Confronto, ascolto e rispetto sono parole d'ordine»*. Tuttavia, l'intenzione di Roberto è quella di fissare, dalla prossima stagione, una riunione ogni lunedì con le figure chiave in modo da poter condividere informazioni e programmi sulla pianificazione settimanale.

Riferendosi ai partner e ai clienti, Roberto oltre a marcare la prevalente informalità nella comunicazione, dovuta a tanti anni di collaborazione, sostiene che i suoi sforzi si stanno dirigendo verso la progressiva spersonalizzazione delle relazioni che ha con loro. Parallelamente a questo, spiega, che Alessio incomincia ad essere il punto di riferimento quando determinati clienti o partner vogliono mettersi in contatto con l'azienda e viceversa.

Roberto e Alessio sostengono che il grado complessivo di interazione che esiste tra i vari interlocutori sopra descritti è di "*massima intensità*". Soprattutto per quanto riguarda l'interazione tra Roberto e/o Alessio con i dipendenti, i partner e i clienti è indispensabile che sia ai massimi livelli in considerazione dell'attività che svolgono e del settore in cui operano i quali richiedono una costante collaborazione e uno scambio continuo di informazioni.

³⁶ Fonte: URL: <http://www.zacsrl.eu/it>.

Alessio, oltretutto, sottolinea che l'elevata interazione con i membri dell'organizzazione è facilitata considerando anche che l'età media aziendale è bassa. Con alcuni, inoltre, condivide praticamente quotidianamente le pause lavorative e non mancano occasioni come pranzi o cene per trascorrere insieme momenti extralavorativi.

4.5 L'apporto di innovazione da parte del successore

Il passaggio generazionale, come approfondito nella parte teorica, può costituire un importante momento per diffondere lo spirito innovativo all'interno dell'azienda e per condurre processi di cambiamento, da impostare secondo una logica orientata al futuro, in cui si combinano continuità e rinnovamento, tradizione e innovazione (Cesaroni, Sentuti, 2010). Il successo di tale processo è rimandato anche al rafforzamento delle competenze distintive aziendali, mediante un equilibrato dosaggio tra processo di trasferimento dello stock di conoscenze esistenti e sviluppo di conoscenze e capacità innovative Bonti, Cori, 2011:6).

Una visione innovativa, quindi, si configura come una caratteristica propositiva che deve possedere il successore affinché si possa pervenire ad una propensione al cambiamento capace di giovare al sistema aziendale e alla conseguente gestione del cambiamento stesso (Cesaroni, Sentuti, 2010).

Attraverso l'intervista sottoposta ad Alessio sono emersi due fattori che delinerebbero il suo apporto innovativo, i quali, oltretutto, si concretizzano in due progetti strategici. Il primo riguarda l'immagine aziendale e il secondo

l'investimento per l'implementazione di un sistema IT³⁷ che verranno descritti qui di seguito.

4.5.1 Immagine aziendale

Il primo progetto è stato pensato interamente da Alessio a seguito di una reale presa di coscienza dell'importanza della creazione e valorizzazione dell'immagine aziendale. Un'immagine che sappia trasmettere a chi si interfaccia con l'azienda la sua identità e che tra l'altro non è stata mai realizzata da nessun competitor. Tale importanza è strettamente connessa all'esigenza di attirare, in modo mirato, nuovi clienti.

Per realizzarlo è stato coinvolto uno studio di comunicazione di Padova, Ovostudio, con il quale si è arrivati dapprima a delineare il logo aziendale dal quale, come dice Alessio *«è possibile anche carpire l'essenza della vision dell'impresa dalla tag-line ideata: "Believe in your ideas" e cioè appunto la determinazione, l'impegno e la convinzione con la quale cerchiamo di realizzare le idee dei clienti»*. Un elemento da evidenziare, a tal proposito, è la propensione del successore ad aprirsi a contributi esterni, in questo caso uno studio specializzato in comunicazione, capace di apportare un valore aggiunto all'impresa.

Parallelamente al logo viene realizzato il sito internet attraverso il quale, come spiega Alessio, *«è possibile raccontare la storia dell'azienda, il suo operato e la sua mission ed inoltre funge da tramite con i potenziali clienti che volessero saperne di più sulla nostra organizzazione. Consente, inoltre, di poter attirare maggiori clienti tramite la trasmissione, attraverso un mezzo potente di comunicazione quale uno spazio web, di una chiara visione di chi siamo, cosa facciamo, perché e come lo facciamo»*.

Il sito presenta un layout moderno, innovativo e estremamente funzionale nel quale i colori aziendali, il nero e il verde, fanno da cornice alla sua struttura.

³⁷ Information technology

Risulta, inoltre, caratterizzato negli sfondi da immagini altamente evocative che permettono, a chi si interfaccia con esso, di entrare meglio nel vivo dei concetti che vuole trasmettere.

Dalla schermata “home” è possibile accedere a diverse sezioni quali:

- “chi siamo”
- “cosa facciamo”
- “perché lo facciamo”
- “come lo facciamo”
- “dove siamo”

Attraverso tali sezioni, disponibili in tre lingue, è possibile comunicare al cliente (consolidato o potenziale) ma anche al consumatore finale interessato a saperne di più su ciò che indossa, i tratti essenziali che riguardano gli obiettivi; la filosofia che sta dietro al lavoro dell’azienda; l’offerta³⁸; le motivazioni che spingono la Zac a dare quotidianamente il meglio di se; una sintesi dei processi che contraddistinguono l’operato dell’azienda³⁹; l’ubicazione della sede principale. Inoltre nel sito viene data la possibilità, attraverso un *form*, di comunicare direttamente con l’azienda.

Entrando nello specifico, attraverso il sito è possibile trasmettere per prima cosa la *tag.-line* ideata dall’azienda, come diceva Alessio, ovvero “*Believe in your ideas*” e da essa individuare, nella sezione “chi siamo”, la *vision* aziendale: «*L’attività è contrassegnata da una scelta precisa: passare dal lavoro manuale a quello delle macchine, mantenendo la stessa meticolosità e attenzione artigianale affine alle esigenze degli stilisti*».

In quest’iniziativa, oltre a rinvenire una componente innovativa, è possibile rintracciare componenti essenziali che, se correttamente esercitate, abbiamo visto concorrono a garantire una costruttiva convivenza intergenerazionale in vista di un successivo passaggio delle consegne, cioè la collaborazione, la fiducia e la

³⁸ Dal sito aziendale è possibile visualizzare alcuni modelli campione dei capi che vengono realizzati dalla Zac S.r.l.

³⁹ Ponendo molta attenzione allo scrupoloso controllo della qualità in più fasi, alla collaborazione e al servizio offerto al cliente.

delega di responsabilità da parte del padre⁴⁰. Quest'ultimo, infatti, anche se inizialmente si dimostrò dubbioso e titubante, quando Alessio iniziò a delineare il progetto si rese conto che curare l'immagine aziendale poteva condurre realmente ad un notevole giovamento pratico.

4.5.2 Investimento in un sistema RFID

Un altro progetto dal quale è possibile carpire l'apporto innovativo del successore è quello che riguarda l'istallazione di una tecnologia per la tracciabilità dei capi dell'intero processo produttivo che potrebbe consentire all'azienda di ottenere notevoli giovamenti da diversi punti di vista. Tale investimento si riferisce allo sviluppo di un'infrastruttura RFID (acronimo inglese che sta per *radio frequency identification*), ovvero dei ricetrasmittitori detti *transponder* o *tag* che se interrogati via radio da una stazione remota, *reader*, rispondono con un segnale che permette l'identificazione dell'oggetto, attraverso un numero univoco, in cui è integrato il *tag* e l'acquisizione di altri dati complementari.

Come sostiene Alessio *«quest'idea è scaturita da un input ricevuto dal professionista che segue i nostri investimenti e a seguito del convincimento sia di mio padre ma soprattutto mio in quanto mi sono interessato e documentato molto a riguardo, avendo sviluppato tale argomento anche nella mia tesi di laurea. Tale progetto sarà finanziato tramite un bando europeo e pensiamo che possa avere attuazione da qui ad un anno presumibilmente»*.

Predisponendo, quindi, un sistema di portali di accesso e uscita attraverso i *tag* RFID è possibile registrare e conoscere in tempo reale il percorso del singolo

⁴⁰ Vedi: Cap 3 Fasi, dimensioni e aspetti caratteristici del passaggio generazionale nelle aziende familiari.

capo compie all'interno della filiera, considerando anche che il *façon*, la stiratura e parte della rifinitura vengono effettuati da partner esterni.

L'utilizzo di tag RFID, come risulta da uno studio condotto per l'azienda, appare in grado di apportare una serie di benefici per le imprese manifatturiere e per il *retail*⁴¹:

- Maggiore accuratezza dell'inventario grazie all'identificazione automatica dei prodotti effettuata da un sistema RFID;
- Riduzione del *Bullwhip effect*⁴² e miglioramento della *supply chain*⁴³ attraverso l'integrazione dei sistemi informativi tra gli attori della filiera e quindi la condivisione, tra questi, di informazioni e visibilità dei flussi di prodotto;
- Riduzione dei tempi di movimentazione dei materiali (riduzione del tempo di conteggio dell'inventario e riduzione dei tempi di carico/scarico), riduzione degli errori di posizione dei prodotti e riduzione dei rispettivi costi per la movimentazione di materiali;
- Possibilità di tenere la traccia di tutta la storia produttiva di un prodotto o di un oggetto su cui viene apposta l'etichetta RFID avendo, inoltre, la possibilità di memorizzare sul *tag* un certo numero di informazioni. In questo modo si possono identificare prodotti contraffatti;
- Miglioramento del custode service attraverso, ad esempio, diminuendo i tempi di magazzino per il personale che quindi può dedicarsi maggiormente ai clienti, riduzione dei tempi di pagamento grazie a sistemi di pagamento automatici, possibilità di nuove esperienze d'acquisto;
- Ridisegno o ottimizzazione dei processi dal momento che un sistema RFID ha bisogno di essere integrato con i processi aziendali.

⁴¹ Fonte: documentazione messa a disposizione dall'azienda.

⁴² «Il Bullwhip effect indica un aumento della variabilità della domanda man mano che ci si allontana dal mercato finale e si risale la catena di fornitura.». Fonte: URL: http://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale

⁴³ «La supply chain è un sistema di organizzazioni, persone, attività, informazioni, e risorse coinvolte nel passaggio di un prodotto o servizio dal produttore al consumatore» Fonte: URL: <http://www.wikipedia.org>

Ricordiamo, inoltre, che si fa riferimento all'ambito dell'abbigliamento di lusso in cui difesa del marchio, innovazione di prodotto, comunicazione e immagine sono prerogative di fondamentale importanza. In questo campo le applicazioni RFID possono porsi come soluzioni ai problemi della contraffazione e del mercato grigio⁴⁴, di creare nuove esperienze d'acquisto e di aumentare la capacità di risposta al mercato⁴⁵.

In riguardo alle nuove esperienze d'acquisto e all'implicazione delle evoluzioni tecnologiche come strumenti di marketing si aprono numerose possibilità. Queste sono racchiuse nell'espressione *Digital Multichannel Experience* con cui si vogliono esprimere i vari servizi interattivi che le nuove tecnologie possono offrire per aiutare, guidare e accattivare l'interesse di un potenziale cliente. I tag RFID sono una parte preponderante di questo sistema in quanto permettono, ad esempio, attraverso un *reader* installato su un display che riconosce le informazioni di ogni singolo capo (collegate al codice univoco del *tag*), semplicemente portandolo nel suo raggio d'azione, di proiettare un video ad esso correlato o di suggerire abbinamenti, varianti di taglia, colore e tessuto, o, ancora, fornire informazioni specifiche sul capo stesso.

L'idea di creare un'infrastruttura RFID si inserisce in un disegno più ampio che riguarda l'implementazione di un sistema informativo integrato che possa permettere di migliorare il flusso di informazioni in entrata e in uscita in modo da pervenire ad una serie di benefici tra cui: favorire il decentramento del potere e delle responsabilità nelle mani dell'imprenditore e quindi favorire il processo di delega; semplificare la complessità della gestione tipica del settore e l'enorme mole di informazioni e variazioni delle stesse che scaturiscono dai processi

⁴⁴ Mediante l'identificazione univoca di ogni singolo prodotto e grazie alla capacità di tracciare i flussi dei prodotti lungo tutta la filiera possono essere individuate situazioni anomale da ricondurre a clonazione di *tag* (contraffazione) o a vendita tramite canali non ufficiali. Per garantire una simile soluzione è necessario che i passaggi dei prodotti siano rilevati lungo tutta la *supply chain*, e che i dati raccolti siano memorizzati su un database centralizzato, in modo da garantire l'accessibilità agli utenti interessati e per assicurarne, invece, l'imparzialità il database dovrebbe essere gestito da un ente terzo.

Fonte: documentazione messa a disposizione dall'azienda.

⁴⁵ La capacità di risposta al mercato, infatti, può aumentare grazie ai dati inviati dai *reader* RFID dei *retailer* sulle vendite quindi anche sulle scorte.

Fonte: documentazione messa a disposizione dall'azienda.

aziendali; facilitare la pianificazione dei piani produttivi; riduzione delle attività manuali a scarso valore aggiunto; analisi e controllo dei processi aziendali; maggiore formalizzazione della struttura organizzativa e delle responsabilità riferibili ad ogni ruolo.

Ad oggi l'impresa possiede un sistema informatico che consiste nell'automazione dell'attività di compilazione delle schede tecniche e della Di.Ba con cui è possibile stimare gli ordini delle materie ed effettuare altre stime (ad esempio è possibile calcolare gli indici operativi dei consumi).

Recentemente è stato acquistato un altro modulo software che permette di compilare gli ordini dei materiali in automatico immettendo nel sistema i consumi per ogni singolo capo e il venduto al cliente⁴⁶. Tale modulo permette, inoltre, la redazione semi-automatica dei documenti di trasporto, il che, quando successivamente verrà integrato al sistema contabile faciliterà le attività di fatturazione.

Il sistema RFID, se adeguatamente integrato all'intera filiera, permetterebbe di automatizzare maggiormente tali attività in quanto al numero univoco presente nel *tag* che è applicato al singolo capo sarebbero associate da un software tutte le informazioni relative allo stesso. Quindi tramite dei portali di ingresso e uscita nelle varie fasi di lavorazione (alcune delle quali esternalizzate a dei partner consolidati) si traccerebbe tutto il percorso del singolo capo permettendo la compilazione automatica dei documenti di trasporto. Da qui si capisce bene che le conseguenze di tale automazione sarebbero il notevole risparmio di tempo e dei costi relativi e l'informazione accurata sul posizionamento di ogni prodotto. Infatti, ogni capo con i *tag* riceve un'identità ed è per tanto rintracciabile in qualsiasi momento all'interno della filiera riducendo drasticamente il rischio di perdita o furto di capi durante le lavorazioni.

Nell'analisi di coerenza strategica, messa a disposizione dall'azienda, sull'implementazione di un sistema RFID viene individuato un impatto di segno positivo sul reddito operativo che fanno di questo un investimento conveniente

⁴⁶ Anche qui si assiste ad una notevole riduzione di tempo anche se comunque queste fasi sono sottoposte ad un attento controllo.

sia sul breve termine che sul lungo. I dati tangibili più rilevanti sono costituiti dalla riduzione del 90% dei capi persi nel processo produttivo e la riduzione del 90% del tempo necessario a svolgere le attività che verrebbero coinvolte dal sistema RFID⁴⁷.

Per quanto riguarda invece il potenziale intangibile di tale investimento i benefici sono indiretti in quanto i vantaggi sono percepibili dal *retail* e dai consumatori finali. Oltre alle possibilità di miglioramento digitale del servizio che può essere offerto negli *store*, di cui sopra ne è stato citato qualche esempio, Alessio vuole puntare ad un'ulteriore implicazione che può essere sfruttata da tale tecnologia.

Il sistema RFID, infatti, sostiene Alessio, permette di mantenere una traccia delle principali fasi del processo produttivo che accomunano tutti i segmenti dell'abbigliamento in tessuto o a maglia, cioè il taglio, la confezione, lo stiro e le operazioni di controllo e imbustaggio del capo finito. La confezione, in particolare, si suddivide in: cucitura, termoadesivazione e saldatura, eventuale ricamo o trapuntatura. Le attività sopracitate, che vengono svolte dalla Zac internamente o attraverso subfornitori appartenenti al distretto empoiese, fanno riferimento ad un bagaglio di competenze artigiane che hanno fatto della tradizione italiana un'icona di altissima qualità.

A bene vedere, in relazione alla certificazione dell'origine italiana del prodotto la legislazione lascia un velo di vaghezza a riguardo. Infatti, la legge 8 aprile 2010 n.55 (meglio nota come Legge Reguzzoni-Versace-Calearo) al comma 4 recita *«L'impiego dell'indicazione “Made in Italy” è permesso per prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione, come definite ai commi 5, 6, 7, 8 e 9, hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due delle fasi di lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo e se per le rimanenti fasi e' verificabile la tracciabilità»*⁴⁸⁴⁹.

Come recita il comma 5, nel settore tessile, per fasi di lavorazione si intendono:

⁴⁷ Fonte: documentazione messa a disposizione dall'azienda.

⁴⁸ Vedi: URL: <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010;55>

⁴⁹ La legge ancora non dispone di un decreto attuativo a causa dell'incompatibilità di alcuni parametri con la normativa europea. Per maggiori info vedi URL: <http://www.filodiritto.com/articoli/2010/05/made-in-italy-ultime-novita/>

la filatura, la tessitura, la nobilitazione e la confezione compiute nel territorio italiano anche utilizzando fibre naturali, artificiali o sintetiche di importazione⁵⁰. Si capisce bene come il legislatore con la parola “prevalentemente” accetta l’idea che il processo produttivo sia effettivamente frammentato a scala internazionale e che il Made in Italy non sia «*entirely* Made in Italy» (Micelli, 2014:155).

In particolare, si accetta il fatto che la confezione possa essere svolta all’estero e il prodotto mantenga comunque la certificazione di origine italiana.

Allo stesso modo un prodotto che sia stato confezionato in Italia utilizzando dei semilavorati provenienti da un altro paese nel quale, quindi, sono avvenute le fasi di filatura, tessitura e nobilitazione, fatte salve le certificazioni di qualità e conformità a standard europei, non potrebbe riportare la dicitura “Made in Italy”.

La certificazione Made in Italy, quindi, così studiata, non permetterebbe di assicurare che la fase di confezione, di cui si occupa la Zac S.r.l., sia stata svolta nel nostro territorio, trascurando la valorizzazione di abilità artigiane come, ad esempio, il cucito che contribuiscono maggiormente al valore aggiunto del prodotto finito.

Secondo Alessio, invece, ciò che è davvero importante è raccontare al consumatore finale la storia che si cela dietro il singolo capo e dimostrare la sua totale discendenza dalle lavorazioni degli artigiani italiani. Attraverso l’implementazione di una infrastruttura RFID, quindi, la Zac S.r.l. darebbe garanzia alla casa di moda che la produzione del capo sia avvenute nel territorio italiano, in particolare nel distretto empoiese. La casa di moda a sua volta, attraverso gli stessi tag RFID, può garantire tale provenienza al consumatore finale, assicurandolo sulla qualità del capo associata alle abilità manuali dei nostri artigiani.

Alessio, inoltre, espone in questo modo il concetto generale alla base di tale applicazione «*La mia idea, come quella di altri imprenditori che si sono mossi in tal senso, è che attraverso la tracciabilità del prodotto e il coordinamento da*

⁵⁰ Fonte: URL: <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010;55>

monte a valle, dalla casa di moda al retail, si possa garantire la totale trasparenza di tutta la catena che sta dietro al prodotto che viene offerto al cliente. Solo così i più virtuosi possono dimostrare a quest'ultimo che la loro offerta si basa sul vero prodotto Made in Italy in relazione alle fasi di taglio, confezione, stiratura, controllo e imbustaggio del capo, quindi sulla maestria artigiana italiana, manifestazione di una tradizione che in tutto il mondo viene associata alla massima qualità»⁵¹.

Tale applicazione del sistema RFID per certificare l'intera produzione italiana è già esistente nel settore dell'alta moda e la riscontriamo nell'investimento dell'imprenditore Luca Mirabassi, creatore e cofondatore di Lorena Antoniazzi. Dal 1993 Lorena Antoniazzi è un marchio del Made in Italy specializzato nella produzione di maglieria di fascia alta. Ma a fare la differenza di questo brand certificato Itf (Italian Textile Fashion)⁵² è l'adozione della tecnologia Rfid come garanzia di qualità e autenticità su tutte le fasi di produzione fino al capo confezionato⁵³. Grazie al tag Rfid inserito nelle etichette e resistente anche ai lavaggi, si possono monitorare tutte le fasi della produzione. Il servizio in più è una nuova forma di Web Service. Con una penna ottica o digitando il numero del codice a barre nell'apposita sezione del sito si apre lo storico in cui sono archiviate tutte queste fasi di lavorazione: stagione, fornitore del filato, partita e composizione, data inizio produzione, tessitura, cucitura, lavaggio e stiro, controllo qualità. E in previsione si sta ragionando al tag inserito direttamente nel filato. Come spiega l'imprenditore in un'intervista rilasciata a «*Con questo sistema Rfid/barcode il cliente saprà esattamente cosa acquista e potrà valutare il reale valore sia dei materiali che di ogni singola operazione. I nostri investimenti e la nostra ricerca per garantire a chi sceglie i nostri prodotti la qualità e la trasparenza*»⁵⁴

⁵² Il sistema di tracciabilità volontario per il sistema moda di ITF prevede che le informazioni relative all'origine delle lavorazioni siano riportate in etichetta insieme all'indicazione di un codice alfanumerico che permetterà al consumatore di ripercorrere la storia del prodotto che ha acquistato facendo una semplice verifica su internet nel sito di IT. Per maggiori informazioni vedi URL: <http://www.itfashion.org/>

⁵³ Fonte URL: <http://thebizloft.com/lorena-antoniazzi-la-maglieria-italiana-certificata-con-rfid-e-qr-code/>

⁵⁴ Fonte URL: <http://thebizloft.com/rfid-finanziamenti-per-il-made-in-italy/>

In definitiva, appare utile constatare che in entrambe le iniziative è possibile notare come esse siano non solo il frutto di una propensione all'innovazione e quindi al cambiamento costruttivo ma anche degli studi specialistici svolti dal successore, nei quali, concetti aziendali come quello dell'immagine aziendale o le stesse implicazioni che possono derivare dall'implementazione di un sistema informativo, sono state assimilate dallo studente e, come in questo caso, riproposte in termini pratici.

Conclusioni

Dalle interviste effettuate è emerso che Roberto in azienda ha da sempre improntato la gestione dei rapporti fondandoli su forti valori di base tra cui: fiducia, collaborazione, impegno, rispetto reciproco, trasparenza, coesione ed unione, spirito di squadra, responsabilità individuale. In particolare, l'imprenditore ha fatto sì che la sua figura, sulla quale di fatto viene plasmata l'azienda soprattutto nelle prime fasi di vita, fosse portatrice di confronto, rispetto e umiltà. La coesione che negli anni si è creata è una formula vincente, tutti lavorano per tutti e quando qualcuno di loro è in difficoltà non c'è nessuno che non si renda disponibile per aiutarlo. Alessio, stando alle affermazioni di Roberto, si è inserito benissimo in azienda ed è riuscito ad integrarsi con tutta l'organizzazione in pochissimo tempo.

I valori, di cui sopra, sono estesi e chiari a tutti i membri dell'organizzazione che, dal canto loro, dimostrano un intenso attaccamento all'azienda e uno smisurato senso del dovere che li conduce a esercitare un impegno continuo in vista del raggiungimento di obiettivi comuni.

E' proprio nel trasferimento di questi valori che sembrerebbe si espliciti la maggiore influenza della famiglia sull'azienda. Non si individuano, al contrario, prevaricazioni dei bisogni della famiglia su quelli dell'impresa, subordinazione degli interessi dei dipendenti estranei al nucleo familiare rispetto ai componenti della famiglia o gelosie e conflitti all'interno dell'organizzazione tra i membri che la compongono.

Utilizzando le parole di Corbetta (2010), a riguardo è possibile affermare che una famiglia che sappia trasmettere valori positivi come il rispetto dell'azienda, la ricerca dell'unità, la professionalità, la dedizione, l'umiltà ha maggiori probabilità di affrontare con successo un passaggio generazionale (Corbetta, 2010:193).

Il passaggio generazionale alla Zac S.r.l. viene vissuto con molta attenzione pur non disponendo di un piano di sviluppo della stessa e non avendo predeterminato specifiche tappe da seguire. Tuttavia è possibile notare come di fatto la successione si stia realizzando attraverso il susseguirsi delle tappe specifiche individuate in letteratura. In termini di definizione del percorso di studi per il successore, del periodo di convivenza intergenerazionale e delle responsabilità da condividere in tale periodo (Bonti, Cori, 2012)⁵⁵.

Roberto, sin da subito, ha esercitato un forte impegno nel trasmettere i valori essenziali sopracitati su cui si basa l'azienda e che di fatto possono ritenersi assorbiti da Alessio sia in considerazione dell'analisi del suo profilo sia stando a quanto afferma il padre. Quest'ultimo, inoltre, ritiene che Alessio abbia fatto passi da gigante incamerando, in poco più di un anno, molte conoscenze e competenze e prevede che in soli cinque anni possa raggiungere un soddisfacente livello di *know how* tale da potergli permettere di prendere in mano le redini dell'azienda o quantomeno affiancarlo a pari livello.

In relazione alla continuità delle caratteristiche delle due figure con riguardo al sistema di valori aziendali possiamo affermare che dalla compilazione individuale di un questionario, dove veniva chiesto ad entrambi i soggetti di esprimere una valutazione sull'importanza e il perseguimento di alcuni di questi⁵⁶, è scaturito un buon livello di coincidenza tra le due valutazioni. Inoltre è

⁵⁵ Per un'analisi esaustiva vedi: Le modalità di trasferimento della conoscenza e longevità aziendale, par. 3.2.5.

⁵⁶ Il questionario prevedeva una valutazione basata su una scala di valori da 1 a 10 in relazione a: a) responsabilità individuale dei singoli membri in relazione ai rispettivi ruoli e mansioni b) capacità di *problem solving* da parte tutti i membri dell'organizzazione c) coltivare in azienda la cultura dell'imprenditorialità d) consapevolezza dei propri limiti individuali e) trasparenza nel sistema di relazioni che si instaura sia all'interno dell'organizzazione sia all'esterno f) meritocrazia g) creatività h) innovazione imprenditoriale i) efficienza e efficacia j) economicità k) radicamento territoriale

stato rilevato come Alessio abbia la piena percezione dell'impegno necessario per intraprendere questo tipo di attività imprenditoriale in considerazione del tempo che egli dedica al suo lavoro e della dedizione con cui lo svolge.

In merito, invece, alla continuità dei tratti caratteriali è possibile scorgere una rilevante differenza nella capacità di affermazione e di leadership. Nella figura di Alessio, infatti, si rileva momentaneamente l'assenza della stessa grinta del padre e della sua capacità di leader. Tuttavia, probabilmente tale circostanza è da imputare al periodo di convivenza intergenerazionale dove, vuoi per il rispetto che nutre verso il padre, vuoi per una consapevolezza di avere ancora molto da imparare, Alessio stenta a palesare totalmente la sua personalità. Nonostante ciò, risulta di fondamentale importanza che egli nel prosieguo della propria carriera affermi l'autorevolezza della sua posizione imprenditoriale mantenendo le caratteristiche personali che fanno di lui una persona estremamente umile e comprensiva.

Su tale questione, Roberto, riconosce questa debolezza nel figlio ma afferma anche di riscontrare una grande determinazione in lui, superiore addirittura alla sua. Inoltre, consapevole del bisogno di una progressiva affermazione del figlio in azienda e della sua crescita professionale sostiene di non concedere troppi aiuti ad Alessio, spronandolo, al contrario, a risolvere autonomamente determinati problemi lavorativi.

Dall'analisi effettuata appare che il periodo di convivenza intergenerazionale sia caratterizzato da alti livelli di collaborazione e fiducia, un clima di coesione, da una buona disponibilità all'attesa da parte di Alessio, da un'ottima propensione alla delega da parte di Roberto, estesa non solo al figlio ma anche ad altre figure chiave dell'azienda. Viene concessa una discreta dose di autonomia al successore

l) valorizzazione delle risorse umane finalizzata anche al mantenimento col susseguirsi delle generazioni delle competenze artigiane m) controllo e valutazione delle performance n) orientamento al cambiamento o) confronto continuo tra tutti i membri dell'organizzazione e con chiunque si interfacci all'azienda p) informalità nei rapporti aziendali q) attenzione alla qualità del prodotto e del servizio r) valorizzazione dell'immagine aziendale s) orientamento al cliente t) flessibilità e fluidità organizzativa u) spirito di squadra v) propensione a creare e mantenere un clima di coesione, rispetto e fiducia all'interno dell'organizzazione.

che in questo modo ha la possibilità sia di sbagliare ed imparare dai propri sbagli sia di esprimere il suo potenziale innovativo. Inoltre la buona disponibilità all'attesa di Alessio si collega all'assenza, da parte dell'imprenditore, della volontà di mantenere il proprio potere indeterminatamente. Questi tratti, possono concorrere positivamente allo sviluppo di una convivenza costruttiva alla fase finale di passaggio del testimone.

Concentrandoci sulla figura dell'erede, la decisione di Alessio nel voler creare un nuovo logo, una *tag-line* distintiva dell'azienda e un sito web rappresentano una forte innovazione per la Zac S.r.l., in quanto costituiscono i primi passi verso la valorizzazione e la formalizzazione di un'immagine aziendale portatrice dell'identità dell'azienda stessa.

La visione strategica della Zac S.r.l. è espressa da una frase che è possibile leggere sul sito aziendale: «L'attività è contrassegnata da una scelta precisa: passare dal lavoro manuale a quello delle macchine, mantenendo la stessa meticolosità e attenzione artigianale affine alle esigenze degli stilisti»⁵⁷. Tali parole sono anche espressione dell'idea di “innovazione intorno alla tradizione”⁵⁸. Potremmo affermare, quindi, che il concetto è intrinseco nella natura stessa della Zac S.r.l. dato che nasce con l'obiettivo di mantenere l'abilità artigiana del taglio manuale passando anche al taglio automatico.

A riguardo, è collocabile inoltre l'intenzione dell'azienda di creare un laboratorio di cucito all'interno del nuovo capannone acquistato di recente. Infatti, le nuove possibilità, in termini di spazi, permetterebbero di internalizzare parte della fase di cucito valorizzando l'arte sartoriale italiana in modo da poter trasmettere tali competenze artigiane alle nuove generazioni.

Sebbene le idee di innovazione e cambiamento non siano estranee alla generazione fondatrice dell'azienda⁵⁹, con Alessio è ragionevole pensare che queste non solo trovino una buona continuità ma vengano anche connotate dalle

⁵⁷ URL: <http://www.zacsrl.eu/it>

⁵⁸Op.cit. Del Bene, Lattanzi, Liberatore, 2012.

⁵⁹La direzione nel 2010 ha deciso di eseguire la modellistica esclusivamente via CAD e successivamente ha incrementato l'utilizzo dei sistemi informatici e l'acquisto di due software per la redazione automatica della scheda tecnica e della Di.Ba. e degli ordini di acquisizione dei materiali.

sue caratteristiche personali e dal suo specifico percorso formativo. Il suo contributo di innovazione intorno alla tradizione si traduce, infatti, in un ampliamento della gamma di competenze commerciali⁶⁰ che confluiscono nella strategia di attirare nuovi clienti e nuove collaborazioni attraverso un nuovo canale di comunicazione web. Asserendo che al giorno d'oggi la realizzazione di un sito web non sia un'innovazione di certo all'avanguardia, c'è da notare che nessun competitor diretto della Zac S.r.l. si è spinto in tale direzione rimanendo prettamente “offline”. La specifica valutazione dell'investimento, in termini di effettivi riscontri pratici sull'acquisizione di nuovi clienti, verrà lasciata al tempo considerando che il progetto è stato realizzato da meno di un anno.

Allo stesso modo, l'innovazione relativa all'implementazione di una tecnologia RFID oltre a giovare da un punto di vista operativo e beneficiare l'azienda di una notevole riduzione di tempo e costi, esercita un'influenza indiretta sulla valorizzazione della competenza artigiana italiana.

Quest'ultima, dall'ideazione alla produzione, prende vita nei capi che vengono realizzati, i quali, se dotati di tag RFID che ne certificano la totale produzione nel territorio del nostro paese, possono realmente essere considerati espressione del Made in Italy. Quindi la tecnologia, in un certo senso, diventa un mezzo per la valorizzazione dell'abilità artigiana italiana.

L'innovazione intrinseca alle due iniziative deriva sia da una buona predisposizione al cambiamento sia dal percorso formativo seguito da Alessio che lo ha dotato di conoscenze specifiche nel campo del marketing e dei sistemi informativi. Inoltre, la circostanza per cui il successore detenga conoscenze specifiche manageriali, in relazione agli studi compiuti potrebbe minimizzare le problematiche di gestione del processo decisionale, le asimmetrie informative e i derivanti costi di agenzia che potenzialmente si possono verificare con l'inserimento di manager esterni alla famiglia (Del Bene, 2005)⁶¹.

⁶⁰ Il concetto di “Innovazione intorno alla tradizione” (Bene, Lattanzi, Liberatore, 2012) è stato introdotto nel III capitolo, in particolare vedi: “L'innovazione nella transizione al vertice”, par. 3.3.3.

⁶¹ Vedi: par.1.7. Caratteri imprenditoriali e manageriali delle aziende familiari (Del Bene, 2005)

In questo contesto è rilevante notare come Roberto sia scevro da resistenze al cambiamento ingiustificate evitando, quindi, di cadere nella cosiddetta “Trappola del fondatore”⁶², al contrario, manifesta un buono spirito di collaborazione e fiducia nei confronti sia dei cambiamenti che Alessio ha apportato sia di quelli di cui intende farsi portatore.

Tra padre e figlio intercorre un buon rapporto fondato, sia a livello familiare che professionale, sulla reciproca stima e orientato al confronto e allo scambio di informazioni. Non mancano di certo i momenti di scontro, come è fisiologico che sia, ma questi vengono affrontati, a detta di entrambi, con un certo livello di maturità in vista di un fine comune. Tale premessa ci permette di poter escludere un profilo “ribelle” del successore in quanto non covando un rifiuto della generazione precedente non sembra indirizzato a radicali rivoluzioni degli assetti aziendali fini a se stesse. Il profilo “indeciso” non sembra avere seguito in Alessio in quanto non è stato riscontrato nessun bipolarismo tra bisogni di autodeterminazione o indipendenza e la volontà di rispettare le tradizioni aziendali. Infine, nemmeno il profilo “conservatore” sembra opportuno dato che nel successore sono già stati individuati dei contributi innovativi (Miller et al., 2003 citato in Cesaroni, Sentuti, 2010)⁶³. Al contrario, considerando la sua propensione a intraprendere cambiamenti che non trascurino la tradizione ma la valorizzino, possiamo affermare verosimilmente che Alessio stia già dimostrando un atteggiamento innovativo conciliabile con le tradizioni aziendali.

Per quanto riguarda le direttrici del cambiamento che possono svilupparsi dal passaggio generazionale viene fatto riferimento ad una classificazione proposta nella parte teorica (Cesaroni, Sentuti, 2010). Attraverso tale modello⁶⁴ è plausibile individuare un cambiamento strategico attraverso un intervento

⁶²Essa consiste nell’adagiamento dell’imprenditore il quale, sulla scia dei trend positivi ottenuti dall’azienda, si convince del fatto che il modello di gestione adottato fino a quel momento non richieda alcun tipo di cambiamento e, al contrario, costituisca il segreto del successo aziendale (Adizes, 1989, citato in Cesaroni, Sentuti, 2010). Vedi: par. 3.3.1. L’innovazione nella transizione al vertice

⁶³ Per maggiori informazioni sui profili del successore vedi: par. 3.3.1 L’innovazione nella transizione al vertice

⁶⁴ Si tratta di una matrice a quattro quadranti dove in base al tipo di intervento, qualitativo o migliorativo, e all’area interessata, primaria o secondaria, vengono individuati quattro tipologie di cambiamento: tecnico-operativo, strutturale, funzionale, strategico (Cesaroni, Sentuti, 2010). Per maggiori informazioni vedi: par.3.3.2. Alcune tra le possibili direttrici del cambiamento (Cesaroni, Sentuti, 2010)

innovativo su un'area primaria, in relazione alla predisposizione di un nuovo strumento di marketing – l'immagine aziendale e in particolare il sito web – per attrarre nuovi clienti. Inoltre una volta portato a termine il secondo progetto relativo al sistema RFID, questo potrebbe rappresentare un cambiamento strutturale, considerandolo in termini operativi, mentre se venissero sfruttati i possibili benefici intangibili che tale tecnologia offre si tratterebbe anche di un cambiamento strategico. Nel primo caso infatti si tratterebbe di una riqualificazione della struttura in cui la possibilità di tracciare il prodotto, attraverso tale tecnologia, permetterebbe di ridurre tempo e costi. Nel secondo caso, invece, se la tracciabilità fosse fine alla certificazione dell'autentico Made in Italy si creerebbe un valore aggiunto ai prodotti.

Passando ad un'altra classificazione teorica (Masciarelli, Prencipe, 2010)⁶⁵, vengono presi in considerazione il capitale umano e il capitale sociale del successore.

Quest'ultimo tenendo conto della sua formazione, della sua motivazione, del grado di familiarità con i meccanismi aziendali, del ruolo di responsabile della produzione che ricopre attualmente in azienda e delle responsabilità che ne fanno seguito è ammissibile affermare che risulta in possesso di un buon capitale umano sia a livello genetico che specifico⁶⁶. Appare utile ricordare, a tal proposito, che a un grado più alto di capitale umano del successore corrisponderanno maggiori probabilità che egli disponga delle capacità necessarie per predisporre obiettivi quanto più allineati ai cambiamenti e all'evoluzione del contesto competitivo (Masciarelli, Prencipe, 2010).

In merito al capitale sociale, attraverso le interviste effettuate a Roberto ed Alessio è scaturito che, oltre alla valutazione unanime sull'essenzialità della rete di relazioni che è stata instaurata con i vari interlocutori, queste vengono

⁶⁵ Gli autori giungono a classificare tre tipologie di successione: proattiva, vacillante e conservativa. Per maggiori informazioni consulta: par. 3.3.3. Il ruolo del capitale umano e del capitale sociale del successore (Masciarelli, Prencipe, 2010).

⁶⁶ Per maggiori informazioni consulta: par. 3.3.3. Il ruolo del capitale umano e del capitale sociale del successore (Masciarelli, Prencipe, 2010).

alimentate dal successore con le stesse componenti di fiducia e affidabilità sulle quali sono state fondate dall'imprenditore. Inoltre, Alessio inizia a rappresentare il punto di riferimento di determinati clienti o partner che vogliono mettersi in contatto con l'azienda e possiede dei rapporti abbastanza consolidati con gran parte dei dipendenti. Detto ciò, è plausibile asserire che anche il capitale sociale si dimostra di buon livello.

Alla luce dei tratti innovativi del successore, dei livelli di capitale sociale e capitale umano ritenuti soddisfacenti e di quanto detto fin'ora possiamo ragionevolmente supporre che la Zac S.r.l. abbia una buona probabilità di andare incontro ad una successione di tipo "proattiva" in cui l'erede dosando in modo equilibrato l'eredità lasciata dalla vecchia generazione con delle nuove strategie, in linea con i contesti esterni, e cogliendo nuove opportunità possa condurre l'azienda in un sentiero evolutivo.

Per concludere, secondo Warren Buffet, illustre imprenditore ed economista statunitense, la successione imprenditoriale «*E' come se per la squadra delle Olimpiadi del 2020 venissero scelti i primogeniti delle medaglie d'oro delle Olimpiadi del 2000*»⁶⁷. Tuttavia, con tutto il rispetto nei confronti del celebre "Mago di Omaha"⁶⁸, e in considerazione dei limiti delle possibilità elaborative di tale lavoro di ricerca ma anche dei risultati a cui la stessa ha condotto, appare plausibile sostenere che Alessio detiene le giuste potenzialità per salire sul podio.

⁶⁷ Fonte: Arturo Zampaglione, *Warren Buffett il cavaliere bianco dei bond americani*, 18 febbraio 2008, URL: <http://www.repubblica.it/>

⁶⁸ Soprannome attribuito al leggendario investitore Warren Edward Buffet (Omaha è la sua città natale) per via della sua straordinaria abilità negli investimenti finanziari. Fonte: URL: <http://www.wikipedia.org>

Bibliografia

- Abravanel R., *Meritocrazia*, Garzanti Libri, Milano, 2008.
- Adizes I. (1989), *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Albertini S., 1991, *Accordi di cooperazione e strategie di sviluppo delle imprese industriali*, "Impresa e Sviluppo", n. 10.
- Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giapichelli, Torino, 1995.
- Boari G., Grandi A., Lorenzoni G., 1989, "Le organizzazioni a rete. Tre concetti di base", in *Economia e politica industriale*, n. 64.
- Boldizzoni D., Cifalinò A., Serio L. (2000), *L'impresa familiare: modelli di analisi ed evidenze empiriche. Una ricerca sull'imprenditorialità marchigiana*, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- Boldizzoni D., *L'impresa familiare*, Edizioni del sole 24 ore, Milano, 1988.
- Boldizzoni D., Mariani M., Signorelli S., *Strategie di sviluppo dell'impresa minore*, Guerrini & Associati, Milano, 1993.
- Boldizzoni D., Serio L. (a cura di), *Il fenomeno della piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerrini, Milano, 1996.
- – , 2000, *Modelli di crescita e sviluppo delle piccole e medie imprese*, in Lipparini A., Lorenzoni G. (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna.
- Boldizzoni D., Serio L., Sala E., (2000), "Crescita e sviluppo delle piccole e medie imprese", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 179.
- Bonti M. (2012), *Una nessuna centomila. Percorsi di sviluppo per la piccola e media impresa*, Franco Angeli, Milano, 2013.

- Bonti M., (2013/2014), Materiale integrativo dell'insegnamento organizzazione delle piccole e medie imprese
- Bonti M., Cori E., *Competenze organizzative nella piccola e media impresa: il caso Loccioni*, Angeli, Milano, 2006.
- Bonti M.C., Cori E., *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Impresa Progetto, Electronic Journal of Management, n. 2, 2011
- Bruce R., Scott M., 1987, *Five Stages of Growth in Small Business*, "Long range planning", 3 (trad. it. Gli stadi di sviluppo della piccola impresa, "Sviluppo ed organizzazione", 108, 1988).
- Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge MA, Harvard University Press, 1992.
- Buzzano L., Gatto G., (2012). *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*, Franco Angeli, Milano.
- Cantillon R., *Essai sur la nature du commerce en general*, H. Higgs, Frank Cass & Company, London, 1959
- Cesaroni F.M., Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale . Analisi di alcuni casi di successo*, Rivista Piccola Impresa/Small Business – n.2, anno 2010.
- Chiesa V., De Massis A., Pasi M.L., *Gestire la successione nei family business. Analisi di alcuni casi italiani*, Rivista Piccola Impresa/Small Business – n.1, anno 2007.
- Chua J.H., Chrisman J.J., et al. (1999). "Defining the family business by behavior." *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4): 19-39.
- Churchill N.C., Lewis V.L., 1983, *The Five Stages of Small Business Growth*, "Harvard business review", May-June.
- Ciambotti M., 1991, *I processi di transazione imprenditoriale nelle imprese familiari di minore dimensione*, "Piccola Impresa/Small Business", n.1, pp.21-48.
- Coase R.H., 1937, "The nature of the firm", *Economica*, n. 4.

- Coda V. E Corbetta G., *La valorizzazione dell'imprenditorialità familiare*, in P. Garrona e G. Gros-Pietro (a cura di), *Il modello italiano di competitività*, Milano, Il Sole 24 Ore 2004.
- Coda V. *Sviluppo e Organizzazione* n. 82 Marzo-Aprile, ESTE, Milano 1984.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- Coda V., *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.
- Cole A.H., *Il contesto istituzionale dell'imprenditorialità*, in Pagani A., *Il nuovo imprenditore*, Angeli, Milano, 1967, Versione originale Cole A.H., *Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting, in Change and the entrepreneur*, Harvard University Press, Cambridge, 1949.
- Coleman, J. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital* American Journal of Sociology 94: 95 -120.
- Comacchio A., (2003), *La progettazione della rete esterna*, in Isotta F. (a cura di) (2003), *Organizzazione Aziendale. Teorie, modelli e tecniche di progettazione*, Cedem, Parma.
- Comacchio A., “*La progettazione della rete esterna*”, in Isotta F. (a cura di) (2003), *Organizzazione Aziendale. Teorie, modelli e tecniche di progettazione*, Cedam, Padova, 2003.
- Compagno C. (2003), *Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale*, UTET Diffusione S.r.l., Torino.
- Compagno C., Cagnina M.R., 2000, *Le Piccole e Medie imprese e la flessibilità*, “CUOA Rivista” n. 2.
- Compagno C., Gubitta P. (2004), *Le PMI del Nordest tra continuità e sviluppo: una nuova classe imprenditoriale?*, nordesteuropa.it, n. 1.
- Compagno C., Pittino D. (2001). *Succession processes and top team evolutions in small family business*, Research Forum Proceedings, FBN annual world conference, Rome.

- Compagno C., Pittino D., (2002), “*L’evoluzione dei gruppi di vertice*”, Atti 3° Workshop di Organizzazione aziendale, Genova, 7-8 febbraio.
- Corbetta G. (1995) *Le Imprese Familiari, Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA S.p.a, Milano.
- Corbetta G. (2010), *Le Aziende Familiari. Strategie per il lungo periodo*, EGEA S.p.a, Milano
- Corbetta G., (a cura di), *Capaci di crescere*, Milano, Egea, 2005.
- Corbetta G., Preti P., 1988, *La successione nelle aziende familiari*, “Economia & Management”, 2.
- Cori E., Del Bene L., *Condizioni di efficacia dei processi di professionalizzazione delle PMI familiari: il ruolo delle competenze organizzative*, in Marasca S., Marchi L. (a cura di), *Le risorse intangibili nell’economia delle aziende*, Il Mulino, 2010.
- Cucculelli M. (2004), *Imprenditorialità e progetti di innovazione nel passaggio generazionale dell’impresa. Il caso delle Marche*, Economia Marche, n. 3.
- Daft R., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2001.
- Danco L., *Beyond Survival*, The Center of Family Business University Press, Cleveland, 1982.
- Danco L., Jonovic J., *Outside Directors in the Family Business*, University Press, Cleveland, 1981.
- Davis, P. and P. Harveston (1998). *The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective*. Entrepreneurship Theory and Practice 22.
- Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.
- Del Bene L., Lattanzi N., Liberatore G., *Aziende familiari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milanofiori Assago (MI), 2012.

- Dematté C. (2001), *Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese*, *Economia & Management*, n. 3.
- Donneley R.G., *The family business*, in *Harvard Business Review*, july-august 1964.
- Drucker P.F., *Innovazione e imprenditorialità*, Etas, Milano, 1984.
- Dyer W.G. jr., 1983, *Managing Continuity in the Family-Owned Business*, “*Organizational Dynamics*”, estate.
- Favotto F. (a cura di), *Imprese al bivio. Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo*, Rapporto di Ricerca – Gruppo Giovani Imprenditori di Unindustria Padova e Facoltà di Economia di Padova, 2002.
- Ferrero G. (1989). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. World and I. USA NEWS WORLD COMMUNICATIONS, INC. 10 264-268.
- Gallo M.A., *Cultura en impresa familiar*, Barcelona, 1992
- Gersick K. E., Davis J. A., McCollom Hampton M., Lansberg I. S., *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, 1997.
- Grandinetti R., Nassimbeni G., *La dimensione della crescita*, Angeli, Milano, 2007.
- Grandori A., 1989, “*Reti organizzative: progettazione e negoziazione*”, *Economia & Management*, n. 7.
- Grandori A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il mulino, Bologna, 1995.
- Grandori A., *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- Greiner L., 1972, *Evolution and Revolution as Organization Grows*, “*Harvard Business Review*”, n 7, pp. 37-63.

- Habbershon T.G., Williams M., Macmillan I.C., (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, Journal of Business Venturing, vol. 18, n.4.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L. (1999), *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*, Family Business Review, vol. 12, n. 1.
- Hidalgo A., Albors J. (2008), *Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice*, R&D Management, 38 (2).
- Kao J.J-Stevenson H.H. (a cura di), *Entrepreneurship: what it is and how to teach*, The President and Fellows of Harvard College, 1985.
- KETS DE VIRES M.F.R., *The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news*, in *Organizational Dynamics*, vol.21, 1993.
- Knight F. H., *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, Boston, 1921
- Kroeger C.V., 1974, *Managerial Development in the Small Firms*, "California Management Review", autunno.
- Lansberg I.S. 1983, *Managing Human Resources in Family Firms: The Problems of Institutional Overlap*, "Organizational Dynamics", 7.
- Lanza A., *Le relazioni tra imprese all'origine dei vantaggi competitivi Knowledge Based*, "Economia & Management" n. 5, 1998.
- Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P., (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession*, Entrepreneurship Theory & Practice, summer.
- Lipparini A., 1998, *L'apprendimento relazionale*, "Sviluppo e organizzazione", n. 166.
 –, 2000, *Il fenomeno della piccola impresa. Impatto economico e ruolo strategico*, in Lipparini A., Lorenzoni G. (a cura di), *Imprenditori e imprese. Idee, piani, processi*, Il Mulino, Bologna.
- Litz R.A. *The family Business: toward definitional clarity*, in Family Business Review, vol. 8, n. 2, 1995.

- Lorenzoni G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- Loxton R., Weerawardena J., (2006) *Examining the role of networking capability in small and medium size firm internationalization*, paper presented at the Academy of International Business Annual Conference, Beijing, China.
- Marchini I., *Il governo della piccola impresa*, ASPI, Urbino, 1995.
- Masciarelli F., Prencipe A., *Dinamiche evolutive delle imprese familiari: Il Ruolo del Capitale Umano e del Capitale Sociale nel Ricambio Generazionale*, "Rivista Piccola Impresa/Small Business", n.1, 2010.
- Mezzadri A. 2005, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, Franco Angeli, Milano.
- Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo di imprese familiari italiane*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Micelli S., *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio s.p.a., Venezia, 2011.
- Miller D. e Le Breton I., *Managing for the Long Run. Lesson in Competitive Advantage from Great Family Business*, Boston, Harvard Business School Press, 2005 (tr.it. *Mantenere il successo. Lezioni di vantaggio competitivo delle grandi imprese familiari*, Milano, Etas, 2005).
- Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I. (2003), *Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business*, *Journal of Business Venturing*, 18 (4).
- Molteni M., *Direzione aziendale e proprietà di fronte al cambiamento*, in Invernizzi G.-Molteni M.-Corbetta G., *Management imprenditoriale*, Angeli, Milano, 1990.
- Morris M., Williams R., et al. (1997). "Correlates of success in family business transitions." *Journal of Business Venturing* 12(5): 385-401.
- Nahapiet J., Ghoshal S., (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, *Academy of Management Review* 23(2): 242-266.

- Nieto M.J., Santamaría L., Zulima F. (2009), *Understanding the key drivers of innovation capabilities in family firms*, paper presentato al 5th Workshop on Family Firms Management Research, EIASM, Hasselt, Belgio.
- Normann R., 1977, *Management for Growth*, Chichester, John Wiley and sons New York (trad. it., Le condizioni di sviluppo dell'impresa, ETAS, Milano, 1979).
- Oswald S.L., Mossholder K. W., Harris S. G., (1994), *Vision salience and strategic involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job*, Strategic, Management Journal, n. 15, 477-489
- Pagani A., *La formazione dell'imprenditorialità*, Ed. di Comunità, Milano, 1964.
- Peiser R.B., Wooten L. M., 1983, *Life Cycle Changes in Small Family Business*, "Business Horizons", maggio/giugno.
- Perrone V., *La rete*, in Costa G., Naccamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, vol. II, Utet, Torino, 1997.
- Polany M., *Personal Knowledge*, The University of Chicago Press, Chicago, 1958.
- Preti, *L'organizzazione della piccola impresa*, EGEA, Milano, 1991.
- Redlich F., *A new concept of entrepreneurship*, in *Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 5, n. 1, 1952
- Redlich F., *Toward a better theory of risk*, in *Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 10, n. 1, 1957.
- Rullani E., 1999, *Crescita e successione: la metamorfosi del capitalismo italiano*, "CUOA Rivista-Dossier".
- Say J. B., *Corso completo d'economia politico-pratica*, V. Batelli e Figli, Firenze, 1834.
- Schillaci C.E., *Innovazione e transizione del potere imprenditoriale*, in AA.VV., *I processi innovativi nelle piccole imprese*, Lint, Trieste, 1994.

- Schumpeter J.A., *La reazione creativa nella storia economica*, in Pagani A. (a cura di), *Il nuovo imprenditore*, Angeli, Milano, 1967.
- Sharma P., Chrisman J. J., et al. (2003a). *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, *Journal of Business Venturing*.
- Sharma P., Chrisman J.J., & Chua J.H., (2003b), *Succession planning as planned behaviour: Some empirical results*, *Family Business Review*, vol. 16, 1-15.
- Sharma P., Nordqvist M., (2008), *A Classification Scheme for Family Firms: From family values to effective governance to firm performance*, *Family Values and Value Creation: The Fostering Of Enduring Values Within Family-Owned Businesses* (pp.71-101). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sharma, P. (2004). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*. *Family Business Review*, 27(1), 1-36.
- Soda G., *Reti tra imprese – Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma, 1998.
- Steinmetz L., 1969, “*Critical stages of small business*”, *Business Horizons*, February.
- Tagiuri, R. and J. A. Davis (1992). “*On the goals of successful family companies*.” *Family Business Review* 5(1): 43-62.
- Vergani A., *Imprenditore nato*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
- Visconti F., (2001), “*I percorsi di sviluppo delle piccole e medie imprese operanti nei distretti industriali*”, *Piccola Impresa-Small Business*, n.1.
- Ward J.L., *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- Williamson O.E., 1975, *Market and Hierarchies*. *Free Press*, New York.
- Zanni L., *Imprenditorialità e territorio*, Cedam, Padova, 1995.

- Zappa. G (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano.
- Zhou H., de Wit G., 2009, “*Determinants and dimensions firm growth*”, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs n. 1.
- Micelli S., *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio Editori s.p.a, Venezia, 2014.
- Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N., *Aziende familiari e longevità economica. Fasi, modalità di analisi e strumenti operativi*, IPSOA, 2012.

Sitografia

- URL: <http://www.aidaf.it>
- URL: <http://familybusiness.ey.com/home/home.aspx>
- URL: http://www.aidafey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Aidaf/AIDAF_IT/AIDAF_IT_AdN/Home/Ricerca/Progetti+di+ricerca/Osservatorio+AUB/
- URL: http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/DM_18_4_2005_Definizione_PMI.pdf
- URL: <file:///C:/Users/Alessandro/Downloads/9%C2%B0%20Censimento%20dell%E2%80%99industria%20e%20dei%20servizi%20-%2028-nov-2013%20-%20Testo%20integrale.pdf>
- URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf
- URL: <http://www.istat.it/dati/>
- URL: <http://www.wikipedia.org>
- URL: <http://www.treccani.it>
- URL: http://www.repubblica.it/economia/2013/12/14/news/la_tagliola_del_passaggio_generazionale_al_terzo_giro_sopravvive_il_5_delle_imprese-73559319/
- URL: <http://www.zacsrl.eu/it>

- URL: <http://www.romalive.org/moda/la-storia-della-sartoria-italiana-intervista-ad-uno-dei-piu-illustri-esponenti-del-settore>
- URL: <http://www.accademianazionaledeisartori.it/it/>
- URL: <http://www.filodiritto.com/articoli/2010/05/made-in-italy-ultime-novita/>
- URL: <http://thebizloft.com/lorena-antoniazzi-la-maglieria-italiana-certificata-con-rfid-e-qr-code/>
- URL: <http://thebizloft.com/rfid-finanziamenti-per-il-made-in-italy/>
- URL: <http://www.itfashion.org/>

Ringraziamenti

Giunti alla fine di un percorso c'è sempre qualcuno da ringraziare. In questo caso ce n'è più d'uno a cui voglio rivolgere la mia gratitudine.

Innanzitutto, tengo a ringraziare la professoressa per la disponibilità dimostrata nel seguirmi durante lo svolgimento del seguente lavoro.

Dopodiché, considerando il tema su cui verte la mia tesi di laurea, è doveroso ribadire che la famiglia rappresenta un nido che se non contaminato riveste il fulcro di ogni uomo, la colonna portante della nostra vita su cui sobbarchiamo il peso della nostra esistenza e dalla quale traiamo le gioie più grandi e il migliore sostegno. Io ne volevo ringraziare tre.

La prima è la mia, senza la mia famiglia, dalla nonna più anziana alla nipotina più giovane, non solo probabilmente non sarei arrivato a questo punto, ma non sarei mai la persona che sono adesso. Dal nucleo familiare ho ricevuto dei valori saldi che forgiavano la mia essenza e un amore puro che non basterebbero le parole più oculate per poterlo esprimere.

Per questo, ringrazio mio padre che con i suoi sguardi profondi e le sue poche parole, dopo una lunga giornata di lavoro, trasmetteva il sacrificio di un uomo che si prodiga con umiltà per le persone che ama; ci ha insegnato il rispetto per chi ti trovi davanti, la calma con cui ogni situazione va affrontata e le responsabilità a cui ognuno, nella sua posizione, deve rendere conto. Ringrazio mia madre perché è la donna che non smetterò mai di amare con tutto me stesso.

Dico grazie ai miei fratelli, Marco e Veronica, che mi hanno fatto sempre sentire il “nano” più fortunato e ai gioielli delle loro figlie che sono le nipotine più belle che uno zio possa desiderare; a Roberta e Federica che se i legami di parentela ci vogliono cugini per me sarete sempre mie sorelle, a Giuseppe che sin da piccolo mi ha considerato il fratello più piccolo e così continuo a sentirmi, un pensiero grande anche a sua moglie e a quelle tre dolci creature per cui stravedo. Grazie

alla zia Angela che per ogni pranzo o cena non smette mai di vedermi sciupato; allo zio Nuccio perché da piccolo ogni qual volta ero curioso di saperne di più su qualcosa, qualsiasi cosa, ero ragionevolmente sicuro che in lui avrei trovato delle ottime spiegazioni; allo zio Marcello e alla zia Irene di cui non finirò mai di apprezzarne la forza di volontà; allo zio Raimondo che in qualsiasi circostanza trova sempre il modo di scherzare e alla zia Lina che sebbene sia venuta a mancare quando ero piccolo ricordo con grande affetto; alla zia Paola che con tanto amore mi ha insegnato a guardarmi da ogni pericolo, allo zio Tino verso il quale non smetterò mai di essere grato per la più bella passione che si possa trasmettere: il mare.

Rivolgo un pensiero di gratitudine anche ai nonni che non ci sono più; E poi ringrazio te nonna che, sebbene gli anni ti abbiano stancata e la memoria non sia più una tua alleata, ogni volta che senti il mio nome non smette mai di dire «*A lui l'ho cresciuto io*».

La seconda famiglia è quella di Alessio, la famiglia su cui ho basato l'analisi della mia tesi e che ho avuto modo di conoscere meglio. Voglio ringraziare Roberto, Rossana, i nonni e per ultime, ma non per ordine di importanza, Rosa e Lola, per la splendida accoglienza e ospitalità ricevuta sia in azienda che in casa. In particolare, vorrei dire che è stato per me un onore poter analizzare le dinamiche di un'azienda che sa di casa, di sacrificio e di unione. Durante le interviste, dalle parole di Roberto si percepiva un sentimento unico dal quale si viene inevitabilmente travolti e ciò che mi hanno trasmesso è stato un forte senso di ammirazione.

La terza famiglia sono i miei amici. Per me rappresentano una delle grandi gioie della vita e con la maggior parte di loro si sono creati dei legami indissolubili, vivendo degli anni meravigliosi che dimenticare sarà difficile.

