



INDICE

Family Business: Modelli di Governance ed Assetti Proprietari

Introduzione

Capitolo I

Profili economico-aziendali del Family Business

- 1.1 La realtà del Family Business in Italia ed all'estero
- 1.2 Definizioni ed evoluzione degli aspetti dottrinali
- 1.3 Analisi qualitativa delle teorie sul Family Business
- 1.4 Tipologie di Family Business e processi evolutivi
- 1.5 Relazioni tra famiglia ed impresa
- 1.6 Vincoli ed opportunità del Family Business

Capitolo II

Aspetti Teorici e Dottrinali della Family Business

- 2.1 Applicazione dell'agency theory alle aziende familiari
- 2.2 Family Business e stewardship theory
- 2.3 Il ruolo del social capital ed il coinvolgimento familiare nel processo di gestione dell'impresa familiare
- 2.4 Approccio Dualistico alle Family Business
- 2.5 Modelli di Governance Formali ed Informali



Capitolo III

Modelli di Governance nel Family Business

- 3.1 La governance nelle aziende familiari: rilevanza, aspetti distintivi e criticità
- 3.2 Il ruolo della compagine societaria nella definizione dei meccanismi di governo
- 3.3 Gli organi di governo del Family Business
- 3.4 Composizione e funzioni di un CdA efficiente
- 3.5 Assetti proprietari e mission aziendale
- 3.6 I patti di famiglia quale strumento di disciplina dei rapporti impresa-famiglia
- 3.7 Prospettive di analisi e scenari futuri sulla della governance del Family Business

Capitolo IV

La Continuità della Family Business nel Passaggio Generazionale

- 4.1 La rilevanza socio-economica del trasferimento dell'Impresa Familiare
- 4.2 Aspetti evolutivi nel passaggio generazionale d'impresa
- 4.3 La gestione del passaggio generazionale
- 4.4 Vincoli civilistici e tributari del passaggio generazionale nel Family Business
- 4.5 Business e Family Office

Conclusioni

Introduzione

Il presente studio prende spunto dalla domanda di ricerca sull'evoluzione dei modelli di governance e sugli effetti che questi hanno avuto nelle performance delle imprese familiari, partendo dall'analisi qualitativa della dottrina esistente e giungendo all'attuale frontiera di ricerca sul governo delle family business. Le ragioni di interesse per il family business trova il proprio fondamento da una molteplicità di aspetti: una prima ragione può essere trovata, richiamando la ormai accreditata espressione nel dibattito scientifico di Robertson¹ sulla importanza di questa tipologia di imprese nell'ambito della competitività basata sulla dicotomia globale-locale. Pur nella consapevolezza che non esiste una definizione univoca, l'imprenditoria familiare risulta il primo motore dell'economia italiana ed internazionale. Nonostante le critiche mosse da una parte della dottrina sulla creazione del valore² che considerano la concentrazione proprietaria in una o più famiglie un elemento che non contribuisce correttamente alla tutela delle minoranze ed alla massimizzazione del valore azionario nel suo complesso. Analogamente le teorie organizzative³ vedono nell'impresa familiare una struttura effimera, confusa, nepotistica, autocratica ed inadeguata alla moderna economia di mercato. Nonostante tali critiche l'evidenza empirica mostra come le imprese familiari giochino un ruolo significativo nelle economie emergenti come in quelle sviluppate, sia in termini di contributo alla crescita del prodotto interno lordo che alla generazione di nuovi posti di lavoro.⁴ In Italia, sulla base dei dati raccolti e

¹ Robertson R., *Globalizzazione*, Trieste, Asterios ed, pag. 144

² Carney M., *Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms, Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29 (3) 2005, pagg. 249-265

³ Kets de Vries M.F.R., *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Goods and Bad News, Organizational Dynamics*, 21 (3), 1993 pag.11 e ss.

⁴ Autorevoli fonti quali Miller D. *Managing for Long Run, Lesson in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, Harvard Business School Press, 2005, considerano family Businesses oltre 2/3 dei businesses nel mondo. Michelin, Armani, Wal-Mart, Estée Lauder, S.C. Johnson, Cargill, J.P. Morgan, Nordstrom, Tetra Pak e IKEA sono imprese fondate e controllate da famiglie, mentre Ford Motor Company, Carrefour, Fiat, BMW, Samsung e Psa Peugeot possono essere considerate imprese familiari.

monitorati dall'Associazione Cerif (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia dell'Università Cattolica di Milano), il 92% delle imprese, su un totale di circa sei milioni di imprese, sono a conduzione familiare e occupano circa il 52% del totale degli addetti. Il CNEL⁵ rileva che dalle aziende, con più di 50 dipendenti, il 68% ha una struttura a controllo familiare, così come 69 dei primi 150 gruppi d'impresa. La realtà del family business presenta, sia a livello nazionale che internazionale, un peso tale da spingere il ricercatore a domandarsi per quali ragioni, nel passato, il tema sia stato oggetto di un'analisi esclusivamente specifica e di nicchia, senza una sistematica organizzazione della ricerca. Infatti una seconda ragione di interesse verso lo studio delle aziende familiari nasce dal mancato riconoscimento della tipicità delle family business in letteratura. Tali istituzioni imprenditoriali, molto spesso sono state confuse con le PMI. Recenti studi hanno invece evidenziato come stili di gestione manageriali e imprenditoriali sono stati individuati come contrapposti, attualmente le medie imprese basano le proprie strategie di crescita su capacità imprenditoriali riconducibili, nella gran parte dei casi, all'imprenditore ed ai suoi familiari ovvero a capacità manageriali generate attraverso il passaggio generazionale oppure con l'ingresso di manager esterni o cresciuti all'interno dell'azienda⁶. Il family business si occupa di temi che riguardano le imprese di ogni dimensione, quali il passaggio generazionale, processi di gestione delle dinamiche familiari, la family governance, alle commistioni tra i patrimoni personali e quelli aziendali.

La terza ragione di interesse per lo studio sulle family business scaturisce dalla necessità di rivedere le politiche di governance strategico dei sistemi impresa-territorio. Tale scenario ha generato per l'impresa la necessità di un nuovo paradigma: la difesa del valore. La rilevanza delle imprese familiari può cambiare

⁵ CNEL, Repor annuale del centro nazionale dell'economia 2003

⁶ Dalli D.- Resciniti. R. – Tunisini. A. Un Tesoro Emergente – Le medie imprese italiane dell'era globale (a cura di Varaldo R.- Dalli D. – Resciniti R. – Tunisini R.) 2009 FrancoAngeli ed., pag. 150

a seconda della definizione utilizzata⁷. Nell'analisi delle aziende familiari è di prioritaria importanza definire l'oggetto della ricerca: esistono numerose definizioni di aziende familiari, ma come sottolineato da autorevole dottrina⁸, si possono ascrivere nel novero delle family business solo quelle entità aziendali dove una o poche famiglie possono determinare le decisioni aziendali strategiche. In base ad un recente indirizzo dottrinale sulla metodologia della ricerca in economia aziendale⁹ “non esiste una realtà assolutamente vera, né una realtà oggettiva; esistono solo differenti rappresentazioni di essa basata su aspetti diversi”. In tale direzione non è possibile procedere ad una semplice categorizzazione delle imprese familiari, ma occorre analizzarle ognuna in base al proprio quadro di riferimento, secondo la loro specifica realtà. Le family business non costituiscono una realtà omogenea: esse sono contraddistinte da una rilevante varietà di manifestazioni, sia in termini dimensionali che di forma giuridica.¹⁰ Sebbene la letteratura nazionale ed internazionale abbia ampiamente riconosciuto la complessità dell'impresa familiare e le peculiarità dei suoi comportamenti strategici, pochi sono ancora gli studi che hanno realizzato delle indagini empiriche. I progetti di ricerca degli studiosi italiani si sono sviluppati in sette aree tematiche:

1. Assetti organizzativi e processi decisionali,¹¹

⁷ Miglietta N. *Family Business – Strategie di governo delle imprese familiari*, 2009, CEDAM ed. pagg. 24 e ss. il quale nella ricerca di una definizione di family business ha individuato, in base a differenti criteri di analisi utilizzati, ben trentadue differenti nozioni di azienda familiare

⁸ Corbetta G. *Le Imprese Familiari: Un ambito di lavoro promettente per l'economia aziendale*, in AA.VV. *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, (a cura di Devecchi C. – Franquelli G.) 2008 Il Mulino Ed. pagg. 29 e ss.

⁹ Ferraris Franceschi R. *Elementi di criticità negli studi di economia aziendale. La sfida della ricerca qualitativa*, in XXVIII Convegno AIDEA, Trento, Ottobre 2005, Il Mulino ed. pag. 11

¹⁰ Tardivo G. – Cugno M. *Il Sistema Family Business – Un patrimonio da valorizzare*, 2011 FrancoAngeli ed. pagg. 51 e ss.

¹¹ Gubitta P. – Gianecchini M. *Governance and Flexibility in Family Owned SME*, in *Family Business Review*, 15/4 pagg. 277 – 297; Compagno C. – Pittino D. Visentin F. *Family firms and empowerment: a way to sustainable competitive advantage*, in *Research forum proceedings. New frontier in family business research: The leadership challenge*, (a cura di Potziouris P. – Loyd P.S.), 14° Annual world conference, FBN, Losanna, 2003 e Songini L. *The professionalization of family firms: Theory and practice*, in *Handbook of research on family business*, (a cura di Potziouris P.- Smyrnios K.- Klein S.) Edward Elgan ed., 2003

2. Assetti istituzionali e corporate governance¹²
3. Strategie e processi di crescita¹³
4. Leadership, manager familiari e continuità generazionale¹⁴
5. Meccanismi di creazione del valore¹⁵
6. Sviluppo internazionale delle imprese familiari¹⁶
7. Analisi e prospettive delle family business in settori specifici o in particolari aree territoriali¹⁷

L'analisi dei diversi contributi presenti in letteratura consente di desumere che le varie teorie non hanno ignorato l'esistenza del capitalismo familiare, anche se non sono ancora riuscite pienamente a delineare le specificità rispetto agli altri tipi di

¹² Montemerlo D. *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà ed impresa*, 2000, EGEA Ed;

Corbetta G. – Gnan L. – Montemerlo D. *Governance systems and company performance in Italian SME's*, Working paper ISEA, Univ. Bocconi 2002.

Huse M. - Gnan L. - Zattoni A. *Board working style and task performance in small companies*, in Value creating board, Hafjell, Lillehammer, 2006.

Huse M. - Gnan L. - Zattoni A. *Board working style and task performance in small companies*, in Value creating board, Hafjell, Lillehammer, 2006.

Gallo M.A. – Tomaselli S. *Writing, Implementing and Maintaining Family Protocols*, in Poutziouris P. – Smyrnios K. – Klein S. *Handbook Research in Family Business*, Edward Elgar 2007.

Miglietta N. *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, op. cit.

Pugliese A. *Percorsi Evolutivi della Corporate Governance*, CEDAM ed. 2008

¹³ Anselmi L. *Aziende familiari di successo in Toscana*, FrancoAngeli ed. 1999.

Corbetta G. *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, EGEA ed. 2005

Del Bene L. *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli ed. 2005.

Di Mascio L. *Crescita e governance nelle imprese familiari*, EGEA ed. 2008.

¹⁴ Zocchi W. *Il Family Business*, Il Sole 24Ore ed. 2004

Montemerlo D. *Continuità generazionale e accordi familiari*, EGEA ed. 2010.

Corbetta G. *Le aziende familiari*, EGEA ed. 2010.

¹⁵ Tiscini R. *Il Valore economico delle aziende di famiglia. Dinamiche di formazione e criteri di stima delle aziende di dimensione minore* EGEA ed. 2001.

Mussolino D. *Profili di analisi del family business in un approccio economico-aziendale* Aracne Ed. 2005.

Mussolino D. *L'impresa familiare. Caratteri evolutivi e tendenze di ricerca*. CEDAM ed. 2008.

Viganò E. *La sensibilità al valore nell'impresa familiare* CEDAM ed. 2006.

¹⁶ Per tutti si rinvia a Cerrato D. – Piva M.C. *Management familiare, capitale umano ed internazionalizzazione delle pmi*, in Centro di ricerca per lo sviluppo imprenditoriale, Collana Working Paper 2.

¹⁷ Zocchi W. *Family Planning, Governance e Rating degli Statuti come fattori strategici nelle società a responsabilità limitata familiari*, in Atti del XXXI Convegno AIDEA Corporate Governance: Governo, Controllo e Struttura Finanziaria, Il Mulino Ed. 2008.

impresa. Gli studi sulle aziende familiari hanno seguito alcune direttrici fondamentali che possono ricondursi a quattro macro aree di interesse:¹⁸

1. i rapporti tra impresa-famiglia (contempla tutti i problemi che nascono dalla sovrapposizione tra il sistema impresa ed il sistema famiglia);
2. la specificità dei modelli di business considera le caratteristiche del modello di business adottato dalle imprese familiari, sia nelle sue differenti e consequenziali fasi del ciclo di vita, che nelle sue particolarità strategico-organizzative;
3. il livello di rischio (identifica gli eventi che possono compromettere, in alcuni casi in misura irreversibile, l'esistenza dell'impresa stessa);
4. gli assetti patrimoniali finanziari riconoscono i problemi connessi al governo, alla gestione delle masse reddituali, finanziarie, patrimoniali e monetarie generate ed assorbite dall'organizzazione.

L'impresa familiare costituisce una istituzione fondamentale del capitalismo italiano e di quello di altri Paesi del mondo. Si è stimato che le imprese a conduzione familiare e quelle dove una o più famiglie rappresentano un punto di riferimento importante per la gestione, sono presenti in tutti i Paesi del mondo in maniera notevole.

Pur trattandosi di un fenomeno internazionalmente assai diffuso, il legame tra impresa e famiglia appare più intenso nel nostro Paese, dove la connotazione familiare non riguarda solo la prevalenza delle imprese minori, ma anche la maggior parte delle grandi imprese private.

È interessante analizzare tale tipologia di impresa, poiché in essa convivono due istituti diversi tra loro per logiche di funzionamento e finalità, ovvero l'impresa e la famiglia.

Il capitalismo familiare era destinato a tramontare per dare spazio a nuove forme di impresa più complesse. Si sosteneva che con l'aumentare delle dimensioni aziendali e con l'aumento della complessità, la famiglia non sarebbe

¹⁸ Devecchi C. *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia, Volume I*, 2007, Vita e Pensiero ed. (Milano), pagg. 101 e ss.

riuscita a controllare la gestione diventando più un elemento di disturbo che un punto di forza di queste imprese.

Con il passare degli anni e grazie anche all'evidenza empirica che ha mostrato la notevole vitalità delle imprese a conduzione familiare, gli studiosi iniziano ad interessarsi al fenomeno del family business.

Le aziende familiari sono presenti, specialmente nel nostro Paese, anche nella categoria delle imprese di grandi dimensioni; esempi, quindi, della capacità di sopravvivenza di questa categoria di impresa, e motore di sviluppo per l'economia di tutto il Paese.

Nel sistema economico italiano, dunque, le imprese familiari, sia grandi che piccole, continuano a rivestire un ruolo particolarmente importante, facendo leva soprattutto su creatività, flessibilità e capacità tecniche, che rappresentano i punti di forza sui quali poggia il successo della loro formula imprenditoriale.

Le difficoltà che le imprese a conduzione familiare devono affrontare sono principalmente riconducibili al cosiddetto fenomeno della "sovrapposizione istituzionale", ossia agli effetti della commistione tra sfera aziendale e sfera familiare.

I pericoli nei quali possono incorrere tali categorie di imprese sono quindi riconducibili al fatto che l'istituto-azienda venga sottomesso alle logiche tipicamente familiari, o viceversa che la famiglia sottenda a logiche prettamente aziendali. Per affrontare al meglio tale tipologia di problemi si rende necessario operare una netta separazione tra la gestione familiare e la gestione aziendale, evitando così i pericoli insiti nel predetto fenomeno.

CAPITOLO I

L'AZIENDA FAMILIARE

CARATTERISTICHE E PECULIARITA'

1.1 Le imprese familiari e la loro diffusione in Italia e all'estero.

Le imprese familiari, protagoniste del processo di industrializzazione sino alle fasi più avanzate di concentrazione capitalistica, rivestono ancora oggi, in Italia e all'estero, un ruolo fondamentale nell'economia.

Possono essere considerate come “elementi di struttura” dei sistemi economici, una sorta di “invariante” presente in diversi Paesi e in diverse forme di capitalismo¹⁹. Se volessimo cercare un elemento di continuità nel contesto di rapida evoluzione che ha segnato il capitalismo italiano negli ultimi due decenni, lo si potrebbe forse rintracciare nella presenza massiccia di imprese possedute e gestite da famiglie²⁰. Il dibattito sulle imprese familiari si è intensificato negli ultimi anni, non solo in Italia ma anche nel resto del mondo. L'osservazione empirica ci consente di apprezzare la diffusione di questa tipologia di imprese in vari contesti competitivi e all'interno degli universi di imprese di diverse dimensioni.

Numerose sono le ricerche che hanno rilevato la diffusione delle imprese familiari in Italia²¹, tra quelle recenti il lavoro più completo è quello svolto da Banca d'Italia²² su un campione di 1200 imprese con almeno 50 addetti. Dallo studio è emerso che il 46% delle imprese industriali italiane è controllato

¹⁹ Definiamo capitalismo un sistema economico caratterizzato dalla proprietà privata dei mezzi di produzione, dalla libertà di iniziativa economica e dal ruolo regolatore esercitato dai pubblici poteri. Per un confronto tra le diverse forme di capitalismo, si veda Bertoli G., *Il capitalismo industriale nelle economie avanzate*, Milano, Egea

²⁰ Marseguerra G., *Il Sole 24 Ore*, 09 luglio 2004.

²¹ Altre ricerche sono state quelle condotte nel 1984 dalla società milanese “Strategia e Organizzazione”. Su un campione di 18.000 imprese con più di 50 dipendenti, il 96,2% erano a conduzione familiare. A riguardo, Gennaro P., *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, in “Sviluppo e Organizzazione”, n. 87, gennaio-febbraio, 1985.

Un'altra ricerca è quella condotta nel 1990 da INTERMATRIX per conto della Business Agency. Su un campione di 601 aziende rappresentative della realtà delle PMI italiane, il 58,1% delle imprese osservate sono di proprietà unifamiliare, e il 38,3% di proprietà plurifamiliare. anche la ricerca sulle aziende familiari in Toscana coordinata da Anselmi e presentata in L. Anselmi (a cura di), *Aziende familiari di successo in Toscana*, Milano, Franco Angeli, 1999.

²² AA. VV., *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Roma, Banca d'Italia, 1994.

direttamente da un imprenditore o da poche persone legate da vincoli di parentela. Una quota minoritaria di imprese è invece controllata da poche persone non legate tra loro da vincoli di parentela, da enti pubblici, da società finanziarie e da un elevato numero di piccoli azionisti.

Il controllo dell'imprenditore o di familiari è più diffuso nelle imprese di piccole e medie dimensioni e in quelle che operano in settori tradizionali.

Sempre attraverso lo stesso studio, Banca d'Italia ha appurato che, di un gruppo di 300 imprese con un numero di addetti compreso tra i 20 e i 500, l'80% è controllato, direttamente o indirettamente da un imprenditore o da familiari.

Secondo i dati citati dall'International Institute for Management Development (IMD) di Losanna (riportati sull'*Economist* del 2 Aprile 1994), circa il 99% delle aziende italiane sono imprese familiari.

Da uno studio del 1997, riportato da "Il Sole 24 Ore", emerge che tra le prime 100 aziende commerciali e industriali italiane in termini di fatturato, 43 sono aziende di famiglia. Il fatturato di queste aziende è pari a 230.928 miliardi di lire, pari al 38,7% dell'intero gruppo delle 100 aziende (pari a 596.296 miliardi di lire).

Secondo i dati dell'Aidaf²³, pubblicati sempre su "Il Sole 24 Ore", le imprese familiari sono distribuite per il 60% a Nord-Ovest, per il 13% a Nord-Est, per il 17% al Centro e per il restante 10% al Sud, e rappresenterebbero il 15% delle imprese che produce oltre 600 milioni di euro di fatturato.

Il dato italiano potrebbe essere considerato una caratteristica del nostro Paese, accusato da molti di costituire in qualche modo un'eccezione nell'ambito dei sistemi capitalistici avanzati, per la numerosità delle aziende di piccole dimensioni, "un giardino dei bonsai", come l'ha definito Demattè²⁴. Tuttavia, i dati relativi alla diffusione delle imprese familiari in Europa e

²³ Associazione Italiana delle Aziende di famiglia, nata nel nostro Paese nel 1997 per "tutelare e diffondere i valori del capitalismo familiare".

²⁴ Demattè C., *Il difficile passaggio verso la grande dimensione*, in "Economia e management", n. 4, settembre 1988.

soprattutto negli Stati Uniti, dimostrano la presenza delle aziende familiari accanto alle grandi imprese e alle multinazionali ad azionariato diffuso.

Per quanto riguarda L'Europa, una ricerca del 1991 condotta su un campione di piccole e medie imprese di otto Paesi europei, ha confermato una forte prevalenza di imprese familiari con percentuali che oscillano tra il 50% (Olanda) e l'80% (Austria)²⁵.

TABELLA 1. Ricerca su piccole e medie imprese europee (Progetto STRATOS).

RISULTATI:

Paesi	Numero imprese inserite nel campione	Quota di imprese familiari (%)
Austria	107	116
Belgio	205	119
Finlandia	100	110
Francia	198	177
Germania (ovest)	83.2	69.0
Inghilterra	63.2	60.5
Olanda	82.0	67.3
Svizzera	51.7	67.2
Totale	1132	66.0

Campione: 1132 imprese.

Dimensioni imprese campione: fino a 50 dipendenti, 70%; 51-100 dipendenti, 14%; oltre 100 dipendenti, 16%.

I dati del 1997 confermano la prevalenza di questa tipologia di impresa, con percentuali sempre maggiori. Per citare alcuni casi, riferiamo quello della Svizzera (85%), della Spagna (80%), della Gran Bretagna (75%) e della Svezia (90%).

Negli Stati Uniti (Paese nel quale l'impresa di famiglia fa parte a pieno titolo del cosiddetto "sogno americano", rappresentato da una vita di libera autorealizzazione, in cui il duro lavoro è sempre ricompensato dal successo e dal rispetto della comunità), è stato stimato che le imprese familiari sono oltre 20

²⁵ Donckels R., Frohlich E., *Are family business really different? European experiences from STRATOS*, in "Family Business Review", n. 2, 1991.

milioni, pari al 92% del totale delle imprese operanti nel contesto economico-produttivo²⁶.

Anche in Giappone, di cui si dispone di dati risalenti al 1982, le imprese familiari costituivano il 20% delle imprese con capitale superiore a 10 miliardi di yen²⁷. Le cifre appena riportate ci consentono, quindi, di constatare come l'azienda familiare riesca a sopravvivere in contesti competitivi diversi tra loro e dimostrano che queste ultime rappresentano un universo vasto e variegato.

Un universo, composto da imprese piccolissime e grandissime; da imprese giovani come centenarie; imprese dove la famiglia continua ad essere il principale punto di riferimento e il nucleo di tutta l'attività aziendale, ed altre dove la famiglia si limita a partecipare in forma maggioritaria al capitale.

Questo ci permette di compiere alcune riflessioni. Innanzitutto, come è già stato detto in precedenza, le imprese familiari rappresentano una "invariante" presente in diversi sistemi economici e diversi contesti competitivi; questo, tuttavia, non impedisce alla tipologia "azienda familiare" di avere caratteristiche proprie e tipiche di quel particolare contesto di riferimento.

In questo lavoro ci limiteremo ad analizzare quelle che sono le peculiarità dell'impresa familiare italiana. Sia per ragioni di praticità, sia perché anche nel nostro Paese le imprese familiari rappresentano la tipologia di azienda più diffusa, quindi più facilmente osservabile dal punto di vista empirico.

L'oggetto della nostra ricerca, l'impresa di famiglia, può essere studiato nell'ambito di diverse discipline che vanno dal diritto, alla psicologia e alla sociologia; ciò nonostante in questo lavoro ci limiteremo ad analizzare il fenomeno dal punto di vista degli studi economici, di management e di organizzazione. Non per minore interesse delle discipline predette, ma per questioni di "economia espositiva".

²⁶ Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Milano, Egea, 2000. pag. 15

²⁷ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea, 1995

1.2 Definizione ed aspetti dottrinali

Nel corso del tempo sono stati diversi gli autori che si sono interessati allo studio e all'analisi delle imprese cosiddette familiari.

Da questi studi e dalle riflessioni che ne sono scaturite discendono diverse definizioni di impresa familiare.

Una definizione unanimemente accettata dagli studiosi non esiste; la nostra analisi non ha pretesa di esaustività, comunque si ritiene possibile, attraverso l'esame delle diverse teorizzazioni, individuare dei riferimenti che rendano agevole la comprensione del fenomeno "azienda familiare", cercando di circoscrivere il più possibile l'oggetto della ricerca.

Una prima definizione è quella che identifica come familiare un'impresa in cui "i portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità"²⁸. Questa definizione comprende soprattutto imprese di piccole dimensioni: circoscritte dal numero di familiari che lavorano nell'impresa. In questo caso si ha la quasi completa sovrapposizione tra il sistema azienda e il sistema famiglia²⁹. Quanto appena detto restringe il campo di indagine alle piccole imprese, quando invece nella realtà si osserva la presenza di imprese familiari di grandi dimensioni, che coinvolgono diverse famiglie e diverse imprese, controllate da un unico soggetto economico.

Molto più ampio è l'ambito coperto da una seconda definizione, secondo la quale è familiare un'impresa "dove si istituiscono relazioni di reciproco condizionamento tra l'azienda di produzione e l'azienda di consumo di una o

²⁸ Dell'Amore G., *Le fonti del risparmio familiare*, Milano, Giuffrè, 1962

²⁹ Definiamo sistema "un'entità concettuale o concreta costituita da un insieme di parti in interazione dinamica, organizzata in vista del raggiungimento di un complesso di fini". tra gli altri, Bertini U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Torino, Giappichelli, 1990; Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Milano, Franco Angeli, 1997.

*poche famiglie legate da vincoli di parentela o affinità, che detengono la proprietà del capitale conferito con il vincolo di pieno rischio*³⁰.

Secondo questa accezione possono essere considerate imprese familiari anche quelle nelle quali i soggetti economici, gli organi personali e i patrimoni delle aziende di consumo impegnate sono diversi e distinti. Le imprese ricadenti sotto questa definizione sono di piccole, medie e grandi dimensioni. E possono essere anche molto diverse tra loro, secondo il grado di condizionamento tra azienda di produzione e azienda di consumo. Se diverse sono le classificazioni proposte in dottrina, diffusa è la convinzione che, indipendentemente dalle caratteristiche dell'organizzazione, le varie family business sono accomunate dalla costante ed inevitabile sovrapposizione e condizionamento di tre sistemi: impresa, famiglia e patrimonio.

Donnelley	(1964)	Un business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare tanto le politiche d'impresa quanto gli interessi e gli obiettivi della famiglia stessa.
Bernard	(1975)	Un'impresa che, in pratica, è controllata dai membri di una singola famiglia.
Codice Civile art. 230 bis(L.151/75)	(1975)	L'impresa nella quale collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo; salvo sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro gode del diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e del diritto di partecipazione agli utili e/o agli incrementi dell'azienda, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato.
Barnes, Hershon	(1976)	Un'impresa in cui un individuo, o i membri di una singola famiglia, detengono una partecipazione di

³⁰ Ferrero G., *Impresa e management*, Milano, Giuffrè, 1989.

		controllo.
Ferrero	(1980) (1989)	È familiare un'impresa dove, di fatto, s'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.
Alcorn	(1982)	Un'impresa lucrativa, che può assumere la forma di impresa individuale o società, e in cui la famiglia, se la proprietà è detenuta anche da soggetti esterni, deve essere attiva nella gestione del business.
Davis	(1983)	Sono familiari quelle imprese in cui gli aspetti strategici e gestionali sono soggetti all'influenza significativa di una o più famiglie. L'influenza è esercitata attraverso la proprietà e, a volte, la partecipazione di familiari nella gestione.
Rosenblatt et al.	(1985)	Un'impresa in cui la maggioranza del capitale (o il controllo) è nelle mani di una singola famiglia e almeno due membri della famiglia sono o sono stati direttamente coinvolti nella gestione.
Pratt, Davis	(1986)	Un business nel quale due o più familiari ne influenzano la gestione attraverso l'esercizio dei legami familiari, dei ruoli manageriali o dei diritti di proprietà.
Stern	(1986)	Un business posseduto e gestito dai membri di una o due famiglie.
Churchill, Hatten	(1987)	È generalmente qualificato come family business la previsione o il verificarsi della cessione del controllo da parte di un familiare più anziano verso un familiare più giovane.
Babicky	(1987)	È il tipo di piccola impresa, avviata da una o poche persone che hanno un'idea imprenditoriale, che lavorano duramente per garantirne lo sviluppo e che, spesso con l'apporto di limitate risorse, riescono a garantirne la crescita mantenendo la maggioranza del capitale.
Lansberg et al.	(1988)	Un business nel quale i membri di una famiglia hanno il controllo legale sulla proprietà.
Handler	(1989)	Un'organizzazione in cui le principali decisioni operative e la pianificazione della successione sono influenzate dai membri della famiglia presenti nel management o nel consiglio di amministrazione.
Dreux	(1990)	Sono imprese che sembrano essere controllate da una o più famiglie che hanno un livello di incidenza

		nella governance organizzativa sufficiente ad influenzare in maniera sostanziale le decisioni aziendali.
Leach et al.	(1990)	Un'impresa in cui: più del 50% dei voti sono controllati da una famiglia e/o una famiglia controlla, di fatto, l'impresa e/o una significativa quota di managers sono membri della stessa famiglia.
Donckels, Frohlich	(1991)	Un'impresa in cui i membri della famiglia possiedono almeno il 60% del capitale.
Gallo, Sveen	(1991)	Un'impresa in cui una singola famiglia possiede la maggioranza del capitale e ha il controllo totale.
Lyman	(1991)	Un'impresa in cui la proprietà deve essere detenuta completamente dai membri di una famiglia, almeno un proprietario deve lavorare nell'impresa e almeno un altro familiare (non proprietario) deve lavorare, ufficialmente o meno, nel business.
Holland, Oliver	(1992)	Qualsiasi business nel quale le decisioni inerenti la proprietà o la gestione sono influenzate da relazioni tra membri di una o più famiglie.
Welsch	(1993)	Un'impresa a proprietà concentrata con i proprietari o i familiari dei proprietari coinvolti nella gestione.
Dematté Corbetta	(1993)	Siamo in presenza di una family business quando uno o più nuclei familiari legati da stretti legami di parentela o affinità mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziari a "pieno rischio" o a "rischio limitato", garanzie personali o reali di skills manageriali. S'intende per familiare un'impresa in cui una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela o affinità o solide alleanze, detengono quote di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa.
Carsrud	(1994)	Un'impresa, partecipata da un numero limitato di soggetti, in cui la proprietà e il processo decisionale sono dominati da un gruppo di soggetti legati da rapporti affettivi e di parentela.
Litz	(1995)	È familiare quel business in cui la proprietà e la gestione sono concentrate nelle mani di un'unica unità familiare; è familiare quel business in cui i membri della famiglia si impegnano per raggiungere e/o mantenere un'organizzazione che fa perno sui legami di parentela.
Tagiuri, Davis	(1996)	Un business nel quale due o più familiari ne influenzano la gestione.

Sharman, Chrisman	(1997)	È considerata family business quell'attività di impresa che viene gestita con l'intenzione di formare, sviluppare e sostenere nel tempo una vision condivisa da una coalizione dominante, controllata da membri della stessa famiglia o da un ristretto gruppo di famiglie.
Smyrnios, Romano, Tanewsky	(1999)	Il business per essere considerato family deve essere caratterizzato da almeno uno dei criteri individuati: <ul style="list-style-type: none"> - Più del 50% della proprietà è detenuto da una singola famiglia; - Più del 50% della proprietà è detenuto da più di una famiglia; - Un singolo gruppo familiare detiene il controllo effettivo del business; La maggioranza del management è composta da membri appartenenti alla stessa famiglia.
Chua et al.	(1999)	È familiare un business gestito con l'obiettivo di modellare e perseguire la "vision" del business che contraddistingue la famiglia "dominante", non necessariamente il principale azionista, in modo tale da renderla sostenibile a livello inter-generazionale.
Angiola	(2000)	L'impresa familiare è quell'impresa costituita da un nucleo familiare oppure da due o più nuclei legati da stretti legami di parentela o affinità, i quali mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziari "a pieno rischio" o a "rischio limitato", garanzie personali o reali e skill manageriali.
Astrachan, Shanker	(2003)	È familiare quel business in cui la famiglia ha il controllo sulle attività strategiche e partecipa, a vario titolo e grado, al business (definizione "ampia"); definizione "ampia" + il proprietario deve avere l'intenzione di tramandare l'impresa agli eredi e il fondatore o gli eredi devono essere coinvolti nella gestione (definizione "media"); definizione "media" + più generazioni presenti nell'impresa e al meno un membro della famiglia controllante deve essere coinvolto nella gestione (definizione "stretta").
Villalonga,	(2006)	1) È familiare quel business in cui uno o più

Amit		familiari detengono almeno il 5% del capitale o sono amministratori o managers; 2) è presente almeno un familiare come amministratore e uno come manager; 3) la famiglia è il principale azionista votante; 4) uno o più membri della famiglia di generazioni successive alla prima detengono almeno il 5% del capitale o sono managers o amministratori; 5) la famiglia è il principale azionista e ha almeno un familiare come manager e uno come amministratore; 6) la famiglia possiede almeno il 20% del capitale votante ed è il principale azionista; 7) uno o più familiari posseggono almeno il 5% del capitale o sono amministratori ma non ci sono familiari tra i managers; 8) la famiglia è il principale azionista, possiede almeno il 20% del capitale votante, almeno un familiare è amministratore e uno manager, la famiglia
------	--	--

elaborazione delle tabelle in Tardivo-Cugno (*Il sistema family business*) N. Maglietta (*Family Business*)

La definizione data dalla Schillaci³¹ identifica in familiare un'impresa che “*possa intimamente identificarsi in una famiglia, o più famiglie, per una o più generazioni*”. Sempre secondo quest'autrice, un'impresa per essere definita familiare deve possedere, anche se non in maniera congiunta, determinate caratteristiche, quali: - organi decisionali composti da membri della famiglia; - valori aziendali che si identificano con quelli familiari; - vicende familiari che incidono, in maniera più o meno intensa, sulle vicende dell'azienda; - membri familiari coinvolti nell'attività operativa dell'impresa; - relazioni familiari quale fattore importante nel processo successorio.

La definizione che prevale in letteratura è quella che identifica come familiare un'impresa dove “*una o poche famiglie, collegate da vincoli di*

³¹ Schillaci C. E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Torino, Giappichelli, 1990.

parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa"³².

- una o poche famiglie esercitano i poteri di governo pur non detenendo la maggioranza del capitale;
- La definizione annovera tra le imprese familiari quelle dove: i membri della famiglia non sono presenti o non costituiscono la maggioranza negli organi di governo;
- nessun familiare è impegnato nella gestione dell'impresa;
- due o tre famiglie non collegate da legami di parentela, ma solo da solide alleanze, esercitano il controllo.

In tutti questi casi il controllo è esercitato o attraverso accordi con i soci di minoranza, o attraverso la nomina di amministratori di fiducia³³. Quindi, in sintesi, le imprese familiari si caratterizzano e si distinguono dagli altri tipi di imprese per alcuni elementi:

1. La convivenza tra due istituti³⁴ diversi tra loro per natura e scopo, quali la famiglia e l'impresa³⁵.
2. Una quota importante del capitale di rischio dell'impresa è detenuta dal nucleo familiare o dai nuclei familiari.
3. I più importanti valori aziendali si identificano con quelli familiari.

³² Demattè C., Corbetta G. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993 Questa concezione si trova anche in Coase R.H., *The Nature of the firm*, in "Economia", 1937, n. 4

³³ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, op. cit.

³⁴ Definiamo istituto "una società umana caratterizzata da istituzioni, ovvero da regole e strutture di comportamento stabili". Masini C., *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet, 1970.

³⁵ Definiamo la famiglia come "istituto della società umana che, nel suo ordine economico, persegue il soddisfacimento, in via diretta, dei bisogni dei suoi componenti, mediante il consumo di beni e servizi" in contrapposizione all'impresa, definita come: "azienda di produzione che, a scopo di lucro, produce beni e servizi per la soddisfazione, in via indiretta dei bisogni individuali" Per un approfondimento Caramiello C., *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Milano, Giuffrè, 1993; Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994; Masini C., *Lavoro e risparmio*, op. cit.

4. Uno o più membri della famiglia sono coinvolti nell'attività operativa aziendale.

5. Le relazioni familiari rappresentano uno dei fattori più importanti nei processi di successione e di trasmissione del potere³⁶.

Nel pensare ad un'impresa familiare si è spesso portati a considerare imprese trascurabili sul piano dimensionale, di tipo artigianale. La realtà, tuttavia, ci propone un'ampia varietà. Vi sono infatti aziende molto più grandi e note, come le imprese della famiglia Agnelli, Barilla, Marzotto, Merloni, solo per citarne qualcuna; imprese che sono esempio della capacità di sopravvivenza delle aziende cosiddette familiari, che si traduce, poi, in un contributo durevole allo sviluppo economico del Paese.

Quindi, qualsiasi impresa definibile familiare in senso lato, può essere compresa in questo studio, sia essa una grande impresa di proprietà o sotto il controllo di famiglie, o sia essa piccola, in cui le relazioni e i processi non sono formalizzati e la direzione è affidata ad un imprenditore-proprietario, fortemente accentratore; ovvero un'impresa che opera a livello multinazionale con struttura evoluta, relazioni interne e processi formalizzati³⁷. Per completezza e chiarezza di esposizione occorre definire quali sono le altre categorie di imprese dalle quali si distinguono le imprese familiari.

Del vasto e variegato mondo delle imprese fanno parte, oltre naturalmente alle imprese familiari, - Imprese private in cui il capitale di rischio è suddiviso tra una miriade di azionisti, nessuno dei quali detiene il potere necessario per nominare gli organi di governo e di direzione (modello cosiddetto di public company).

³⁶ Schillaci C. E., I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari, op. cit.

³⁷ Mastroberardino P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Padova, Cedam, 1997

- Imprese private, nelle quali tra i portatori del capitale di rischio vi sono uno o pochi soggetti diversi dalle famiglie che hanno il potere sufficiente per esercitare il controllo dell'impresa³⁸
- Imprese pubbliche,³⁹ in cui aziende composte pubbliche centrali o periferiche hanno, almeno formalmente, il potere di controllo dell'impresa.

1.3 Gli studi sul family business.

Gli studi sul family business sono di recente teorizzazione. I primi scritti monografici risalgono agli anni '80 del XX secolo. Qualcosa, comunque, appare già dagli anni '30 in poi, soprattutto negli Stati Uniti; in questo periodo gli studiosi danno vita ad una corrente di pensiero che si sofferma soprattutto ad analizzare la separazione tra la proprietà delle imprese e il controllo delle stesse e a dimostrare la progressiva decadenza delle imprese familiari, almeno con riferimento a quelle di grandi dimensioni⁴⁰.

Il pensiero prevalente è quello che le imprese familiari rappresentano solamente un anello nella catena del percorso evolutivo che ogni impresa può intraprendere.

Secondo questa corrente, dunque, la tipologia dell'azienda di famiglia è destinata ad essere superata a seguito dell'aumento dimensionale e,

³⁸ Per una distinzione tra imprese pubbliche e private, si veda tra gli altri, Cafferata R., *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 1983 14 - *Imprese pubbliche*

³⁹ Per un'analisi sulle dinamiche competitive nelle aziende pubbliche si veda tra gli altri Marinò L., *Dinamiche competitive ed equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Milano, Giuffrè, 2001; Anselmi L., *Le partecipazioni statali oggi*, Torino, Giappichelli, 1998.

⁴⁰ Berle A. A., Means G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932; trad. it. *Società per azioni e proprietà privata*, Torino, Einaudi, 1966; Marris R., *Theory of managerial Capitalism*, New York, Macmillan, 1964; Galbraith J. K., *The new industrial state*, Boston, Houghton Mifflin, 1971; Chandler A. D., *The Visible Hand*, Cambridge, Harvard University Press, 1977; trad. it. *La mano visibile*, Milano, Franco Angeli, 1981

conseguentemente, della complessità aziendale. È dunque considerato fisiologico che, se un'impresa familiare vuole accrescere le proprie dimensioni, deve per forza essere “superata”, poiché non più idonea ad una efficiente ed efficace gestione d'impresa.

Gli studi di questo periodo tendono più ad enfatizzare i limiti propri della tipologia di azienda considerata che a studiarne l'evoluzione e le condizioni che ne consentono lo sviluppo e la sopravvivenza⁴¹.

La seconda corrente di studi può essere fatta risalire agli anni '60; in questo periodo si interessano allo studio delle aziende familiari studiosi di strategia e organizzazione⁴². In pratica, non viene messa in discussione la continuità dell'azienda familiare; ma la famiglia viene considerata più come elemento di “disturbo” che come un punto di forza a favore di una efficace ed efficiente gestione dell'impresa.

A partire dalla fine degli anni '70, e soprattutto negli anni '80, il successo stabile e duraturo di molte piccole e medie aziende di famiglia, ha dimostrato l'inadeguatezza delle teorie che le vedevano destinate ad una sopravvivenza marginale.

Gli autori italiani⁴³, invece, hanno sempre individuato nelle imprese familiari una classe distinta di imprese con peculiarità del tutto tipiche e caratteristiche, e con problemi di gestione del tutto diversi da quelli delle altre imprese.

Questo particolare interessamento è forse dovuto al fatto che nel nostro Paese, a differenza di altri, le imprese familiari sono sempre state considerate

⁴¹ Per un'analisi dettagliata della letteratura di questo periodo, Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, op. cit.

⁴² Per gli studiosi di strategia tra gli altri Christensen R., *Management succession in small and growing enterprises*, New York, The Andover Press, 1953; e per gli studiosi di organizzazione tra gli altri, Donnelley R. G., *The Family Business*, in “Harvard Business Review”, luglio – agosto, 1964;

⁴³ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Milano, Giuffrè, 1957; Dell'Amore G., *Le fonti del risparmio familiare*, op. cit., 1962

come colonne portanti dell'economia italiana e quindi più facilmente osservabili dal punto di vista empirico e della ricerca.

Allo stesso tempo, però, anche per quanto riguarda il nostro Paese non si segnalano contributi monografici sull'argomento fino all'inizio degli anni Ottanta.

È proprio a partire da questo periodo che si assiste ad un progressivo interessamento da parte degli studiosi americani ed italiani all'argomento in questione. Alla pubblicazione dei primi studi monografici⁴⁴ segue la nascita delle prime riviste specializzate⁴⁵, nonché le prime associazioni di studiosi, manager e imprenditori⁴⁶; sono inoltre istituite le prime cattedre in family business nelle università americane ed europee⁴⁷.

Riassumendo, sono tre i filoni di studio che si sono evoluti negli ultimi venti anni⁴⁸: - *Primo filone*: superata la fase dell'affermazione della non continuità dell'impresa familiare, si studiano le condizioni per il suo sviluppo; si dà risalto in particolar modo al fenomeno della successione generazionale quale momento critico nella vita di un'azienda familiare. Le aziende osservate sono di piccole e medie dimensioni.

- *Secondo filone*: si allarga la veduta anche alle aziende di grandi dimensioni; principalmente si analizzano le caratteristiche e le specificità dell'impresa familiare concentrando l'attenzione sulle condizioni che ne garantiscono lo sviluppo e la durabilità nel tempo.

⁴⁴ Per approfondimenti Alcorn P. B., *Success and Survival in the family-owned business*, New York, McGraw-Hill, 1982; Danco L.A., *Inside the family business*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1982;

⁴⁵ Le pubblicazioni della rivista "Family Business Review" risalgono al 1989.

⁴⁶ In Italia nel 1997 nasce l'*Aidaf*, Associazione italiana delle aziende di famiglia. Per organizzare le proprie attività l'*Aidaf* collabora con diversi partners, tra i quali ricordiamo, l'*FBN* (Family Business Network), fondato nel 1990 con lo scopo di creare un'associazione internazionale dedicata esclusivamente a migliorare la qualità della leadership e del management delle aziende familiari; aderiscono al FBN circa 1900 associati appartenenti a 78 Paesi. E la *GEEF* (European Group of Family Enterprises), l'associazione di aziende familiari europee, il cui obiettivo è lo studio degli specifici problemi, sia di carattere economico che legislativo, che le aziende familiari si trovano ad affrontare. Inoltre la GEEF difende e promuove gli interessi familiari nei confronti delle pubbliche autorità.

⁴⁷ Ricordiamo Harvard University, University of Southern California e per l'Europa IMD di Losanna e IESE di Barcellona.

⁴⁸ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, op. cit.

- *Terzo filone*, il più recente, comprende tutti quegli studi sulle relazioni tra impresa familiare e sviluppo economico di un Paese; l'impresa familiare, quindi, come motore di sviluppo e colonna portante dell'economia dei Paesi.

I tre filoni procedono in modo parallelo, anche se i contributi al primo filone possono considerarsi ormai esauriti.

Lo studio sulle imprese familiari è giovane e niente esclude, dunque, che nei prossimi anni possa essere ulteriormente approfondito ed arricchito di nuovi e importanti interventi.

1.4 Varietà di imprese familiari.

Nell'ambito del *genus* dell'azienda di famiglia, esistono una varietà di situazioni diverse in funzione della dimensione aziendale, degli elementi della struttura⁴⁹ e delle relazioni che si instaurano tra famiglia, proprietà e impresa.

Infatti, all'interno della macro categoria "impresa di famiglia" possiamo individuare diverse micro categorie, diverse tra loro ma omogenee al loro interno.

Possiamo effettuare diverse classificazioni utilizzando diversi criteri. Il criterio più comunemente usato per la classificazione delle imprese (e quindi non solo di quelle a conduzione familiare) è quello di utilizzare la terminologia grande – media – piccola, con riferimento a diversi criteri distintivi (fatturato, numero di dipendenti, quota di mercato, ecc.).

Tali classificazioni non sono utili dal punto di vista del nostro studio perché quello che ci interessa è analizzare le peculiarità di un'azienda di famiglia indipendentemente dalle sue dimensioni.

Una prima grande classificazione utilizza come criterio discriminante i legami di parentela tra i soci e distingue le imprese familiari a seconda

⁴⁹ "Si definisce struttura di un'azienda l'insieme ordinato degli elementi che la compongono, quali: l'assetto istituzionale, l'organismo personale, il patrimonio, le combinazioni economiche, l'assetto organizzativo e l'assetto tecnico", Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, op. cit.

dell'esistenza di: - un azionista dominante (*controlling owner*), tipicamente il fondatore da solo o insieme al coniuge (controllo assoluto); - un gruppo di fratelli e sorelle (*sibling partnership*);

- un gruppo di cugini (*cousin consortium*)⁵⁰. Questa classificazione può essere ulteriormente ampliata ed elaborata; infatti, la realtà ha mostrato che la fattispecie dell'azionista dominante si ritrova anche quando la compagine proprietaria include i figli dell'azionista stesso, ovvero i suoi genitori.

Per quanto riguarda le compagini proprietarie costituite da gruppi ristretti di cugini legati all'azienda da un forte attaccamento dal punto di vista professionale e legale, sono molto di più assimilabili alle *sibling partnership*; così come i gruppi di fratelli eccezionalmente numerosi tendono a comportarsi come i consorzi di cugini. Sempre rimanendo nell'ambito delle *sibling partnership*, possiamo distinguere configurazioni diverse a seconda della distribuzione delle quote proprietarie e del grado di differenziazione dei ruoli, in modo da ampliare la gamma dei possibili partner.

Un'altra distinzione è quella che prescinde dal grado di parentela e adotta come criterio di classificazione il numero dei soci e dei nuclei familiari coinvolti. Secondo tale classificazione distinguiamo tra imprese a proprietà chiusa "assoluta", "stretta", e "allargata"⁵¹.

Nelle imprese a proprietà "stretta" sono incluse le realtà monofamiliari, o mono-ceppo, di prima o seconda generazione e quelle plurifamiliare di prima generazione. I soci sono un numero limitato di familiari, legati da parentela stretta, tutti o quasi impegnati in azienda come amministratori, manager o ricoprendo altri ruoli esecutivi.

Le imprese "allargate" comprendono invece le realtà monofamiliari dalla terza generazione in poi e quelle pluriceppo della seconda generazione. Queste realtà si contraddistinguono per la presenza di numerosi soci familiari che, di

⁵⁰ Ward J. L., *Creating effective boards for private enterprises*, Jossey Bass, 1991

⁵¹ Demattè C., Corbetta G., I processi di transizione delle imprese familiari, op. cit.

solito, sono legati da parentela più “lontana” e rivestono i ruoli più disparati in azienda.

In particolare, in questa tipologia di azienda abbiamo la distinzione tra soci “operativi”, che lavorano in azienda; e soci “non operativi” che non vi lavorano.

Approfondendo questa classificazione individuamo quattro categorie di imprese: - azienda monofamiliare chiusa; - azienda monofamiliare aperta; - Impresa plurifamiliare; - Impresa monofamiliare managerializzata; Un'altra classificazione è quella basata sulla base del grado di separazione tra famiglia e impresa⁵². Secondo tale criterio indichiamo quattro tipologie di imprese familiari:

- Impresa familiare di lavoro, caratterizzata dalla presenza di molti familiari che lavorano all'interno dell'impresa, in quanto la famiglia proprietaria intende continuare unita nella proprietà dell'impresa;

- Impresa familiare di direzione, anche qui la famiglia desidera continuare unita nella proprietà dell'azienda, ma tende ad assegnare tuttavia i ruoli manageriali ai familiari che si dimostrano più capaci;

- Impresa familiare di investimento, caratterizzata da una più marcata separazione tra famiglia e impresa, dove la famiglia si limita ad assumere le decisioni di investimento e a controllare gli investimenti realizzati;

- Impresa familiare congiunturale, che si distingue dalle altre per il fatto che i vertici proprietari familiari sono precari e quindi destinati a cambiare nel breve periodo; l'unione dei membri della famiglia è più legata a fattori storici derivanti dal più dal fatto di essere eredi, piuttosto che dalla volontà di proseguire uniti nell'attività aziendale.

Le quattro tipologie indicate rappresentano una estremizzazione che difficilmente trova riscontro empirico in forma pura; generalmente le imprese familiari tendono ad assumere la forma di impresa familiare di lavoro nei primi anni di vita, per poi evolversi nell'impresa familiare di direzione e, con il passare del tempo, tendono a progredire in una o nell'altra delle due rimanenti.

⁵² Gallo M. E., *Cultura en impresa familiar*, nota tecnica de la Division de Investigacion del IESE, N. DGN-457, Barcelona, 1992

Un'ulteriore classificazione permette di distinguere le imprese familiari sulla base dell'utilizzo di tre variabili: il modello di proprietà del capitale di impresa; la presenza di familiari negli organi di governo e di direzione dell'impresa; la dimensione dell'organismo personale⁵³.

La prima variabile presenta diverse dimensioni, che sono:

- *capitale posseduto da un solo proprietario*, rappresentativo del modello di proprietà assoluta, tipica delle prime fasi di vita dell'impresa, se fondata da una sola persona;

- *capitale posseduto da un ristretto numero di persone*, caratteristico del modello di proprietà familiare del tipo "chiusa-stretta", tipico delle imprese familiari di prima generazione, se fondate da più soci ovvero di seconda generazione se discendenti da un unico ceppo;

- *capitale posseduto da un numero di persone più ampio*, tipico del modello di proprietà familiare "chiusa-allargata", diffuso nelle imprese familiari a partire dalla seconda generazione in caso di imprese pluriceppo ovvero dalla terza generazione in poi per le imprese che discendono da un unico ceppo;

- *capitale posseduto da soci discendenti dal fondatore e da altri soci*, caratteristico del modello di proprietà familiare aperto, che si può rinvenire nelle imprese familiari di ogni generazione.

La seconda variabile è strutturata in:

- Cda e organi di direzione composti solo da membri della famiglia proprietaria del capitale;

- Cda composto da familiari e organi di direzione composti da familiari e non familiari;

- Cda e organi di direzione dove sono impegnati familiari e non familiari.

La terza variabile è suddivisa in:

- dimensione piccola (impresa composta da poche decine di persone);

⁵³ Paolone G., *L'azienda a proprietà familiare*, Torino, Giappichelli, 1996.

- dimensione media (fino a poche centinaia di persone);
- dimensione grande.

Combinando le tre variabili si giunge all'individuazione di diversi modelli di impresa familiare, tra i quali possiamo individuare:

- Impresa familiare domestica, caratterizzata da modello proprietario di tipo assoluto o stretto; dimensioni aziendali piccole; Cda e organi di direzione composti da familiari.

- Impresa familiare tradizionale, con modello proprietario di tipo assoluto o stretto; dimensioni che possono anche essere piccole, ma di norma sono medie o grandi; Cda composto solo da familiari; gli organi di direzione possono essere composti da familiari e non.

- Imprese familiari allargate, con modello proprietario allargato; dimensioni medie o grandi; Cda composto solo da familiari o anche da non familiari; organi di direzione composti da familiari e non.

- Imprese familiari aperte, persone non discendenti dal fondatore sono proprietarie di quote del capitale; dimensioni aziendali medie o grandi; Cda e organi di direzione composti da familiari e non.

Un'ultima osservazione riguarda il fatto che, una classificazione che tenga conto dei numerosi fattori che concorrono a creare differenze, è insoddisfacente. Questo fatto genera ambiguità negli studi e rende difficile la piena e profonda comprensione del fenomeno "azienda familiare" ai "non addetti ai lavori". La nostra analisi, fornisce alcuni elementi utili per cercare di inquadrare, quanto più possibile l'oggetto della ricerca, seppur senza la pretesa di essere esaustiva.

1.4.1 Percorsi evolutivi e modelli di sviluppo.

Le imprese familiari individuate (domestiche, tradizionali, allargate, aperte) possono rappresentare, se osservate in una visione statica, la varietà di imprese familiari presenti in una determinata epoca e in un determinato contesto economico. Dal punto di vista dinamico, invece, consentono di apprezzare gli

stadi evolutivi che un'impresa familiare può intraprendere nel corso della sua esistenza.

Prima di passare ad analizzare tali percorsi evolutivi, è opportuno soffermarci ad esaminare i processi di crescita e di sviluppo di un'impresa, applicabili, seppur con le precisazioni del caso, anche alle imprese familiari.

Una conclusione che si dà per scontata è la coincidenza tra i concetti di sviluppo e crescita del sistema aziendale. Molto spesso, infatti, per sviluppo si intende lo sviluppo dimensionale, cioè un fatto meramente quantitativo di aumento delle dimensioni aziendali. Esso, invece, può essere definito, in una accezione filosofica, come un "movimento verso il meglio"⁵⁴, che può avvenire sia modificando e ampliando la dimensione dell'impresa, sia in costanza di questa.

Quindi, per crescita ci riferiamo all'aumento, per esempio, delle dimensioni aziendali in termini di fatturato o di quantità prodotte; mentre ci riferiamo al termine sviluppo quando parliamo di un miglioramento, per esempio, della produttività, intesa come variazione del valore dell'output prodotto per unità di lavoro o di capitale, dipendente dall'efficienza con la quale vengono prodotti⁵⁵.

Sintetizzando, da una parte abbiamo l'accrescimento dimensionale, dall'altro una crescita sul piano dell'efficienza, della produttività, dell'innovatività e della professionalità.

La letteratura economico aziendale e manageriale si è diffusamente occupata dei processi di sviluppo e crescita delle imprese; sono numerosi i modelli costruiti per cercare di individuare le varie fasi attraverso le quali un'impresa si evolve, e i problemi inerenti a ciascuna fase, che il management deve affrontare e risolvere.

⁵⁴ Sciarelli S., *Economia e gestione delle imprese*, Padova, Cedam, 1997.

⁵⁵ Porter M. E., *The competitive advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1989; trad. it. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milano, Mondadori, 1991.

In particolare, Greiner⁵⁶, con il suo modello, sostiene che, con il passare del tempo e con il crescere delle dimensioni, un'impresa attraversa periodi di evoluzione e periodi di rivoluzione.

Le fasi di evoluzione sono caratterizzate dalla continuità delle pratiche organizzative con il passato; nelle fasi di rivoluzione si manifestano le crisi che sollecitano nuove soluzioni organizzative indispensabili per avviare un nuovo periodo di evoluzione. La velocità con la quale le fasi di evoluzione e di rivoluzione si alternano, dipende in larga misura dal tasso di crescita del settore nel quale l'impresa opera.

Le fasi individuate sono: - fase di crescita attraverso la creatività, che termina con la crisi di leadership; - fase di crescita attraverso un'abile direzione, che termina con la crisi di autonomia; - fase di crescita attraverso la delega, che si conclude con la crisi di controllo; - fase di crescita attraverso il coordinamento, che si conclude con la crisi da burocrazia; - fase di crescita attraverso la collaborazione, che termina con una crisi della quale l'autore non sa indicare con precisione le caratteristiche.

Nel modello di Greiner, come in altri modelli, l'attenzione che viene data all'impresa familiare è molto bassa, considerando che l'autore ha effettuato la propria ricerca nell'universo delle piccole e medie imprese, molte delle quali erano proprio imprese a conduzione familiare.

Passando quindi ad analizzare i percorsi evolutivi delle imprese familiari, possiamo osservare che sono simili a quelli teorizzati per gli altri tipi di imprese, seppur con i necessari limiti dovuti al fatto che l'evoluzione dell'impresa familiare dipende, oltre che dai cambiamenti che avvengono nell'impresa, anche da quelli della famiglia che lega le proprie sorti a quelle di un'azienda.

⁵⁶ Greiner L. E., *Evolution and revolution as organizations grow*, in "Harvard Business Review", luglio – agosto, 1972.

Corbetta⁵⁷ individua diversi percorsi evolutivi che un'impresa familiare può intraprendere. Il primo percorso riguarda lo sviluppo dell'impresa familiare domestica in assenza di crescita dimensionale; il secondo riguarda lo sviluppo e la crescita dell'impresa familiare domestica, attraverso l'aumento delle proprie dimensioni e con il coinvolgimento di terze persone non necessariamente appartenenti alla famiglia. Il terzo percorso coinvolge in particolar modo la famiglia proprietaria del capitale conseguentemente all'aumento del numero dei soci e, quindi, si realizza il passaggio da impresa familiare tradizionale a impresa familiare allargata. Il quarto percorso è quello che coinvolge imprese familiari che aprono il capitale proprio dell'impresa a soci non familiari, realizzando così il passaggio da impresa familiare allargata a impresa familiare aperta.

1.5 Impresa e famiglia: la sovrapposizione istituzionale

Come è già stato detto in precedenza, le imprese familiari rappresentano un genere con molte specie. Tuttavia, possiamo individuare alcuni elementi comuni alle diverse tipologie di impresa familiare elencate. In qualunque impresa familiare individuiamo: la famiglia, l'impresa e la componente patrimoniale.

Quindi, un'impresa, per poter essere considerata impresa familiare deve possedere, come minimo, la contemporanea presenza dei tre elementi citati.

Allo stesso tempo, la presenza dei tre fattori già ricordati potrebbe condurre, con il passare del tempo, al fenomeno della cosiddetta "sovrapposizione istituzionale". Il grado di identificazione con l'impresa da parte del suo fondatore e la dimensione aziendale determinano la maggiore o minore sovrapposizione possibile tra i tre sottosistemi che compongono il sistema aziendale: la famiglia, l'impresa, la proprietà.⁵⁸ Le modalità stesse con cui nascono le imprese familiari portano ad identificare l'impresa con il suo fondatore che, di solito, ne fa

⁵⁷ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, op. cit.

⁵⁸ Anselmi L. (a cura di), *Aziende familiari di successo in Toscana*, op. cit.

l'investimento unico o principale del patrimonio familiare. Si crea, già dalle prime fasi di vita aziendale, la sovrapposizione tra elementi patrimoniali e finanziari, ed elementi psicologici ed emotivi.

Nella fase di avvio, comunque, la sovrapposizione tra famiglia e impresa può risultare funzionale allo sviluppo poiché l'impresa familiare gode di una forza, di una sorta di spinta comune proveniente dall'unione dei tre elementi richiamati. Essendo infatti preminente l'obiettivo della crescita, "tutti fanno di tutto", senza rapporti codificati⁵⁹. I problemi si manifestano in seguito, quando la sovrapposizione diventa più complessa sul piano istituzionale e della gestione, poiché coesistono e alternativamente prevalgono i caratteri tipici dell'impresa o della famiglia.

Capire esattamente l'essenza propria dell'impresa di famiglia passa anche attraverso la comprensione delle relazioni che intercorrono tra il sistema famiglia e il sistema impresa, strutturalmente diversi tra loro per i principi di funzionamento, per fini istituzionali e valori culturali di fondo dei due istituti.

I principi di funzionamento che caratterizzano il sistema impresa sono tipici di un'azienda di produzione, definita secondo l'impostazione classica⁶⁰ come quell'entità che produce beni e servizi da scambiare sul mercato per ottenere una massa di ricavi superiore a quella dei costi, tale da realizzare un

guadagno, definito lucro; un'azienda di produzione opera per il soddisfacimento indiretto dei bisogni umani.

⁵⁹ Bertella V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Padova, Cedam, 1995.

⁶⁰ Per la distinzione classica tra azienda di produzione e azienda di consumo, si veda Besta F., *La Ragioneria*, Milano, Vellardi, 1922. Tuttavia, recenti studi hanno rivisitato la distinzione tra aziende di produzione e aziende di erogazione; "Le denominazioni genericamente classificatorie di azienda di produzione e azienda di erogazione, se si vuole, possono anche essere mantenute tenuto conto del profondo radicamento nella dottrina di economia aziendale.

Va tenuto presente, tuttavia, il significato profondamente diverso che si deve attribuire a quelle espressioni: in particolare le attività di produzione, erogazione e consumo ciascuna da sola non caratterizza l'azienda, ma esprimono una prevalenza di attività dentro l'azienda e sono in genere tutte presenti. È necessario, almeno, che non si confonda l'attività di produzione con l'azienda di produzione e non si faccia equivalere l'azienda di produzione, senza altre precisazioni, con l'impresa". Viganò E. (a cura di), *Azienda. primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.

Mentre, i principi di funzionamento tipici del sistema famiglia sono propri di un'azienda di consumo (o di erogazione), che si occupa del soddisfacimento diretto dei bisogni umani; bisogni che di solito sono di natura fisica, morale, etica, religiosa, politica⁶¹. La diversità dei fini istituzionali comporta una differenza nelle logiche operative dei due istituti considerati. L'impresa, infatti, ha finalità istituzionali di tipo economico, riassumibili nella creazione di ricchezza attraverso lo scambio sul mercato di beni e servizi. L'azienda ha il compito di generare utili per il proprietario-imprenditore attraverso l'assunzione di rischi. La famiglia ha il compito di far crescere i suoi membri in modo equilibrato, fornendo loro, *in primis*, sicurezza. La famiglia, quindi, trova la sua ragione d'esistere nella ricerca del benessere dei propri componenti, raggiungibile attraverso il consumo dei beni e dei servizi predisposti dall'impresa. Tale benessere può essere raggiunto anche attraverso la continua ricerca di un clima favorevole al pieno e completo sviluppo dell'uomo in quanto persona.

Da questo punto di vista le finalità che animano le due tipologie di sistemi sono tutt'altro che incompatibili, infatti la famiglia provvede direttamente al soddisfacimento dei bisogni umani, mentre l'impresa vi provvede indirettamente. Le finalità collidono quando si cerca di subordinare le finalità proprie della famiglia all'impresa, o viceversa, quando si cercano di applicare alla famiglia le logiche di fondo dell'impresa⁶². Anche i valori culturali che stanno alla base dei due istituti sono in contrasto; la logica di fondo che muove l'impresa è quella della razionalità economica; i valori di riferimento sono connessi all'efficienza; i rapporti interpersonali sono di tipo gerarchico e sono basati sul merito; il sistema premiante è meritocratico e genera un clima di competizione; e la complessità della gestione rende inevitabile il decentramento decisionale attraverso il meccanismo della delega⁶³. L'impresa è tendenzialmente un sistema aperto, che

⁶¹ tra gli altri Manca F., *Lezioni di economia aziendale*, Padova, Cedam, 2004.

⁶² Tiscini R., *Il valore economico delle aziende di famiglia. Dinamiche di formazione e criteri di stima nelle aziende di dimensione minore*, Milano, Giuffrè, 2001.

⁶³ Tiscini R., *Il valore economico delle aziende di famiglia*, op. cit.

interagisce con l'ambiente esterno per sfruttare ogni possibilità che questi offre per i processi di innovazione e cambiamento.

I valori della famiglia sono essenzialmente di tipo affettivo e i suoi componenti sono mossi da un forte senso di appartenenza alla famiglia; tra i suoi membri vige un clima di collaborazione che non si fonda su controprestazioni equivalenti o su aspettative di ricompensa; la famiglia è tendenzialmente un sistema chiuso che persegue finalità di protezione e sopravvivenza dei propri membri, una comunità chiusa, tesa a perpetuare i valori della sua tradizione.

Le due istituzioni godono autonomamente di una propria forza e nel momento in cui si sovrappongono è difficile capire ed individuare chi predomina su chi; si genera piuttosto una sorta di commistione di valori, principi e finalità dell'uno e dell'altro istituto. Si può correttamente parlare di "elevata ambiguità" che si riflette sulla conduzione dell'impresa e sui rapporti familiari⁶⁴. Quindi, in sintesi, possiamo affermare che il fenomeno della sovrapposizione istituzionale è dovuto alla contemporanea presenza delle stesse persone negli assetti istituzionali dell'impresa e della famiglia. I familiari coinvolti nella gestione tendono a portare nell'impresa valori tipici della famiglia e viceversa.

L'interazione tra famiglia e impresa è potenzialmente generatrice sia di punti di forza che di punti di debolezza; è il comportamento concreto degli attori coinvolti che può produrre effetti positivi o negativi per quelli che sono i delicati equilibri aziendali. La famiglia può non essere quindi un elemento di disturbo per la gestione aziendale. Anzi, nel caso in cui quest'ultima riesca ad elaborare un sistema di valori favorevole alle finalità economiche dell'impresa, questa avrà una sorta di "marcia in più" da sfruttare nell'arena competitiva in cui opera.

La famiglia è, quindi, possibile portatrice di valori condivisi ed unificanti, come gli interessi comuni, la fiducia reciproca, la dedizione al lavoro, l'orientamento al lungo periodo ecc.; valori che stanno alla base del successo durevole. Creare un clima aziendale meno spersonalizzato e quindi meglio accetto

⁶⁴ Mastroberardino P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, op. cit.

ai collaboratori esterni alla famiglia contribuisce alla creazione di un'immagine di coesione, collaborazione e solida "tradizione" da offrire all'esterno: clienti, fornitori ed altri interlocutori sociali. La famiglia quindi, può essere una risorsa centrale per il successo e per lo sviluppo dell'impresa.

Ma esiste anche l'altra faccia della medaglia; le relazioni tra impresa e famiglia possono generare conflitti che possono portare l'impresa in una posizione di forte debolezza, vulnerabile agli "attacchi" esterni. Queste spinte disgregatrici possono avere origine dalla sfera familiare, nel caso in cui, per esempio, la scarsa dedizione all'impresa deriva dall'educazione ricevuta in famiglia (il figlio "viziato"). Oppure possono provenire dall'impresa stessa, quando per esempio l'equilibrio esistente viene alterato a causa di divergenze sull'orientamento strategico dell'impresa.

Quindi, le relazioni tra famiglia e impresa influenzano in modo particolare:
- i sistemi di governo e di direzione; - l'orientamento strategico; - la gestione delle risorse umane; - la gestione finanziaria.

Lansberg⁶⁵ sostiene che le difficoltà principali concernono la gestione delle risorse umane, e individua quattro categorie di problemi che derivano dalla sovrapposizione tra il sistema famiglia e il sistema impresa.

Per quanto riguarda i problemi di selezione, si assiste alla pretesa, da parte dei membri della famiglia, in forza del proprio diritto di proprietà sull'impresa, di trovare un'occupazione all'interno dell'organizzazione senza tenere conto delle proprie competenze da un lato e delle esigenze dell'impresa dall'altro.

Si produce in questo modo un affollamento di individui non selezionati secondo principi razionali dettati dal fabbisogno dell'impresa, ma impiegati nell'impresa solo perché prevale il principio di solidarietà, che impone l'aiuto della famiglia al membro che ne fa richiesta.

⁶⁵ Lansberg I., *La gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: il problema della sovrapposizione istituzionale*, in "Problemi di gestione", n. 1, 1983. Tradotto da "Organizational Dynamics", summer, 1983.

La possibile soluzione è quella di adottare regole e principi chiari per l'entrata in azienda di familiari, anche se questo potrebbe rovinare i rapporti con alcune parti della famiglia. È tipico delle imprese familiari più evolute quello di regolare fattispecie tipiche (come quella dell'ingresso dei familiari nell'impresa) attraverso una serie di norme e regole (prevedendo per esempio la soglia del titolo di studio o la frequenza di corsi di formazione o il completamento di esperienze lavorative presso altre realtà aziendali).

Arriviamo così alla seconda categoria di problemi, quelli relativi alla formazione. Per evitare l'ingresso di risorse umane impreparate che potrebbero minare l'equilibrio dell'organizzazione, è opportuno che le imprese familiari investano nella formazione dei membri della famiglia che vogliono fare il loro ingresso nell'impresa. Anche in questo caso, però, si viene a creare un dualismo tra le aspirazioni e i desideri del singolo e le reali esigenze dell'impresa. Le difficoltà relative a questa categoria di problemi possono essere superate solo attraverso una corretta e programmata gestione dei processi formativi e di selezione.

La terza categoria di problemi è quella della valutazione, categoria che risente della sovrapposizione tra famiglia e impresa: è infatti difficile valutare le performance dei propri familiari, soprattutto dei propri figli.

È assai arduo giudicare razionalmente l'operato dei membri della famiglia, perché questo collide inevitabilmente con la componente affettiva del rapporto. Si è portati a giudicare il soggetto per ciò che è, e non per ciò che fa.

Una possibile risoluzione a questa sorta di "conflitto di interessi", potrebbe essere quello di istituire dei comitati di valutazione composti da familiari e non. Dove questo non fosse possibile (anche per le dimensioni modeste dell'impresa), diventa necessario per il fondatore-leader valutare il più possibile in maniera razionale l'operato dei membri della famiglia.

La quarta categoria è quella che concerne i problemi di ricompensa; anche in questo caso la sovrapposizione istituzionale condiziona la determinazione delle remunerazioni dei membri della famiglia che lavorano in azienda. Secondo

l'ottica familiare, la remunerazione è corrisposta tenendo conto delle esigenze del singolo in modo da garantirgli il benessere nel lungo periodo; secondo l'ottica dell'impresa la remunerazione è basata su motivazioni oggettive e razionali e si tiene conto dell'effettivo contributo dato dal singolo all'impresa. Nella famiglia ci si ispira a principi di uguaglianza, mentre l'impresa rispetta principi meritocratici.

Per risolvere questo problema la strada migliore, anche se non quella ideale, sembra quella del compromesso, cercando di mantenere un clima sereno nei rapporti familiari e al tempo stesso salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa.

Concludendo, possiamo affermare che il successo e la continuità delle imprese familiari, così come l'equilibrio e l'armonia della famiglia sono senza dubbio legate al modo con cui i valori culturali della famiglia vengono trasferiti ed assimilati nell'impresa e, viceversa, nel modo in cui i valori imprenditoriali influenzano la vita familiare.

1.5.1 Le diverse concezioni delle relazioni tra famiglia e impresa.

Gli studi sulle relazioni tra impresa e famiglia, hanno portato ad individuare diversi modelli⁶⁶ che spiegano i rapporti che intercorrono tra il sistema famiglia e il sistema impresa. A questo proposito possiamo individuare i seguenti modelli: - l'impresa e la famiglia come sistema unico; - la famiglia prevale sull'impresa; - l'impresa prevale sulla famiglia;

Il primo modello è caratteristico delle piccole realtà organizzative, anche se l'evidenza empirica ha dimostrato, in molti casi, la presenza del modello in ambiti di maggiori dimensioni. Il modello ignora i confini tra impresa e famiglia, e considera i due sistemi componenti di un sistema unitario. Quindi, le relazioni tra impresa e famiglia non sono regolamentate e neanche remunerate, essendo considerate interne ad un unico sistema.

⁶⁶ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, op. cit.

Tale concezione impedisce lo sviluppo dell'impresa ed è destinata a scomparire con le generazioni successive quando il nucleo familiare cresce e si amplia, ossia quando dal nucleo familiare del fondatore si generano i diversi nuclei familiari dei figli.

Nel secondo modello i valori e gli obiettivi della famiglia prevalgono su quelli dell'impresa. Alcuni fatti, sintomatici di questa concezione, sono, per esempio: la direzione aziendale affidata a membri della famiglia; i rapporti tra i membri della famiglia stessa sono paritari e non gerarchici; la carriera dei familiari segue il principio dell'identità di trattamento e non quella del merito; le relative remunerazioni sono indipendenti dai risultati aziendali e soddisfano i fabbisogni personali dei familiari.

Se prevalgono questi principi è possibile che, nel tempo, l'impresa non disponga delle risorse necessarie per proseguire il suo sviluppo. Quindi, anche questo modello rappresenta un forte vincolo allo sviluppo dell'impresa, capace di compromettere gli equilibri aziendali.

Il terzo modello vede prevalere le ragioni dell'impresa su quelle della famiglia. In questo caso l'azienda è nelle mani dell'imprenditore fondatore, che la sente quasi come una emanazione di sé.

La famiglia è costretta ad enormi sacrifici (come per esempio la contrazione delle risorse finanziarie da destinare ai consumi) nel nome della sopravvivenza dell'impresa e per sostenere l'autofinanziamento di quest'ultima. Si assiste, talora, ad imprenditori che finanziano l'impresa con il proprio patrimonio personale per far fronte, alle perdite aziendali.

L'ultimo modello è quello che vede l'impresa come istituto autonomo dalla famiglia. Impresa e famiglia sono dunque due istituti autonomi e indipendenti, anche se la prima trae importanti risorse, siano esse umane e/o finanziarie, dalla seconda. Quest'ultima concezione comporta quindi che: le responsabilità e le remunerazioni dei familiari sono legate ai meriti di ciascuno; l'avvicendamento generazionale avviene secondo le esigenze dell'impresa; l'assemblea dei soci è ben distinta dagli altri organi di governo e di direzione;

inoltre, se la famiglia non possiede le risorse umane e finanziarie necessarie all'impresa, si procede al loro reperimento all'esterno, senza che questo comprometta la gestione aziendale.

Osserviamo che questa è l'unica concezione che permette un'efficace ed efficiente gestione d'impresa. Soltanto questo concetto è coerente con la visione dell'azienda come "istituto economico destinato a perdurare"⁶⁷, senza tuttavia perdere i valori culturali propri della famiglia imprenditoriale.

Coniugare valori aziendali e valori familiari è sicuramente un'attività complicata e gli eventuali equilibri che si raggiungono sono spesso precari e transitori. Le ripercussioni che le vicende familiari hanno sull'azienda sono note e di estrema attualità; risulta quindi necessario che il palcoscenico dei drammi familiari non sia più l'azienda ma la sede più appropriata, la famiglia.

In presenza di una sovrapposizione totale, quasi siamese, non ci potranno mai essere benefici. Occorrerà dunque attingere solo il "buono" da uno e dall'altro istituto, creando così un mix efficace per competere sul mercato in maniera eccellente.

1.6 Punti di forza e punti di debolezza dell'impresa familiare

La letteratura sul family business ante anni Ottanta si è maggiormente concentrata sui limiti dell'azienda di famiglia, quindi i punti di debolezza, per spiegare la non sopravvivenza di questa tipologia di impresa.

Con l'evolversi degli studi, la concezione di impresa familiare come anello del percorso di evoluzione di un'impresa, destinata a scomparire con l'aumento delle dimensioni e delle complessità aziendali, si è modificata; a questo punto si sono evidenziati anche i punti di forza di tale tipologia di azienda.

I punti di forza e di debolezza di un'impresa familiare sono legati a come l'impresa percepisce la famiglia e viceversa; ovvero al grado di separazione tra il

⁶⁷ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit.

sistema famiglia e il sistema impresa, il cosiddetto fenomeno della sovrapposizione istituzionale che è stato analizzato nel paragrafo precedente.

Può essere considerato un punto di forza dell'azienda familiare⁶⁸, la considerazione dell'impresa come un'estensione della famiglia; questo porta a garantire un'attenzione alle problematiche gestionali e produttive altrimenti sconosciute. Non sussiste una ricerca del profitto nel breve periodo e la sovrapposizione azienda - famiglia è percepita dal contesto dove l'azienda opera e contribuisce a rafforzarne l'immagine.

Un altro punto di forza si riscontra in una maggiore coesione organizzativa; i valori imprenditoriali sono condivisi da tutti (membri familiari e dipendenti esterni); in questo tipo di imprese, specie se ben gestite, i dipendenti si sentono parte integrante della famiglia arrivando talvolta al paradosso della "attribuzione convenzionale di parentela".

L'organizzazione è più snella e lo scambio di informazioni è più semplice; siamo quindi di fronte ad una maggiore flessibilità e ad un adattamento organizzativo più veloce.

Può essere considerato un punto di forza anche la maggiore stabilità manageriale; il *turnover* dirigenziale è infatti limitato al management familiare, mantenendo in azienda un capitale umano accumulato nel corso degli anni (se non delle generazioni). Inoltre, i membri familiari sviluppano una forte conoscenza del settore in cui l'azienda opera. Questo fa sì che ogni occasione di incontro e di dibattito crea nuove opportunità di conoscenza e di scambi reciproci di opinioni, idee e soluzioni per gestire al meglio l'attività aziendale.

È un processo di apprendimento continuo che è tanto più forte quanto il sapere imprenditoriale è difficilmente teorizzabile e formalizzabile in modelli che lo rendano trasmissibile ai terzi.

Per quanto riguarda i punti di debolezza, rinveniamo la limitata possibilità di raccolta del capitale di rischio e l'insufficiente autofinanziamento (problema

⁶⁸ Di Stefano G., La compiuta definizione dell'azienda a proprietà familiare, in Paolone G., L'azienda a proprietà familiare, op. cit.

presente nei settori ad alto tasso di crescita, cosa che potrebbe spiegare in parte la presenza italiana in settori maturi⁶⁹, con minore necessità di capitale).

L'azienda è vista poi dalla famiglia come fonte di reddito se non di lavoro, e questa visione sacrifica l'autonomia dell'organismo aziendale; il concetto di equità ha, per esempio, valenze diverse a seconda che la prospettiva dalla quale si osserva sia quella familiare ovvero quella aziendale: bisogno ed uguaglianza nel primo caso, merito e capacità nel secondo. Inoltre può prodursi una sorta di confusione organizzativa ed amministrativa che non permette una chiara divisione dei compiti e delle mansioni; nel caso di conflitti familiari, questi possono ripercuotersi nell'azienda e compromettere una efficace ed efficiente gestione aziendale.

Un altro punto di debolezza può essere l'eccessiva dipendenza dai cicli biologico generazionali dei familiari; l'improvvisa morte del titolare o di altri membri può segnare l'inizio di una crisi irreversibile per l'azienda di famiglia.

Altro punto a sfavore della tipologia di azienda considerata riguarda il rapporto con i manager esterni; la demotivazione dei dirigenti è sempre un rischio che si corre quando ci si trova di fronte, per esempio, al fenomeno del nepotismo (perché vengono favoriti i membri della famiglia introducendo giudizi non di merito nella loro valutazione) ovvero il tetto alle carriere che deriva dalla presenza di membri familiari ai livelli alti dell'organizzazione.

Per ultimo, può essere considerato un elemento di debolezza “vivere all'ombra”, per i componenti della famiglia, dell'imprenditore che si comporta come padre-padrone⁷⁰. Questo “peso” è particolarmente sentito dal figlio maggiore che è costretto a subire l'irruenza imprenditoriale del genitore che desidera farlo entrare nella struttura societaria, perché questo rappresenta la

⁶⁹ Per la definizione di settore maturo riportiamo quanto scritto da Grant, “Se l'importanza di un settore si calcola in base alla percentuale di PIL che il settore stesso rappresenta piuttosto che riguardo all'attenzione che i media gli rivolgono, i settori maturi continuano ad essere la spina dorsale delle economie dei paesi industrializzati”. R. M. Grant, *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*, Oxford, Blackwell, 1991; trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1994.

⁷⁰ Di Stefano G., *La compiuta definizione dell'impresa familiare*, op. cit., pag. 18

naturale evoluzione della personalità del primogenito. Non a caso, molto spesso e volentieri i figli rinunciano a “prendere le redini” dell’impresa e a seguire la propria strada e le proprie aspirazioni. Soluzione questa che “*accontenta entrambe le generazioni, ma che in realtà entrambe le indebolisce*”⁷¹. Gennaro⁷², invece, considera svantaggi: - l’impossibilità all’adattamento se il capo familiare, insostituibile, manca di sensibilità e di capacità; - la maggiore difficoltà di attrarre e mantenere talenti ambiziosi (per le ragioni spiegate in precedenza riguardo alla demotivazione dei manager esterni); - la difficoltà a reperire capitale di rischio.

Riguardo quest’ultimo punto, si è recentemente espresso il presidente dell’Aidaf⁷³, sostenendo che “le imprese di famiglia stanno sul mercato come le altre imprese e non hanno bisogno di favoritismi, così come non debbono subire penalizzazioni. Le banche, tuttavia, nella propria valutazione del rischio dovrebbero considerare anche altre parametri, tipici dell’azienda di famiglia, quali il coinvolgimento totale in azienda, la determinazione e la coerenza di lungo termine”.

Quindi, riassumendo, l’azienda di famiglia ha vantaggi e svantaggi, pro e contro, individuabili in: autonomia, rapidità decisionale e grande propensione al rischio, flessibilità, possibilità di guadagni elevati, realizzazione di ambizioni e sogni, gratificazione personale per quanto riguarda gli aspetti a favore; notevole impegno personale, possibilità di disaccordo sulle strategie, passaggio/sinergie/conflitti generazionali, difficoltà a reperire credito, talenti e nuovi soci, commistione tra patrimonio personale e aziendale per quanto riguarda gli aspetti contro.

⁷¹ Di Stefano, *La compiuta definizione dell’impresa familiare*, op. cit.

⁷² Gennaro P., *Le imprese di grandi dimensioni in Italia*, op. cit.

⁷³ Intervista a Mario Boselli, presidente dell’Aidaf, da “*Il Sole 24 Ore*”, 28 giugno 2004, n.177, pag. 10

CAPITOLO II

ASPETTI TEORICI

E

DOTTRINALI DELLA FAMILY BUSINESS

2.1 *Applicazione dell'agency theory alle aziende familiari*

Nonostante gli studi sulla corporate governance siano un fenomeno recente che si è sviluppato rapidamente negli ultimi vent'anni, il dibattito sul tema del governo delle imprese ha sempre permeato la letteratura aziendale e gli operatori economici. Tralasciando l'assunto delle teorie classiche e neo-classiche secondo cui l'imprenditore gestisce l'impresa secondo la propria funzione di utilità e in vista della massimizzazione del profitto, le teorie manageriali (iniziate a formare dalla fine degli anni '50) sostengono che nelle imprese di grandi dimensioni, con azionariato diffuso, l'obiettivo della massimizzazione del profitto viene sostituito dalla funzione di utilità dei managers⁷⁴. In linea con questo approccio, Michael Jensen e William Meckling nel 1976 introducono il concetto della relazione d'agenzia e dimostrano come possa essere efficiente una struttura proprietaria frammentata fino a teorizzare la scomparsa della figura dell'imprenditore classico, che assume a se le funzioni di managers e proprietario, per arrivare all'impresa manageriale⁷⁵. La teoria dell'agenzia analizza le relazioni tra azionisti, amministratori e impiegati; enfatizza la responsabilità dei manager come agenti dei proprietari e quello degli amministratori come rappresentanti dei proprietari. L'agency theory ha una radice profonda negli studi di financial economics e fonda il proprio modello teorico sulla relazione tra due categorie di soggetti: il principal, che detiene il potere volitivo e i diritti di proprietà sul complesso degli asset

⁷⁴ Baulmol W.J. *Business Behaviour, Value and Groth*, MacMillan, N.Y. 1959
Williamson O. *Managerial discretion and business behaviour*, in *The American Economic Review*, vol. 53, n.5, 1963

⁷⁵ Jensen E. – Meckling W. *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, in *Journal of financial economics*, vol. 3, pagg. 306 – 360, 1976

aziendali e l'agent, chiamato a gestire le risorse per conto del proprietario. La separazione tra proprietà e controllo si rinviene nelle grandi imprese quotate, nelle quali la presenza di una miriade di azionisti, ciascuno con una quota di minoranza del capitale, non interessati o impossibilitati a svolgere la funzione imprenditoriale, lascia di fatto al management la possibilità di disporre delle risorse aziendali e indirizzarle secondo fini mutevoli⁷⁶. Pur partendo da una relazione apparentemente semplice la teoria dell'agenzia, nei suoi sviluppi e nell'applicazione rispetto al tema della corporate governance, utilizza una serie di assunzioni semplificatrici, rispetto al comportamento umano, alle finalità dell'impresa e alle condizioni di equilibrio della stessa. Nelle imprese in cui la proprietà è distinta dal management, il ruolo dominante di quest'ultima fa sì che il fine dell'impresa si identifichi con gli obiettivi dei manager, a scapito del soddisfacimento degli interessi primari. Le teorie del filone dell'agenzia, si sono concentrate sul come allineare questi obiettivi divergenti, con riguardo sia alle relazioni tra proprietà e management, sia agli altri rapporti che possono stabilirsi all'interno ed all'esterno dell'impresa.⁷⁷ Tali rapporti sono tutti di natura contrattuale e della specie dell'agenzia, in cui un principale assume un agente incaricandolo di svolgere determinate attività nel proprio interesse. Proprietà e management si trovano dunque nella posizione, rispettivamente, di principale e di agente. La situazione più frequentemente considerata è quella in cui il management è completamente separato dalla proprietà (in senso lato si può considerare il modello della public company pura). Il problema principale è quello che il management operi nell'interesse del proprietario o degli azionisti e per risolvere tale tipo di problema è sempre necessario sostenere una serie di costi, detti per l'appunto costi di agenzia⁷⁸. L'ipotesi base è che quando i manager diventano titolari di azioni o quando la loro remunerazione è legata ai risultati aziendali, i loro obiettivi risultano maggiormente allineati a quelli della proprietà.

⁷⁶ Corbetta G. – Huse M. – Ravasi D. *Crossroads of Entrepreneurship*, Kluwer ed., 2004

⁷⁷ Montemerlo D. *Il governo delle imprese familiari*, EGEA ed., 2000, pagg. 40 e ss.

⁷⁸ In tale tipi di costo si possono annoverare i costi di incentivazione, di controllo dei comportamenti, di performance degli agenti, costi di riassicurazione e costi di condivisione

Un elemento distintivo di molte imprese familiari è la coincidenza tra proprietà e management e di tale aspetto si riconoscono alcuni vantaggi fondamentali. Si ritiene, in particolare, che le imprese direttamente governate dai propri soci possano avere maggiori chance di perdurare nel tempo: da un lato, infatti la sovrapposizione dei due ruoli evita conflitti potenzialmente dirompenti; dall'altro, la natura familiare dell'impresa consente di ridurre i costi di agenzia, anche perché le relazioni tra proprietari e manager non sono limitate all'ambito lavorativo e si sviluppano su archi temporali più lunghi⁷⁹. I processi di delega delle responsabilità di governo a gruppi ristretti possono caratterizzare, a maggior ragione nelle imprese familiari, quando parte della proprietà non è attiva in azienda e le responsabilità in oggetto sono assegnate ad alcuni dei soci oppure ad altri esterni alla proprietà stessa. In tutti questi casi è necessario che i soci controllino gli amministratori ed i manager, familiari e non familiari che siano, anche attraverso meccanismi di verifica del rispetto degli obiettivi concordati, di incentivazione economica al raggiungimento degli obiettivi stessi, di comunicazione in sede assembleare e di riunione del C.d.A. E' appena il caso di sottolineare che il capo dell'azienda si preoccupi di rassicurare i soci sul comportamento corretto dei manager. L'operato dei manager e la teoria dell'agenzia, quasi involontariamente, pongono in luce elementi interessanti e spesso sottovalutati nelle imprese familiari quali:

- La contrapposizione "fisiologica" tra gli interessi di categorie diverse di attori;
- Il fondamento dell'unità della compagine proprietaria su basi contrattuali oltre che da vincoli di parentela;
- La necessità che le relazioni tra soci siano governate in modo coerente con la differenziazione dei ruoli, sia all'interno della famiglia che tra familiari e non familiari;

⁷⁹ Fama E. – Jensen M. *Separation of ownership and control*, in *Journal of Law and Economics*, n. 26, 1993 Secondo tali autori quando la proprietà ed il management sono in capo alla stessa famiglia, i costi di agenzia si riducono notevolmente.

- La possibilità di spinte centrifughe, con riguardo soprattutto ai soci non gestori, con la necessità, a volte, di gestire processi di uscita dall'azienda senza far ricorso al mercato, in quanto la maggior parte delle aziende familiari è a proprietà chiusa.

La separazione tra proprietà e controllo nelle imprese possono determinare problemi tra proprietari e manager. Secondo il pensiero di Adam Smith⁸⁰ è poco probabile che il comportamento tenuto da un manager sia tanto diligente quanto quello del proprietario dell'impresa. La storica presenza della famiglia nell'impresa, le posizioni ricoperte e il controllo del management le permettono di svolgere un'attività di monitoraggio e controllo dei vantaggi⁸¹. Molto spesso, in queste imprese, proprietario e manager sono parte della stessa famiglia o addirittura il proprietario ed il manager coincidono nella stessa persona. Le conclusioni alle quali sono giunte delle ricerche che hanno analizzato l'applicazione dell'agency theory alle imprese familiari, hanno evidenziato la riduzione delle performance economiche⁸². Tali ricerche individuano due fondamentali aspetti che distinguono le imprese familiari dalle altre imprese in termini di costi di agenzia⁸³: 1) Altruismo e 2) Tendenza a trincerarsi. In particolare la citata dottrina⁸⁴ sostiene che nell'impresa familiare possono verificarsi problemi di altruismo, situazioni nelle quali i proprietari tendano ad aiutare i membri della propria famiglia direttamente o indirettamente⁸⁵. La presenza di altruismo nelle imprese familiari determina problemi di agenzia difficilmente controllabili perché gli altri proprietari dell'impresa, cui spetterebbe

⁸⁰ Smith A. *La ricchezza delle Nazioni*, 2nd U.S. ed., Philadelphia, Thomas Dobson, Vol. 2 (1796)

⁸¹ Anderson R.C. – Reeb D.M. *Founding-family ownership and firm performance*, in *Journal of Finance* 58 (3), pagg. 1301 - 1328

⁸² Schulze W. – Lubatkin M. – Dino R. *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, *Journal of Business Venturing*, 2003.

⁸³ Chrisman J. – Chua J. – Steier L. *The influence of National culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2002.

⁸⁴ Tardivo G. – Cugno M. *Il sistema family business*, op. cit. pag. 113

⁸⁵ L'altruismo può essere manifestato in vario modo: assumendo un familiare che con il suo lavoro non apporta ricchezza all'impresa, oppure offrendo loro dei benefici extra ovvero incoraggiandoli a non compiere il loro dovere in azienda.

tale controllo, sono sempre membri della stessa famiglia. Secondo la visione del concetto, l'altruismo costituirebbe un elemento esclusivo nell'impresa familiare, capace di minimizzare i costi di agenzia tramite effetti positivi derivanti dai legami fiduciari, dal sostegno reciproco, dall'impegno profuso nell'azienda ovvero nella condivisione della stessa cultura aziendale⁸⁶.

L'altro tratto delle imprese familiari è la tendenza del management a trincerarsi. Questa forza garantisce ai manager l'ottenimento di benefici privati dai proprietari generando costi di agenzia per l'impresa⁸⁷. Esiste una relazione non lineare tra valore dell'impresa e quota di proprietà dei manager, il valore dell'impresa aumenta al crescere della quota di proprietà dei manager, fino ad un certo valore, superato il quale comincia a decrescere⁸⁸.

2.2. Family business e stewardship theory

L'asimmetria informativa tra azionisti (attuali e potenziali) e management agisce a scapito dei primi, i quali, a causa della mancanza di informazioni, non possono giudicare agevolmente il comportamento degli amministratori. L'impianto teorico di cui si è appena discusso rappresenta il punto di partenza di una serie di provvedimenti, azioni, norme, che puntano a garantire un efficiente funzionamento della corportation quale forma di governo alternativa alla proprietà concentrata. L'approccio tradizionale alla governance viene influenzato dalla ricerca di una minore conflittualità cognitiva, dal favorire l'attività innovativa, in quanto le relazioni tra aziende e finanziatori non sono basati unicamente sull'apporto del capitale e sull'orientamento a garantire la sicurezza dell'investimento. La relazione comprende anche un aspetto qualitativo e

⁸⁶ Corbetta G. – Montemerlo D. – Preti P. *Piccole e medie imprese familiari, Il Sole 24 ore ed., 2004, pag. 67*

⁸⁷ Morck R.- Shleifer A.- Vishny R.W., *Management ownership and market valuation, in Journal of Financial Economics, 20, pagg. 293-315, 1998*

⁸⁸ Chrisman J. – Chua J. – Steier L. *The influence of National culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level, op. cit.*

cognitivo, relativamente al contributo necessario in termini di conoscenza ed esperienza nella scelta degli investimenti prospettivamente più conveniente⁸⁹. La governance, in questa ipotesi, vede cambiare il proprio ruolo, volto nello specifico a supportare la scelta degli investimenti redditizi nell'ottica dell'efficienza dinamica. In tale contesto si può avere l'identificazione dei manager con l'azienda, specialmente se ne hanno avuto la responsabilità per molto tempo ed hanno contribuito a determinarne la configurazione, promuove uno stretto collegamento tra l'autostima ed il prestigio dell'azienda. Queste considerazioni hanno dato origine ad una visione del comportamento manageriale denominato *stewardship theory*, la quale sostiene che il manager non è un individuo opportunist, ma vuole essenzialmente svolgere adeguatamente il suo lavoro ed essere un buon amministratore per la propria azienda. La teoria afferma che il miglioramento delle performance è legato al fatto che la situazione strutturale dell'organizzazione faciliti il manager a formulare ed attivare piani per ottenere performance più elevate. La struttura consente il raggiungimento di questo obiettivo nei limiti in cui possa garantire il soddisfacimento di adeguate aspettative con riferimento al ruolo e attribuisca ai manager responsabilità e potere.⁹⁰ La *stewardship theory* postula una sostanziale omogeneità di interessi tra i manager e l'organizzazione, o quanto meno che essi non siano divergenti. La concezione alla base di questo modello è infatti che l'utilità ritraibile da un comportamento organizzativo orientato alla crescita dell'azienda è maggiore di quello ottenibile da un comportamento diretto al soddisfacimento di interessi individuali, da cui discende ad un allineamento degli interessi dei manager con quelli dell'azienda e dei suoi proprietari⁹¹.

⁸⁹ Per una panoramica della dottrina straniera di riferimento si rinvia a Del Bene L. *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli ed., 2005, pagg. 51 e ss.

⁹⁰ Donaldson L. – Davis J.H. *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder return*, in *Australian journal of management*, vol. 16 n. 1

Barney J.B. *The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?*, in *Academy of Management Review*, n.15, 1990

⁹¹ Del Bene L. *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*

Secondo autorevole dottrina⁹² si ritiene che siano i manager e i proprietari a decidere con il loro comportamento se stabilire un rapporto di agenzia o di stewardship. Il manager sceglie di agire come agente o come steward in base alle sue caratteristiche e la sua personale percezione di particolari fattori istituzionali.

2.3. Il ruolo del social capital ed il coinvolgimento familiare nel processo di gestione dell'impresa familiare

E' evidente che la stewardship theory, come la teoria dell'agenzia, non spiega tutti i comportamenti. Alcuni studi recenti hanno elaborato modelli utili a misurare il grado di finalismo dell'impresa⁹³. Tale indirizzo dottrinale utilizza un indicatore F-PEC, che mediante una scala di valori, costruita servendosi di questionari molto dettagliati, misura l'influenza della famiglia sull'impresa e sul processo di creazione del valore. Tale strumento di quantificazione, su scala continua, del grado di coinvolgimento della famiglia, molto dibattuto in letteratura, è rappresentato dal predetto indice F-PEC (Family – Power, Experience, Culture). Tale indice non pretende di distinguere un'impresa familiare da una non familiare, ma ne individua delle classificazioni. Tale suddivisione è effettuata in tre sotto-dimensioni, quella del potere analizzato sul livello della proprietà, del governo e della gestione; quella dell'esperienza, misurata dal contributo al business delle generazioni che si susseguono nel tempo, e infine quello della cultura, nel senso di condivisione di valori e di principi guida tra l'impresa e la famiglia⁹⁴. L'impresa a struttura proprietaria chiusa è particolarmente presente nella realtà italiana, secondo le definizioni innanzi indicate. La difficoltà nella gestione può essere rappresentata nel numero di

⁹² David J.- Schoorman F.- Donaldson L., *Toward a stewardship theory of management*, in *Academy of management review*, 22, 1997

⁹³ Astrachan J.H-Klein S.B.-Smyrniotis K.X., *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*, in *Family Business Review*, 2002

⁹⁴ Mussolino D. *L'impresa familiare*, op. cit. pag. 11

familiari, che cresce con il succedersi delle generazioni; per far fronte ai problemi che possono derivare da questa forma di gestione, alcuni gruppi familiari hanno previsto la costruzione di regole comuni per i rapporti intercorrenti tra i familiari, funzionali allo sviluppo della capacità competitiva dell'impresa⁹⁵. Il problema più evidente nelle imprese a controllo assoluto è la difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie, i timori di perdere il controllo dell'impresa, uniti, comunque, alla volontà di accrescere le dimensioni aziendali, portano spesso l'imprenditore o la famiglia a ricorrere fortemente all'indebitamento bancario, non essendo la quotazione in borsa, in queste relatà, uno strumento sufficiente al reperimento delle risorse necessarie.

In precedenza il coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nella gestione è stato analizzato anche secondo la seguente impostazione teorica⁹⁶: un filone di ricerca focalizzato sulla proprietà che fa leva sulla teoria dell'agenzia e un secondo filone focalizzato sulla gestione, che si avvale della *resource-based view (RBV)* dell'azienda. In tempi recentissimi in letteratura si sta cercando di gettare un ponte tra i due punti di vista teorici proponendo un nuovo quadro di ricerca che integra le previsioni sul coinvolgimento della famiglia nella propria e nella squadra del top management. Tale approccio è effettuato attraverso il concetto di *familiness*⁹⁷. L'insieme delle risorse che una family business possiede grazie ai sistemi di interazione tra famiglia, i suoi membri e l'azienda prende il nome di familiness. La letteratura aziendale è concorde nel definire il familiness anche il c.d. social capital che rappresenta anche uno dei vantaggi competitivi insiti nell'azienda familiare. Il capitale sociale è generalmente definito come l'insieme costruito dalla cultura, dalla fiducia, dalle norme sociali e dalle reti di relazioni interpersonali che influenzano ogni giorno il comportamento degli individui e costituiscono un fattore per la produzione del benessere. L'applicazione della

⁹⁵ Lazzari V. Corporate Governance: fondamenti, aspetti controversi e prospettive future, in *Economia & Management*, 3, 2001, pag. 71

⁹⁶ Pezzillo Iacono M. *Teorie di organizzazione nel family business*, Aracne ed.2008, pagg. 75 e ss.

⁹⁷ Habbershon T.G.- Williams M.- MacMillan I.C. *Aunified perspective of family firm performance*, in *Journal of Business Venturing*, 18, pagg. 451 e ss.

teoria del capitale sociale, si attaglia perfettamente a quanto indicato in dottrina azinedale⁹⁸. Infatti secondo tale ottica i valori del capitale sociale di un'impresa si raggruppano in tre dimensioni: 1) dimensione strutturale, 2) dimensione relazionale e 3) dimensione cognitiva. Tali tipologie sono il bonding social capital ed in tale novero si ascrive anche la famiglia. Il concetto di capitale sociale si applica alla famiglia. Tale concetto consente di tenere coesa l'azienda e la famiglia, in quanto tutti condivideranno gli stessi valori. La chiave di lettura dell'approccio alle family business attraverso la teoria del capitale sociale apre nuovi scenari per analizzare la competitività proprie delle imprese familiari⁹⁹. Ciò consente ai membri delle famiglia di ridurre la presenza di manager esterni all'interno dell'azienda. I membri della famiglia della famiglia, ricoprendo molteplici ruoli all'interno dell'impresa, riescono ad esercitare un controllo sociale e formale in grado di influenzare la qualità delle decisioni strategiche dell'impresa¹⁰⁰.

2.4. Approccio di Governance Dualistico alle Family Business

Molte famiglie imprenditoriali italiane sono impegnate in delicati processi di ricambio generazionale che, sostiene qualcuno, potrebbero essere risolti con l'ausilio, tra l'altro, del sistema di governance duale di derivazione tedesca e applicato di recente in Italia in importanti fusioni bancarie. Come noto, il modello dualistico realizza una dissociazione tra proprietà (dei soci) e potere (degli organi sociali), in quanto attua una governance in cui le più importanti funzioni dell'assemblea ordinaria, che nel modello tradizionale spettano ai soci e, quindi, alla proprietà, sono attribuite ad un organo professionale quale è il consiglio di sorveglianza. Il consiglio di sorveglianza ha il potere per

⁹⁸ Nahapiet J. – Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, in *Academy of management review*, 23, 1998

⁹⁹ Miglietta N. *Family Business*, op.cit. pagg. 119 e ss.

¹⁰⁰ Mastakallio M. – Autio E.- Zahra S.A., *Relational and contractual governance in family firms: Effect on strategic decision making*, in *Family Business Review*, 15, pagg. 205-222

nominare/revocare i componenti del consiglio di gestione, approvare il bilancio di esercizio e deliberare, se previsto dallo statuto, in merito a operazioni straordinarie e piani industriali e finanziari predisposti dal consiglio di gestione. Il consiglio di sorveglianza ha poi competenze, e responsabilità, analoghe a quelle del collegio sindacale e almeno un componente del consiglio di sorveglianza deve essere scelto tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili. Dato il suo ruolo, non possono essere nominati nel consiglio di sorveglianza coloro che sono legati alla società da altri rapporti di natura lavorativa o patrimoniale che ne compromettano l' indipendenza. Nelle società quotate, inoltre, i componenti del consiglio di sorveglianza non possono essere coniuge, parenti o affini entro il quarto grado degli amministratori. Il consiglio di gestione è investito della gestione «esclusiva» dell' impresa. Ad esso si applicano tutte le disposizioni previste per il consiglio di amministrazione nel modello tradizionale. Il modello dualistico sembra quindi ben applicarsi a quei casi di imprese familiari dove si voglia delegare la gestione a manager familiari o non familiari pur mantenendo il potere di indirizzo e controllo in capo ad alcuni familiari scelti tra tutti i soci o a quei casi di società non quotate dove la generazione senior voglia procedere nel passaggio generazionale delegando la gestione ai familiari più giovani mantenendo il potere di indirizzo e controllo. Il modello dualistico potrebbe diventare lo strumento per professionalizzare sia la gestione dell' impresa che l' esercizio del ruolo proprietario. Nella realtà non è pensabile una grande diffusione per le aziende familiari. Molte di esse infatti sono di piccole e micro dimensioni e, anche volendolo, non potranno permettersi un sistema più complesso e costoso di quello tradizionale. Con riferimento alle imprese più grandi, pur ipotizzando che esistano numerosi casi nei quali la famiglia voglia delegare in toto il ruolo gestionale a manager non familiari, occorre considerare che spesso gli assetti societari prevedono una società holding posta tra i soci persone fisiche e la/le società operative. In questi casi, far funzionare a livello delle società operative una governance duale diventerebbe una inutile duplicazione: il consiglio di amministrazione della holding svolge nei confronti delle società operative quei

ruoli di indirizzo e controllo propri del consiglio di sorveglianza¹⁰¹. Tra l'altro, senza alcune rigidità proprie del modello dualistico che impone sul consiglio di sorveglianza le responsabilità proprie del collegio sindacale. Inoltre, la costituzione della società holding fa sì che gli eventuali conflitti tra i familiari siano tenuti a debita distanza dalle vicende delle aziende operative. Il modello dualistico potrebbe invece diventare uno strumento utile per favorire quei processi di fusione tra imprese familiari dei quali tanto si sente il bisogno per raggiungere dimensioni adatte a competere almeno a livello europeo. La governance duale, infatti, consente di offrire a membri della proprietà e del management delle due aziende un ruolo adatto alle rispettive competenze. Per questa ragione sarà bene osservare con attenzione il funzionamento delle esperienze in atto nel mondo bancario per ricavarne utili insegnamenti da replicare eventualmente nelle imprese familiari più grandi.

2.5. Modelli di Governance Formali ed Informali

La maggior parte delle aziende familiari italiane, come risulta dai dati presso le Camere di Commercio, hanno adottato quale modello di governance quello tradizionale. L'adozione di uno dei modelli previsti codicisticamente rappresenta l'adozione di un modello di governance contrattuale e quindi formale. Il modello di governance contrattuale sostiene che la proprietà determina la composizione del C.d.A. e, che la rappresentanza nei rapporti in cui è coinvolta l'azienda.¹⁰² Secondo quanto prescrive la legge, il governo di ogni società (ove non si sia optato per un amministratore unico) è affidato al Consiglio di amministrazione che può delegare alcuni poteri a uno o più suoi membri (Consiglieri delegati), fatta esclusione per alcune attribuzioni che il Codice Civile riserva al Consiglio nella sua collegialità (articolo 2381, c. 4). Ciò implica tra l'altro che il Consiglio

¹⁰¹ Corbetta G. *Aziende Familiari*, op cit. pag. 141

¹⁰² Mastakallio M. – Autio E.- Zahra S.A., *Relational and contractual governance in family firms: Effect on strategic decision making*, op, cit.

di amministrazione debba: proporre alla proprietà gli obiettivi dell'impresa e le strategie più idonee a raggiungerli, nonché la bozza di bilancio; nominare i responsabili della direzione; definirne i poteri (quando non spetti all'assemblea) e controllarne l'operato; approvare le strategie predisposte dal management; prendere le decisioni strategiche di propria competenza. Al di là delle responsabilità legali, nel seguito viene preso in esame il ruolo del consiglio, con particolare riguardo alle specificità che differenziano le imprese familiari dagli altri tipi di imprese. Il Consiglio di amministrazione di un'impresa familiare, tipicamente, svolge un ruolo di:

- a) controllo delle scelte dell'impresa;
- b) partecipazione ai processi di gestione strategica;
- c) supporto alla gestione delle relazioni tra famiglia e impresa

a) Il controllo delle scelte dell'impresa.

Tra le responsabilità del Consiglio di amministrazione vi è quella di :

- scegliere il management;
- definirne gli spazi di autonomia;
- approvare le scelte (strategie, piani d'azione, budget) formulate dal management prescelto;
- verificarne sistematicamente la realizzazione ed accertare l'eventuale scostamento dagli obiettivi e dagli indirizzi di fondo approvati dalla proprietà.

Si tratta, per vari aspetti, del ruolo di controllo/monitoring attribuito al Consiglio di amministrazione di qualsiasi impresa. Negli studi di teoria dell'agenzia, nati e sviluppati dall'osservazione delle grandi public company, l'esercizio di questo ruolo è fondamentale per allineare gli interessi dei soci (i mandanti) e dei manager (gli agenti), nell'ipotesi di fondo che i manager possano avere interessi divergenti da quelli dei soci e, soprattutto, privilegiare il perseguimento degli interessi propri. In molte imprese familiari il problema di agenzia così configurato potrebbe porsi in misura limitata o non porsi del tutto,

data la forte e frequente sovrapposizione tra proprietà e management.¹⁰³ Pur tuttavia, anche nel caso delle imprese familiari il ruolo di monitoring del CdA non può essere escluso, dato che la sovrapposizione fra proprietà e management, per quanto diffusa, è destinata ad attenuarsi man mano, mentre i rapporti famiglia – impresa evolvono. Ad esempio, nel momento in cui l'impresa cresce e inserisce dei non familiari in posizione di responsabilità il problema può riemergere. Problemi di agenzia possono nascere anche all'interno della proprietà familiare nel momento in cui la sua configurazione diventa più complessa e articolata e vengono a distinguersi, accanto ai soci familiari gestori, soci familiari non gestori che possono essere assimilati agli azionisti di minoranza, della cui tutela la letteratura classica di governance si occupa diffusamente (in alcuni casi, addirittura, i soci familiari non gestori possono arrivare a detenere quote di maggioranza). In questi casi, il ruolo di controllo del consiglio può essere particolarmente importante per fare fronte a problemi come i rischi di “estrazione di private benefit” da parte dei soci gestori (che può manifestarsi, ad esempio, attraverso la distribuzione di remunerazioni eccessive rispetto al mercato e l'utilizzo privato di asset aziendali), di mancata considerazione delle attese di liquidità dei soci non gestori, di comportamenti nepotistici, etc. In tali situazioni, talvolta, non sarebbe tanto l'egoismo del socio gestore a dare origine a comportamenti che prevaricano gli interessi della proprietà tutta, come sostengono i teorici “classici” dell'agenzia, ma all'opposto una sorta di altruismo nei confronti di alcuni familiari, che impedirebbe ad esempio al capo azienda di contrastare fenomeni quali la carriera di familiari inadatti, l'attribuzione di remunerazioni non correlate alle performance.. Problemi analoghi di controllo dell'operato dei soci familiari gestori da parte del Consiglio di amministrazione possono nascere, ad evidenza, quando la compagine proprietaria familiare si apre a soci terzi e quando si condivide l'impostazione che è propria degli studi di economia aziendale, secondo la quale i portatori di interessi critici nei confronti

¹⁰³ Fama & Jensen, Separation; Zahra & Pearce, Op.Cit. .

dell'impresa possono essere numerosi (in primis i dipendenti e poi le numerose altre categorie di interlocutori con cui l'impresa si interfaccia: clienti, fornitori, banche, pubblica amministrazione, collettività, etc.) e tali interessi devono essere tutti temperati affinché l'impresa possa sempre disporre di tutti i contributi e consensi necessari e, per questa via, conseguire un successo duraturo e solido. Il ruolo di controllo delle scelte dell'impresa è inteso da alcuni studiosi in una prospettiva diversa e più "positiva" rispetto a quella del monitoring appena illustrata. In particolare, secondo la prospettiva della *stewardship*, il CdA ha compiti non tanto di ispezione e controllo quanto di servizio al top management, con l'obiettivo di rafforzare l'impresa tutta a beneficio non solo degli azionisti, ma anche di tutti gli altri stakeholder. Questa diversa prospettiva muove dall'ipotesi di fondo che i manager, non familiari o familiari, non si caratterizzino per comportamenti opportunistici che impongono una continua attività di monitoraggio, ma siano invece consapevoli della loro responsabilità nei confronti dell'impresa e dei differenti interessi che convergono su di essa e, quindi, debbano essere sostenuti nella loro azione da un consiglio di amministrazione efficace¹⁰⁴.

b) La partecipazione ai processi di gestione strategica

Pur non essendo direttamente chiamato a formulare e realizzare la strategia dell'impresa, il Consiglio di amministrazione deve poter esercitare una significativa influenza sull'attività di gestione strategica, anche per svolgere opportunamente la sua funzione di controllo di cui ci si è occupati al punto precedente. Il contributo del Consiglio al processo di formazione della strategia, in altri termini, può essere ben più ampio rispetto alla semplice approvazione delle scelte strategiche proposte dal management. La partecipazione ai processi di gestione strategica implica, ad esempio, la discussione critica dei progetti dell'imprenditore e del top management, la

¹⁰⁴ Corbetta G. – Salvato A.C., *The board of directors in family firms*, *Family business review*, 2004, pagg. 119-235

facilitazione dei processi decisionali, la messa a disposizione di un network di relazioni, di reputazione e di competenze critiche. Questo ruolo fonda la sua ragion d'essere nelle teorie della resource dependence, che pongono l'accento sul CdA come fonte di risorse chiave per la continuità e lo sviluppo dell'impresa¹⁰⁵; risorse di cui le imprese familiari rischiano spesso di essere carenti per la loro tendenza a chiudersi ai contributi esterni alla famiglia. Più specificamente, il Consiglio può svolgere un ruolo significativo in diversi momenti, quali:

- la definizione delle intenzioni strategiche dell'impresa;
- la tutela della missione aziendale prescelta. Tale obiettivo viene tipicamente perseguito selezionando fra le diverse proposte del management quelle più coerenti con la visione elaborata; stimolando un approfondimento delle proposte selezionate al fine di accrescerne la credibilità; scegliendo i responsabili della direzione che mostrano capacità, attitudini e valori coerenti con l'indirizzo strategico scelto;
- la definizione dei contenuti specifici della strategia competitiva a livello aziendale e a livello di area strategica d'affari (ASA). Tale contributo è influenzato dalla composizione del Consiglio e dal tipo di professionalità ed esperienze dei suoi membri: in particolare, la presenza di amministratori terzi può favorire la segnalazione di trend ambientali non percepiti dal management interno, di opportunità di sviluppo trascurate dai progetti strategici elaborati, di modelli di business di particolare interesse, per quanto perfezionati in settori diversi o di azioni realizzative mutate da altre realtà aziendali. La partecipazione alla definizione delle specifiche scelte che confluiscono nella strategia competitiva dell'impresa tende a essere particolarmente forte a fronte di situazioni di crisi aziendale, quando cioè il management non si è mostrato capace di fronteggiare adeguatamente le effettive difficoltà ambientali;

¹⁰⁵ Huse M. *Boards of directors in SME's: a review and research agenda*, *Entrepreneurship & regional development*, 12, 2000

Corbetta G. – Salvato A.C., *The board of directors in family firms*, *op. cit.*

- la riflessione sulla validità della strategia realizzata. In presenza di significative e strutturali trasformazioni ambientali, il Consiglio di amministrazione può farsi spesso promotore di momenti di riflessione strategica, anche in vista del cambiamento della strategia realizzata;
- la definizione del contesto organizzativo aziendale. Attraverso la propria attività, e in particolare attraverso la definizione del sistema dei valori aziendali, il Consiglio di amministrazione può significativamente influenzare le caratteristiche del contesto organizzativo e, di conseguenza, la formazione delle strategie emergenti oltretutto, s'intende, la realizzazione di quelle deliberate;
- nel caso delle imprese familiari, inoltre, il Consiglio può esercitare un importante ruolo nella gestione dell'equilibrio finanziario dell'azienda¹⁰⁶. Nel caso delle imprese familiari chiuse, infatti, la capacità di sviluppo dell'impresa è fortemente condizionato dalla capacità dell'impresa di generare risorse finanziarie mediante la gestione e dall'impiego di tali risorse per rafforzare la struttura patrimoniale della società anziché per alimentare flussi di dividendo da distribuire agli azionisti familiari.

c) Il supporto alla gestione dei rapporti famiglia-impresa

Questo ruolo, che ovviamente costituisce un tratto distintivo dei Consigli di amministrazione delle imprese familiari, può esplicitarsi con riguardo a diversi profili della relazione tra famiglia proprietaria e impresa, quali:

- la gestione dei rapporti tra i soci gestori investiti delle maggiori responsabilità organizzative e di governo. Da questo punto di vista, il Consiglio può costituire un'occasione di confronto utile alla formazione di una

¹⁰⁶ Adams A.F. III- Manner G.E. jr. - Astrachan J.A. – Mazzola P., *The importance of integrated goal setting: The application of cost-of-capital concepts to private firms*, in *Family Business Review*, 4, 2004 pagg. 287-356

visione strategica condivisa e al rafforzamento dell'unità e della motivazione dei familiari executive¹⁰⁷;

- la gestione dei rapporti tra soci gestori e soci non gestori. La consapevolezza dell'esistenza di un Consiglio di amministrazione ben funzionante può contribuire a rafforzare notevolmente la fiducia dei soci non attivamente impegnati in azienda nei confronti dei familiari executive. Inoltre, la compresenza in Consiglio di entrambe le categorie di soci può consentire un'informativa sistematica ai rappresentanti dei soci non gestori e momenti di confronto costruttivi tra questi ultimi e chi governa l'impresa;
- la gestione dei rapporti con i soci non familiari. Un Consiglio ben funzionante costituisce, infatti, una delle condizioni necessarie, in primo luogo, per preparare l'impresa all'ingresso di terzi e, in secondo luogo, per relazionarsi correttamente con loro;
- il contributo alla pianificazione del ricambio generazionale al vertice dell'impresa. Il Consiglio può infatti svolgere un ruolo di tutorship di valutazione dei giovani e anche di assistenza e supporto ai processi decisionali della generazione al comando. Per i giovani, inoltre, la partecipazione anche come uditori alle riunioni di Consiglio può rappresentare una opportunità unica per assistere ai processi di governo ed, eventualmente, per parteciparvi contribuendo all'analisi e all'"istruttoria" delle varie problematiche.

Anche questo ruolo può essere osservato con chiavi di lettura di matrice teorica multipla. La teoria dell'agenzia pone l'accento sull'obiettivo di salvaguardia degli interessi dei soci (tutti, o i non gestori nelle compagini allargate, o la minoranza); la teoria della stewardship si focalizzerebbe sui benefici che derivano all'impresa quando la proprietà è unita e quando i processi di successione portano al vertice le persone più competenti, e su come il Consiglio può dare un contributo in tal senso.

¹⁰⁷ Mastakallio M. – Autio E.- Zahra S.A., *Relational and contractual governance in family firms: Effect on strategic decision making*, *op. cit.*

Si noti, infine, che il ruolo di supporto alla gestione dei rapporti famiglia-impresa può essere svolto non dal Consiglio della società operativa ma da organi di rappresentanza della proprietà come il CdA della holding. Nei gruppi di imprese familiari, in particolare, il Consiglio della holding di famiglia è talvolta costituito come “tavolo dei familiari più saggi” e incaricato di compiti quali l’informativa ai soci non gestori e l’approvazione degli avanzamenti di carriera dei giovani. Il CdA, dunque, ha una serie di ruoli critici. Nella sezione che segue si riassumono i principi e le regole che possono consentire un loro efficace svolgimento¹⁰⁸.

Il modello di governance non contrattuale, informale, è di tipo relazionale (relational governance). Tale modello affronta i diversi modelli di social capital incorporate nelle relazioni sociali¹⁰⁹. La dimensione relazionale delle norme raggiunge la massima rilevanza nelle famiglie. In tale contesto rientrano:

- 1) *Accordi*
- 2) *Relazioni familiari*
- 3) *Trust*

1) Accordi

L’insieme degli elementi critici ai fini di un accordo familiare sono dati da un primo gruppo di elementi critici è dato dalle variabili di contesto in cui l’accordo nasce si sviluppa¹¹⁰. Per contesto si intende lo stato del sistema famiglia – impresa nel momento in cui essa la famiglia proprietaria decide di stipulare un accordo, da tre punti di vista:

¹⁰⁸ Montemerlo D. *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà ed impresa, op. cit.*

¹⁰⁹ Mastakallio M. – Autio E.- Zahra S.A., *Relational and contractual governance in family firms: Effect on strategic decision making, op. cit.*

¹¹⁰ Montemerlo D., *Continuità generazionale e accordi familiari, EGEA ed. pagg. 110 e ss.*

- quello della struttura della famiglia e della compagine proprietaria;
- quello delle relazioni sociali tra i familiari;
- quello delle caratteristiche delle imprese controllate.

Il contesto più adatto per costruire accordi è, in particolare, quello in cui le relazioni sociali sono buone, si prevedono dinamiche strutturali di incremento della complessità a livello familiare, proprietario o aziendale e si riconosce di doversi preparare in anticipo alle dinamiche stesse.

Il secondo gruppo di elementi critici è dato proprio dal tipo di accordo e dalle variabili che lo identificano, ossia:

- la natura dell'accordo e delle sue norme;
- i suoi contenuti;
- le caratteristiche del processo di costruzione e gestione dell'accordo nel tempo.

La natura di un accordo comprende gli scopi, la valenza (relazionale o contrattuale) e la veste formale delle norme che lo compongono.

Gli scopi fondamentali sono tre e si possono sintetizzare in termini di crescita e di salvaguardia lungo le generazioni:

- della famiglia, dei suoi legami e delle sue risorse materiali ed immateriali;
- della proprietà e della sua unità, motivazione, senso di responsabilità e autorevolezza;
- delle imprese controllate e delle loro strutture e processi fondamentali di governo e di direzione.

Nello specifico gli accordi hanno spesso scopi multipli e sono focalizzati sul rafforzamento della famiglia, della proprietà e dell'impresa, in varie combinazioni; gli scopi determinano, quindi, anche il perimetro dell'accordo, che può includere l'intero sistema famiglia-proprietà-impresa o solo una parte.

La valenza di un accordo è strettamente legata ai suoi scopi ma, come si è visto si caratterizza per la compresenza, sia pure in varie proporzioni delle sue

componenti fondamentali che sono quella etica-affettiva e relazionale nonché quella gerarchico-contrattuale.

La valenza dell'accordo ne influenza ovviamente la veste che può essere implicita o esplicita, e qualora sia esplicita può essere informale o formale, con forme varie.¹¹¹

2) Relazioni familiari

Le relazioni familiari non sono univoche, ma sono caratterizzate dalla presenza di ruoli ben delineati (marito, moglie, padre, madre, figlio, nonno/a), da una gerarchia connessa alle diverse generazioni e dalla differenza di genere (maschile e femminile). Il tessuto relazionale di cui è costituita la famiglia e che i familiari sperimentano nella quotidianità, si manifesta in modo più esplicito nei momenti di passaggio, ovvero nelle transizioni, in particolare nel passaggio generazionale che avviene nell'ambito di una impresa di famiglia. I passaggi mettono in luce e alla prova la qualità delle relazioni e perciò evidenziano la struttura relazionale della famiglia, i suoi punti di forza e di debolezza. In molte imprese di famiglia (indipendentemente che si tratti di una piccola o grande impresa, di uno studio professionale o di una bottega), l'essenziale delle regole di comportamento tra i diversi membri presenti nell'impresa è dato per acquisito e non è mai esplicitato né spiegato. Nelle imprese di famiglia basate su una governance decisionale accentrata e rigida, decide solo il titolare/fondatore e i figli, esclusi dal processo di decisione, riescono a gestire le deleghe con forte ritardo o addirittura queste arrivano dopo la scomparsa del titolare/fondatore. Il passaggio generazionale si produce per una causalità fisiologica e non in forma volontaria. Nelle imprese di famiglia flessibili i figli sono inclusi e partecipano ai processi vitali dell'impresa, difficilmente verrà interrotta la continuità. Il passaggio generazionale avviene senza abdicazioni e senza pretese. Tra gli

¹¹¹ Sull'argomento innovativo degli accordi familiari e sulla genesi degli stessi si rinvia a Montemerlo D., *Continuità generazionale e accordi familiari*, op. cit. pagg. 124 e ss.

svantaggi delle imprese di famiglia quello che ha maggiori risvolti sociali, risulta essere collegato alla natura ereditaria del potere, che non sembra in grado di garantire la più efficace transizione transgenerazionale, per il semplice motivo che l'imprenditorialità non è per sua natura ereditaria. Certamente esistono modelli organizzativi per garantire la continuità generazionale nelle imprese di famiglia e regole da rispettare che si devono utilizzare nel proprio quotidiano. Queste regole devono rispettare i seguenti format: coinvolgimento consapevole dei familiari inseriti nell'impresa (passione e metodo): devono lavorare solo i figli o eredi con motivazione; rispetto delle risorse umane che lavorano nell'impresa: conviene evitare un atteggiamento di nepotismo, non assegnando ruoli di comando ad eredi senza competenze; gestione condivisa delle decisioni tra le generazioni presenti nell'impresa in modo da trasferire conoscenze, competenze e responsabilità agli imprenditori di domani (l'approccio cogenerazionale). Non sempre, in realtà, nel caso delle aziende familiari i fabbisogni di governance sono soddisfatti agendo sugli organi di governo. Talvolta alla necessità di approfondire la riflessione strategica o di dare voce ai soci non gestori si risponde ricorrendo a consulenti anziché rafforzando il CdA; altre volte, agli organi "ufficiali" più o meno funzionanti (Assemblea dei soci, CdA a livello di holding e di società operative, Presidente, AD, ...) si affiancano organi informali come riunioni familiari o, anche in modo più strutturato, veri e propri Consigli di famiglia. Il Consiglio di famiglia, in particolare, è un organo "non ufficiale" che può essere composto da tutti i familiari soci e futuri tali. Esso può costituire un tavolo a sé, a monte dell'Assemblea, e avere per oggetto le decisioni di governo della famiglia stessa (investimenti patrimoniali extra-aziendali, servizi per la famiglia, iniziative filantropiche, etc.), la formazione dei giovani futuri soci e l'informazione di questi ultimi e degli altri familiari sull'andamento dell'impresa. Il Consiglio di famiglia non dovrebbe, dunque, sostituirsi all'Assemblea dei soci ma piuttosto fungere da supporto alla formazione di una proprietà responsabile, consentendo un graduale

avvicinamento dei familiari all'impresa e contribuendo a rafforzare i legami tra familiari soci e futuri tali¹¹² e lasciando all'assemblea il compito di prendere le decisioni di propria competenza e di interfacciarsi con il CdA. In alcuni casi, tuttavia, esso arriva a sostituirsi all'Assemblea o, addirittura, al CdA, il che comporta alcune criticità e, in particolare, il rischio di confusione dei ruoli e la difficoltà a far evolvere i rapporti famiglia-impresa a fronte delle dinamiche proprietarie, familiari e aziendali che possono richiedere, al contrario, una più chiara distinzione delle responsabilità e dei relativi tavoli decisionali¹¹³

3) Trust e successione d'azienda

La gestione di una successione aziendale può essere realizzata anche attraverso un trust, antico strumento di pianificazione patrimoniale che consente a un soggetto di cedere alcuni beni mobili e immobili a un altro soggetto affinché quest'ultimo li gestisca, nel rispetto di determinate regole operative, in favore di un terzo al trasferirà i beni stessi. Attraverso un trust si attua un reale spossessamento dei beni da parte del soggetto conferente. Il provvedimento legislativo del 16/10/1989 n. 364 ha favorito il recepimento in Italia di quanto previsto dalla Convenzione dell'Aja.

Il trust è un istituto pressochè sconosciuto negli ordinamenti giuridici di tipo civilistico, essendo il prodotto della cultura giuridica anglosassone e, in particolare, della peculiare fonte del diritto inglese rappresentata dall'*equity*¹¹⁴.

¹¹² Montemerlo D. *Continuità generazionale e accordi familiari*, op. cit.

¹¹³ Montemerlo D. *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà ed impresa*, op. cit.

¹¹⁴ Mentre la common law designa il c.d. diritto consuetudinario, ossia un corpo di norme omogeneo di elaborazione giurisprudenziale, e la statute law è una fonte di diritto scritto (non pienamente assimilabile al ruolo della legge negli ordinamenti civilistici) in rapporto di subordinazione rispetto alle altre fonti, l'*equity* individua un diritto anch'esso di formazione giurisprudenziale, costituito da norme di opportunità, giustizia e onesta composizione. L'*equity* nasce come giurisdizione regia amministrata da un cancelliere (generalmente un ecclesiastico),

Nel diritto inglese non esiste una definizione di trust contenuta in uno strumento legislativo: la regolamentazione giuridica del trust è frutto della elaborazione della giurisprudenza che ne ha sviluppato il contenuto normativo.

Pur nella consapevolezza della difficoltà di individuare una definizione univoca, si può affermare che il trust è un rapporto fiduciario in base al quale un insieme di rapporti giuridici viene posto dal costituente sotto il controllo di un trustee nell'interesse di un beneficiario¹¹⁵. Il trust comporta la costituzione di un patrimonio autonomo finalizzato alla realizzazione dello scopo previsto dall'atto istitutivo del trust. I beni costituiti in trust escono dalla sfera giuridica del soggetto disponente ma non entrano a far parte del patrimonio del trustee, il quale assume l'obbligo di amministrarli e gestirli.

Il trust si basa dunque su un rapporto trilaterale di natura fiduciaria che vede coinvolti: 1. il disponente o settlor, che attribuisce ad un fiduciario (trustee) la legittimazione a compiere determinati atti su beni e diritti (la trust property) nell'interesse di un beneficiario; 2. il fiduciario o trustee, che acquista la proprietà legale del bene (*legal estate*, ossia la proprietà tutelata dalla common law), con compiti di gestione del bene e del patrimonio trasferito; la sua attività può essere controllata da un protector eventualmente nominato dal settlor; 3. il beneficiario o cestui que trust, che percepisce i frutti dei beni amministrati dal trustee, secondo

attraverso l'applicazione di principi propri del diritto canonico e della dottrina della Chiesa; ha subito poi un processo di secolarizzazione culminato nel XVII secolo, con l'assunzione da parte delle corti di equity delle caratteristiche di giurisdizioni secolari, autonome e concorrenti rispetto alle corti di common law.

L'equity viene definita da Lupoi "una giurisdizione di coscienza", che si basa su massime che si configurano come principi di natura morale, più che giuridica. Si citano di seguito alcune delle "massime" dell'equity: "l'attore deve presentarsi in equity con le mani pulite", "colui il quale chiede la tutela dell'equity deve comportarsi con equity", "le lungaggini pregiudicano l'equity", "l'equity non consente che una legge sia impiegata quale strumento di frode" - dove frode va intesa come "rinnegare un impegno volontariamente assunto". Il modo di attuarsi dell'equity conduce peraltro a proposizioni estremamente tecniche, di difficile comprensione per il giurista civilista.

¹¹⁵ Qualche autore (tra cui V. Salvatore ne "Il trust. Profili di diritto internazionale comparato") sostiene addirittura l'improprietà della qualificazione del trust quale "istituto", ritenendo più appropriata quella di "schema astratto di rapporti", paragonabile per complessità alla categoria dei contratti.

quanto disposto dal settlor. Egli acquista la proprietà equitativa del bene stesso (*equitable estate*), ossia la proprietà tutelata dall'*equity*. I diritti del beneficiario nei confronti del trustee non hanno mera natura obbligatoria, essendo opponibili a qualunque terzo (con la sola eccezione dell'acquirente a titolo oneroso in buona fede, il c.d. *bona fide purchaser*). Fra i beneficiari può esservi lo stesso disponente.

Possono esistere trust senza beneficiario, come ad esempio i *charitable trust* e i trust di scopo, dove, tuttavia, alcuni sostengono che beneficiario è lo stesso scopo del trust. L'istituto, nella sostanza, realizza la separazione tra godimento dei frutti di beni e proprietà/gestione degli stessi.

La versatilità dell'istituto ne consente l'impiego per conseguire finalità pressochè illimitate. Negli ordinamenti di *common law* viene principalmente utilizzato per l'affidamento di beni a scopi successori (*estate planning trust*); per attività non profit (c.d. *charitable trust*); per la realizzazione di forme di multiproprietà (*club-trust*). Particolare rilevanza assume la prima delle finalità indicate: con il trust il titolare di un patrimonio può evitare che lo stesso venga devoluto ad eredi legittimi che ritiene possano rivelarsi amministratori non oculati ovvero può sottrarre lo stesso patrimonio alla più gravosa imposizione fiscale applicabile in caso di devoluzione ereditaria.

In ambito societario, rilevano gli strumenti del *business trust* e del *voting trust*. Il primo consente al trustee di esercitare sulla trust property poteri analoghi a quelli attribuiti agli amministratori nell'ambito delle società di capitali; i beneficiari coincidono sovente con il settlor e la loro posizione non è dissimile rispetto a quella dei soci, i cui diritti agli utili possono essere incorporati in appositi titoli di credito (*trust certificate*)¹¹⁶. Nei *voting trust*, assimilabili ai patti di sindacato che legano gli azionisti nei sistemi giuridici continentali, alcuni soci conferiscono in trust i propri titoli azionari affinché vengano gestiti nell'interesse

¹¹⁶ Le prime leggi "antitrust" negli Stati Uniti traggono origine dall'intento che tali norme perseguivano la repressione del potere dei "business trust" dell'800, che erano trust ordinari con finalità imprenditoriali, in cui beneficiario era chi conferiva il capitale e trustee era il CdA..

comune: ciò consente la costituzione di pacchetti di controllo che permettono di rivestire un ruolo più incisivo nella determinazione degli indirizzi gestionali della società. Il trust si configura giuridicamente come un negozio unitario, costituito da un negozio con effetto reale (trasferimento di proprietà del bene) e un negozio di natura obbligatoria, che vincola un soggetto all'utilizzo del bene secondo le indicazioni di chi lo ha trasferito. Oggetto del trust può essere una qualunque posizione giuridica soggettiva purchè capace di trasferimento al trustee, quando questi sia diverso dal disponente. Quando il trustee è lo stesso disponente non avviene alcun trasferimento: in relazione nella dottrina di riferimento¹¹⁷ sostiene che la costituzione di un trust non va considerata come un mero atto di disposizione in favore del trustee. A titolo esemplificativo, si pensi al caso di chi acquista un bene o lo intesta ad altri per motivi fiscali: l'intestatario del bene è trustee per l'effettivo acquirente, senza alcun trasferimento.

La fonte del trust è normalmente un negozio unilaterale, non sottoposto ad oneri di forma o pubblicità, nel quale sono specificati i poteri del trustee. Quali fonti integrative del contratto hanno particolare rilievo disposizioni legislative e orientamenti giurisprudenziali consolidati, specie per quanto concerne l'ampiezza dei poteri del trustee e le regole di comportamento cui deve attenersi.

Requisiti essenziali del trust sono comunemente individuati: a) nella volontà di costituire un trust ("*certainty of intention to create a trust*"); b) nella determinazione precisa dei beni conferiti in trust e dei diritti spettanti al beneficiario ("*certainty of subject matter of the trust*"); c) nella individuazione delle finalità del trust che consentono di definire i poteri di amministrazione e consentire il controllo giurisdizionale sulle modalità del loro esercizio ("*certainty of object*").

Soggetto principale del trust è il trustee: il trust può esistere infatti senza disponente o senza beneficiari, ma non senza trustee. Le obbligazioni del trustee sono legate allo scopo del trust.

¹¹⁷ Lupoi M., Introduzione ai trusts. Diritto inglese, convenzione dell'Aja, diritto italiano, Giuffrè ed., 1994

E' importante sottolineare che i diritti del trustee non sono limitati nè tantomeno condivisi con i beneficiari.

Un elemento importante del trust è la fiducia, essendo il trustee un fiduciario. La fiducia non è l'elemento discrezionale tra trust e figure analoghe, ma solo un criterio valutativo dell'operato del trustee. La fiducia tra disponente e trustee viene peraltro considerata dall'ordinamento un'aspettativa, tant'è che al disponente non è attribuito alcun mezzo di tutela nei confronti del trustee, la cui infedeltà non consente reazioni da parte del disponente medesimo.

L'ufficio del trustee è gratuito ma il disponente può prevedere un compenso. Il trustee non deve trarre profitti dalla sua posizione nè si deve porre in una situazione tale che si possa pensare che può trarre profitto: se egli acquista un bene del trust, il contratto è annullabile su istanza dei beneficiari senza alcuna prova di danno.

Mentre i beneficiari hanno diritto di consultare la documentazione del trust, di chiedere resoconti periodici e, in taluni casi, di essere consultati, per converso, il disponente perde ogni controllo sui beni del trust e non è titolare di alcun diritto nei confronti del trustee. La prassi ha tuttavia elaborato dei meccanismi che riducono il distacco tra disponente e trustee: oltre alla possibilità di revocare il trust, il costituente può attribuirsi il diritto di nominare un nuovo trustee venendo a mancare il primo nominato; essere egli stesso trustee o uno dei trustee; indicare se stesso quale beneficiario o tra i beneficiari; riservarsi di nominare altri beneficiari rispetto a quelli dell'atto istitutivo.

Quanto ai poteri del trustee sui beni del trust, il trustee è legittimato a compiere qualunque atto spettante al titolare dei beni e dei diritti trasferiti al trust. Una particolare sottospecie di trustee è rappresentata dal "trustee nudo", che possiamo definire "mero intestatario": il trust nudo non impone alcuna obbligazione sul trustee diversa da quella di essere titolare del bene per un periodo, per poi trasferirlo al beneficiario (che può essere anche lo stesso disponente).

Alla base dell'istituzione di un trust possono esservi svariate motivazioni di ordine fiscale, che rispondono all'esigenza di: - dirigere il reddito verso persone soggette ad un'aliquota marginale inferiore rispetto a quella del disponente; - accumulare il reddito nel trust e poi distribuirlo sotto forma di capitale, che non viene tassato; attraverso la forma del trust discrezionale, la distribuzione del reddito in base all'imposizione che colpirebbe i beneficiari: vale a dire, ad esempio, rimandare la distribuzione ad un beneficiario a quando il restante reddito di questo si riduca.

Si evidenzia infine che il disponente può scegliere la legge regolatrice del trust, per quanto riguarda la sua istituzione e amministrazione. In mancanza, la giurisprudenza applica alle questioni di validità dell'atto costitutivo le nozioni del luogo dove il trust è stato stipulato ovvero dei luoghi dove si trovano o i beni o il disponente o i beneficiari o il trustee.

Sulle questioni che riguardano l'amministrazione, si considera il luogo dove il trustee svolge i propri compiti.

Il trust è stato anche assimilato al contratto a favore di terzi (artt. 1411 e 1413 CC), che, come il trust, rende possibile l'acquisto di diritti da parte di un beneficiario nei confronti di un altro soggetto (promittente), in virtù di un atto di disposizione compiuto da un terzo (disponente-stipulante). Tuttavia sono gli effetti dei due istituti a presentare diversa natura: mentre il trust è un negozio dispositivo con effetti reali (il trustee diventa *legal owner* e il beneficiario è *owner at equity*), il contratto a favore di terzi è fonte di rapporti obbligatori, assumendo il promittente una mera obbligazione che produce effetti subordinatamente all'accettazione del terzo¹¹⁸.

¹¹⁸ Per quanto attiene la dottrina rilevante relativa alle relazioni tra trust e successione imprenditoriale nell'ambito del family business si rinvia a: Di Mascio A., Crescita e Governance nelle imprese familiari, op.cit., pagg. 227 e ss.; Bassilana P., Nobili F., Imprese di famiglia e passaggio generazionale, op. cit. , pagg. 81 e ss.; Propersi A., Il trust come strumento per il passaggio generazionale nell'impresa, in Atti Convegno AIDEA, Milano 2007, in Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business (a cura di De Vecchi C. e Fraquellli G.), pagg. 291 e ss.

La regolamentazione del trust, come a più riprese sottolineato, si rende invece necessaria per favorire il decollo di questo istituto nel nostro paese .

Quanto sinora detto supporta l'affermazione che il trust consente di realizzare assetti di interessi "leciti", non violando alcun principio del nostro ordinamento, ma anzi, attuando "con semplicità e linearità giuridica" operazioni che il diritto italiano consente di realizzare in modo imperfetto .

CAPITOLO III

ASSETTI PROPRIETARI

E

MODELLI DI GOVERNANCE NEL FAMILY BUSINESS

2.1 La “governance” nelle aziende familiari: rilevanza, aspetti distintivi e criticità.

Il tema degli assetti di governo nelle imprese familiari ha acquisito rilevanza nella vasta disciplina della corporate governance solo nell’ultimo ventennio, a dispetto di uno scarsissimo interesse mostrato dagli studiosi fino ad oltre la metà degli anni Ottanta.

Nonostante le aziende di famiglia costituiscano da sempre una “invariante”¹¹⁹ nelle diverse forme di capitalismo (anglosassone, renanonipponico ed europeo continentale), raramente in passato la comunità scientifica ha mostrato interesse verso l’analisi degli assetti proprietari e meccanismi di governance in questa tipologia di imprese.

L’atteggiamento è in parte ascrivibile ad un approccio tradizionale negli studi di corporate governance, che ha privilegiato come unità di analisi le imprese di grandi dimensioni, con una proprietà polverizzata e mutevole in virtù dei numerosi scambi azionari e soprattutto, caratterizzate da una separazione tra proprietà e governo, ovvero tra coloro che finanziano l’impresa e chi la gestisce. Il lavoro che convenzionalmente segna l’inizio degli studi in materia di corporate governance, “*The Modern Corporation*” di Berle e Means (1932), parte proprio dall’osservazione di un’ “impresa moderna” nella quale, per la prima volta rispetto al passato, si assiste ad una netta separazione tra i proprietari del complesso delle risorse aziendali, ed i soggetti deputati al controllo di quegli stessi assets. Si afferma per la prima volta la relazione tra *agent* e *principal*, alla base del rapporto di agenzia¹²⁰. L’*agency theory*, poi, per quasi cinquant’anni,

¹¹⁹ Sul concetto di impresa familiare come “invariante” nei differenti modelli di capitalismo si rimanda a Montemerlo, *Governo*, alle pagg 15-16.

¹²⁰ E’ opinione diffusa che la nascita della corporate governance come disciplina si debba far risalire agli studi di Berle & Means i quali, nel 1932, pubblicarono il libro “*The Modern Corporation and the Private Property*”, destinato a rappresentare una pietra miliare negli studi sugli assetti proprietari e i meccanismi di governance delle imprese.

salvo poche eccezioni¹²¹, ha dominato il dibattito nella disciplina della corporate governance, assegnandole la finalità di regolamentare il rapporto tra azionisti e management, ridurre l'asimmetria informativa tra i due gruppi di soggetti ad eliminare gli ostacoli all'afflusso di risorse finanziarie per le imprese sotto forma di capitale proprio¹²². Il presupposto da cui partono la gran parte degli studi sulla corporate governance fino alla fine degli anni Ottanta, ovverosia la necessità di disciplinare i rapporti fra gli azionisti ed il management che perseguono interessi differenti, non trova ragion d'essere per le imprese familiari, nelle quali la sovrapposizione istituzionale tra proprietà e governo¹²³ è elemento essenziale e definitorio, seppur con gradi di intensità variabile¹²⁴. Dinanzi a tali considerazioni, alcuni studiosi si sono provocatoriamente chiesti che senso avesse studiare la "governance" nelle imprese familiari ed in gran parte delle aziende di piccole e medie dimensioni, laddove non si fosse in presenza della separazione tra proprietà e governo¹²⁵. In realtà, la copiosità di contributi sul tema¹²⁶ ha stigmatizzato questa provocazione, sottolineando la necessità di definire meccanismi di

¹²¹ Gli unici studiosi che hanno affrontato il tema della corporate governance da un punto di vista differente rispetto a quello dominante, privilegiando un'ottica manageriale rispetto a quella della *financial-economics*, si sono concentrati ad Harvard: Mace, *Directors: myths and reality* nel 1971, Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, nel 1981, e Lorsch & McIver, *Pawns or Potentates: the reality of America's corporate boards*, nel 1989.

¹²² In uno degli articoli più significativi sul tema degli assetti di governo, Shleifer & Vishny, Survey, affermano "corporate governance deals with the ways suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment", testimoniando una tendenza consolidata negli studi di financial economics a privilegiare la tutela degli azionisti e quindi del mercato

¹²³ Un'autorevole dottrina in materia di imprese familiari, accogliendo una definizione ampia di family business, tende ad identificare questa tipologia di imprese anche nell'ipotesi in cui la proprietà non sia rappresentata nel management ma anche solo nel Consiglio di Amministrazione. Si veda per tutti Corbetta, *Imprese Familiari*, E Montemerlo, op.cit.

¹²⁴ Il problema della definizione ed identificazione delle imprese familiari costituisce ancora un tema attuale che da origine ad un acceso dibattito tra gli studiosi, nonostante il family business si sia diffuso nell'arena internazionale almeno dal 1988, anno di fondazione della prestigiosa rivista *Family Business Review*. Sul tema della definizione delle imprese familiari si rimanda al Capitolo Secondo del presente contributo.

¹²⁵ Pieper, in *Corporate Governance in family firms*, pagg. 80-81.

¹²⁶ Con sempre maggiore frequenza le riviste italiane e internazionali concedono spazio al tema degli assetti di governo nelle imprese di famiglia. In particolare si segnalano le *Economia e Management*, *Piccola Impresa journal of management and governance*, *Entrepreneurship theory and practice*, *family business review* e *Journal of business Venturing*.

governance efficaci anche per le imprese familiari, nelle quali la sovrapposizione tra azionisti e managers può generare non pochi problemi.

Ad osservare la tassonomia tradizionalmente utilizzata per illustrare le forme di governance diffuse nelle nazioni occidentali, si può notare come accanto alla public company anglosassone e all'impresa consociativa tipica di Germania e Giappone, sia stata da sempre riconosciuta anche l'impresa a conduzione familiare, rappresentativa del modello di gran lunga più diffuso nell'Europa continentale¹²⁷. Tale accostamento, estremamente efficace per fini didascalici, è utile per identificare i caratteri distintivi delle grandi imprese (quotate) presenti nei diversi contesti, e sottolinearne le differenze con una chiave di lettura semplificata. Quando invece si analizza la governance delle imprese familiari, ci si rende conto che non esiste un unico modello di governo per il family business, ma il problema si presenta particolarmente complesso e articolato¹²⁸. E proprio a causa dell'enorme discrezionalità nell'identificare un'impresa familiare, non è sempre agevole rinvenire caratteri di omogeneità all'interno di un gruppo di aziende accomunate esclusivamente dall'etichetta di "impresa familiare". È evidente, d'altro canto, la differenza in termini di forme di governo tra un'impresa familiare quotata presso una borsa valori ed una a controllo totalitario da parte di una sola famiglia, ovvero con una proprietà plurifamiliare, oppure tra imprese in prima o seconda generazione e quelle che hanno superato la terza. In tal senso sono molteplici gli elementi in grado di generare eventuali differenze, anche di rilievo, sia per quanto concerne gli assetti proprietari che i meccanismi di governance; non è possibile, per tanto, parlare di un *modello di governance* nelle imprese familiari in senso assoluto, e si rende necessario definire di volta in volta le caratteristiche del family business di riferimento.

¹²⁷ Donna G., Creazione, pagg. 46-60.

¹²⁸ In un recente articolo apparso su *Family Business Review*, Corbetta&Salvato, One size, sottolineano la necessità di considerare il Consiglio di Amministrazione delle imprese familiari come un organo mutevole a seconda delle contingenze interne ed esterne che caratterizzano l'impresa. Dunque non è più corretto parlare di "Board delle imprese familiari" in modo univoco e immutabile, ma vanno ponderate le diverse circostanze che incidono sulla struttura, funzione e performance.

Il presente contributo, a meno che non sia specificato diversamente, e in linea con quanto stabilito dagli autori della collettanea, fa riferimento ad un'impresa familiare di dimensioni piccole (sia per fatturato che per numero di dipendenti), con una proprietà graniticamente nelle mani di uno o al massimo due nuclei familiari e che si trova in prima o seconda generazione.

Al contrario di quanto si sia spinti a credere, ingannati anche da una presunta semplicità dei processi produttivi e dei rapporti con clienti, fornitori e finanziatori, la governance delle imprese familiari presenta elementi di complessità tali da spingere non pochi studiosi a sostenere che gli assetti di governo delle imprese familiari siano addirittura più complessi rispetto alle altre tipologie di impresa¹²⁹. Se da un punto di vista formale gli organi di governo sono i medesimi in tutte le società (Assemblea degli Azionisti, Consiglio di Amministrazione, Collegio Sindacale), indipendentemente dal grado di concentrazione proprietaria e dalla tipologia dei soggetti nelle vesti di azionisti, è invece nella sostanza che i meccanismi di governance assumono funzioni e rilevanza differenti. Nelle aziende familiari, in particolare, si sono affermati ulteriori organi di governo, quali il consiglio di famiglia, i comitati o altri strumenti come i patti familiari.

L'approccio del filone di studi sugli "assetti istituzionali", quando applicato alla corporate governance¹³⁰, offre spunti interessanti per comprendere la struttura e il ruolo dei meccanismi menzionati in precedenza, caratterizzati da una forte sovrapposizione fra impresa e famiglia. L'intensità della sovrapposizione è legata alla numerosità dei soggetti familiari coinvolti in azienda, al contributo apportato dagli stessi e alle ricompense attese: il modo in

¹²⁹ Pieper, op. cit.

¹³⁰ La prospettiva degli "assetti istituzionali" offre una prospettiva di analisi molto interessante in tema di governance nelle imprese familiari: la relazione tra 1. soggetti coinvolti nell'attività aziendale; 2. contributi offerti; 3. ricompense attese; 4. meccanismi di equilibrio dinamico tra i tre gli elementi che precedono presenta connotati specifici molto differenti rispetto alle imprese non familiari, in cui il contributo dei proprietari si limita generalmente al capitale investito. Per un'ampia disamina degli studi sugli assetti istituzionali delle imprese familiari si vedano: AIROLDI, Assetti Istituzionali, E ZATTONI, Assetto Delle Imprese Italiane.

cui questi elementi interagiscono e si relazionano, determina l'equilibrio dinamico tra i contributi e le ricompense che tengono assieme la struttura. L' *overlap* tra azienda e famiglia si palesa principalmente in due modi: innanzitutto attraverso il trasferimento della ricchezza familiare all'interno dell'azienda (e viceversa), o ancora attraverso la profusione del lavoro quotidiano dei membri della famiglia all'interno dell'organizzazione.

Rispetto alle imprese non familiari, i meccanismi di governance tipici di un family business tendono a disciplinare anche il rapporto tra impresa e famiglia, e, talvolta anche il difficile campo delle relazioni tra i soggetti della famiglia, influenzate di sovente dalle scelte operate in azienda. Dinanzi a tali esigenze si sono affermati meccanismi di governance anche informali, che vanno dai "patti di famiglia" e i family office, che nell'ultimo lustro hanno trovato ampio consenso anche nella pratica, fino alle "kitchen tables", cioè meeting familiari "intorno al tavolo", durante i quali vengono prese decisioni anche rilevanti per l'impresa¹³¹.

Gli assetti di governo delle imprese a conduzione familiare vengono definiti tendenzialmente stabili, o "inerziali"¹³², perché una volta raggiunto un equilibrio condiviso dai diversi soggetti, è spesso necessario attendere eventi importanti, come la successione generazionale o un cambio nella proprietà (per limitarsi ai due principali), per assistere ad una modifica sostanziale nei meccanismi di governance.

Gli studi empirici sulla governance nelle imprese familiari italiane sono giunti a conclusioni fortemente contrastanti fra loro: mentre alcuni economisti hanno sottolineato in maniera molto critica la mancanza assoluta di meccanismi adeguati nelle imprese italiane¹³³, altri invece, hanno evidenziate come, almeno da

¹³¹ HUSE, Simultaneous, Pag 55.

¹³² Airoidi, op. cit., parla di "naturale inerzia degli assetti istituzionali", dovuta al fatto stesso che questi assetti sono in realtà frutto di una combinazione di equilibri e di potere all'interno dell'organizzazione e solo chi è al comando può modificare le "regole del gioco" con un potenziale svantaggio nella redistribuzione del potere.

¹³³ Barca, Imprese.

un punto di vista formale, le imprese italiane siano in linea con quanto osservato negli Stati Uniti¹³⁴.

La finalità del presente contributo è duplice: innanzitutto offrire un quadro sistematico dei meccanismi di governo nelle aziende di famiglia, partendo dall'idea che non esista un unico modello di governance sempre valido, ma che le mutevoli circostanze che caratterizzano la vita dell'impresa abbiano un effetto significativo anche sugli assetti proprietari e la forma di governo. In seconda istanza vengono descritti e commentati i risultati delle indagini sul campo condotta tra Ottobre 2004 e Maggio 2005. Nel paragrafo seguente viene affrontato il tema degli assetti proprietari, legato alla successione generazionale e all'età dell'impresa, perché rappresenta l'elemento che più di altri può condizionare il modello di governo; nel terzo e quarto paragrafo, poi, vengono illustrati due dei principali "meccanismi" utilizzati per disciplinare il rapporto tra impresa e famiglia: il consiglio d'amministrazione e i patti di famiglia.

2.2 Il ruolo della compagine proprietaria nella definizione dei meccanismi di governo.

La letteratura internazionale recente del family business e corporate governance ha attribuito notevole importanza al tema degli assetti proprietari delle imprese, considerato uno degli elementi che maggiormente incide sulle forme di governo aziendali.

I proprietari di un'impresa, specie se di piccole dimensioni e con carattere familiare rappresentano, di fatto, il soggetto economico dell'azienda, coloro i quali ne detengono il "supremo volere volitivo".

Da questa posizione di netto predominio rispetto agli altri stakeholders, essi possono esercitare un potere indiscusso anche nella definizione dei meccanismi di governo dell'impresa. Comprendere il ruolo della proprietà aiuta

¹³⁴ Corbette - Montemerlo, Comparison, E Corbetta&Tommaselli, Board.

quindi ad interpretare meglio la reale funzione degli organi di governo nelle imprese a conduzione familiare. Tali aziende, come accennato in precedenza, presentano assetti proprietari molto variegati, distinti in base ad un triplice ordine di motivi:

1. Grado di concentrazione della proprietà;
2. Tipologia di soggetti proprietari;
3. Ruolo della proprietà nelle scelte dell'impresa.

Il grado di concentrazione della proprietà è indicato sia dal valore medio della quota detenuta dal principale azionista, sia dalla numerosità dei proprietari; entrambe le misure segnalano l'esistenza di una proprietà accentrata o se esiste una certa dialettica al suo interno.

Con l'espressione "tipologia di soggetti proprietari", invece, ci si riferisce alle caratteristiche dei diversi azionisti: siano essi familiari o esterni, e all'interno di quest'ultima categoria, investitori istituzionali o soggetti privati. Tale distinzione è molto importante, perché incide sul meccanismo di contributi offerti e ricompense attese da ciascuno dei soggetti proprietari. Infine, quando si osserva il "ruolo della proprietà nelle scelte d'impresa" ci si riferisce ad un aspetto qualitativo, ossia il livello di "ingerenza" dei familiari all'interno dell'impresa, ovvero la capacità di considerare l'azienda come un'attività economica autonoma e non esclusivamente come un affare di famiglia.

Il fenomeno della concentrazione proprietaria in Italia presenta aspetti di estremo interesse: rispetto ad altri paesi quali Germania e Usa, nel nostro paese tra le prime 100 imprese per dimensione e fatturato, ben 42 sono riconducibili a gruppi familiari, differentemente da quanto accade nelle altre due nazioni in cui questo valore scende a 17¹³⁵. La presenza così frequente di una compagine familiare al comando, genera un problema di squilibrio dimensionale rispetto alle

¹³⁵ I dati sono stati tratti da: Corbetta & Marchisio, "Elaborazione su dati Mediobanca" in Montemerlo, op.cit., pag.20.

grandi imprese di altre nazioni, che presentano un fatturato medio dalle 5 alle 16 volte superiore ed un numero di impiegati da 3 a 11 volte maggiore.

Una situazione analoga si riscontra anche nell'ipotesi in cui si abbandona l'osservazione delle imprese di grandi dimensioni e ci si concentra sull'intero universo delle imprese. L'indagine empirica a supporto del lavoro conferma che la generalità delle imprese italiane non solo ha una struttura proprietaria chiusa e concentrata, come si può riscontrare in gran parte dei paesi dell'Europa Continentale, ma c'è addirittura una tendenza esasperata verso la proprietà totalitaria. Dall'analisi comparata della ricerca del 1997 con quella del 2004 effettuata dagli autori Corbetta, Gnan e Montemerlo, si conferma la medesima tendenza (ancora più accentuata nelle imprese di dimensioni ridotte): non solo le imprese sono *family-owned* nel 85% dei casi, ma addirittura il 72% dell'intero campione presenta un controllo totalitario da parte di un solo nucleo familiare.

Per quanto concerne la numerosità dei soci, l'indagine mette in risalto ancora una volta l'estrema chiusura del capitale nelle imprese italiane. Queste in media hanno 3,9 soci mentre il valore mediano è all'incirca 2,3¹³⁶. Le prime tre classi per numero di soci rappresentano oltre i 2/3 dell'intero campione selezionato, ed il dato appare legato alla generazione: nel 70,45 dei casi le imprese si trovano tra la prima e la seconda generazione, quindi il fondatore (generalmente unico nella realtà italiana) o continua ad essere il solo titolare delle quote azionarie oppure comincia ad "aprire" il capitale ai futuri eredi¹³⁷. Sulla tipologia dei soggetti proprietari c'è pochissimo da aggiungere. Le aziende italiane presentano una compagine proprietaria molto omogenea, e solo di rado il capitale è aperto a soggetti esterni alla famiglia, come investitori istituzionali o altri privati interessati ad investimenti di medio-lungo termine. D'altronde i dati presentati in tab. 1 sono molto significativi: le imprese familiari con una quota proprietaria

¹³⁶ Il valore mediano in questa circostanza è addirittura più significativo della media, ed indica che il 50% delle imprese ha meno di 2,3 proprietari.

¹³⁷ Si rimanda al primo capitolo della presente edizione per una descrizione e il commento approfondito sui dati emersi dall'osservazione empirica.

inferiore al 100% sono appena il 13% del campione e non emergono indicazioni di particolare interesse quando s'indaga la tipologia dei soggetti coinvolta.

Le quote azionarie delle imprese italiane fanno capo nel 65% dei casi a persone fisiche, mentre le imprese finanziarie (holding di famiglia) sono il secondo azionista principale con una quota del 13%. Molto raramente la proprietà è riconducibile a imprese estere (5%), istituti bancari (1%) o enti pubblici (0,5%)¹³⁸. Le cifre appena illustrate confermano una percezione diffusa nell'ambiente economico sugli assetti proprietari delle imprese familiari italiane, la quota di proprietà della famiglia è nella gran parte dei casi totalitaria, con una scarsissima attitudine ad "aprire" il capitale a soggetti esterni all'entourage familiare.

Le strutture ed i meccanismi di governance di queste imprese a conduzione familiare sono fortemente condizionate da una così spiccata concentrazione proprietaria, sia negli aspetti di forma che nella sostanza. Senza voler entrare nel merito della discussione sull'efficacia reale delle forme di governance nei family business, alcune considerazioni sembrano evidenti. Innanzitutto la volontà di mantenere graniticamente il 100% del capitale è frutto della convinzione (anche inconscia) che l'impresa sia un affare di famiglia, e non è intesa come un'attività economica autonoma esterna¹³⁹.

Nei casi di controllo totalitario la sovrapposizione tra la dinamica familiare e quella dell'impresa è massima, con una netta prevalenza della gerarchia familiare anche all'interno dell'impresa. Quest'aspetto è da ritenersi patologico, specie se riferito ai criteri d'ingresso all'interno dell'organizzazione: raramente le persone vengono scelte in base alle necessità reali dell'azienda, in termini di competenza richiesta, dedizione, e capacità di svolgere una funzione imprenditoriale e manageriale. E' piuttosto diffusa l'attitudine ad attribuire

¹³⁸ Dati rielaborati dall'indagine Esetra 2, condotta da Banca d'Italia nel 2003, i cui risultati sono disponibili da giugno 2005 sul sito internet www.bancaditalia.it.

¹³⁹ Il carattere dell'autonomia dell'impresa dai soggetti è stato ampiamente discusso nella letteratura economico-aziendale. Per un approfondimento esaustivo sull'argomento si veda Amodeo, Ragioneria Generale, pagg 26-29.

incarichi sia manageriali che di governo secondo criteri distanti da quello meritocratico, che invece potrebbe garantire o almeno salvaguardare l'autonomia dell'impresa.

La resistenza intrinseca degli imprenditori italiani verso l'apertura del capitale a soggetti esterni al nucleo familiare è altrettanto evidente quando si tratta di assegnare cariche dirigenziali o di amministratore.

Le due variabili analizzate con riferimento agli assetti proprietari, (grado di concentrazione e tipologia dei soggetti coinvolti) non sembrano in grado di spiegare la pur notevole differenza che emerge in tema di governance nelle imprese familiari. La notevole omogeneità in termini di struttura proprietaria non trova un riscontro altrettanto evidente quando si guarda ai meccanismi di governance delle aziende di famiglia. Altri fattori intervengono nella definizione delle forme di governo, sia per gli aspetti legati al sistema di rappresentanza, sia nell'attribuzione di ruoli e finalità differenti agli organi di governance¹⁴⁰.

Uno degli aspetti principali e tuttavia poco indagato dagli studiosi di corporate governance, è il "tipo di leadership esercitata"¹⁴¹: una proprietà molto presente, poco disposta a delegare funzioni anche importanti all'interno dell'impresa, in grado di esercitare il proprio potere attraverso una leadership carismatica, comporta un appiattimento dell'intera struttura su una sola figura, svuotando di potere effettivo tutti gli altri organi decisionali¹⁴². Al contrario, in presenza di una leadership condivisa, il coinvolgimento di più persone comporta lo sviluppo di una gestione più collegiale, meno legata alle intuizioni di uno solo o di gruppo ristretto di individui.

¹⁴⁰ Per un riferimento di carattere generale alle funzioni e alla performance del Consiglio di Amministrazione, si veda, Huse, Behavioural, Mentre Per Un Approfondimento Sulle Differenze Tra Imprese Familiari Si Rimanda A Corbetta & Salvato, op.cit.

¹⁴¹ Le indagini empiriche su variabili di tipo qualitativo sono meno diffuse di altre che indagano gli aspetti statici della struttura proprietaria; sull'argomento specifico uno spunto di riflessione interessante è offerto da Nordqvist, Ownership and Strategizing,.

¹⁴² In realtà sarebbe opportuno parlare di unico proprietario, generalmente il fondatore, che considera l'impresa prima una creatura propria e poi un'attività economica.

La proprietà incide direttamente sulla governance delle imprese anche attraverso l'individuazione degli obiettivi principali da perseguire; questi variano molto in base al contesto in cui l'azienda opera, al suo ciclo di vita, all'età ed all'educazione dei proprietari. In letteratura sono stati elencati diversi obiettivi del family business e al prevalere di quelli familiari, o di quelli più propriamente aziendali, muta anche la funzione degli organi di governo¹⁴³: Crescita aziendale; innovazione; Creare valore per la società; Profittabilità; Mantenere un controllo assoluto sull'attività; Garantire il benessere familiare; Trasferire l'azienda agli eredi; Offrire impiego ai familiari. Ovviamente è inverosimile pensare che la proprietà persegua solo degli obiettivi elencati, ma a seconda della prevalenza attribuita a taluni piuttosto che ad altri, si genera una prevalenza della componente familiare su quella aziendale.

2.3 Gli organi di governo del Family Business

Altro elemento che contraddistingue fortemente i meccanismi di governance nelle aziende di famiglia è la successione generazionale: aver affrontato e superato il delicatissimo momento del ricambio ai vertici dell'impresa comporta una modifica dei meccanismi di governance. Innanzitutto la proprietà (pur restando graniticamente familiare) si amplia, e diventa più complesso gestire relazioni tra parenti ed affini che possono avere obiettivi divergenti e non condividere i medesimi valori; anche l'accesso alle posizioni di amministratore o dirigente costituiscono un problema di governance da gestire. Le imprese che affrontano con successo due o più processi di transizione generazionale¹⁴⁴,

¹⁴³ Per una ricognizione esaustiva sul tema delle finalità e obiettivi delle imprese di famiglia si rimanda a Montemerlo, Op.cit. pagg. 41-46.

¹⁴⁴ Si parla di due o più processi di transizione generazionale perché in occasione del primo passaggio, dal fondatore ai primi eredi, è molto forte la tendenza dell'imprenditore a rimanere in azienda, anche senza incarichi formali, e mantenere un ruolo chiave anche nel processo decisionale. Nel passaggio dalla seconda e la terza invece emergono le criticità maggiori, perché

presentano forme di governo più efficaci e con una funzione reale, ossia quella di contemperare le diverse istanze di una compagine proprietaria più articolata. La corporate governance è elemento fondamentale ai fini della trasparenza informativa d'impresa e della corretta separazione tra proprietà e controllo. Più in dettaglio non solo il modello di corporate governance adottato dall'azienda influenza la capacità della stessa di impostare dei corretti rapporti con i diversi stakeholders aziendali presenti ed in particolare, con i conferenti il capitale finanziario, ma influenza anche il modello di relazione prevalente che l'alta direzione assume nei confronti degli interlocutori aziendali. Ciò è particolarmente rilevante per l'ambito dei servizi e della consulenza finanziaria e per la possibilità che ha un interlocutore professionale, quale potrebbe la banca, di essere percepito da quell'azienda cliente non solo come un fornitore indifferenziato di denaro (componente prodotto), bensì come un soggetto in grado di proporre soluzioni ai problemi finanziari aziendale (componente servizio). L'importanza che il modello di corporate governance assume ai fini della descrizione e dell'interpretazione dei comportamenti dell'impresa è stata ampiamente riconosciuta dalla letteratura aziendale in materia. Un modello di governance compreso dagli stakeholder dell'azienda consente di gestire livelli di complessità aziendali più ampi: il livello di complessità aziendale affrontato con un determinato governo consente di catalizzare risorse e competenze esterne nei momenti critici. L'assunzione di un modello di governance adeguato è quindi requisito per il raggiungimento di questo scopo. Al contrario un'azienda avente un livello di bassa complessità può permettersi di adottare un modello di corporate governance poco trasparente e chiuso. Nella definizione delle variabili descrittive, in cui può essere scomposto il costrutto si è preso, tra l'altro, come punto di riferimento il modello di corporate governance previsto per l'adesione al segmento Star del Mta di Borsa Italiana per le imprese familiari: Grado di apertura dell'assetto proprietario; Grado di separatezza tra proprietà e controllo; Presenza di membri esterni e indipendenti

nella gran parte dei casi si tratta di passaggio dalla prima alla terza: non è infrequente che la seconda generazione sia "schiacciata" tra le altre due.

nel CdA; Tipologia di famiglia presente in azienda; Presenza di obiettivi di crescita dimensionale; Grado di attenzione alla generazione di valore per gli azionisti. Recenti ricerche empiriche condotte nel nostro Paese, prima fra tutte quella della Banca d'Italia, hanno mostrato la difficoltà, per molte grandi e medie imprese italiane, di raggiungere dimensioni tali da poter conseguire posizioni di leadership a livello internazionale. Questa difficoltà dipende da molti fattori tra cui, in particolare, il fatto che la proprietà e il controllo di tali imprese siano stati concentrati per decenni (e in molti casi tuttora concentrati) in capo a due classi di soggetti, privi dei capitali sufficienti per lo sviluppo: tipicamente le grandi famiglie e lo Stato, prima dell'ondata delle privatizzazioni⁸⁴. Questi studi hanno fornito un contributo fondamentale alle conoscenze sugli assetti proprietari e di governance delle imprese italiane. Per quanto riguarda le imprese familiari, oggetto del nostro lavoro, ci si è principalmente focalizzati sul problema di come agevolare il trasferimento del controllo al di fuori della famiglia, che rappresenta, quindi, una delle principali questioni in tema di impresa familiare. Di contro, la stabilità del governo può costituire un fattore per lo sviluppo qualora sia radicata una concezione corretta del rapporto tra impresa e famiglia, coniugata ad un esercizio responsabile della proprietà e del controllo. Quindi, non basta tenere separata la sfera familiare da quella aziendale, ma occorre essere consapevoli che un'errata progettazione delle regole di governance può portare a disequilibri e ad inefficienze della gestione. In altri termini, il conseguimento del fine aziendale, che il più delle volte consiste nel raggiungimento del bene comune dell'impresa e della famiglia, può essere frustrato da regole di governance inadeguate che si riferiscono ad una insufficiente conoscenza dei sottosistemi e dei meccanismi che stanno alla base dell'impresa familiare. Si rende perciò necessaria l'individuazione di processi e strutture capaci di assicurare inviolabilità tanto alla famiglia quanto all'impresa. Il principale ostacolo al raggiungimento di un interesse generale è rappresentato dalla tentazione, sempre incombente, di privilegiare la famiglia a discapito dell'impresa o viceversa. La conclusione alla quale arriviamo è rappresentata dalla necessità di dotare l'impresa familiare di un

finalizzato ad una gestione efficace ed efficiente, che tenga conto di tutti gli interessi degli attori, a vario titolo, coinvolti nell'impresa. Tale framework deve essere in grado di tenere unita, in maniera salda, la famiglia all'impresa; deve creare una simbiosi tra i due istituti creando le premesse per un rapporto di reciproco scambio. Per ottenere questi risultati occorrerà procedere ad un vero e proprio "ripensamento" delle regole di governance. Alcuni principi-guida che possiamo formulare con riferimento alla governance delle imprese familiari, riguardano, in estrema sintesi: la pianificazione dei rapporti tra l'impresa e la famiglia; la formalizzazione dei piani in forma scritta; l'integrazione tra i diversi tipi di piani; gli organi responsabili delle scelte e dei processi di governance. In generale, il ruolo di governo economico può essere analizzato lungo tre dimensioni, rappresentate dai contenuti, dalle strutture e dai processi. La dimensione "contenuti" riguarda i contenuti delle scelte di governo nel loro profilo "invisibile", per quanto riguarda i valori e gli orientamenti di fondo; e nel loro profilo "visibile" delle decisioni prese sulla base di questi valori e orientamenti. Le scelte di governance delle imprese familiari sono di due tipi: da un lato abbiamo le decisioni di governo dell'impresa in senso stretto, ovvero l'insieme delle decisioni e delle scelte aziendali di fondo in merito alla costituzione e all'estinzione dell'impresa, all'indirizzo e alla guida dell'impresa in funzionamento. Scelte e decisioni che per il loro impatto strutturale sistemico e di lungo periodo hanno generalmente natura strategica⁸⁸. Decisioni che possono essere di pertinenza della proprietà, del consiglio di amministrazione ed, eventualmente degli organi di direzione massima. Dall'altro lato, invece, abbiamo le decisioni di governo "della proprietà", relative cioè alla sua configurazione interna, alle regole di funzionamento e all'impostazione dei rapporti con l'impresa. Chiaramente, le decisioni di governo della proprietà hanno un impatto notevole sulle scelte di governo dell'impresa, in quanto determinano il contesto in cui queste scelte maturano e sono realizzate. La seconda dimensione riguarda la struttura del governo economico, rappresentata dai cosiddetti tavoli decisionali, ovvero il sistema degli organi di governance. Tale sistema comprende,

nell'impresa familiare, la presenza, accanto ai cosiddetti organi "ufficiali" (assemblea degli azionisti, presidente della società, consiglio di amministrazione, comitato esecutivo, etc.) di organi di governo tipicamente familiari, come per esempio il consiglio di famiglia, che rappresenta un organo di supporto al governo di questa categoria di imprese. L'organo può essere variamente articolato e formalizzato, ovvero strutturato in forma di riunioni informali periodiche. La terza dimensione riguarda i processi, ossia i modi di formulazione e realizzazione delle decisioni realizzate attraverso la gestione degli organi sopra menzionati o attraverso l'utilizzo di meccanismi tipici delle imprese familiari come la stipula di patti di famiglia o altri accordi simili. Un altro punto fermo che riguarda il governo delle imprese familiari, è rappresentato dal fatto che l'attore chiave responsabile direttamente o indirettamente delle decisioni di governo è ritenuto essere la proprietà. In conclusione, occorre sottolineare che le scelte, le strutture e i processi devono essere progettati e costruiti sulla base della complessità della proprietà e dell'impresa; per esempio, se la compagine sociale è molto concentrata e la struttura economica è molto semplice, il sistema di governance dovrà necessariamente essere composto di un numero limitato di organi composti dai soggetti controllanti. Quindi una struttura snella, funzionale alle ridotte dimensioni aziendali e al grado di semplicità delle compagine societaria. Partendo dalle teorie sull'assetto istituzionale si è giunti ad analizzare e formularne numerose per quello che riguarda il vasto campo degli studi sul governo delle imprese. Contributi che hanno servito ad alimentare il filone di studi denominato della "corporate governance". La concezione dell'impresa come un sistema aperto⁷¹ costituisce la principale giustificazione dell'esistenza di molteplici assetti istituzionali⁷² aziendali, ciascuno dei quali si contraddistingue per uno specifico sistema di corporate governance. Tale denominazione ha un concetto molto ampio in economia aziendale⁷³, ma principalmente fa riferimento alle problematiche che riguardano il governo d'impresa. In particolare ci si riferisce a tutte quelle norme (norme di tipo legislativo, giurisprudenziale, statutario, negoziale e anche di tipo consuetudinario), che caratterizzano un

particolare assetto istituzionale⁷⁴; nel nostro caso tratteremo delle regole e delle norme proprie dell'assetto istituzionale "impresa familiare". Simili norme condizionano la struttura e la dinamica dell'impresa, ponendola più o meno in grado di conseguire e mantenere condizioni di equilibrio complessivo. In altre parole, possiamo definire la corporate governance come tutte le "regole del gioco", attraverso le quali nascono e si sviluppano le più importanti decisioni aziendali; quelle regole che massimamente concorrono a determinarne la prosperità o l'insuccesso. Il problema della corporate governance è importante per diverse ragioni. Da un lato, si assume che esso costituisca una leva fondamentale della competitività delle aziende. Dall'altro lato, dal modello di corporate governance dipende l'ampiezza della responsabilità attribuita ai decisori aziendali e l'efficacia del controllo cui essi sono sottoposti. Per poter disporre di basi razionali su cui fondare le scelte di gestione si impiegano modelli di riferimento, scelti dal soggetto economico, o dagli attori chiave della gestione, in base ai valori di fondo di questi soggetti. In tutti questi modelli esiste tuttavia una semplificazione della realtà che non permette di avere un quadro completo della situazione; allo stesso tempo, tale semplificazione permette, pro tempore, il raggiungimento degli obiettivi che il soggetto economico si era prefissato. Occorrerà, nel processo di applicazione dei modelli, operare una sorta di selezione per avvicinare il più possibile le esigenze di informazione dei soggetti interessati ai modelli di riferimento. Dal grado di consonanza tra i valori di fondo dei soggetti e dei modelli di riferimento derivano forme più o meno durature nel tempo che possono condurre a formare organi di governo economico più o meno efficaci. In particolare possiamo evidenziare alcune modalità di struttura di governo economico, definibili in maniera sintetica, come segue: struttura unitaria; struttura dualistica verticale; struttura dualistica orizzontale. Brevemente, il primo modello prevede la concentrazione delle funzioni di gestione, di controllo, di legittimità e di merito in capo ad un unico organo, che può coincidere con il consiglio di amministrazione. La seconda struttura, quella dualistica verticale, prevede un organo amministrativo a due livelli: ovvero un consiglio di

amministrazione con funzioni gestionali e un comitato di sorveglianza con funzioni di controllo di legittimità e di merito. Infine, il terzo modello prevede un consiglio di amministrazione cui possono partecipare, o meno, membri esterni indipendenti. Il controllo di merito è compito dei membri indipendenti. In definitiva, la forma più comune di organo di governo economico è data dal consiglio di amministrazione di società di capitali, e sempre più spesso anche le aziende a conduzione familiare si stanno dotando di tale organo, per una efficace ed efficiente gestione d'impresa. Per quanto attiene le scelte effettuate sino ad ora nell'ottica della Family Governance si ritiene opportuno riportare alcune considerazioni desunte dai dati disponibili presso il CERVED della camere di commercio italiane. Intanto non risultano completamente rispettate le intenzioni del legislatore volte a produrre tre diversi sistemi di amministrazione e controllo equivalenti sotto il profilo dell'efficienza della governance e dell'efficacia, oltre che nel rigore dei sistemi di controllo. Sulla base di quanto si è potuto accertare un giudizio di equivalenza è insostenibile ed appaiono fondate le critiche di concorrenza ineguale tra i tre modelli, che può provocare guasti e conseguenze negative quando la scelta tra gli stessi viene lasciata all'autonomia privata. Per quanto riguarda il sistema dualistico, è da condividere la critica rivolta al legislatore della riforma di aver creato un modello ibrido che si discosta dai modelli stranieri di riferimento. Nel nostro Paese possiamo tranquillamente affermare che il comitato di controllo svolge le stesse funzioni del collegio sindacale. La differenza principale risiede nel fatto che, mentre il collegio sindacale vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, il comitato di sorveglianza ha il compito di vigilare esclusivamente sulla corrispondenza tra la rappresentazione contabile e la realtà economica sottostante.

2.4. Composizione e funzioni di un CdA efficiente

Il consiglio d'amministrazione (d'ora in poi CdA), assieme all'assemblea dei soci ed al management rappresenta uno dei tre organi principali nella

definizione dei meccanismi di governance aziendali. In tutti i paesi industrializzati, la normativa in vigore attribuisce al CdA il compito di esercitare le funzioni di governo economico nelle imprese organizzate in forma societaria.

A dispetto della sua indiscussa centralità e importanza, il funzionamento del *board of directors* nelle imprese di famiglia è stato scarsamente indagato, e, nella maggior parte dei casi, sono stati utilizzati paradigmi di riferimento inappropriati¹⁴⁵. Anche la pratica, per quanto riguarda gli aspetti direttamente legati alla disciplina normativa ed all'applicazione di codici di condotta, non ha mostrato di tenere sempre nella giusta considerazione le peculiarità delle imprese familiari quando si è trattato di definire composizione e ruoli del CdA.

Il dominio dell'agency theory negli studi sulla corporate governance ha avuto ripercussioni anche sul modo in cui è stato concepito il consiglio di amministrazione. Nella *corporation* in cui si assiste alla separazione tra proprietà e governo, laddove managers e azionisti perseguono interessi divergenti, il CdA rappresenta il principale meccanismo di governance (interno) che consente ai proprietari di monitorare l'operato del management.

Nelle imprese a controllo familiare, specie se di piccole dimensioni, con il capitale interamente detenuto dalla coalizione al comando e con una presenza rilevante di membri familiari anche nelle posizioni dirigenziali ed esecutive, il costrutto teorico illustrato poc'anzi mostra limiti evidenti. Come riportato in precedenza nella tab.3, in quasi il 70% dei casi, i membri della famiglia dell'imprenditore ricoprono contemporaneamente due o addirittura tre ruoli tra quelli del socio, amministratore e manager.

Una sovrapposizione così evidente degli incarichi in capo ai medesimi soggetti familiari attenua anche il rischio che managers e proprietà possano

¹⁴⁵ Diversi studiosi sono concordi nel ritenere che lo studio del funzionamento del Board nelle imprese familiari sia ancora in uno stadio embrionale, e che ci sia bisogno di un ripensamento dei paradigmi di riferimento. Per un'ampia review sull'argomento si rimanda a Johansson & Huse, Recruiting; Pieper, Op.Cit., Zattoni, Op.Cit. Pag 111; Corbetta, Op.Cit. Pag.195; Corbetta & Salvato. Op.Cit.; Zahra&Pearce, Review.

perseguire finalità divergenti, e si osserva una prevalenza di un rapporto di cooperazione, molto prossimi ai dettami della *stewardship theory*¹⁴⁶.

Al contrario, all'interno del CdA delle aziende a conduzione familiare, possono sorgere due tipologie di conflitto: tra soci gestori e non gestori così come tra la proprietà ed il management. Le relazioni tra i diversi attori danno origine ad una dinamica di indipendenza e interdipendenza che incide fortemente sull'efficacia reale degli assetti di governo del family business specie se di dimensioni ridotte¹⁴⁷.

Il ruolo del CdA nelle imprese familiari è molto controverso e difficile da analizzare, proprio a causa dell'overlap istituzionale tra impresa e famiglia e dell'accumulo di cariche da parte dei soggetti proprietari. Uno degli aspetti su cui sembra esserci unanimità tra gli studiosi di azienda familiari, è che il CdA rappresenta un organo dell'impresa e non della famiglia. La precisazione che può apparire scontata, in realtà non lo è; e ci sembra opportuno ribadire che il CdA dovrebbe sempre esercitare la propria funzione con l'unico obiettivo di garantire prosperità all'impresa, perseguendo la strada di uno sviluppo equilibrato e duraturo. Altri organi quali il *consiglio di famiglia* o i *comitati* sono preposti invece alla risoluzione delle controversie interne alla compagine proprietaria, con riferimento anche alle dispute tra familiari.

Le funzioni principali del consiglio di amministrazione sono sancite per legge, statuto aziendale oltre che dettati da una copiosa letteratura: definire e far rispettare la missione aziendale, fissare le linee strategiche e monitorare che siano realmente perseguite dal management, definire la politica di reclutamento e quella

¹⁴⁶ Davis, Schoorman & Donaldson, Stewardship, hanno fornito un contributo importante agli studi di governance dimostrando che gli interessi di managers e azionisti possono essere convergenti e non per altruismo dei primi. Questa teoria sembra essere particolarmente pertinente nel caso delle imprese di famiglia, in cui azionisti ed esecutivi sono legati da affetti oltre che dall'interesse economico.

¹⁴⁷ Huse, Simultaneous,.

degli investimenti¹⁴⁸. Recentemente gli studi sul *board of directors* hanno identificato in maniera molto sintetica ed efficace tre ruoli principali del CdA¹⁴⁹:

- 1 Strategic role;
- 2 Service role;
- 3 Control role.

La definizione delle strategie è la prima funzione attribuita al CdA. Gli amministratori devono vagliare le diverse opportunità strategiche e stabilire quale possa garantire i risultati migliori per l'impresa. Il concetto di "service role" è meno intuitivo: i consiglieri devono garantire l'accesso a risorse esterne che difettano all'azienda, anche attraverso azioni di "lobbying" o di "networking" nell'establishment economico e finanziario, e integrare le competenze che non siano già presenti nella compagine proprietaria o nel management. Il ruolo di controllo, infine, si riferisce al monitoraggio sul management¹⁵⁰ per verificare che le linee dettate in sede di pianificazione strategica siano realmente perseguite e gli obiettivi centrati.

Come assicurarsi che il CdA nelle imprese familiari sia un reale organo di governo anziché un puro adempimento formale¹⁵¹? Il tema è estremamente attuale e ancora irrisolto; numerosi risultati di indagini sul campo ci dicono che non basta rispettare le regole formalmente imposte dai numerosi codici, per garantire un'efficacia reale al CdA¹⁵². Mentre l'attenzione è stata posta quasi esclusivamente sulla numerosità dei membri del board, sul rapporto tra amministratori esecutivi e non esecutivi, sulla separazione tra le cariche di amministratore delegato e presidente del consiglio, ciò che invece sembra incidere sul funzionamento del CdA è la competenza degli amministratori, la motivazione

¹⁴⁸ Montemerlo, Op.Cit. Pag 130.

¹⁴⁹ Fama & Jensen, Separation; Zahra & Pearce, Op.Cit. Huse, Op.Cit.

¹⁵⁰ Barney, Resource; Pfeffer & Salancick, Resource dependance, pagg. 162-164

¹⁵¹ Corbetta, Op.Cit., Pag 195.

¹⁵² Pugliese, Strategic Involvement.

e la capacità di costruire un gruppo di soggetti con competenze ed educazione differenti, in modo da favorire un rapporto dialettico anche all'interno del CdA.

Il tema degli amministratori indipendenti per lungo tempo ha rappresentato una possibile soluzione per garantire un'efficacia assoluta del CdA, così come previsto per le imprese quotate¹⁵³. Di fatto neppure la presenza di *outsider* ha assicurato che gli amministratori adempissero alle funzioni assegnate, ma nella gran parte dei casi, seppure esterni, si sono limitati a ratificare decisioni prese altrove¹⁵⁴.

La carenza di studi empirici sulla composizione ed il funzionamento del CdA delle imprese familiari italiane non aiuta a comprendere quali siano gli aspetti di maggiore criticità sia nella definizione dei meccanismi di accesso e rappresentanza, sia per quanto concerne l'attribuzione dei compiti agli amministratori. Il CdA è presente nel 66,9 delle aziende familiari italiane¹⁵⁵, e in media è composto da 4 a 7 membri che nel 75% dei casi hanno legami di parentela con la compagine proprietaria di comando. Da quanto emerge è poco diffusa la pratica di rivolgersi a soggetti esterni alla famiglia(o comunque della proprietà in senso ampio), e anche laddove se ne faccia ricorso, il loro ruolo non viene ritenuto di particolare importanza. I dati sulla retribuzione annua dei consiglieri evidenziano che nel 40% dei casi i *directors* ricevono un compenso inferiore agli 11.000€, nel 30% questa oscilla tra 11.000 e 25.000 euro e nel 30% dei casi supera i 25.000 euro. Inoltre se si considera che le remunerazioni più elevate sono attribuite agli amministratori *insiders*, con altri incarichi all'interno dell'azienda, si comprende quanto poco sia apprezzato il lavoro degli "indipendenti".

¹⁵³ Il concetto di amministratore indipendente nelle imprese familiari ha un connotato differente rispetto al resto delle imprese e oltre alla necessità di non cumulare incarichi manageriali e amministrativi, è opportuno che l'amministratore non abbia legami di parentela con la famiglia proprietaria.

¹⁵⁴ Ford, *Outside Directors*.

¹⁵⁵ Corbetta & Montemerlo, op. cit. Il risultato non tiene conto dell'effetto dimensionale: il campione selezionato è rappresentativo dell'intero universo delle imprese familiari.

Il Cda delle imprese familiari italiane si riunisce almeno 6 volte l'anno nel 50% dei casi osservati, con una durata media delle riunioni che si attesta sulle 2 ore e 30 minuti. In questo tipo di analisi l'effetto dimensionale sembra influenzare notevolmente i risultati: le imprese maggiori hanno una più spiccata propensione verso incontri formali del CdA, mentre si può ragionevolmente immaginare che nelle realtà più piccole prevalgano incontri informali anche per le decisioni più rilevanti.

E' molto più complesso il tentativo di stabilire il funzionamento reale dei CdA familiari italiani poiché mancano al momento dati attendibili e per la difficoltà intrinseca nel riconoscere se un medesimo soggetto che ricopre più ruoli, stia agendo nelle vesti di amministratore, proprietario o manager. Gli unici dati a disposizione circa i compiti del CdA nelle aziende di famiglia risalgono al 1997¹⁵⁶: il 34,09% del tempo speso nelle riunioni formali è destinato a “ conoscere i risultati finanziari dell'impresa”, il 29,32% è utilizzato per “ discutere di argomenti cruciali”, mentre il restante 36,59% serve per “approvare le decisioni prese”.

2.4 I patti di famiglia come strumento di disciplina dei rapporti impresa-famiglia.

Accanto ai tre organi che rappresentano gli elementi fondamentali nei meccanismi di governance in ogni impresa, nelle aziende di famiglia se ne può affiancare un quarto, il *patto di famiglia*, che tende a disciplinare uno degli aspetti più critici in queste organizzazioni, vale a dire la sovrapposizione istituzionale tra impresa e famiglia. Mentre il CdA è un organo dell'impresa, con il compito di esercitare la funzione di governo e garantire il funzionamento ed uno sviluppo equilibrato, i patti familiari nascono con una finalità differente: stabilire delle

¹⁵⁶ Inchiesta comparata per il Mass Mutual Fund, Corbetta & Tomaselli, op.cit.

regole di comportamento della proprietà rispetto alle eventuali scelte critiche che incidono sia sulla famiglia che sull'impresa.

I patti di famiglia sono uno strumento relativamente recente, i primi casi di imprese che vi hanno fatto ricorso risalgono alla fine degli anni Ottanta. Una spinta decisiva alla diffusione di quest'ulteriore meccanismo di governance è da rinvenirsi nell'essenza stessa delle imprese familiari, in cui gli "attori" principali sono due¹⁵⁷ e non sempre si ritrovano ad avere interessi convergenti. Da questa (netta) distinzione possono discendere conflitti che mettono a repentaglio sia l'unità familiare che la sopravvivenza stessa dell'azienda, quand'anche questa mostrasse una buona attitudine a generare reddito¹⁵⁸.

I casi di potenziale conflitto tra famiglia e azienda sono diversi, e l'esperienza dimostra che si moltiplicano all'aumentare delle criticità gestionali: crescita dimensionale, ampliamento della compagine proprietaria, politica di reclutamento dei giovani familiari e imminenza di un processo successorio. I primi esempi di diffusione dei patti di famiglia confermano che il ricorso a tale strumento è molto più diffuso nelle imprese di medio-grandi dimensioni, che siano giunte almeno in terza generazione e con una proprietà divisa tra dieci o più proprietari familiari¹⁵⁹. Pur essendo un documento estremamente flessibile e libero da vincoli normativi, adattabile alle mutevoli esigenze della compagine proprietaria, il patto di famiglia presenta una certa uniformità di contenuto anche tra aziende diverse; e tende a disciplinare tutti o parte dei seguenti aspetti, forieri di generare criticità nel rapporto fra impresa e famiglia:

- Reclutamento dei membri della famiglia;

¹⁵⁷ In letteratura è molto diffusa la concezione secondo cui impresa e famiglia siano due "istituti" differenti, con finalità e obiettivi divergenti, che solo nell'ambito economico, nel caso quindi di un'impresa a conduzione familiare, possono presentare elementi di convergenza. Corbetta, op. cit.; Montemerlo, op. cit.

¹⁵⁸ Non è affatto infrequente, anche nelle imprese di grandi dimensioni e di fama internazionale, che litigi tra familiari abbiano determinato un ridimensionamento dell'impresa o addirittura la sua scomparsa. Senza giungere a casi estremi, è notevole anche la casistica di un ridimensionamento dell'attività, anche precludendo possibili sentieri di crescita.

¹⁵⁹ Montemerlo D., op.cit. pag 160

- Educazione e carriera dei giovani aspiranti all'ingresso in azienda;
- Trasferimento di quote nella successione;
- Liquidazione delle quote ai soci recedenti;
- Politica degli investimenti e fonti di finanziamento;
- Condizioni di accesso di soggetti esterni nelle posizioni di socio, amministratore o manager.

Il reclutamento dei membri della famiglia diventa uno degli aspetti più controversi quando la compagine proprietaria si amplia, i nuclei familiari di riferimento (o rami) sono più di uno e, soprattutto, si percepisce che l'ingresso in azienda non può essere concesso a tutti senza compromettere l'equilibrio economico dell'impresa. Stabilire a priori i criteri dell'ingresso in azienda (con qualche incarico e remunerazione) serve per attutire gli eventuali conflitti fra soci; in questo senso, è opportuno stabilire l'educazione e le capacità richieste agli aspiranti. La gestione dei giovani familiari può divenire addirittura più problematica qualora dovessero optare per una soluzione differente rispetto all'ingresso in azienda.

Altro aspetto che si può rinvenire nei patti è quello relativo alle politiche di investimento aziendali e il modo in cui devono essere finanziate. Pur non essendo molto diffuso, questo punto è molto rilevante perché sancisce una certa autonomia dell'impresa dai soggetti familiari: la rinuncia a dividendi lusinghieri o investimenti per beni strumentali all'attività imprenditoriale e chiaramente destinati al benessere familiare, può essere condivisa per garantire risorse a sufficienza all'interno dell'impresa per perseguire un processo di crescita da finanziare in parte con mezzi propri. Infine, il patto di famiglia interviene anche a disciplinare l'ingresso di soci non familiari nelle posizioni più rilevanti, specie se in qualità di soci o di amministratori esterni. L'indagine empirica a supporto del presente lavoro evidenzia ancora un ritardo delle imprese italiane nell'adottare un patto di

famiglia¹⁶⁰: solo il 7,14% delle imprese intervistate ha in vigore un patto contro il 26% delle imprese spagnole.

2.5. Prospettive di analisi e scenari futuri negli studi sulla governance delle imprese familiari.

I meccanismi di governance nelle imprese familiari rappresentano un ambito di studi di estremo interesse, ancora relativamente inesplorato sia dei ricercatori italiani che a livello internazionale. Una serie di interventi autorevoli recentemente hanno sollevato in maniera molto decisa il problema della governance nel family business, indicando possibili percorsi di ricerca e suggerendo metodologie di analisi appropriate¹⁶¹.

Fino alla prima metà degli anni '90 il tema della governance nelle imprese familiari è stato affrontato con gli stessi paradigmi utilizzati per la corporation, e con le medesime finalità. Il risultato principale è stato la definizione di un "modello statico" nei meccanismi di governance dei family business, molto efficace da un punto di vista didascalico, ma non necessariamente corrispondente alla realtà.

Le aziende a conduzione familiare, come è stato accennato, possono essere molto diverse fra loro per contesto di riferimento, assetto proprietario, generazione, ciclo di vita, e al mutare di queste variabili (interne ed esterne), cambiano di conseguenza anche i meccanismi di governance atti a rendere equilibrato il rapporto tra impresa e famiglia, garantendo uno sviluppo durevole all'azienda. L'osservazione empirica in questa fase può giocare un ruolo decisivo: l'omogeneità negli assetti proprietari e nei meccanismi di governance che hanno contraddistinto le imprese familiari fino agli anni Novanta, è anche il

¹⁶⁰ Si veda capitolo primo pag. 38 e pag. 60.

¹⁶¹ Corbetta - Salvato, Op. Cit.; Huse, Op. Cit.; Gabrielsson, Board In Smes; Johannisson - Huse, Op.Cit.; Samra-Fredircks, Board in action.

frutto di un contesto storico molto particolare, almeno in Italia e in parte dell'Europa continentale. Il secondo dopoguerra, la ricostruzione ed il boom economico degli anni Sessanta e Settanta hanno favorito la nascita di numerosissime imprese a conduzione (mono) familiare, caratterizzate da una proprietà molto concentrata e dall'assenza, sul piano sostanziale, di organi di governo collegiali. Fino a che la generazione dei fondatori è rimasta al timone dell'azienda, i meccanismi di governance sono rimasti immutati (praticamente assenti o fortemente appiattiti sulle gerarchie familiari), tanto da parare di "sistemi inerziali"¹⁶².

Differenze di rilievo negli assetti proprietari e nei meccanismi di governance si palesano con l'avanzata delle generazioni successive e l'approssimarsi della successione¹⁶³. Quello attuale è un periodo di grandi trasformazioni economiche per l'effetto congiunto di due fattori principali: la necessità di un ricambio generazionale all'interno delle imprese figlie del boom di metà Novecento e l'avvento sulla scena mondiale di nazioni "nuove" che offrono l'opportunità di aprire nuovi mercati, ma costituiscono anche una minaccia per la competitività delle imprese nostrane di piccole dimensioni e con capitale chiuso¹⁶⁴. La recente riforma del Diritto Societario¹⁶⁵, con l'introduzione dei modelli monastico e dualistico accanto a quello tradizionale, potrebbe incidere profondamente sui meccanismi di governance delle imprese familiari. In questo caso, per avere dati significativi dell'impatto di questa riforma bisogna attendere almeno un lustro prima di vederne dispiegati gli effetti.

¹⁶² Airoldi, op.cit.

¹⁶³ Aver programmato in anticipo la fase di transizione generazionale è nella gran parte dei casi un modo per evitare o attutire l'impatto negativo di un evento molto critico per l'impresa, in corrispondenza del quale si registra un tasso di mortalità delle aziende molto elevato.

¹⁶⁴ Onida, *Piccolo*, pone una questione quanto mai attuale, la sostenibilità di un sistema-paese basato sulle piccole e medie imprese al cospetto di players globali.

¹⁶⁵ D. Lgs. 17 gennaio 2003 n° 6.

CAPITOLO IV

LA CONTINUITA' DELLA FAMILY BUSINESS

NEL

PASSAGGIO GENERAZIONALE

4.1 La rilevanza socio-economica del trasferimento dell'Impresa Familiare

Il trasferimento di un'impresa rappresenta il momento nel quale avviene il trasferimento della sua proprietà da una persona ad un'altra persona o impresa che assicura la continuità della sua esistenza e della sua attività commerciale. Quando avviene in ambito familiare, il trasferimento si concretizza nel passaggio generazionale e dà quindi luogo in senso stretto ad una successione sia nella guida dell'impresa sia nel controllo proprietario della stessa.¹⁶⁶ La rilevanza socio-economica del trasferimento di impresa rappresenta un argomento di estrema attualità sia a causa del progressivo invecchiamento della popolazione sia perché aumentato le situazioni in cui gli imprenditori desiderano lasciare l'attività anche se non è ancora stata raggiunta l'età del pensionamento, si apre un campo che può essere difficile trovare, all'interno della famiglia, altri soggetti pronti ad assumere responsabilità imprenditoriali e sociali. In Italia, il fenomeno è di particolare attualità in quanto oltre metà dei titolari delle imprese familiari ha superato i sessanta anni d'età e nei prossimi anni si dovrà affrontare il problema della successione d'impresa,¹⁶⁷ che se non affrontato con la dovuta attenzione può tramutarsi in una minaccia per la stessa sopravvivenza delle imprese familiari.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Una recente indagine della Confindustria del 2007 ha evidenziato che guida dell'impresa e controllo proprietario possono coinvolgere uno stesso soggetto (trasferimento della proprietà e della leadership ad un unico soggetto della famiglia) ovvero con la distribuzione, in misura differente, agli altri componenti della famiglia od agli altri soggetti interessati al variare dell'assetto proprietario dell'impresa.

¹⁶⁷ Corbetta G. – Lassini U., *Le Aziende Familiari In Italia*, Egea Ed. , 2002 ,

Gallucci C. – Marino V. – Metallo G., *Il monitoraggio di vitalità del family business In fase di transizione verso un modello tridimensionale esplicativo*, in *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione* (a cura di De Vecchi C. – Fraquelli G.) – Convegno AIDEA 2007, Il Mulino ed., 2008, pag. 273

¹⁶⁸ In dottrina aziendale alcune ricerche sulla longevità delle imprese familiari hanno evidenziato che la creazione del valore subisce delle interruzioni nel passaggio da una generazione ad un'altra e che solo il 30% delle imprese familiari sopravvive al passaggio alla seconda generazione e solo il 15% supera la seconda generazione. Al riguardo si rinvia agli studi dei seguenti autori: Greiner L.E., *Evolution and devolution as organizations grow*, in "Harvard Business Review" luglio-agosto 1972, pagg. 37-46, trad. in *Evoluzione e Rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, in

Nelle imprese familiari, il processo di transizione del potere imprenditoriale, e in particolare, il primo passaggio dell'imprenditore fondatore alla generazione successiva, assume una particolare criticità e può condizionare pesantemente la fattibilità dei processi futuri di sviluppo dell'impresa. Il ricambio imprenditoriale può condurre ad un potenziamento e rinnovamento dell'impresa o di contro ad un processo di deterioramento o crisi dell'azienda familiare.¹⁶⁹ In questo senso non sono da sottovalutare i rischi concreti di cessazione dell'attività o comunque di profonda discontinuità di gestione se i processi di trasmissione e successione non sono affrontati e pianificati in modo organico e tempestivo. Trasmettere l'impresa significa pianificare lo sviluppo futuro dell'azienda, preparando l'inserimento delle generazioni successive secondo un vero e proprio "piano aziendale", che considerando tutti i fattori che sono presenti in azienda, vada al di là dei rapporti parentali e favorisca un approccio al problema del passaggio generazionale con l'obiettivo di garantire continuità all'impresa con la nuova attribuzione della delega di responsabilità dell'impresa.¹⁷⁰ Non vi è dubbio che il controllo della famiglia rende disponibili i capitali e le risorse indispensabili per lo start-up dell'impresa, ma allorquando all'interno dell'impresa si preferisca il mantenimento del controllo proprietario alla crescita, allora il rischio connesso allo sviluppo o la probabilità di entrare in crisi diventano minacce imminenti. È noto che le imprese a carattere familiare sono presenti in modo rilevante nei diversi contesti ed economie del mondo, prescindendo dalle tradizioni economiche e dai percorsi di sviluppo dei diversi Paesi. Un elemento che accomuna i diversi contesti è senza dubbio rappresentato dal fatto che il modello

L'Impresa" n. 5, 1976; Barnes L.B. – Hershon S.A., Transferring power in the Family business, in "Harvard Business Review", 1976 n. 54 – 4, pagg. 105-114; Peiser R.B. – Wooten L.M., *Life cycle changes in small family businesses* in "Business Horizons", 1983, n- 26-3 pagg. 58-65; Ward J. , Di padre in figlio: l'impresa di famiglia, come preparare il passaggio generazionale ed assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari, 1990, Angeli ed., pagg. 18 e ss.; Gersick, K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I., *Generation to generation. Life cycle of the family business*, 1997, "Harvard Business School Press"

¹⁶⁹ Schillaci C.E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, 1990 Giappichelli ed, pagg. 6 e ss.

¹⁷⁰ Ferraro F. (a cura di) *Il passaggio generazionale delle PMI*, 2005, Francoangeli ed. , pagg. 10 e ss. e Preti P., *L'organizzazione della piccola impresa. Nascita e sviluppo*, 1991, EGEA ed.

di impresa familiare, da un punto di vista dell'assetto proprietario, esprime il grande vantaggio di ridurre i conflitti di interesse nel governo dell'impresa. Infatti grazie alla coincidenza tra proprietà e governo si riducono i conflitti all'interno della governante aziendale. Tale aspetto peculiare spiega come l'impresa familiare possa operare in contesti ad alta variabilità congiunturale, grazie alla capacità di mantenere performance alternate per periodi molto estesi, che trovano una giustificazione nell'orientamento al lungo periodo dell'assetto proprietario.¹⁷¹ Le problematiche connesse al passaggio generazionale delle imprese familiari non sono solo limitate alle PMI, ma delinea marcatamente anche quello della media-grande impresa. Tale circostanza trova conferma che la sopravvivenza della Family Business non è legata all'aspetto dimensionale dell'impresa, ma alla capacità di effettuare una adeguata pianificazione e conoscenza delle alternative strategiche ed operative ideali a realizzare la successione imprenditoriale.

I trasferimenti di imprese sono complessi e troppo spesso non coronati da successo, non già per il fatto che le imprese in quanto tali non siano vitali, ma unicamente a causa dei problemi che si incontrano durante la fase di trasferimento. La comunità europea, con la propria Commissione, sin dal 1994¹⁷², ha preso atto che il tema intergenerazionale delle imprese familiari aveva una dimensione internazionale ed una rilevanza sociale di grande portata. Nella propria comunicazione del 1994 la Commissione Europea ha individuato quattro problemi tipici dei trasferimenti:

- garantire la continuità delle società di persone e delle ditte individuali;
- preparare i trasferimenti attraverso l'adozione della forma giuridica più adeguata;
- incoraggiare i trasferimenti a terzi;
- facilitare i trasferimenti nell'ambito della famiglia tramite adeguate misu

¹⁷¹ Passeri R., *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, 2007, Firenze University Press, pagg. 9 e ss. nonché Ciappei C., *La governante nell'impresa familiare*, in Neri A. – Frangioni A. (a cura di), 2001, ApiFinser ed, Livorno.

¹⁷² 94/1069/CE: Raccomandazione della Commissione del 07/12/1994, sulla successione nelle piccole e medie imprese, G.U.C.E. n. 385 del 31/12/94 pagg. 14 -17

re fiscali.

Nella Raccomandazione pubblicata nel dicembre '94, la Commissione ha invitato gli stati membri ad adottare i seguenti principi nel passaggio generazionale delle PMI: incoraggiare le iniziative volte a sensibilizzare, informare e formare i capi di imprese, in modo da garantire una preparazione in tempo utile dei trasferimenti; offrire un ambiente finanziario che favorisca la riuscita del trasferimento; prevedere possibilità giuridiche per ristrutturare un'impresa prima del suo trasferimento; stabilire i principi giuridici che consentono di garantire la continuità delle società di persone e delle ditte individuali in caso di decesso di uno dei soci o dell'imprenditore; favorire la sopravvivenza dell'impresa mediante un'adeguata tassazione della successione e della donazione; incoraggiare fiscalmente l'imprenditore a vendere al sua impresa a terzi.

Molte ricerche¹⁷³ hanno evidenziato che alla base della eventuale crisi della imprese familiari vi sono non tanto problemi legati alla capacità dell'impresa di competere, quando piuttosto fattori di crisi interni alla famiglia imprenditoriale come la conflittualità intra ed intergenerazionale, il tutto congiunto con la possibile ossessione del controllo assoluto dell'impresa.

Il tema della transizione generazionale delle imprese rappresenta un fenomeno avente unitarietà logico-aziendale, il quale può essere compiutamente inteso solo a condizione che di esso si riassumano tutte le variegate valenze che ne costituiscono l'essenza; da quelle che riguardano le implicazioni sociologiche e psicologiche fino a quelle derivanti dai valori morali che lo sovrastano, direttamente abbinate ad una determinata concezione che si ha del "senso della

¹⁷³ Al riguardo si rinvia a DI MASCIO A., *Crescita e governante delle imprese familiari*, 2008, Egea Ed. pagg. 57 e ss.

vita”, la quale a sua volta ispira la concezione che si ha della “ragion d’essere” dell’impresa stessa¹⁷⁴.

Sotto il mero profilo economico-aziendale, e prescindendo dalla sua correlazione con l’impresa familiare, la rilevanza critica del fenomeno del passaggio generazionale discende da una sorta di imperativo categorico che spetta a qualsiasi esperienza aziendale, ovvero: la sopravvivenza dell’impresa; poiché l’azienda è un fenomeno di tempo, e del tempo necessita per esplicitare le sue possibilità e i suoi limiti.

L’approccio economico-aziendale al problema della transizione generazionale, va inquadrato nel più ampio contesto della considerazione che l’impresa è lo strumento utilizzato dall’uomo per operare in campo economico; sicché l’azienda si presta a perdurare nel tempo in ragione della sua idoneità a soddisfare tali bisogni, se questi sussistono; e questo a prescindere da chi detiene, *pro tempore*, la titolarità dei bisogni stessi.

Una tale affermazione implica affrontare le problematiche del passaggio generazionale considerando che la transizione è “successione” di persone une ed irripetibili, fra loro differenti (anche se affini, nel caso dell’impresa familiare) e quindi dotate di aspirazioni personali non sempre coincidenti. A questo deve aggiungersi la ricerca dell’equilibrio aziendale e la tensione continua verso l’economicità, la cui assenza renderebbe vana la volontà che sta alla base di qualsiasi passaggio generazionale, ovvero che l’esperienza aziendale non s’interrompa.

Fra tutte le possibili occasioni dell’esperienza aziendale che implicano la considerazione della sopravvivenza dell’impresa, l’unica che sicuramente prima o poi accomuna ogni tipo di azienda, è appunto quella del ricambio generazionale. Il problema della successione ha un’estrema rilevanza pratica, ma stimola anche numerose riflessioni teoriche sulla natura dell’istituto “azienda”.

¹⁷⁴ Pini M., La sopravvivenza dell’azienda nel passaggio generazionale, in Paolone G. (a cura di), L’azienda a proprietà familiare, Torino, Giappichelli, 1996.

Nelle parole di Zappa¹⁷⁵, “l’azienda è un istituto autonomo destinato a perdurare, dotato di vita propria, la quale si alimenta con l’imprescindibile esistenza di condizioni di economicità¹⁷⁶. In altre parole, essa è destinata a vivere indefinitamente nel tempo, instaurando relazioni con molteplici entità esterne, ma non dipendendo da nessuna di queste per il suo duraturo esplicarsi.

L’osservazione della realtà ci induce ad affermare che il fenomeno del ricambio generazionale assume un significato particolare quando viene riferito alle imprese a conduzione familiare, nelle quali risulta particolarmente complesso.

Le intense relazioni tra impresa e famiglia, dunque, se male impostate potrebbero privare l’azienda del requisito dell’autonomia e della duratura economicità. Il rapporto famiglia/impresa è talmente fondamentale ed insostituibile da rendere critica e non preordinabile la completa definizione del fenomeno in questione, e della valutazione dei tempi, dei metodi e non ultime, delle persone, con cui si affronta la fase del passaggio generazionale.

Per l’importanza che la categoria di imprese familiari riveste nel sistema economico e sociale del nostro Paese, la loro continuità sta diventando un problema di attualità, sempre più al centro dell’attenzione, dal momento che sono poche le famiglie che riescono, senza traumi, a portare a termine il processo successorio. Quindi, la continuità e la sopravvivenza dell’impresa familiare è legata, oltre che alle consuete variabili competitive, anche all’esito dei processi di successione generazionale.

Da una indagine¹⁷⁷ è emerso che meno di 1/3 delle imprese familiari sopravvive alla seconda generazione e che solamente il 15% la supera; e molte imprese non hanno ancora vissuto il primo ricambio generazionale.

¹⁷⁵ Zappa G., *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Tomo primo, Milano, Giuffrè, 1957.

¹⁷⁶ L’attività aziendale come attività ordinata per il “conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo”. Giannessi E., *Appunti di economia aziendale*, Pisa, Pacini, 1979

¹⁷⁷ Riportata su “Il Sole 24 Ore” del 15 febbraio 1999.

Negli ultimi anni un numero crescente di imprese familiari operanti nei più disparati settori industriali si trova ad affrontare per necessità, o semplicemente per opportunità, il tema del ricambio generazionale.

Negli anni '60 e '70, con gli anni del boom economico (il cosiddetto miracolo economico italiano), il nostro Paese ha visto nascere molte imprese che oggi hanno quindi un'età media di 30-40 anni. Secondo la statistica, dunque, esse hanno appena compiuto il percorso mediamente necessario affinché si compia il passaggio generazionale. Le cifre ci dicono ancora che il 5,1% delle imprese italiane ha attualmente proprio l'età in cui è molto probabile che sia in atto o imminente un passaggio generazionale.

Il ricambio generazionale, tuttavia, non è solamente una questione anagrafica. Le esigenze delle imprese mutano in continuazione, poiché l'ambiente competitivo è in continua evoluzione, soggetto a rapidi mutamenti e a sempre nuove forze competitive. Quindi, quello che poteva essere valido qualche anno fa, oggi non è detto che funzioni ancora, perché sono cambiati i mercati, i fattori di competitività, la velocità dei cicli. Il subentro delle nuove generazioni non è solamente un'esigenza ma anche un'opportunità di modernizzare la gestione aziendale.

Ad ogni passaggio generazionale si assiste al moltiplicarsi della famiglia¹⁷⁸ e quindi della compagine societaria, per cui il controllo e la successione diventano problemi di crescente difficoltà¹⁷⁹.

¹⁷⁸ Ci si riferisce alla cosiddetta “deriva generazionale”, ovvero l'aumento, con il passare delle generazioni, del numero dei familiari coinvolti in azienda; in assenza di interventi regolatori tale fenomeno può indurre a trovare una qualche collocazione nell'organigramma aziendale a un numero crescente di familiari. Sono diversi gli interventi che si possono attuare per limitare tale problema; individuiamo: 1) la trasmissione con logica monarchica; 2) la trasmissione con logica maschilista; 3) l'intervento di potatura; 4) la gestione parlamentare. Per approfondimenti sul tema . Demattè C., G., Corbetta (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993.

¹⁷⁹ Bauer M., *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1997.

Il tema della successione familiare in azienda non costituisce un argomento marginale, ma va collocato al centro delle problematiche che le aziende, non solo italiane, stanno affrontando.

Tale centralità emerge non tanto dalla ovvietà che la successione è un fenomeno necessariamente ricorrente ad ogni generazione, ma dal fatto che nella maggior parte delle imprese familiari il sistema famiglia, il sistema del patrimonio e il sistema azienda tendono a sovrapporsi. Ne consegue che ogni variazione in ognuno di questi sistemi ha ripercussioni su tutti gli altri, ed impone un complesso riequilibrio di rapporti delicati.

La successione familiare in azienda non è quindi un fenomeno riservato all'intimità della famiglia, ma si ripercuote sull'intero tessuto aziendale di un territorio e da questo viene influenzato. In particolare sembra che il fenomeno della successione familiare in azienda sia esposto a quattro principali influenze: il ruolo del tempo; la dimensione aziendale; il settore; e appunto il territorio.

Il tempo è il fattore che fa da corollario a tutto il processo successorio: lo scorrere del tempo rende necessario il fenomeno della transizione generazionale poiché l'impresa perdura, le persone no. È il mezzo attraverso il quale si consolidano le abitudini, creando tradizioni e consuetudini che possono, a volte, essere così forti da facilitare o ostacolare la successione. Il ruolo che il tempo assume nel processo successorio è determinante: cultura, opportunità, apprendimento; tutti elementi fondamentali per percepire e risolvere al meglio il fenomeno successorio.

Anche la dimensione dell'impresa rappresenta un delicatissimo aspetto della successione familiare in azienda. Se, ad esempio, l'impresa ha una dimensione modesta, il sistema-impresa tende a configurarsi come strumento di lavoro dell'imprenditore singolo e solo in seconda battuta è visto come entità trasmissibile. Il caso opposto si verifica quando le dimensioni dell'impresa sono tali per cui, anche nel caso in cui tutti gli eredi occupassero posizioni di responsabilità, rimarrebbero sempre "scoperte" posizioni essenziali. In questo

caso, nella successione che viene a configurarsi, i sistemi della famiglia, dell'impresa e probabilmente del patrimonio, cercano un sentiero autonomo.

Un altro fattore rilevante al fine dell'analisi del tema della successione familiare, è rappresentato dal settore in cui l'azienda opera. In particolare ci si chiede se esistono settori in cui il fenomeno successorio incontra particolari difficoltà, o altri dove tale fenomeno è relativamente meno complicato. Le ipotesi che si possono avanzare sono strettamente legate all'analisi delle caratteristiche dei settori in questione, che non sempre sono rilevabili dalle statistiche economiche.

Lo status sociale del settore può, ad esempio, attrarre o dissuadere le giovani leve; la vulnerabilità o meno dello stesso alle nuove tecnologie influisce sui tempi di obsolescenza del business; l'intensità di capitale richiesta potrà avere dei riflessi sul patrimonio; la connotazione di "*brain intensive*"¹⁸⁰ richiederà un nuovo leader dotato di capacità intellettive almeno pari a quelle del predecessore. Ogni settore può incidere sulle fattispecie successorie: il solo profilo merceologico non appare però sufficiente chiave di lettura¹⁸¹.

Il territorio rappresenta un altro fattore considerato importante nell'analisi del ricambio generazionale delle imprese familiari. Ciascuna impresa, infatti, è

¹⁸⁰ Piantoni individua alcuni business che si prestano particolarmente a commenti interessanti in chiave successoria. 1) *Business "brain intensive"* (ad alta intensità creativa; come l'alta moda, l'editoria, la pubblicità, la consulenza), dove il delta tra le aspettative della generazione adulta e di quella emergente è legato a fattori imponderabili e quindi scarsamente gestibili. 2) *Business "a status debole"* (ad alta redditività che determinano remore psicologiche nell'accettarlo da parte del giovane; elettricità, settori chimici inquinanti, pompe funebri), dove l'adesione dell'erede tarda ad arrivare a causa di scomodità e/o esasperata manualità, insoddisfazione di fondo, riprovazione dell'opinione pubblica. 3) *Business soggetti ad innovazioni* (la ricerca è indispensabile per sopravvivere: telecomunicazioni, informatica), dove il padre-imprenditore ritiene che nessuno, come lui, può avere la precisa sensazione della precarietà insita nel proprio business. Quindi nella preparazione del suo successore oscilla tra due opposte tendenze: fare del figlio uno specialista, per poi accorgersi che quell'educazione non è più necessaria per l'impresa; ovvero, insegnargli l'arte di saper cambiare vita e professione ogni 5 anni. I giovani tendono a preferire la prima soluzione come sinonimo di un futuro sicuro. 4) *Business con logica del servizio* (attenzione al cliente, ai suoi bisogni, ai suoi problemi, ai suoi valori), dove la generazione adulta ha alte aspettative e poca pazienza; la generazione giovane si aspetta libertà decisionale. Il delta tra le due generazioni è abissale e configura un business difficile da tramandare. Piantoni G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Milano, Etas, 1990.

¹⁸¹ Marelli M., Piantoni G., Visconti F. (a cura di), *Continuità e cambiamento nella vita delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 1992.

radicata nel tempo e nello spazio; è collocata cioè in un territorio geografico e sociale che ne permea la cultura ed i valori. Se riferiamo lo studio di questa variabile ad aggregati molto grandi, come per esempio, l'Oriente contrapposto all'Occidente; il presente ed il passato, l'individuazione di particolari fattispecie successorie diviene scontata e quasi banale.

Ma se il territorio e il tempo sono ben definiti si ottengono risultati interessanti¹⁸². Infatti, situazioni successorie identiche possono rivelarsi molto diverse proprio perché agiscono su territori differenti. Si pensi, per esempio, a quelle tipologie di aziende che proliferano su territori caratterizzati da logiche di terzismo. In questi casi l'impresa, sovente ispirata ad una imprenditorialità di tono minore, non riesce a pilotare con autonomia il suo ritmo di sviluppo e lascia gestire ad altri la sua dimensione ottimale. La successione familiare si presenta con connotati garantiti ma statici: e affiora la tendenza a favorire il subingresso del solo primogenito.

L'attenzione al fenomeno della successione nelle imprese familiari da parte di studiosi e consulenti, si fa più marcata a partire dagli anni '50 del secolo scorso.

Il "capostipite" degli autori che si sono occupati della successione in azienda può essere considerato R. C. Christensen¹⁸³ che, nel 1953 studiò a fondo il problema, tentando di fare chiarezza in una materia che già da allora stava delineandosi come delicata e complessa.

A partire dagli anni '70 tale fenomeno, considerato la più importante causa del declino o del fallimento del family business, è visto essenzialmente in termini di sostituzione dell'imprenditore-familiare con il management professionale¹⁸⁴.

¹⁸² Cfr. tra le altre, le ricerche presentate in Anselmi L. (a cura di), *Aziende familiari di successo in Toscana*, Milano, Franco Angeli, 1999; e in AA. VV., *Continuità e cambiamento nella vita delle imprese*, op. cit

¹⁸³ Christensen R. C., *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Andover, The Andover Press, 1953.

¹⁸⁴ Davis S. M., *Entrepreneurial Succession*, in "Administrative Science Quarterly", n. 4, 1968.

Poiché il successo di un'impresa familiare è spesso legato alla creatività e alla leadership di un uomo di grandi doti, diventa quindi difficile sostituirlo.

È quasi una sorta di eroe, che attraverso le proprie capacità, sintetizzabili nella genialità nel concepire una formula imprenditoriale competitiva e vincente e spesso nel saperla adattare a nuove condizioni di mercato e di tecnologia; nella profonda conoscenza del prodotto; e nel credere più nella crescita dell'impresa che alla redditività, in vista del valore a lungo termine e non tanto del profitto a breve, è riuscito a creare e fortificare la sua azienda.

Per colui che ha speso la propria vita a costruire un'azienda, significativa sotto molti punti di vista, e a questa ha legato il proprio nome, si tratta di prendere decisioni talvolta dolorose, finendo poi per rimuovere il problema, non adottando nessuna decisione.

In molte esperienze l'imprenditore non affronta le scelte perché vuole essere il protagonista indiscusso fin quando ne ha le forze. Facendo così, purtroppo, mette a repentaglio quanto prodotto fino a quel momento, il lavoro di quanti collaborano con lui all'interno dell'impresa e quindi la continuità dell'impresa stessa.

Da uno studio¹⁸⁵ della Sda della Bocconi, è emerso che per il 73% degli imprenditori italiani il passaggio generazionale rappresenta un “fenomeno gestibile con molta difficoltà”, il 20% lo considera “facilmente gestibile”, mentre il 7% lo ritiene “non gestibile”. È quindi necessario non rinviare il problema della successione e della continuità per evitare di prendere decisioni affrettate, dettate dall'incombenza degli eventi, o peggio, dallo stato di necessità e di emergenza, per l'improvvisa scomparsa dell'imprenditore.

Purtroppo molti capi imprese non si rendono conto dell'importanza di programmare la propria successione e quindi non vi dedicano l'impegno necessario, affidandosi ciecamente al corso delle cosiddette leggi naturali. Le conseguenze di questo agire sono gravi: i litigi fra i successori, familiari ed affini,

¹⁸⁵ “Il Sole 24 Ore”, 29 marzo 1999.

indeboliscono la guida dell'impresa fino a condurla alla rovina o all'assorbimento da parte di altre imprese. Oppure, in assenza di litigi, l'impreparazione del successore o dei successori ha conseguenze altrettanto gravi, trovandosi questi ad assolvere un ruolo a cui non erano stati preparati ¹⁸⁶.

Le cose si complicano maggiormente al secondo o terzo passaggio generazionale, poiché aumenta il numero di coloro che intendono, a vario titolo, interessarsi dell'impresa, (fratelli, sorelle, cugini), aumentando così il numero degli attori coinvolti nel processo di successione.

L'obiettivo primario è, dunque, quello di predisporre un piano per attuare l'avvicendamento il più possibile senza traumi; una successione programmata e non subita. A questo proposito sarà necessario analizzare la situazione di partenza e valutare tutti i possibili scenari, per evitare di giungere impreparati al momento cruciale della vita di ogni impresa familiare. È importante far coesistere la gestione della successione con la pianificazione del cambiamento.

“Se i processi di cambiamento interni alle imprese familiari non sono pianificati, l'azienda perirà in breve tempo, i professionisti che ricoprono i ruoli cruciali se ne andranno, e la famiglia si disintegrerà in lotte per la divisione del potere e per il controllo. Se si vuole che le imprese familiari vivano più a lungo di quanto oggi mostrino le statistiche, non sembra esserci altra strada”¹⁸⁷.

4.2. Aspetti evolutivi nel passaggio generazionale d'impresa

Nella fattispecie di impresa considerata in questo lavoro, il processo di ricambio generazionale può essere definito come “*quel processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa, perviene ad un nuovo assetto*”

¹⁸⁶ Gennaro P., *Le imprese di grande dimensione in Italia*, in “Sviluppo e Organizzazione”, n. 87, gennaio – febbraio, 1985

¹⁸⁷ Beckard R., Dyer W. G. Jr, *Managing Continuity in the Family Owned Business*, in “Organizational Dynamics, Summer, 1983.

della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori e al subentro di questi ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione"¹⁸⁸.

Questa definizione sottintende alcuni principi, come per esempio: - la concezione dell'impresa come istituto destinato a perdurare nel tempo, svincolato dal ciclo biologico dell'imprenditore.

- L'approccio alla successione in termini di fasi sequenziali di un articolato processo.

- La concezione che distingue il subentro del portatore di capitale di risparmio da quello nelle responsabilità di governo e di direzione.

- L'approccio che sottolinea l'importanza della delega progressiva dei compiti connessi all'attività di governo e di direzione.

- La concezione del ricambio generazionale come un processo che avviene tra persone, ma con riferimento ai ruoli che questi interpretano nell'assetto istituzionale e organizzativo dell'impresa¹⁸⁹.

Il processo di successione può essere considerato riuscito se si perviene alla sua conclusione rispettando due esigenze, ovvero la funzionalità duratura dell'impresa e il mantenimento del controllo nelle mani dei discendenti della famiglia proprietaria.

È altresì vero che per assicurare la funzionalità duratura dell'impresa può essere necessario che le famiglie dei discendenti perdano la maggioranza del capitale che assicura loro il controllo, o ancora, che perdano l'intero capitale.

Questo è il caso di un passaggio generazionale che favorisce l'impresa a discapito della famiglia; dal lato della famiglia, un processo di ricambio generazionale può essere considerato positivamente solo se la cessione delle quote o delle azioni avviene secondo condizioni di scambio giudicate soddisfacenti dai membri della famiglia stessa.

¹⁸⁸ Corbetta G., Preti P., *La successione nelle aziende familiari*, in "Economia & Management", vol. 2, maggio 1988.

¹⁸⁹ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea, 1995.

La presenza o meno di familiari negli organi di direzione dell'impresa non influisce sul giudizio della qualità del processo successorio. Su tale giudizio influisce, invece, il fatto che al vertice dell'impresa siano collocate persone inadatte sotto diversi profili, come per esempio per l'età, per principi e competenze professionali.

Sono numerose le variabili che influenzano direttamente o congiuntamente il processo di ricambio generazionale in un'impresa familiare; in particolare identifichiamo¹⁹⁰:

- Lo stadio di sviluppo dell'impresa.
- La motivazione del manager – proprietario.
- Il grado di controllo della famiglia.
- Il clima organizzativo dell'impresa.
- L'ambiente rilevante.

Per quanto riguarda il primo gruppo di variabili, si evidenzia la necessità di valutare l'idoneità del successore alla direzione, in termini della sua adeguatezza alle esigenze imposte dal ruolo che andrà a ricoprire, e soprattutto in coerenza con lo stadio di sviluppo raggiunto dall'impresa. Come sappiamo, infatti, ogni impresa passa attraverso stadi successivi di sviluppo.

Una delle forze che sta dietro a questi stadi di sviluppo e che li condiziona è rappresentata dal ciclo di vita del prodotto¹⁹¹. Ricorrendo ad un'analogia mutuata dalla biologia (cioè nascita, crescita, invecchiamento, morte), gli studiosi di marketing ipotizzano che anche i prodotti attraversino fasi ben definite, a partire dall'introduzione, fino al ritiro dal mercato.

Quindi, anche l'attività aziendale attraversa determinate fasi, e ogni stadio di sviluppo è caratterizzato dal cambiamento della natura stessa di tale attività. Ne

¹⁹⁰ Mc Givern C., *The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small firm*, in "Management Decisions", n. 1, 1978, successivamente ripubblicato in "Family Business Review", n. 2, 1989; trad. it. *La dinamica del processo di successione alla direzione delle aziende di tipo familiare*, in "Problemi di gestione", gennaio, n. 1, 1979

¹⁹¹ 129 Per una rassegna recente della letteratura sull'argomento si veda: Rink D. R., Swan J.E., *Product life cycle research: a literature review*, in "Journal of Business Research", n. 7, settembre, 1979.

consegue che, per ogni stadio, si rende necessario un diverso stile di direzione e un adeguamento delle strategie in atto.

Nello stadio iniziale, il “creatore-inventore” dà origine all’impresa e i problemi principali sono legati allo sfruttamento commerciale delle sue idee.

Nello stadio successivo, quello di decollo, il responsabile deve essere in grado di affrontare i problemi relativi al mantenimento e allo sviluppo dell’azienda.

Nel terzo stadio, di crescita, l’impresa dovrà dotarsi di una struttura il più possibile stabile e avrà bisogno di capacità manageriali adatte al coordinamento di attività pur sempre orientate allo sviluppo. Una volta raggiunta la fase della maturità il ruolo principale del titolare consisterà nell’efficiente mantenimento dello *status quo*. La fase del declino sarà più o meno rapida a meno che al comando non sia preposto un successore – organizzatore, con uno spiccato spirito imprenditoriale e capacità manageriali tali da guidare il rilancio dell’impresa.

Nelle imprese familiari, i problemi legati a questo primo gruppo di variabili riguardano il fatto che, spesso, non è sempre possibile scegliere un successore che assuma il ruolo più coerente con lo stadio di sviluppo in cui si trova l’impresa.

Il secondo gruppo di variabili fa riferimento a tutte quelle motivazioni, soprattutto di natura psicologica,¹⁹² che portano l’imprenditore a vivere con difficoltà il momento della successione. A questo proposito può rivelarsi utile l’intervento di uno psicologo che aiuti l’imprenditore ad accettare il fatto che dovrà lasciare l’azienda e a ricercare nuove fonti di gratificazione.

Il terzo gruppo di variabili fa riferimento alla concezione delle relazioni tra famiglia e impresa, ed in particolar modo al controllo della famiglia sul processo

¹⁹² Tra queste ricordiamo, ad esempio, 1) la quasi costante identificazione del soggetto – imprenditore con la propria azienda e la relativa difficoltà nel prospettarsi situazioni di separazione; 2) la tendenza, voluta o inconsapevole, a trascurare il problema della successione sino a quando questo non si pone in modo evidente (si esorcizza il problema non considerandolo). Per un’analisi approfondita di tali problematiche, si rinvia a Levinson H., *Conflicts that plague family businesses*, in “Harvard Business Review”, marzo – aprile, 1971.

di successione; tale controllo ha un peso determinante, soprattutto in quei casi dove la famiglia si riserva di scegliere il successore all'interno dello stesso nucleo familiare, a prescindere dalle capacità e dalle competenze di quest'ultimo.

A questo proposito, si rivela utile investire risorse sull'attività di "prevenzione", sia sul versante della preparazione professionale del successore; sia sul versante della consulenza, finalizzata a condurre in porto il processo di successione senza particolari traumi, e successivamente ad orientare il successore nel processo di crescita dell'impresa.

Il quarto gruppo di variabili, relative al clima organizzativo, si riferisce all'influenza esercitata sul processo di successione da diversi fattori, quali la natura dei rapporti tra capi e collaboratori, i sistemi premi – punizione, ma soprattutto lo stile di leadership adottato dall'imprenditore.

Se, da un lato, uno stile "autocratico" tipico di molti imprenditori di prima generazione, può essere poco appropriato a gestire una nuova fase di sviluppo dell'impresa; dall'altro, è importante sottolineare che un cambiamento troppo repentino potrebbe provocare sconcerto e disorientamento nei collaboratori dell'imprenditore, per la mancanza di punti di riferimento in una guida forte ed energica.

Infine, il quinto gruppo di variabili, riferite al contesto esterno, esercita la sua influenza sui tempi della decisione dell'imprenditore di ritirarsi o meno. Si è osservato che l'imprenditore tende a rimandare tale decisione soprattutto in momenti di particolare incertezza e instabilità dello scenario dell'impresa.

Occorre sottolineare che per un processo di ricambio generazionale senza traumi per l'impresa e la famiglia, è necessario "pensare" secondo un'ottica processo¹⁹³ e non secondo un'ottica obiettivo, di tipo rigido.

In particolare, l'ottica obiettivo induce a ritenere che, all'inizio del processo, si possa formulare un piano rigido e tempificato per il raggiungimento del risultato che si è prefissato come obiettivo; quindi tutto ciò che non è

¹⁹³ Cfr. Normann R., *Management and Statesmanship*, Siar, Stoccolma, 1976; trad. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas, 1979

specificamente previsto nel piano è rigettato. L'ottica obiettivo è particolarmente utile in situazioni in cui l'ambiente di pianificazione è ragionevolmente ben conosciuto e strutturato.

Secondo un'ottica processo, invece, non si formulano obiettivi come stati futuri da perseguire, ma si considera una visione d'insieme del futuro sulla base di informazioni disponibili nel presente. Si decidono così uno o due passi del processo, e quando questi sono stati compiuti, si valutano le esperienze originatesi e la visione del futuro viene quindi adattata sulla base di quanto acquisito. Tale ottica appare particolarmente utile in ambienti complessi e in parte ignoti, e ci propone il paradosso secondo cui *“una genuina pianificazione di lungo periodo è sempre di breve periodo”*¹⁹⁴.

Con riferimento ai processi di ricambio generazionale, l'approccio dell'ottica processo consente di sfruttare la conoscenza in modo graduale; di rispettare i processi evolutivi riguardanti le persone, le condizioni di famiglia e quelle dell'impresa; di non creare aspettative ingiustificate nei padri, nei figli e in tutti gli attori coinvolti nel processo di successione; di mantenere elevati il grado di attenzione e di impegno di tutti perché è da questo che dipende la direzione che il processo prenderà nelle prossime fasi.

Ward¹⁹⁵ identifica quattro caratteristiche fondamentali per un processo di ricambio generazionale fisiologico: - la presenza di un fondatore che sia contento di trasmettere ai suoi eredi l'azienda; - la presenza di un erede o di più eredi in grado di farsi carico, anche se in giovane età, delle responsabilità gestionali dell'azienda; - la fiducia reciproca tra il fondatore ed il suo erede (o i suoi eredi); - la disponibilità ad affrontare i problemi insieme e di comune accordo.

La possibilità che il passaggio di consegne avvenga in maniera non problematica dipende anche dall'atteggiamento e dalle caratteristiche della

¹⁹⁴ Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, op. cit.

¹⁹⁵ Ward J. L., *Keeping the Family Business Healthy. How to plan for continuous growth, profitability, and family leadership*, San Francisco, Jossey – Bass, 1987; trad. it. Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari, Milano, Franco Angeli, 1990.

generazione presente e della generazione emergente¹⁹⁶. Si tratta di variabili di tipo psicologico ed affettivo che sfuggono a rigide schematizzazioni¹⁹⁷.

Tuttavia ci sembra sia possibile elaborare, anche in questo campo, dove la complessità è rilevante, un determinato modello di riferimento¹⁹⁸.

In particolare, l'attitudine di un imprenditore ad affrontare il problema della successione familiare in azienda può essere correlata a due importanti variabili: 1. la disponibilità alla collaborazione e alla delega; 2. l'orientamento al futuro. Incrociando queste due variabili si evidenziano quattro fattispecie, individuate da due tipici atteggiamenti imprenditoriali: • Una successione elusa; in questo caso, alla bassa disponibilità alla delega e alla collaborazione, si unisce uno scarso orientamento al futuro. Tale atteggiamento porta i padri¹⁹⁹ ad eludere il problema della successione, con gravi conseguenze sulla psicologia dei figli e sugli equilibri prospettici dell'impresa.

- Una successione con abdicazione; quando l'atteggiamento dei padri è restio alla delega progressiva dei poteri, ma sussiste una forte sensibilità al problema successorio. In questo caso l'esito positivo del processo è subordinato alla capacità della generazione emergente di gestire l'impatto con le responsabilità di governo dell'impresa, poiché viene meno la procedura di affiancamento all'imprenditore.

¹⁹⁶ “Generazione presente” e “generazione emergente” è la terminologia usata da Mastroberardino per descrivere le due generazioni in corso di avvicendamento.

Mastroberardino P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Padova, Cedam, 1996.

¹⁹⁷ Il fallimento di tali modelli nel descrivere i comportamenti degli operatori economici non è certo attribuibile all'irrazionalità dei modelli, bensì all'irrazionalità degli uomini, che si lasciano spesso guidare dall'istinto e dalle emozioni. E il rischio che le emozioni prendano “il sopravvento” nei processi di ricambio generazionale delle imprese familiari è quanto mai legittimo

¹⁹⁸ Il modello è quello presentato in Piantoni G., *La successione familiare in azienda*, op. cit.

¹⁹⁹ Quando si parla di padre ci si riferisce alla generazione adulta e a qualsiasi membro di questa generazione (uno zio, un socio), non necessariamente matura, che si connota non solo perché occupa una posizione di potere, ma anche perché si sente responsabile nei confronti della generazione emergente.

- Una successione differita; caratterizzata da un atteggiamento collaborativo da parte dell'imprenditore e da una mentalità orientata al presente, cioè ai risultati di breve periodo.

- Una successione senza abdicazione; caratterizzata da un'elevata capacità di delega e da un'elevata capacità di adattamento da parte dell'imprenditore, con un orientamento al lungo periodo.

Quindi, una elevata disponibilità alla delega e alla collaborazione, uniti ad una mentalità orientata all'anticipazione della soluzione dei problemi, creano i presupposti migliori perché il processo di successione si compia gradualmente e senza traumi.

È in questo contesto che prevale la logica del processo, in quanto la vita di due diverse generazioni è concepita non come alternanza, ma come "cammino insieme"; l'attenzione al processo e non al risultato, fa sì che la successione avvenga senza sconvolgimenti, sciogliendo i nodi via via che si formano.

I comportamenti della generazione emergente, cioè quella dei figli, possono invece essere studiati con riferimento a due variabili: 1. la disponibilità all'attesa; 2. la innovatività delle competenze.

La prima variabile favorisce sicuramente la collaborazione tra generazioni e la continuità nell'azienda.

L'innovatività delle competenze va intesa in senso relativo e non in senso assoluto: competenze innovative rispetto a quelle dei "padri".

Come per l'analisi degli atteggiamenti del padre, anche in questo caso, l'incrocio dei due criteri dà luogo ad una matrice con quattro possibili atteggiamenti della generazione emergente.

- Una successione pretesa; caratterizzata da una bassa disponibilità all'attesa abbinata ad un know-how tradizionale. Si tratta di un figlio che vuol succedere al padre senza essere in grado di apportare nessun miglioramento gestionale. Questa fattispecie è naturalmente la più dolorosa sotto il profilo umano, ed anche la più dannosa per gli equilibri aziendali.

- Una successione traumatica; in cui l'innovatività del figlio coesiste con un'estrema impazienza di governare. Tale situazione è critica in quanto, se da un lato l'impazienza del figlio addolora il padre e rischia di farlo "barricare" nel rifiuto del cambiamento; dall'altro lato l'effettiva innovatività delle competenze si manifesta come una forte spinta sull'economicità aziendale.

- Una successione nella continuità; caratterizzata dal fatto che l'erede, le cui competenze sono del tutto tradizionali e ripetitive rispetto a quelle della generazione uscente, è molto disponibile all'attesa. In questo caso il processo successorio si compie un po' in ritardo, ma senza grandi problemi, e l'azienda prosegue nella massima continuità.

- Una successione coinvolgente; quando la generazione emergente ha competenze innovative rispetto alla generazione uscente, ma è anche disponibile a trasferirle gradualmente all'impresa, tenendone soprattutto partecipe la generazione uscente.

L'unica soluzione per un processo successorio che salvaguardi la continuità dell'azienda è l'uscita della compagine familiare dal governo dell'azienda

4.3. La gestione del passaggio generazionale

Prima di passare ad analizzare le fasi che portano all'avvicendamento al vertice dell'impresa, è opportuno indicare i possibili scenari che possono verificarsi al momento del passaggio del testimone. In particolare individuiamo diverse situazioni²⁰⁰: La successione nel caso di un unico erede. Rappresenta la situazione più semplice da due punti di vista: ovvero, in questo caso, non sussiste il problema di decidere chi prenderà il posto della proprietà nella rosa dei possibili candidati e, soprattutto, non comporta il frazionamento della compagine proprietaria in più rivoli.

²⁰⁰ 139 Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, op. cit.

La proprietà deve comunque fare attenzione a non cadere in due possibili errori che possono minare l'intero processo successorio; ovvero l'affrettare il trasferimento dei poteri rispetto ad una adeguata maturazione delle competenze del successore; o, viceversa, rimandare di continuo il passaggio dei poteri, ritenendo il successore inadeguato o rifiutando l'idea che l'azienda non sarà più sotto il proprio controllo.

La situazione si complica quando l'unico erede non possiede doti imprenditoriali; peggio ancora se non ha nemmeno capacità direzionali.

In particolare, nel caso in cui non possenga né le une né le altre, risulta necessario, per la continuità dell'impresa, il ritiro nel mero ruolo proprietario, ponendo a capo dell'impresa qualcuno dotato dei requisiti necessari. Quando, invece, l'erede è carente delle sole doti direzionali, si può prospettare l'inserimento di un direttore generale da affiancare al successore, sempre che quest'ultimo sia consapevole dei suoi limiti e delle sue limitatezze.

Lo scenario che vede la transizione dei poteri verso più eredi possibili è sicuramente quello più complesso da gestire e coordinare. In particolare, uno dei principali problemi risiede nella scelta del leader tra i successori. Una legge non scritta, ma molto diffusa, in diversi casi ha semplificato il problema, escludendo fin dall'inizio, dall'attività in azienda, le figlie femmine. Anche quando a costoro è stato concesso di lavorare in azienda, la presenza di un figlio maschio, in passato, le escludeva quasi automaticamente dalla successione.

In genere per l'imprenditore una figlia rappresenta un piccolo rebus per tre ordini di ragioni. Anzitutto, perché se entra in azienda non sempre è facile disegnarle un ruolo gestionale significativo e adatto alle sue competenze. In secondo luogo succede, talvolta, che lavori in azienda con il rispettivo consorte e che spesso gli ceda il posto. Infine, le donne restano un'incognita, perché magari si auto-escludono dalla successione e non assumono nessun tipo di incarico all'interno dell'impresa. Fortunatamente, negli ultimi anni si vedono segni di cambiamento. Così che la competizione tra maschi e femmine non si risolve in modo così agevole a causa dell'automatica esclusione di una delle parti.

In molte imprese, in presenza di più eredi, la discriminante principale è rappresentata dall'età; la preferenza, quindi, ricade, a seconda dei casi, sul successore più anziano, o su quello con maggiore anzianità aziendale; in altri casi la scelta può cadere su chi detiene la quota maggiore di capitale. In altre imprese, invece, si preferisce che siano i giovani a prendere le redini dell'azienda affinché dimostrino le proprie capacità e competenze; ed è proprio in base a tali capacità che si sceglie come leader colui che sembra possedere le caratteristiche più adatte a guidare in futuro l'impresa.

Oppure le soluzioni più agevoli sono quelle nelle quali i figli sono fra loro complementari per carattere e competenza. In queste situazioni la successione conduce a forme di gestione collegiale che assicurano il massimo di accumulazione di conoscenze e di fiducia.

Purtroppo, non sempre i figli sono complementari; non sempre hanno le stesse qualità, e non sempre si forma senza conflitti un ordine sul diritto di successione nel ruolo di vertice.

L'imparziale supporto di consulenti esterni è sicuramente utile, per avere una visione della situazione aziendale e delle risorse al di sopra delle parti, e per permettere alla proprietà di pervenire alla soluzione più efficace.

Successione in caso di assenza di eredi. In questa particolare situazione ci troviamo di fronte ad imprese gestite da una proprietà senza eredi o da una proprietà i cui eredi non sono in grado o non vogliono proseguire la gestione dell'azienda di famiglia.

Nel primo caso, le soluzioni più frequenti sono la cessione o la successione verso soggetti non direttamente appartenenti al nucleo familiare, ma che godono di grande fiducia da parte della proprietà. Non di rado le famiglie che non hanno eredi in grado di subentrare nel ruolo imprenditoriale si trovano in questa situazione perché hanno figlie che sono state tenute fuori dall'impresa o si sono auto-escluse. In questo caso si prospetta una successione in capo al genero. Tale soluzione non presenta particolari problemi quando il genero è unico, quando è

entrato in azienda presto e ha percorso i vari gradini guadagnandosi la fiducia e la stima dell'imprenditore e dell'azienda.

I problemi aumentano se vi sono più figlie e quindi più generi; il "collante" familiare che esiste tra fratelli è senza dubbio diverso tra quello che si instaura tra generi; e questo influenza anche il rapporto tra sorelle. Il problema della costruzione di un nucleo coeso ed unito appare nettamente più difficile in queste circostanze, e all'imprenditore non resta che attuare la separazione dei rami familiari.

Successione in caso di eventi traumatici. Gli imprenditori, nel corso della loro esistenza, possono andare incontro ad inabilità temporanee o a decessi prematuri, prima che l'erede, o gli eredi, siano in grado di subentrargli alla guida dell'azienda.

La portata degli eventi traumatici ha riflessi diversi secondo lo stato dell'impresa al momento: se il fondatore viene a mancare in periodi di gravi difficoltà l'effetto è spesso letale anche per l'impresa. In questi casi la rovina può essere evitata solo se la famiglia apporta i capitali necessari e mette in campo un successore che sia, soprattutto, credibile agli occhi dei creditori.

Queste situazioni richiederebbero una sorta di commissario straordinario o un rapido passaggio di proprietà.

Le cose, invece, sono diverse quando l'impresa è florida sotto tutti i punti di vista: è ben impostata strategicamente, è redditizia ed è solida dal punto di vista finanziario. In questi casi la famiglia proprietaria ha tutto il tempo di prendere decisioni oculate, di verificare la possibilità di una successione interna, di decidere se ritirarsi al mero ruolo proprietario delegando la gestione al management, ovvero prendere altre decisioni che sembrano adatte alla particolare situazione.

Il passaggio di consegne, in caso di eventi traumatici, è particolarmente problematico poiché, spesso, il coniuge o i figli minori sono totalmente estranei all'attività d'impresa o vi sono coinvolti in maniera del tutto marginale.

La situazione si complica quando vi sono più eredi in competizione. In questo caso l'aiuto di una terza persona che gode della fiducia della famiglia, può essere d'aiuto svolgendo il ruolo di mediatore, e favorendo in questo modo un passaggio senza traumi.

La soluzione migliore appare, comunque, quella di dotare l'impresa di un "contingency plan", ovvero un piano stilato dall'imprenditore per fronteggiare un eventuale fatto traumatico. Un "cosa fare se" che sia realmente di aiuto qualora l'evento traumatico dovesse verificarsi. La pratica, tuttavia, ha mostrato la poca diffusione di un tale strumento, più per ragioni scaramantiche che per altri motivi.

Un'attenzione particolare deve essere rivolta ai passaggi generazionali tra prima e seconda generazione, considerati i più difficili da gestire. Una prima dimostrazione di difficoltà risiede nelle caratteristiche proprie dell'imprenditore-fondatore, che tende ad identificarsi completamente con l'azienda che ha fondato e quindi a rifiutare ogni logica di programmazione del proprio distacco dall'impresa. Molti infatti si rifiutano di passare il testimone poiché per loro è come se programmassero la loro morte.

Una seconda difficoltà consiste nel fatto che molto spesso l'imprenditore fondatore riveste più ruoli all'interno della propria azienda (proprietario di quote del capitale di rischio; generatore e innovatore della formula imprenditoriale; o ancora imprenditore nel senso massimo del termine, quale responsabile del governo e della direzione dell'impresa), per cui risulta difficilmente sostituibile. Questo a causa del fatto che non sempre il successore è in grado di interpretare allo stesso modo tutti i ruoli, ma anche perché, nel caso di suddivisione dei ruoli tra più eredi, non esistono le competenze organizzative necessarie per gestire un modello diverso da quello utilizzato fino a quel momento.

Inoltre, altro elemento di difficoltà riguarda il fatto che la formula imprenditoriale e vari elementi della struttura aziendale sono stati plasmati in base alle caratteristiche del genitore. Per cui la struttura e il funzionamento della formula imprenditoriale non hanno ancora superato il test di "assenza del

fondatore”, che rivela l’impossibilità di continuità dell’impresa in assenza di quest’ultimo²⁰¹.

Infine, il passaggio dalla prima alla seconda generazione risulta particolarmente difficile, semplicemente perché gli attori coinvolti nel processo non hanno mai affrontato tale situazione e quindi non possiedono l’esperienza necessaria, che può rivelarsi utile per le generazioni seguenti.

La soluzione per affrontare le difficoltà inerenti al passaggio dalla prima alla seconda generazione, risiede nell’impiego di determinati comportamenti e atteggiamenti da parte di tutti coloro che sono coinvolti nel processo successorio. Ad esempio, il successore dovrebbe comportarsi in modo tale da rassicurare tutti gli interlocutori aziendali e avere la completa fiducia al proprio operato da parte di quest’ultimi. O, ancora, durante il periodo di convivenza il successore può utilmente non enfatizzare la componente di ”abbandono”, da parte del genitore-imprenditore, insita in ogni processo successorio

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i padri acquisiscono la consapevolezza²⁰² di voler trasmettere l’impresa ai figli. La non più giovane età, un periodo di malattia, la crescita dei figli, possono essere fatti che stimolano l’imprenditore a pensare alla propria successione.

È questo il momento in cui ha inizio la pianificazione del cambiamento, che, se non viene interrotta da fatti traumatici, si svolge, in estrema sintesi, secondo le seguenti fasi: inizia con la formazione dei figli; continua con (l’eventuale) ingresso dei figli in azienda; prosegue con il periodo di

²⁰¹ Schein H. E., *The role of the founder in creating organizational culture*, in “Organizational Dynamics”, n. 2, 1983; trad. it. *Il ruolo del fondatore nella creazione della cultura organizzativa*, in “Problemi di gestione”, XV, I, n. 2.

²⁰² “Acquisire la consapevolezza del problema della successione significa che si sono venute a creare una serie di condizioni che rendono opportuno il processo di trasferimento del potere. La successione può aver luogo: a) per progressiva inadeguatezza dell’imprenditore attuale alle variazioni del compito; b) per una diversa prospettazione futura del compito espressa da terzi attori influenti; c) per il desiderio di acquisire potere da parte di soggetti diversi dall’imprenditore; d) per ritiro o impedimento motivato da esigenze differenti da quelle ricordate ai punti a) e b). Schillaci C. E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Torino, Giappichelli, 1990.

“convivenza” tra padre e figlio, e termina con il subentro al padre e la “presa del comando” da parte del figlio.

Mc Givern²⁰³ identifica tre fasi attraverso le quali è possibile analizzare e affrontare i problemi relativi alla successione; le fasi da considerare sono:

1. il responsabile dell’impresa comincia a ravvisare la possibilità di essere sostituito in un momento futuro. In questa fase i problemi da affrontare riguardano il sorgere di aspettative e di incertezze sul futuro dell’impresa e il possibile inasprimento dei rapporti fra i pretendenti alla successione.

2. deve essere presa una decisione sulla persona che, in un momento futuro, anche se non ben definito, dovrà succedere alla guida dell’impresa. Questa fase dà origine a problemi quali: la scelta e la designazione del successore nonché la gestione dei cosiddetti pretendenti “delusi”, la formazione e lo sviluppo delle capacità del successore, la preparazione del personale al cambiamento di management.

3. si attua il passaggio delle responsabilità al successore. Dopo l’atto formale di insediamento sorgono nuovi problemi, quali ad esempio lo sviluppo di un nuovo stile di leadership, la costruzione di un nuovo sistema di relazioni con i collaboratori diretti e con il personale, il rafforzamento delle capacità manageriali e tecniche del successore.

In altri termini, possiamo considerare il ricambio generazionale come una “fase” dell’esperienza aziendale che presenta uno sviluppo articolabile per processi, tra loro finalisticamente coordinati, i quali la compongono in maniera unitaria, consentendole di essere coerente rispetto ad un’unitarietà di ordine superiore: quella del sistema d’azienda.

Il primo processo che si rende necessario, allo scopo di pensare se e come attuare la transizione generazionale, consiste nella valutazione (peraltro soggettiva) in ordine alle potenzialità e alle inclinazioni intellettuali e caratteriali dei possibili successori.

²⁰³ Mc Givern C., *The dynamics of management succession*, , op. cit.

In altre parole, si tratta di capire e verificare le propensioni e le aspirazioni dei figli e capire come queste si compongono in un determinato “vettore caratteriale”. Da un lato, infatti vi potrebbe essere una propensione più spiccata per l’imprenditorialità e/o per la managerialità, ovvero per nessuna delle doti. Dall’altro lato, invece, vi potrebbero essere aspirazioni incoerenti con le propensioni. È anche possibile che la fase del passaggio generazionale non vada oltre questo stato processuale di tipo propedeutico, poiché sono i figli stessi a decidere di estraniarsi completamente dall’esperienza nell’impresa di famiglia. In questo caso il genitore/imprenditore è costretto a dover considerare l’opportunità di predisporre un futuro alternativo per i propri figli.

Qualora in uno o più figli sia riscontrabile, almeno in prima approssimazione, una propensione indirizzata verso l’esperienza aziendale, per il genitore/imprenditore si tratta allora di individuare i tempi, i luoghi ed i metodi in base ai quali si compirà il cammino che porterà il figlio a prendere le redini dell’impresa. Questo stadio processuale è, quindi, finalizzato ad arricchire il bagaglio intellettuale del successore e a fargli compiere i primi passi in azienda.

Il sentiero educativo dell’erede all’esperienza aziendale rappresenta una sorta di circolo virtuoso governato da meccanismi di acculturamento/apprendimento, il quale, all’inizio è particolarmente vasto e generico, in cui i periodi di vita interna aziendale si alternano con le esperienze di studio e di lavoro esterne; poi, con il passare del tempo tende sempre più ad esaurirsi fino ad arrivare all’ingresso ufficiale in azienda.

La fase aziendale del passaggio generazionale passa, poi, attraverso l’attivazione di quei processi attraverso i quali il genitore/imprenditore accoglie i figli in azienda e trasferisce loro, progressivamente, le responsabilità connesse alla proprietà e alla conduzione dell’impresa di famiglia.

Infine, una transizione generazionale fisiologica, si conclude con la graduale uscita di scena dell’imprenditore. Egli rimane tale sino all’ultimo, poiché di fatto non concepisce la logica del “disinteresse per l’impresa”.

Tuttavia, arriva un momento nel quale egli comprende che una presenza assidua in azienda farebbe correre il rischio di bloccare l'emancipazione dei figli, rendendo così vano il percorso, effettuato sino a quel momento, del passaggio generazionale. La sua uscita di scena non è mai totale; infatti egli rappresenterà fonte continua di suggerimenti e consigli, tutti comportamenti che gli permetteranno di essere in azienda pur senza esservi; un punto di riferimento per il successore e per tutti coloro che lavorano nell'impresa.

Una volta stabilito che la generazione seguente assumerà il controllo dell'impresa all'uscita di scena dell'imprenditore si presentano due problemi, ovvero quale deve essere il percorso formativo che l'erede (o gli eredi) dovrà intraprendere, affinché non si trovi completamente "spiazzato" al momento del passaggio generazionale, ed in che modo si realizzerà l'entrata in azienda di questi.

Non ci sono ricette valide in assoluto per indicare quali sono i percorsi formativi che i figli dell'imprenditore devono intraprendere prima di poter entrare in azienda come successori. Il percorso formativo inizia dai primi anni di vita di questi ultimi, quando cominciano "a respirare l'aria aziendale".

Purtroppo, non sempre l'aver respirato la cultura aziendale rende automatico l'avvicendamento al vertice dell'impresa; il successore ha delle caratteristiche personali, delle doti innate, le quali si accompagnano al bagaglio ereditato nel tempo di valori, bisogni, esperienze culturali e modelli di comportamento.

Il ruolo che la famiglia svolge durante tale processo formativo, psicologico - culturale, è fondamentale, poiché risulta in grado di favorire l'acquisizione graduale di indipendenza e personalità, che si collegano a due aspetti imprescindibili della figura dell'imprenditore: la capacità di assumere responsabilità e quella di prendere decisioni.

Vi è poi tutta una serie di aspetti del patrimonio personale del successore che derivano da influenze esterne alla famiglia, ricollegabili in particolare alle

esperienze connesse all'iter formativo scolastico e a quelle derivanti dalle esperienze di vita esterne alla famiglia.

Tutte le fasi della scolarizzazione possono essere importanti nella formazione dell'erede; tuttavia solo quelle finali (università, corsi post laurea) offrono l'occasione di apprendere, insieme alle nozioni di tipo tecnico, anche elementi culturali nuovi rispetto a quelli assimilati all'interno del nucleo familiare.

Per quanto riguarda il secondo dei problemi da affrontare è possibile individuare alcuni principi sui quali dovrebbe basarsi l'entrata in azienda dei figli: - chiedere ad essi di intraprendere una qualche esperienza al di fuori dell'azienda di famiglia; - assegnare ai figli, al momento del loro ingresso, una determinata mansione che sia d'effettiva utilità per l'azienda; - affiancare al nuovo entrato qualcuno che si occupi di insegnargli quanto necessario per la sua effettiva integrazione nell'impresa.

Un'esperienza al di fuori dell'impresa di famiglia è utile sia per il singolo che per l'azienda; il futuro erede arricchisce le proprie conoscenze e "si fa le ossa" al di fuori della realtà aziendale di famiglia; in particolare l'esperienza in un'impresa che opera nello stesso settore di quello familiare risulterà più direttamente e più rapidamente applicabile all'azienda familiare. Ma ciò che è veramente importante è che si dovrebbe entrare in un'azienda dalle dimensioni significativamente più grandi di quelle dell'impresa di famiglia. In questo modo, il futuro erede si troverà ad affrontare una realtà molto più complessa e difficile di quella che affronterà in futuro.

Un'esperienza di questo tipo è utile anche per l'azienda; i futuri dirigenti hanno infatti l'occasione di familiarizzare con sistemi e metodi di direzione potenzialmente utili all'impresa familiare. Conoscono nuovi mercati, concorrenti diversi, nonché diverse strategie. In questo modo allargano la loro visione del mondo e affinano la loro capacità d'individuare anche le opportunità di mercato più nascoste.

Una volta che il figlio sia tornato in azienda avrà bisogno di un adeguato addestramento attraverso l'assegnazione di una determinata mansione. Non è

importante il contenuto di tale mansione, ciò che importa è che sia una mansione di cui l'azienda ha realmente bisogno.

Sono quindi da evitare gli inserimenti in posizioni dai contenuti non chiari (come per esempio assistente del padre-imprenditore); o in posizioni di staff senza responsabilità diretta: come per esempio, la posizione di assistente al responsabile commerciale.

Infine, il futuro erede avrà bisogno di essere affiancato da un consigliere esperto. Un consigliere ben scelto può insegnare agli eredi molto, sia in ordine alle competenze che deve possedere, sia in ordine alla realtà aziendale.

La situazione ideale è quella in cui il consigliere è l'uomo di fiducia dell'imprenditore, nominato da quest'ultimo e responsabile delle attività più cruciali dell'azienda. Questo fatto è molto importante in quanto consente all'erede di avere una visione più ampia e completa della realtà aziendale rispetto a quella che riceverebbero solo dal padre – imprenditore.

Molto delicato appare, senza dubbio, il rapporto che si instaura tra il giovane e il padre.

L'imprenditore possiede un patrimonio di conoscenze tacite, ossia un insieme di conoscenze che, oltre a non essere appropriabili da terzi contro la volontà di chi le detiene, non possono essere trasferite sotto forma di un elenco di informazioni, cognizioni, e istruzioni. Sono conoscenze inseparabili dall'azione, che si trasmettono per via osmotica. Il giovane può dunque imparare queste conoscenze, spesso essenziali per il successo dell'impresa, solo stando vicino al genitore e "osservando" attentamente i suoi comportamenti e atteggiamenti.

In particolare, è bene che il successore partecipi, magari senza diritto di parola, almeno ad alcune riunioni e ad alcuni incontri tra il padre e i collaboratori, i fornitori, i clienti, ed altri attori critici per il successo aziendale.

I passaggi finali del processo di successione riguardano la scelta del successore e il subentro di quest'ultimo al padre alla guida dell'impresa.

Per quanto riguarda la scelta, occorrerà programmare tutta una serie di decisioni che riguardano, in particolare, i metodi di selezione del successore e l'epoca migliore per sceglierlo.

Sono diverse le alternative a disposizione delle famiglie con riferimento alla selezione: 1. stabilire una regola rigida; 2. scegliere il migliore tra i figli; 3. preparare un soggetto esterno alla famiglia²⁰⁴.

La fissazione di una regola rigida, del tipo “sarà presidente il figlio maggiore”, oppure “sarà presidente il figlio più preparato”, rappresenta una consuetudine adottata, nella pratica, da molte imprese.

La maggior parte delle volte tale regola non è scritta, ma deriva da una tradizione consolidata e radicata nella cultura aziendale; una regola implicita che mostra il suo contenuto solo all'epoca dello scoppio della crisi successoria.

È opportuno osservare che regole del genere dovrebbero essere esplicitate con notevole anticipo rispetto a quando dovranno essere applicate.

La sede più appropriata per esplicitarle potrebbe essere il patto di famiglia, o anche far parte delle regole inserite nello statuto societario. Regole chiare e condivise hanno il pregio di evitare indugi e indecisioni, anche se non assicurano che venga scelto il migliore tra i candidati disponibili. Se si tratta poi di norme di natura arbitraria, non potranno mancare occasioni di conflitti.

Un altro metodo consiste nel far sì che venga scelto il candidato che si sia distinto per le sue notevoli capacità, ossia scegliere il migliore tra i possibili contendenti. La scelta finale può essere fatta, o dal padre – imprenditore, o da un comitato di dirigenti, dopo un opportuno periodo di osservazione. Nelle imprese dove è presente, tale scelta può essere affidata al Consiglio di Amministrazione, quale giudice imparziale e al di sopra delle parti. Non è impensabile proporre un'elezione formale da parte dei membri della famiglia, soprattutto nelle famiglie proprietarie più numerose.

²⁰⁴ Ward J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, op. cit.

Le caratteristiche personali che dovrebbero guidare la scelta riguardano l'affidabilità, un carattere stabile, la capacità di coagulare consenso e quella di guidare efficacemente gli uomini. Tale approccio presenta il vantaggio che è la famiglia che sceglie il candidato, in una situazione in cui tutti hanno le stesse possibilità. Tuttavia possiede lo svantaggio di sviluppare una competizione esagerata tra tutti i pretendenti.

In molti casi, scegliere come successore un membro esterno rappresenta una soluzione ottimale, seppur temporanea. È una soluzione che viene adottata quando, per esempio, i figli sono troppo giovani per assumere responsabilità direzionali. In questo caso, è dato ai membri della famiglia, il tempo necessario per maturare competenze e professionalità. Il problema si pone quando, all'interno dell'organizzazione, non è presente la persona adeguata a svolgere quel determinato ruolo.

Per quanto riguarda l'annuncio della scelta formale del successore, è difficile definire a priori quale sia il momento giusto per prendere questa decisione. Il successore può essere annunciato per tempo o relativamente tardi, quando cause di forza maggiore costringono la famiglia a prendere le decisioni del caso.

L'esperienza insegna che le famiglie che annunciano per tempo hanno tutta una serie di vantaggi. Conoscere con un certo anticipo colui che sarà designato alla guida dell'impresa rassicura i dipendenti, i fornitori e i clienti; e tutti coloro che sono coinvolti nel processo successorio e si interessano alla vicende dell'impresa.

Una volta che si conosce il successore non si è più incerti sul futuro dell'impresa e la continuità della famiglia risulta così essere formalmente dichiarata e concretamente pianificata. Gli stessi membri della famiglia avranno così modo di abituarsi al cambiamento e agire di conseguenza, pianificando la propria carriera e la propria vita.

Quindi, scegliere ed annunciare il successore quanto prima risulta conveniente; tuttavia, sottolineiamo che la scelta dovrebbe avvenire solo dopo che

si sia iniziata una vera attività di pianificazione dello sviluppo dell'azienda e della famiglia. Agendo in questo modo emergono i bisogni dell'impresa e della famiglia, e si potranno pianificare le strategie future.

Le fasi successive all'insediamento riguardano la progressiva conoscenza della realtà dell'impresa; l'identificazione dei problemi da risolvere e la messa a punto delle relative strategie; nonché l'implementazione delle strategie di intervento al fine di realizzare gli obiettivi prefissati.

Sono queste le fasi che esauriscono il periodo di transizione e che, contrariamente alle fasi iniziali (gestite dall'imprenditore uscente), vedono come protagonista principale il successore.

Affinché la transizione dei poteri si svolga il più possibile senza traumi è necessario che il successore gestisca al meglio queste ultime fasi, non proponendosi in modo apertamente conflittuale rispetto ai caratteri attuali dell'impresa.

Con l'insediamento del successore e con gli interventi apportati da quest'ultimo, quindi, si pone fine al processo di successione.

La durata di tale processo è funzione di alcune variabili: - dell'"uomo - nuovo", della consapevolezza del suo potere emergente e della volontà di esercitarlo; - dell'abilità, della volontà, degli obiettivi degli altri attori coinvolti nel processo; - delle cause che hanno dato origine al passaggio di potere; - delle modalità con le quali viene gestito l'intero processo successorio; - della capacità di risposta e di reazione dell'impresa a seguito del passaggio di potere.

Se l'uomo-nuovo sarà stato in grado di affermare nel tempo la propria leadership, attraverso la sua abilità e capacità di influire sugli altri, di comunicare la propria visione sul futuro dell'impresa e di renderla accettata all'esterno, il processo di transizione potrà dirsi efficacemente concluso.

Le imprese familiari devono confrontarsi con un mondo sempre in continuo cambiamento ed evoluzione, e dovranno affrontare problematiche sempre nuove. Ne consegue che i titolari devono pianificare consapevolmente un vero e proprio cambiamento organizzativo della loro impresa, sforzarsi di formare

dirigenti particolarmente qualificati, ed elaborare strategie adeguate alla nuova realtà avvalendosi di strumenti adeguati. Quello della pianificazione strategica è la migliore metodologia per favorire lo sviluppo sia di strategie vincenti che di dirigenti capaci.

È dunque necessario arrivare al momento del passaggio di consegne in capo agli eredi in maniera adeguata per evitare traumi e shock che possono minare l'intera opera realizzata dall'imprenditore fino a quel momento.

Il modo migliore per affrontare le problematiche legate a tale evento è quello di comprendere che la successione non è un evento che accade in un momento e all'improvviso, cercando di vincere le reticenze ad affrontare tale problema. Solo attraverso la pianificazione del ricambio l'azienda sarà pronta a superare l'evento senza dover aprire una crisi.

4.4 Vincoli civilistici e tributari del passaggio generazionale nel Family Business

Il passaggio generazionale delle imprese incontra spesso notevoli difficoltà di realizzazione anche per la presenza, nel nostro ordinamento, di alcuni istituti tradizionali che spesso impediscono, o quantomeno rendono assai difficoltosa, la piena realizzazione dell'assetto successorio desiderato dall'imprenditore. Il sistema successorio italiano propone infatti una rigidità di disciplina che mal si presta alla pianificazione in vita, da parte dell'imprenditore, del trasferimento dei beni produttivi ai soggetti dal medesimo individuati come idonei a subentrargli nella conduzione dell'impresa; d'altra parte, nella loro impostazione tradizionale²⁰⁵ le regole della trasmissione successoria non operano alcuna distinzione a seconda della natura dei beni destinati a cadere in successione e tantomeno attribuiscono rilievo all'esigenza, conforme all'interesse generale

²⁰⁵ Tale situazione trova oggi eccezione con la legge 14/02/2006 n. 55, avente ad oggetto proprio la trasmissione generazionale dei beni produttivi

prima ancora che a quello dell'imprenditore, di preservare l'unità e il valore dell'impresa in occasione del passaggio generazionale²⁰⁶ Questa inadeguatezza è alla base della tendenza, in atto da diversi anni sia da parte della dottrina sia da parte della giurisprudenza, volta a circoscrivere il più possibile, nei limiti ovviamente consentiti all'attività interpretativa, l'ambito di operatività.

di alcuni istituti successori che rappresentano un ostacolo al perseguimento di interessi meritevoli di tutela: ci si riferisce, in particolare, al progresso ridimensionamento dell'ambito del divieto dei patti successori attuato introducendo la distinzione tra negozi mortis causa (vietati) e negozi post mortem (ritenuti estranei al divieto)..

Tendenza che ha poi trovato riscontro anche in interventi legislativi, da ultimo culminati nell'introduzione dell'istituto del patto di famiglia²⁰⁷, sul quale ci si soffermerà nel seguito della trattazione..

L'impianto normativo resta però quello tradizionale, inadeguato sotto vari profili ad assecondare le esigenze del passaggio generazionale delle imprese²⁰⁸..

Nel divieto dei patti successori.

la norma di riferimento è, come noto, l'art. 458 c.c.: "Fatto salvo quanto disposto dagli artt. 768-bis e seguenti, è nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione. È del pari nullo ogni patto con cui taluno dispone dei diritti che gli possono spettare su una successione non ancora aperta, o rinuncia ai medesimi". L'inciso iniziale ("Fatto salvo quanto disposto dagli artt. 768-bis e seguenti") è stato inserito dalla legge 14 febbraio 2006 n. 55, in occasione dell'introduzione nel nostro ordinamento dell'istituto del patto di famiglia²⁰⁹ Tralasciando la disamina giuridica del predetto inciso (e, quindi,

²⁰⁶ Al riguardo si rinvia a Zoppini A., *Profili sistematici della successione "anticipata" (note sul patto di famiglia)*, www.judicium.it/saggi_file/saggi_processoCivile.htm, pagg. 2 e 3

²⁰⁷ In proposito, va anche menzionata la riforma del diritto societario del 2003, la quale ha, tra l'altro, sancito la legittimità delle clausole statuire aventi ad oggetto il regime delle partecipazioni in caso di successione *mortis causa* del loro titolare (artt. 2355 bis e 2469 c.c.)

²⁰⁸ Bassiliana P. – Nobili F., *Imprese di famiglia e passaggio generazionale. Aspetti civilistici e fiscali*, 2008, Egea ed. pagg. 3 e ss.

²⁰⁹ Tassinari, *Il patto di famiglia per le imprese e la tutela dei legittimari*, in *Giur. Comm.*, n. 1, 2006 pagg. 809 e ss.

l'individuazione precisa della deroga rappresentata dal patto di famiglia rispetto al divieto dei patti successori), va precisato che l'art. 458 c.c. disciplina due fenomeni assai diversi tra loro.

Nella prima parte si riferisce ai cosiddetti patti istitutivi (vale a dire, alle convenzioni con le quali un soggetto dispone – istituendo un erede o attribuendo un legato – della propria successione) e, nel vietarli, ribadisce la regola già enunciata dall'art. 457, comma 1, c.c., secondo la quale l'unico negozio *mortis causa* ammesso dal nostro ordinamento è il testamento. Regola che, secondo la comune opinione, trae origine dall'esigenza che la volontà di disporre del proprio patrimonio per il tempo in cui avrà cessato di vivere sia liberamente manifestabile e revocabile sino all'ultimo momento.

Diversi sono i fenomeni disciplinati dalla seconda parte della disposizione in esame, nonché la ratio che la sorregge. Si tratta dei patti rinunciativi o dispositivi di diritti che possono spettare su una successione non ancora aperta: vale a dire atti *inter vivos* con cui si abdica a, ovvero si dispone di, diritti che non fanno parte del patrimonio del soggetto interessato, ma che sono destinati a pervenirvi nel momento in cui si aprirà la successione di un altro soggetto (si pensi, per esempio, alla vendita di una quota ereditaria o di singoli beni da parte di chi prevede di acquisirli quale erede o legatario). E qui la ragione del divieto viene correntemente individuata nell'esigenza di evitare un'indebita prodigalità del futuro successore e, cioè, che lo stesso si spogli di diritti in un momento in cui, data la loro non attualità, potrebbero non essere dallo stesso adeguatamente apprezzati, nonché di impedire che un soggetto desideri o comunque speculi sulla morte di una persona ancora in vita.

La sanzione comminata per l'inosservanza del divieto è la nullità dell'atto e, quindi, degli acquisti che hanno titolo nel medesimo. Trovano quindi applicazione le disposizioni generali in tema di nullità:

1. la nullità può essere fatta valere da chiunque vi abbia interesse e può essere rilevata d'ufficio da giudice (art. 1421 c.c.); 2. la relativa azione è

imprescrittibile (art.1422 c.c.), salvo gli effetti dell'usucapione e della trascrizione della domanda di nullità; 3.l'invalidità non può essere sanata (art.1423 c.c.).

.In sostanza, la violazione del divieto comporta che la destinazione dei beni non avverrà secondo le regole pattiziamente stabilite, ma in base ai criteri stabiliti dalla legge per il caso di mancanza di testamento (cosiddetta successione legittima) ovvero, nell'ipotesi in cui l'interessato (nonostante l'esistenza di patti successori) abbia redatto il testamento, secondo le regole stabilite da quest'ultimo (in ogni caso prescindendo totalmente da quanto stabilito in sede pattizia) ..

Altro ambito applicativo in cui il dibattito sul perimetro applicativo del divieto dei patti successori ha avuto modo di svolgersi ampiamente riguarda la partecipazione delle società di persone, con riferimento all'ambito di applicazione dell'art. 2284 c.c. per la disciplina della sorte delle partecipazioni alla morte del socio. Infatti si è cercato di comprendere se siano compatibili le c..d. clausole successorie con il divieto dei patti successori, in forza delle quali gli eredi diventano autonomamente soci per effetto dell'accettazione dell'eredità²¹⁰ . Fermo restando l'aspetto giuridico dal punto di vista fiscale i trasferimenti (sia per successione sia per donazione) di partecipazioni a favore del coniuge e dei parenti in linea retta scontano l'imposta del 4%, sul valore complessivo netto eccedente,

per ciascun beneficiario di euro 1.000.000. La franchigia di euro 1.000.000 e applicabile a ciascun beneficiario..

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la determinazione della base imponibile nel caso di successioni o donazioni aventi ad oggetto partecipazioni societarie. Al riguardo risultano applicabili le disposizioni del D. Lgs. 346/90, in particolare l'art. 16 del predetto Decreto stabilisce che per le partecipazioni quotate, la base imponibile è pari alla medi dei prezzi di compenso o dei prezzi fatti nell'ultimo trimestre anteriore all'apertura della successione. Invece per le partecipazioni non quotate, la base imponibile è pari al valore proporzionale

²¹⁰ La dottrina di riferimento appare prevalentemente orientata all'invalidità delle clausole, (al riguardo si rinvia a Campobasso G.F., *Diritto Commerciale*, 2 UTET, 2006, pagg. 115 e ss) in senso opposto si è pronunciata la Cass. 18/12/95, in Giur. It., vol. 1, N. 1, C. 1356

corrispondente al valore, alla data di apertura della successione, del patrimonio netto della società risultante dall'ultimo bilancio pubblicato, tenendo conto dei mutamenti sopravvenuti ovvero, in mancanza di bilancio o inventario, al valore complessivo dei beni e dei diritti appartenenti all'ente o alla società al netto delle passività risultanti a norma degli artt. 21 e 23, escludendo i titoli del debito pubblico e degli altri titoli di Stato.

Dopo una lunga diatriba giurisprudenziale²¹¹ L'amministrazione finanziaria, prendendo atto dell'orientamento giurisprudenziale citato,.

si è uniformata ai principi che fanno riferimento al patrimonio netto contabile²¹² La prevalenza del patrimonio netto contabile rispetto a quello effettivo è stato anche confermato con riferimento all'inclusione o meno dell'avviamento nella determinazione della base imponibile.

Un ulteriore aspetto da segnalare è che, ai sensi dell'art. 2,.

comma 1, del citato Decreto Legislativo, l'imposta sulle successioni e donazioni è dovuta in relazione a tutti i beni e diritti trasferiti,.

ancorché esistenti all'estero. In applicazione degli artt. 26, comma 1 lett. b) (per le successioni) e 55, comma 1-bis (per le donazioni) del D. Lgs. 346/90, è riconosciuta la possibilità di detrarre dall'imposta sulle successioni donazioni italiana le imposte di natura analoga pagate ad uno Stato estero in relazione ai beni ivi esistenti.

E bene rilevare che i trasferimenti in vita tra l'imprenditore ed i propri familiari possa avvenire senza l'effettuazione di un formale atto di donazione, in questo caso, dovranno essere analizzati attentamente gli effetti civilistici e fiscali, con particolare riferimento, per quanto riguarda tale ultimo aspetto alle modalità,.

di imposizione delle liberalità, anche indirette, effettuate senza particolari formalità²¹³.

²¹¹ Cass. 28/01/2000 n. 993; Cass. 12/07/2000 n. 73; Corte Cost. 14/06/2002 n. 250 e Cass. 07/05/2003 6915

²¹² C.M. 30/12/2003 n. 58/E

²¹³ Per maggiori approfondimenti si rinvia a Bassiliana P. – Nobili F., *Imprese di famiglia e passaggio generazionale. Aspetti civilistici e fiscali*, op. cit. pagg. 34 e ss.

4.5 *Family Business e Family Office*

Tradizionalmente, per la gestione dei loro patrimoni, le famiglie di imprenditori sono soliti affidarsi ad un consulente di fiducia: il banchiere, il commercialista o l'avvocato di famiglia. Ma l'amministrazione degli interessi familiari, specie se rilevanti, richiede competenze professionali simili a quelle necessarie alla conduzione di un'azienda. Invece, la carenza di tempo e di consuetudine spesso la confinano ad una gestione amatoriale. Ecco allora che per queste famiglie, con elevate disponibilità finanziarie, con un buon numero di membri, relativamente unite ed interessate a trasmettere il patrimonio alle generazioni successive, diventa estremamente utile avere a disposizione una soluzione globale ed integrata per la gestione dei propri beni, soluzione che viene individuata nel concetto di Family Office. Il *Family Office* è un team di professionisti, altamente specializzati, che aiuta la famiglia, in condizioni di massima riservatezza, ad amministrare e preservare la ricchezza che questa ha creato. Compito del Family Office, infatti, non è solamente creare nuova ricchezza, bensì salvaguardare il livello di ricchezza già esistente. Il Family Office offre, di norma, una molteplicità di servizi: consulenza sugli investimenti; elaborazione di strategie di diversificazione; gestione dei flussi di cassa; controllo del rischio; pianificazione previdenziale ed assicurativa; ottimizzazione fiscale; gestione del patrimonio immobiliare; investimenti in preziosi ed opere d'arte; attività filantropica della famiglia; formazione dei giovani membri del clan familiare²¹⁴.

²¹⁴ Ward J.L., op.cit.,1990

Una delle caratteristiche più interessanti del Family Office, che conferisce valore aggiunto al patrimonio, è la sua naturale e logica *indipendenza* dai gestori finali e dai fornitori di servizi. La maggior parte di coloro che si occupano di servizi finanziari (banche, SGR, fondi, assicurazioni) offrono servizi di gestione patrimoniale ed assistenza finanziaria con un potenziale, e difficilmente eliminabile, conflitto di interesse tra il consiglio prestato ed il prodotto acquistato. Nel caso del Family Office c'è una netta e voluta separazione tra chi sceglie i gestori, chi gestisce e chi controlla il rischio.

La convenienza di una famiglia a costituire o a ricorrere ad un Family Office dipende dalla complessità dinastica, dalla dimensione del patrimonio posseduto, nonché dai fabbisogni e dalle aspettative dei singoli membri. Va detto che in molti casi, infatti, anche i singoli consulenti di fiducia potrebbero svolgere gran parte delle funzioni di competenza di un Family Office. Se però i bisogni della famiglia sono complessi e articolati e non riguardano esclusivamente le tematiche finanziarie, il singolo consulente può non essere più sufficiente. Si può allora ricorrere ad una struttura dedicata (ossia un Family Office di proprietà di una sola famiglia, esclusivamente dedito a soddisfare le esigenze di questa) piuttosto che ad una struttura in condivisione, che si occupa di più famiglie contemporaneamente. In questo caso si è in presenza del *Multi-Family Office Services*, cioè di società che offrono i propri servizi a diversi gruppi familiari con le medesime caratteristiche ed esigenze di gestione integrata. Sempre più spesso, poi, nascono strutture costituite come *spin off* di una banca preesistente, ossia banche che offrono servizi di Family Office alle famiglie clienti, utilizzando direttamente la struttura di private banking posseduta.

Negli USA oramai si stima che 3.500 famiglie imprenditoriali ne dispongano, ma i Family Office hanno recentemente conosciuto un certo grado di diffusione anche in Europa: attualmente 200 nuclei familiari si avvarrebbero di questa struttura in maniera formale, e in particolare in Italia risultano ufficialmente poco più di una decina di Family Office indipendenti, per lo più

organizzati per seguire anche diversi gruppi familiari²¹⁵. Una volta deciso il ricorso al Family Office, l'organizzazione dello stesso dovrà rispondere alle esigenze e alle preferenze della famiglia, potendo spaziare dal semplice aiuto amministrativo, alla consulenza specializzata in caso di necessità su varie tematiche, alla struttura dedicata ad una sola famiglia. Il Family Office di norma funziona attraverso un consiglio consultivo, composto da esperti e da uomini di fiducia della famiglia, col al vertice il capofamiglia stesso, che si riunisce a scadenze regolari per analizzare lo stato degli interessi familiari e la loro evoluzione, formulando analisi e raccomandazioni e verificando i risultati. In tal modo, il capofamiglia può costantemente monitorare la situazione patrimoniale globale, potendo al contempo affrontare con maggiore tranquillità sia la gestione dei rapporti personali all'interno della famiglia, sia la gestione aziendale.

Un buon Family Office può, infatti, garantire più efficacemente la tutela degli interessi dei membri della famiglia che non partecipano all'attività imprenditoriale, ma può anche semplificare la gestione aziendale, sollevando l'imprenditore ed i suoi familiari che hanno ruoli operativi in azienda da compiti necessari, ma direttamente inerenti il core business. Il Family Office, infine, può essere organizzato giuridicamente sotto diverse forme: quella più conosciuta è sotto forma di società di capitali, ma non si esclude che sia anche una divisione o un reparto di un ufficio finanziario dell'azienda familiare. Alcuni preferiscono costituire una semplice società di consulenza, ma nei casi più completi ed articolati il Family Office viene costituito come una trust company, ovvero sotto forma di fiduciaria per la normativa italiana, al fine di poter disporre delle deleghe e delle rappresentanze da parte di tutti i membri del clan familiare, per poter, di conseguenza, operare con massima autonomia e semplificazione, nei limiti del mandato fiduciario.²¹⁶

²¹⁵ Merrill L., World Wealth Report 2002, Cap. Gemini Ernst & Young, 2002

²¹⁶ Corbetta G. *Le aziende familiari*, op. cit. pagg. 95 e ss.

CONCLUSIONI

Il lavoro si è posto come obiettivo quello di analizzare le caratteristiche e le peculiarità delle aziende a conduzione familiare. La finalità della presente ricerca è quella di contribuire alla ricerca sulla governance aziendale a conduzione familiare, in una zona che ha attratto poca attenzione nel passato.

È stato chiarito il concetto secondo il quale per familiari si intendono non solo quelle aziende nelle quali prestano la loro opera i membri della famiglia dell'imprenditore, ma anche quelle dove una o più famiglie unite da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa.

In questo modo l'universo delle imprese definite familiari si amplia in modo notevole, andando ad includere non solo la maggioranza delle piccole e medie imprese, ma anche un importante numero di imprese di grandi dimensioni.

In questa accezione è sufficiente che la famiglia ricopra un ruolo fondamentale nella vita dell'impresa affinché quest'ultima possa essere compresa nel vasto e variegato mondo del family business.

Superato il problema della definizione dell'oggetto di studio, la nostra attenzione si è spostata verso l'analisi dei meccanismi attraverso i quali un'azienda familiare è organizzata e gestita.

In particolar modo si è pervenuti alla conclusione che per un'efficace ed efficiente gestione d'impresa occorre tenere separate la gestione familiare da quella aziendale, allo scopo di assicurare continuità e sviluppo all'impresa.

La comprensione dell'essenza propria dell'impresa di famiglia passa anche attraverso la lucida interpretazione delle logiche di funzionamento dei due istituti in questione.

L'interazione tra impresa e famiglia è potenzialmente generatrice di punti di forza e punti di debolezza; la concezione della famiglia come elemento di disturbo per la gestione aziendale è superata attraverso l'elaborazione e l'applicazione di un sistema di valori, tipicamente familiari, favorevoli alle finalità economiche dell'impresa.

Gli interessi comuni, la fiducia reciproca, la dedizione al lavoro, l'orientamento al lungo periodo sono tutti valori familiari che, se portati nel contesto della gestione dell'impresa, possono costituire una "marcia in più" e favorire il successo delle aziende di famiglia.

Per favorire l'interazione tra impresa e famiglia si rivela utile l'adozione di determinati organi e determinate regole, chiare e condivise, che permettono alla famiglia proprietaria di definire chiaramente il proprio grado di coinvolgimento nell'impresa.

A questo proposito, è stata più volte ribadita la necessaria istituzione, specie nelle imprese di grandi dimensioni, di un governo d'azienda efficace e funzionante, che aiuti la famiglia a gestire al meglio l'impresa, per evitare di incorrere nel predetto fenomeno della sovrapposizione istituzionale.

Inoltre, al consiglio dovrebbero partecipare anche membri esterni, per assicurare la necessaria indipendenza all'organo, ed evitare così che da organo di gestione diventi una mera estensione della famiglia proprietaria.

Ulteriore argomento affrontato è rappresentato dalla gestione della successione al vertice dell'impresa, quale momento critico e delicato nella vita di ogni impresa familiare. Anche in questo caso la programmazione del fenomeno ci sembra il metodo migliore per affrontare efficacemente una fase così delicata. Per quanto riguarda l'analisi del successo imprenditoriale, è opportuno rilevare che anche in questa categoria di imprese, rappresenta un fenomeno complesso e articolato, e soprattutto difficile da conseguire, specie se non si possiedono le competenze necessarie ad affrontare scenari competitivi sempre in rapido movimento.

È in questo contesto che la famiglia svolge un ruolo importante poiché rappresenta una delle leve fondamentali su cui basare il successo duraturo.

Valorizzare il ruolo della famiglia come forza capace di produrre coesione interna e adattamento all'ambiente esterno qualitativamente superiori rispetto a quello delle altre tipologie di imprese.

La storia passata, le competenze radicate nell'organizzazione e, in generale, la cultura aziendale unita alle tradizioni tipicamente familiari, rappresentano importanti leve per poter sopravvivere nel mercato.

Dall'analisi della tipologia di impresa considerata sono emersi diversi punti fermi, che possono essere riassunti: nel definitivo riconoscimento della famiglia come elemento fondante e non necessariamente come un elemento di disturbo e limite per lo sviluppo dell'impresa.

Questo vuol dire studiare le due "facce" dell'impresa familiare, ovvero quella dell'impresa, riconducibile alla logica economica e alla "razionalità" organizzativa; e quella della famiglia, rispondente a logiche solidaristiche e a motivazioni più legate alla sfera personale che a quella economica.

Solo attraverso la comprensione e l'applicazione di questi punti fermi, saremo in grado di cogliere pienamente le diverse sfaccettature del fenomeno in questione. Si è cercato di enfatizzare quanto di più recente è emerso dagli studi aziendali sul fenomeno del family business, ove la nuova frontiera è rappresentata da un aspetto formale e sostanziale che trova sua sistemazione del C.d.A. aziendale, un aspetto informale e relazionale che nei rapporti improntati alla relational governance guida i rapporti tra familiari e tra questi e l'impresa. Nell'ottica del coinvolgimento familiare si sono riportati i più recenti studi in tema di scala di F-PEC e dell'applicazione della teoria del capitale sociale per la valutazione della performance aziendale.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Roma, Banca d'Italia, 1994
- AA.VV., *Il passaggio generazionale delle PMI*, (a cura di Ferrari F.), FrancoAngeli Editore 2007;
- AA.VV., *Impresa e Responsabilità Sociale*, (a cura di Rusconi G., Dorigatti M.), Franco Angeli ed., 2006
- AA.VV., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino Ed. Bologna, Atti convegno AIDEA univ. Cattolica di Milano, 2007
- AA.VV., *Corporate governance, controllo e trasparenza*, (a cura di Salvioni D.M.), FrancoAngeli Ed., 2007
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994
- Airoldi G., Forestieri G., *Corporate governance*, ETAS Libri 1998
- Alcorn P. B., *Success and Survival in the family-owned business*, New York, McGraw-Hill, 1982
- Anselmi L. (a cura di), *Aziende familiari di successo in Toscana*, Milano, Franco Angeli, 1999
- Bassiliana P. – Nobili F., *Imprese di famiglia e passaggio generazionale. Aspetti civilistici e fiscali*, 2008, Egea ed

- Bauer M., *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1997
- Beckard R., Dyer W. G.. Jr, *Managing Continuity in the Family Owned Business*, in “Organizational Dynamics, Summer, 1983
- Berle A. A., Means G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932; trad. It
- Bertella V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995
- Bertoli G., *Il capitalismo industriale nelle economie avanzate*, Milano, Egea
- Busco C., Riccaboni A., Taviotti A., *Governance, strategia e misurazione della performance*, Knowità Ed., 2008
- Cadbury A., *Corporate Governance Cosa è*, LUISS University Press, 2007
- Cafferata R., *Pubblico e privato nel sistema delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 1983 14 - Imprese pubbliche
- Campobasso G.F., *Diritto Commerciale*, 2 UTET, 2006
- Capasso A., *Assetti proprietari e governo d'impresa*, CEDAM, 1996
- Caramiello C., *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Milano, Giuffrè, 1993
- Coase R.H., *The Nature of the firm*, in “Economia”, 1937, n. 4
- Chandler A. D., *The Visible Hand*, Cambridge, Harvard University Press, 1977; trad. it. *La mano visibile*, Milano, Franco Angeli, 1981
- Chandler A. D. jr., *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*, Cambridge, MIT Press, 1962; trad. it. *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano, Franco Angeli, 1976
- Colli A., *corporate governance e assetti proprietari*, Elementi Marsilio, 2006
- Corbetta G., Montemerlo D., *Ownership governance and management issues in small and medium size family business and comparison of Italy and United States*, in “Family Business Review”, vol. XII, december 1999
- Corbetta G., Salvato C., *The Board of Directors in Family Firms: One size fits all?* in “Family Business Review”, vol. XVII, n. 2 , 2004.
- Corbetta G., Tomaselli., *Board of Directors in Italian Family Businesses*, in “Family Business Review”, vol. IX, n. 4 1996
- Christensen R., *Management succession in small and growing enterprises*, New York, The Andover Press, 1953

- Ciappei C., *La governante nell'impresa familiare*, in Neri A. – Frangioni A. (a cura di), 2001, ApiFinser ed, Livorno
- Coase R.H., *The Nature of the firm*, in “Economia”, 1937, n. 4
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET ed., 1988
- Colli, A. 2006 *Capitalismo familiare*, Bologna, Il Mulino
- Comoli M., *I sistemi di controllo interno della corporate governance*, EGEA 2002
- Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea, 1995
- Corbetta G. – Lassini U., *Le Aziende Familiari In Italia*, Egea Ed. , 2002
- Corbetta G., Preti P., *La successione nelle aziende familiari*, in “Economia & Management”, vol. 2, maggio 1988
- Cortesi, A. 2007 *Informativa societaria e nuovi accounting standards nell'ambito del Family business. L'applicazione degli IAS/IFRS nelle aziende familiari in Italia: un'indagine empirica sugli effetti della prima transizione dai principi contabili italiani a quelli internazionali*, paper presentato al convegno Aidea “Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business”, Milano, 18-19 ottobre
- Davis J. H. , Shoorman F.D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory of management* in “Academy Management Review, vol. 22, n. 1 – 1997
- Damiani M., *Impresa e corporate governance*, Carocci ed., 2006
- Davis S. M., *Entrepreneurial Succession*, in “Administrative Science Quarterly”, n. 4, 1968
- Demattè C., G., Corbetta (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993
- Dell'Amore G., *Le fonti del risparmio familiare*, Milano, Giuffrè, 1962
- Demartini, P. e Paolono, P. 2007 *Applicabilità del progetto “IAS for SMEs” all'universo composito delle imprese familiari italiane*, paper presentato al convegno Aidea “Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business”, Milano, 18-19 ottobre
- Demattè C., G., Corbetta (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993
- Demattè C., *Il difficile passaggio verso la grande dimensione*, in “Economia e management”, n. 4, settembre 1988
- Demattè C., Corbetta G. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993
- Devecchi C., *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, V&P, 2007

- Di Mascio A., *Crescita e governance delle imprese familiari*, 2008, Egea Ed
- Di Mascio, A. *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Milano. Egea 2007
- Di Stefano G., *La compiuta definizione dell'azienda a proprietà familiare*, in Paolone G., *L'azienda a proprietà familiare*
- Di Stefano G., *La gestione delle aziende familiari: modelli di funzionamento e dinamiche strategiche*, Giappichelli Ed., 1999
- Donckels R., Frohlich E., *Are family business really different? European experiences from STRATOS*, in "Family Business Review", n. 2, 1991
- Donna G., *La creazione di valore nella gestione di impresa*, Carocci Editore, 1999
- Donnelley R. G., *The Family Business*, in "Harvard Business Review", luglio – agosto, 1964
- Dossena G., *Corporate governance in Italia*, Giappichelli Ed., 2008
- Fama E., Jensen M., *Separation of ownership and control in*, *Journal of law and Economics*, v. 26, 1983
- Fattore G., *Metodi di ricerca in Economia Aziendale*, Egea, 2005
- Ferraris Franceschi R., *Problemi attuali dell'Economia Aziendale*, Giuffrè ed., 1998
- Ferrero G., *Impresa e management*, Milano, Giuffrè, 1989
- Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Milano, Franco Angeli, 1997
- Ford M., *Outside directors in privately-owner firm: are they really necessary?*, in *Entrepreneurship, Theory and Practice*, fall 1998
- Fung A., *Graham M. and Weil D., (2007), Full disclosure: The perils and promise of transparency*, Cambridge University Press, New York
- Galbraith J. K., *The new industrial state*, Boston, Houghton Mifflin, 1971
- Gallo M. A., *Cultura en impresa familiar, nota tecnica de la Division de Investigacion del IESE*, N. DGN-457, Barcelona, 1992.
- Gallo M. A., *Organos de governo de la impresa familiar, nota tecnica de la Division de Investigacion del IESE*, N. DGN-467, Barcelona, 1993
- Gallucci C. – Marino V. – Metallo G., *Il monitoraggio di vitalità del family business In fase di transizione verso un modello tridimensionale esplicativo*, in *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione* (a cura di De Vecchi C. – Fraquelli G.) – Convegno AIDEA 2007, Il Mulino ed., 2008

- Gamberl E.L., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana*, Franco Angeli Ed., 2004
- Gruppo di Studio per il *Bilancio Sociale, Il Bilancio sociale – documento di ricerca n. 4* Responsabilità sociale e corporate governance – Giuffrè Ed., 2007
- Gennaro P., *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, in “Sviluppo e Organizzazione”, n. 87, gennaio-febbraio, 1985
- Gersick, K.E., Davis J.A., Mccollom Hampton M., Lansberg I., *Generation to generation. Life cycle of the family business*, 1997, “Harvard Business School Press”
- Giannessi E., *Appunti di economia aziendale*, Pisa, Pacini, 1979
- Grant R. M., *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*, Oxford, Blackwell, 1991; trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1994
- Greiner L.E., *Evolution and devolution as organizations grow*, in “Harvard Business Revue” luglio-agosto 1972
- Guidi F., *figli, capitale in azienda – Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli Ed. 2005
- Herman E., *Corporate Control, Corporate Power*, Cambridge University Press, 1991;
- Huse M., *Accountability and Creating Accountability: a Framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance*, in *British journal of Managem*, vol . 16 n. 1 2005;
- Johansson B, Huse M., *Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge*, in *Entrepreneurship and Regional Development*;
- Lansberg I., *La gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: il problema della sovrapposizione istituzionale*, in “Problemi di gestione”, n. 1, 1983. Tradotto da “Organizational Dynamics”, summer, 1983
- Levinson H., *Conflicts that plague family businesses*, in “Harvard Business Review”, marzo – aprile, 1971
- Lorsch J.W., McIver E., *Pawns or Potentates – the reality of America's corporate boards*, Harvard Business School Press, Boston, 1971
- Lupoi M., *Introduzione ai trusts. Diritto inglese, convenzione dell'Aja, diritto italiano*, Giuffrè ed. , 1994
- Marelli M., Piantoni G., Visconti F. (a cura di), *Continuità e cambiamento nella vita delle imprese*, Milano, Franco Angeli, 1992
- Marinò L., *Dinamiche competitive ed equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Milano, Giuffrè, 2001

- Marris R., *Theory of managerial Capitalism*, New York, Macmillan, 1964
- Marseguerra G., *Il Sole 24 Ore*, 09 luglio 2004.
- Masini C., *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet, 1970
- Mastroberardino P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Padova, Cedam, 1997
- Mc Givern C., *The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small firm*, in "Management Decisions", n. 1, 1978, successivamente ripubblicato in "Family Business Review, n. 2, 1989; trad. it. *La dinamica del processo di successione alla direzione delle aziende di tipo familiare*, in "Problemi di gestione", gennaio, n. 1, 1979
- Melis. A., *Creazione del valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè ed., 2002
- Merrill L., *World Wealth Report 2002*, Cap. Gemini Ernst & Young, 2002
- Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Milano, Egea, 2000
- Mussolino D., *Profili di analisi del family business in un approccio economico-aziendale*, Aracne Ed., 2005
- Nordqvist M., *Understanding the role of ownership in strategizing, doctoral dissertation*, Jibs series n. 29, Jonkoping International Business School, 2005
- Normann R., *Management and Statesmanship*, Siar, Stoccolma, 1976; trad. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas, 1979
- Parbonetti A., *Corporate governance*, Giuffrè ed., 2006
- Pasqualini Salsa C., Bianchi F., *Il passaggio generazionale – gli strumenti a disposizione dell'imprenditore*, Cesi Multimedia Editore, 2008
- Passeri R., *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, 2007, Firenze University Press
- Peiser R.B. – Wooten L.M., *Life cycle changes in small family businesses* in "Business Horizons", 1983
- Pezzillo Iacono M., *Teorie di organizzazione nel family business*, Aracna editore, 2008
- Piantoni G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Milano, Etas, 1990
- Pini M., *La sopravvivenza dell'azienda nel passaggio generazionale*, in Paolone G. (a cura di), *L'azienda a proprietà familiare*, Torino, Giappichelli, 1996
- Propersi A., *Il trust come strumento per il passaggio generazionale nell'impresa*, in *Atti Convegno AIDEA*, Milano

- 2007, in *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business* (a cura di De Vecchi C. e Fraquellli G.)
- Rink D. R., Swan J.E., *Product life cycle research: a literature review*, in “Journal of Business Research”, n. 7, settembre, 1979
 - S.Bianchi Martini, G. Di Stefano, G. Romano, *La Governance delle società quotate – Tra best practice internazionali e tradizioni aziendali italiane*, Franco Angeli ed. 2006
 - Salvioni D.M., *Il bilancio d’esercizio nella comunicazione integrata d’impresa*, Giappichelli ed. , 1992
 - Santini, R. 2007 *Piani finanziari e valore d’impresa*, Bologna, Il Mulino
 - Schein H. E., *The role of the founder in creating organizational culture*, in “Organizational Dynamics”, n. 2, 1983; trad. it. *Il ruolo del fondatore nella creazione della cultura organizzativa*, in “Problemi di gestione”, XV, I, n. 2
 - Schillaci C. E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Torino, Giappichelli, 1990
 - Serini F., *Dalla corporate alla control governance – i risultati di una ricerca empirica*, Ed. Il Borghetto Pisa, 2005
 - Singer P., *Il passaggio generazionale nell’impresa familiare tra continuità e cambiamento*, Giappichelli Ed., 2005
 - Tassinari, *Il patto di famiglia per le imprese e la tutela dei legittimari*, in *Giur. Comm.*, n. 1, 2006
 - Ward J. , *Di padre in figlio: l’impresa di famiglia, come preparare il passaggio generazionale ed assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, 1990, Angeli ed.
 - Ward J. L., *Keeping the Family Business Healthy. How to plan for continuino growth, profitability, and family leadership*, San Francisco, Jossey – Bass, 1987; trad. it. *Di padre in figlio: l’impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, Milano, Franco Angeli, 1990
 - Weil P., *Communication oblige*, Franco Angeli ed. , 1991
 - Zappa G., *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Tomo Primo, Milano, Giuffrè, 1957
 - Zattoni A., *L’assetto istituzionale delle imprese italiane*, Egea Milano, 2005
 - Zattoni A., *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea ed., 2006
 - Zocchi W. *Il Family Business*, Il Sole 24 Ore Ed. 2004
 - Zocchi, W. 2005 *Le imprese familiari di fronte alla responsabilità sociale*, paper presentato al convegno “La responsabilità sociale delle imprese del Piemonte orientale nel

contesto di internazionalizzazione e il trust come soluzione operativa”, 17 febbraio

- Zoppini A., *Profili sistematici della successione “anticipata”*
(note
sul patto di famiglia)