

CLAUDIO DEVECCHI

# Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia

Volume I

ECONOMIA | RICERCHE



V&P

## INDICE

Prefazione	9
Introduzione	13

### PARTE PRIMA Il modello adottato

I.	<i>Il ciclo di vita delle imprese familiari</i>	25
1.	Evoluzione e momenti di discontinuità	25
2.	I modelli familiari, educativi e gli stili di vita	29
II.	<i>I quaranta problemi. Il rombo sistemico e i quattro poli di aggregazione</i>	33
1.	L'evoluzione degli studi	37
2.	Business Model (il modello di business)	40
3.	Risk Level (il livello di rischio)	50
4.	Assetto Economico-Patrimoniale	63
5.	Rapporti Impresa-Famiglia	69
III.	<i>Le ipotesi di base per l'individuazione delle macro criticità</i>	93

### PARTE SECONDA Le macro criticità contingenti

IV.	<i>La mappa dei (non) problemi percepiti dall'impresa di famiglia</i>	101
1.	Business Model (il modello di business)	101
2.	Risk Level (il livello di rischio)	147
3.	Assetto Economico-Patrimoniale	229

4.	Rapporti Impresa-Famiglia	290
5.	Il grado di importanza percepita	327
V.	<i>I problemi più importanti suddivisi per i quattro poli</i>	333
1.	L'interpretazione dei risultati ottenuti	336
VI.	<i>I differenti problemi per ciascun cluster (segmento)</i>	341
VII.	<i>Gli "n" problemi comuni a tutti i cluster</i>	351
	Conclusioni	363
	Bibliografia	369

## Prefazione

Costruire un alfabeto aziendale per la gestione e l'organizzazione dell'impresa di famiglia. Questo è stato fin dall'inizio l'obiettivo che ha stimolato l'attività di studio di un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di cui ho avuto l'onore e la responsabilità della guida e del coordinamento.

Dobbiamo essere grati al compianto prof. Gian Carlo Mazzocchi che nell'anno accademico 2002-2003 ci ha incoraggiato ad approfondire il tema dell'economia e della gestione delle piccole e medie imprese e in quella occasione ho iniziato a osservare, analizzare, indagare le imprese familiari. Questo volume è il frutto di un programma di ricerca quinquennale.

Nell'ambito dell'Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali (ASAM) è stato fin da allora aperto un Laboratorio permanente sulle criticità delle Family Business. Il lavoro di ricerca ha permesso, tra l'altro, di 'scoprire' questi quaranta problemi che sono stati utilizzati - così come l'alfabeto della lingua italiana consente di: costruire le parole, concettualizzare il pensiero, ordinare i periodi e comporre temi - per leggere interpretare e meglio comprendere il linguaggio economico-aziendale della complessa gestione e organizzazione delle imprese familiari.

La strada percorsa da molti studiosi di approfondire specifiche problematiche senza un alfabeto di riferimento è stato ritenuto un cammino complesso e irto di difficoltà. La nostra speranza è di mettere a loro disposizione questo primo volume come strumento per migliorare le loro conoscenze e le loro future ricerche.

La benevola accoglienza ricevuta dagli imprenditori, la condivisione dei nostri precedenti lavori preparatori, la partecipazione alle ricerche svolte in collaborazione con i titolari di centinaia di

family business di tutte le dimensioni, appartenenti a molteplici settori economici e distribuiti in numerose regioni d'Italia hanno consentito di mettere alla prova i nostri sforzi e le nostre idee e, infine, di rendere operativo questo alfabeto. Esso ruota attorno a quattro aspetti chiave che raggruppano tutti i quaranta problemi individuati: il modello di business adottato dall'impresa di famiglia, i livelli dei rischi particolari in capo a queste aziende, i molteplici assetti economico-patrimoniali che combinandosi in multiformi aspetti caratterizzano la loro specifica realtà e, infine, i numerosi e intrecciati rapporti impresa - famiglia le cui soluzioni li rendono pressoché unici. Inizialmente i quaranta problemi possono essere studiati separatamente. Ma è l'importanza percepita dall'imprenditore sul singolo problema che consente di generare nuova conoscenza. Questa può essere, poi, studiata per segmento aziendale, per settore, per macro area (es. modello di business adottato). Si possono costruire raggruppamenti ad hoc fino ad arrivare all'individuazione degli 'n' problemi comuni a tutte le family business. E andare ancora più a fondo: individuare le cause esplicative di questi problemi. Ma quest'ultimo lavoro di ricerca causa-effetto è appena terminato e vedrà la luce in un prossimo volume.

Infine i ringraziamenti. Ai Colleghi della Facoltà di Economia che mi hanno permesso di insegnare il frutto delle mie ricerche nel corso di Strategia e problemi delle Family Business; ai Collaboratori in ASAM che hanno avuto l'entusiasmo e la pazienza di seguirmi in questi anni di studio e di applicazione dei numerosi prototipi di laboratorio; agli imprenditori e ai manager di numerose family business che hanno trascorso con me giornate in gran quantità per discutere, criticare e arricchire le ipotesi di lavoro che si andavano configurando; ai giovani studiosi che hanno fatto parte del gruppo iniziale di ricerca, i dottori Antonella Cifalinò, Giacomo Magnani, Giuliana Monolo, Leo Salerno a cui si è aggiunto successivamente Stefano Colombo, assistente dell'Associazione CERIF (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia) che non mi hanno mai fatto mancare i loro stimoli e la loro critica; ai miei familiari a cui ho sottratto mesi di tempo e mille occasioni per stare insieme. Infine, un particolare e speciale ringraziamento a Paola Rapanà, attualmente dottoranda del nostro Dipartimento, e ancora a Stefano Colombo che si sono dedicati completamente alla pre-

parazione editoriale del volume con una professionalità e una passione a dir poco ammirevoli. A loro va la mia gratitudine e il mio pensiero nel consegnare il dattiloscritto alla nostra University Press "Vita e Pensiero" perché senza il loro prezioso e qualificato lavoro questo volume non sarebbe mai stato pubblicato nei tempi stabiliti.

Le aziende di famiglia vanno studiate in profondità e conosciute soprattutto nelle loro caratteristiche fondanti in quanto hanno, tra l'altro, un peso determinante nell'economia nazionale<sup>1</sup>. Sono aziende che, talvolta, hanno oltre un secolo di vita; altre mostrano pochi mesi di funzionamento; numerose imprese non hanno avuto la possibilità di andare oltre l'idea imprenditoriale del fondatore e sono subito scomparse.

Le aziende di famiglia che sono sopravvissute richiedono una gestione solo apparentemente e superficialmente simile alle altre aziende non familiari<sup>2</sup>; in verità governare un'azienda familiare si rivela sempre un compito difficile e il collegato patrimonio familiare non sfugge a questa difficoltà di gestione. Si potrebbe affermare che: gestire una famiglia in presenza di un'azienda familiare e un patrimonio, lo è ancora di più. Ma questo è il "vero" Family Business!

Il target di riferimento individuato è frutto di un circoscritto

<sup>1</sup> Recentemente il CNEL segnala che in Italia le imprese familiari sono quasi 4 milioni e rappresentano oltre l'80% del totale delle imprese appartenenti a tutti i settori economici. Rileva che delle aziende con più di 50 dipendenti, il 68% ha una struttura a controllo familiare, così come 69 dei primi 150 gruppi d'impresa.

<sup>2</sup> L'Università Cattolica, da sempre, ha incoraggiato i suoi ricercatori ad occuparsi delle piccole e medie imprese, secondo l'insegnamento del suo fondatore, Padre Agostino Gemelli; un significativo numero di famiglie che mandano i loro figli nel nostro Ateneo provengono dal mondo degli artigiani, dai piccoli laboratori, da attività commerciali e industriali dove la presenza del nucleo familiare plasma il governo economico-gestionale di tali organizzazioni.

L'associazione CERIF (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia) è nata alla fine del 2006 da una costola di ASAM, l'Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali che dal 1991 si occupa di studiare la gestione e l'organizzazione delle imprese, con il preciso intento di fornire – tra l'altro e tramite il suo Laboratorio Permanente sulle imprese di famiglia – dati, informazioni, conoscenze sui principali problemi che tali organizzazioni devono continuamente affrontare e risolvere.

"territorio" definitorio della family business. Tre risultano essere gli elementi caratterizzanti:

– *L'influenza della famiglia sull'impresa*, che risulta legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio; tale titolarità può venire esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni suoi membri ai processi di gestione;

– *L'attività imprenditoriale che intimamente si identifica in una famiglia* (o anche in più famiglie) per una o più generazioni;

– *La gestione e la proprietà (disgiunte o congiunte)*, da parte dei familiari, dell'azienda di famiglia e del patrimonio di famiglia, sempre nell'ambito dei rapporti (non di rado complessi e conflittuali) tra familiari.

Il progetto di lavoro quinquennale, iniziato nel 2003<sup>3</sup>, si è posto i seguenti obiettivi: il primo obiettivo è identificare, aggiornandoli nel tempo, i problemi specifici delle aziende familiari e costruire altrettante mappe cognitive; un secondo obiettivo è individuare e adattare idonei modelli di gestione e prescelti strumenti anche organizzativi a favore dell'imprenditore, dei suoi familiari e dei collaboratori nonché per coloro che hanno forti e cospicui interessi convergenti verso l'impresa familiare (come le banche); un terzo obiettivo è rappresentato dall'esigenza di monitorare in via permanente il "mercato" delle family business attraverso la realizzazione e il costante aggiornamento di un database; l'ultimo – ma non per questo meno importante – obiettivo è la formulazione e la realizzazione di progetti sia di ricerca sia di intervento sul campo, formalizzati attraverso momenti di formazione permanenti.

La metodologia di lavoro adottata si caratterizza per le seguenti modalità di approccio: dapprima si sono identificati i fabbisogni conoscitivi stimolati dall'analisi della letteratura, dal dialogo costante con gli addetti ai lavori, successivamente è stato lanciato il progetto di ricerca finalizzato a soddisfare quel preciso fabbisogno.

Nel comporre questo volume si vuole diffondere – dopo un intenso e ricorsivo processo di elaborazione dei dati – i risultati

<sup>3</sup> CERIF ha iniziato a studiare a fondo dal 2003, con i suoi ricercatori, la letteratura internazionale ed ha "scoperto" i quaranta problemi tipici che stanno in capo alle imprese di famiglia. Taluni di questi problemi sono esclusivi di tale entità economica, altri – pur presenti nelle PMI non familiari – assumono caratteristiche loro proprie nel momento in cui si manifestano dentro queste specifiche realtà. Questi problemi sono stati, poi, raggruppati in quattro macro aree così da aiutare l'imprenditore a comprendere la "mappa delle potenziali criticità" della sua azienda.

che dovrebbero avere qualche elemento di originalità e di realizzabilità. Quando la lettura del volume ha termine il prosieguo potrebbe essere l'aprire un progetto sul campo, con tutte le professionalità richieste dal tema in oggetto, atto a dimostrare come in concreto i risultati della ricerca portano ad adottare soluzioni idonee al problem solving.

Nella fase iniziale dello studio si è completata l'impostazione metodologica e si è sviluppato un modello di analisi specifico per la specie d'impresa indagata; per ottenere ciò ci si è avvalsi sia dello scouting della letteratura che della creatività scientifica del gruppo di lavoro; è stato successivamente fatto un testing presso alcune aziende di famiglia e si sono avute le validazioni ricercate.

L'approccio seguito è di tipo interdisciplinare in quanto la complessità (numerosità, varietà, interrelazioni) delle variabili in gioco ha richiesto un approccio in grado di analizzare e interpretare i problemi delle family business seguendo almeno sei dimensioni (psicologica, patrimoniale, giuridica, economico-finanziaria, fiscale-tributaria, gestionale).

Il punto di partenza è stato generare poche ma significative macro aree entro cui collocare tutti i problemi che si sono individuati e che si continuerà a ricercare, alimentandole con la ricerca finalizzata. Queste macro aree dovevano essere il più possibile "vicine" alle caratteristiche strutturali e funzionali delle aziende familiari. Pensiamo di aver fatto un utile tentativo identificandole nelle seguenti quattro:

1. Business Model (BU.MO); *raccoglie tutte le caratteristiche specifiche del(dei) modello(i) di business adottato(i) dalle imprese di famiglia sia nelle sue differenti e consequenziali fasi sia nelle sue particolarità strategico-organizzative.*

2. Rapporti Impresa-Famiglia (R.I.F.); *è il contenitore concettuale e metodologico di tutti i problemi che insistono su una delle più esclusive caratteristiche dell'impresa familiare ovvero la completa commistione tra lavoro e vita privata.*

3. L'Assetto Economico-Patrimoniale (A.E.P.); *consolida i problemi connessi al governo e alla gestione delle masse reddituali, finanziarie, patrimoniali e monetarie generate e assorbite dall'impresa familiare.*

4. Risk Level (RI.LE.); *l'ultima macro area identifica specifici eventi che possono seriamente compromettere – non di rado in misura irreversibile – il successo o l'esistenza stessa dell'impresa di famiglia; eventi che non sono stati ancora affrontati con sufficiente determinazione e conoscenza attraverso opportuni programmi di "vulnerability analysis".*

La Figura 1 mostra le quattro macro aree di altrettanti macro problemi e come questi ultimi possono essere messi in correlazione tra loro. La presenza di numerosi problemi in ogni macro area e in capo a una prescelta azienda familiare ne determina l'identità specifica, laddove l'esame dei soli dati economici e di bilancio non di rado risulta incompleto. Pertanto le relazioni di causa ed effetto tra questi macro problemi creano un *network di rischiosità* che sia i titolari che i finanziatori devono conoscere a fondo e in continuazione per calibrare al meglio le loro opzioni e le loro decisioni.

Figura 1 - La mappa dei (macro) problemi nella family business



La *specie*, la *numerosità*, la *combinazione* e il *peso* di questi macro problemi muta in funzione di due variabili: il tempo e il tasso di crescita aziendale, quest'ultimo espresso congiuntamente dal fatturato e dalla complessità strutturale dell'impresa.

In questo modo è, quindi, utile introdurre il concetto di ciclo di vita dell'azienda familiare. In questa sede si sono identificate cinque tipologie aziendali nel ciclo di vita:

1. l'azienda esclusivamente padronale;
2. l'azienda padronale allargata;
3. l'azienda pseudo manageriale;
4. l'azienda manageriale evoluta e infine
5. l'azienda manageriale sofisticata.

Il passaggio da una tipologia ad un'altra ovvero la transizione da uno "stato di natura" ad un altro (in avanti e indietro rispetto al ciclo di vita) dà origine ad una precisa e circostanziata discontinuità. Il periodo temporale espresso dalla durata di questa discontinuità dipende da numerosi fattori e comunque la transizione non è mai breve e tantomeno simultanea<sup>4</sup>.

La prescelta (forte) ipotesi di fondo è articolata come seguente:

- ad ogni tipologia aziendale corrisponde un tipico e specifico mix di macro problemi;
- nel periodo di discontinuità questi macro problemi possono accentuarsi o modificarsi; infine

- durante (o appena prima o appena dopo) questo periodo nuovi macro problemi possono manifestarsi nell'azienda familiare.

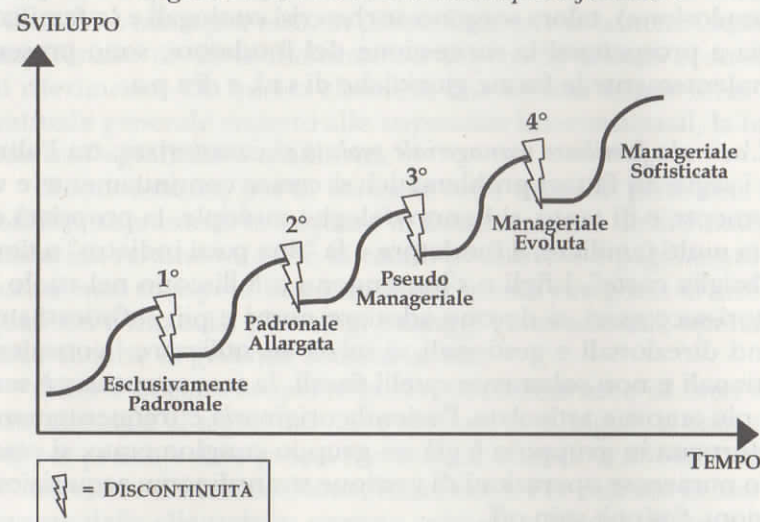
Conoscendo a priori tutti questi elementi e sapendo come affrontarli e risolverli è possibile far migrare l'azienda familiare da una tipologia all'altra riducendo assai (se non eliminando del tutto) il rischio di molti probabili/reali fallimenti o insuccessi.

Volendo rappresentare più compiutamente il ragionamento si è cercato di introdurre qualche ulteriore elemento di conoscenza così come raffigurati nella Figura 2.

1. *L'azienda esclusivamente padronale* è caratterizzata, tra l'altro, dai seguenti elementi: "tutti fanno tutto", famiglia e lavoro sono un

<sup>4</sup> In tal caso anche Boldizzoni (1996), pur con alcune differenze, afferma che nel processo evolutivo delle imprese familiari si collegano i più tipici e critici momenti attraversati nella vita dell'organizzazione ai problemi da affrontare e alle sfide e competenze dell'imprenditore e dei familiari.

Figura 2 - Il ciclo di vita dell'impresa familiare



tutt'uno; appartengono a questa tipologia le ditte individuali, le aziende artigianali, i laboratori, i negozi; la gestione e l'organizzazione risultano abbastanza semplici.

2. *L'azienda padronale allargata* vede aumentare l'impegno nel business e quindi si qualifica come l'ambiente dove vi è "poca famiglia e tanto lavoro", iniziano le proto deleghe, inizia la ricerca e l'introduzione di qualche collaboratore esterno alla famiglia, incomincia a vedersi qualche key people non appartenente alla famiglia; non di rado compongono questa tipologia le s.n.c., le s.a.s.

3. *L'azienda familiare pseudo manageriale* mostra le seguenti aree problematiche: le deleghe sono più numerose che nel passato e vengono date non tanto e non solamente per le competenze professionali ma per la fiducia riposta in quelle persone, occorre chiarire molto bene "chi-fa-che-cosa" in quanto la complessità organizzativa è indubbiamente aumentata e ciò richiede una tecnostruttura organizzativa che prima non c'era, saltano gli strumenti empirici di gestione, si nota un affanno nella corporate governance, si assiste all'uscita di qualche uomo chiave, il business cresce continuamente e si deve decidere se decollare o implodere, i fabbisogni finanziari aumentano e se l'indebitamento è troppo rischioso oc-

corre decidere se vendere (o svendere) oppure se ritornare piccoli (implosione), talora sorgono anche crisi coniugali e/o familiari, inizia a prospettarsi la successione del fondatore; sono presenti prevalentemente le forme giuridiche di s.r.l. e di s.p.a.

4. *L'azienda familiare manageriale evoluta* si caratterizza, tra l'altro, per i seguenti fattori problematici: si cresce continuamente e velocemente e di tanto, si hanno deleghe multiple, la proprietà diventa multi familiare, il fondatore o fa "due passi indietro" o tiene le "briglia corte", i figli o s'impongono o falliscono nel ruolo di gestori-successori, si devono adottare nuovi e più sofisticati strumenti direzionali e gestionali, si inizia ad utilizzare i consulenti gestionali e non solamente quelli fiscali, la tecnostuttura è sempre più ampia e articolata, l'azienda originaria è frequentemente trasformata in gruppo o è già un gruppo conglomerato; si osservano numerose operazioni di gestione straordinaria: acquisizioni, cessioni, fusioni, spin off.

5. *L'azienda familiare managerialmente sofisticata* è presente ma non diffusissima: è una realtà complessa che ha decollato definitivamente, è pur sempre presente lo "stile della casa", vi è una notevole commistione di culture (familiare, manageriale, professionale, multinazionale, ecc.), l'originaria famiglia appare molto allargata e annacquata in termini parentali pur avendo sempre il patriarca presente, la gestione avviene ormai in base a deleghe, il controllo della famiglia è fatto unicamente per eccezione; siamo in presenza di una multinazionale, talvolta quotata, con numerose holding finanziarie operative o miste, è diventata a tutti gli effetti un gruppo aziendale.

In questo tempo economico-politico la banca riveste per l'impresa di famiglia un partner che risulta, ancor più che nel passato, strategico e indispensabile in tutte le sue fasi evolutive. Quali sono le relazioni che si possono instaurare in un stretto rapporto di collaborazione tra banca e impresa di famiglia? È noto che la clientela corporate delle banche<sup>5</sup> riflette la struttura del sistema reale italiano e, quindi, è composta da molte piccole e medie im-

<sup>5</sup> Sono molto grato al collega prof. Marco Oriani, ordinario di Economia delle aziende di credito nell'Università Cattolica, per l'aiuto fornitomi in questa parte; molte considerazioni svolte traggono origine dalle idee ricevute.

prese e, tra queste, da altrettante numerose aziende di famiglia. Tutto ciò è tanto più vero, in particolare, per le banche locali che manifestano un forte radicamento al proprio tessuto economico di riferimento. Da questa clientela, che ha una minor forza contrattuale generale rispetto alle *corporation* internazionali, la banca trae una significativa redditività.

Ciononostante, per la banca vi sono notevoli problemi. Essa soddisfa soprattutto le esigenze di finanziamento della Family Business ma raramente offre in modo proattivo e a pagamento una consulenza su aspetti importanti per questa categoria di azienda, quali tax e financial planning, passaggi generazionali, operazioni straordinarie di gestione societaria, ecc.

Oltre a lasciare scoperte quelle potenziali aree di intervento consulenziale al segmento delle aziende di famiglia, la banca tende, per prassi, a dare grossa rilevanza al bilancio e alle elaborazioni successive (riclassificazione, ratio, ecc.). Per una fascia non irrilevante della clientela in oggetto (piccole e medie imprese) il bilancio è uno strumento di indagine insufficiente a comprendere l'effettiva realtà della Family Business.

È quindi indispensabile un'analisi quali-quantitativa delle aziende di famiglia che, non di rado, risente in termini di attendibilità dell'approccio soggettivo del personale di filiale, della sua preparazione e del suo grado di conoscenza della "famiglia". A ciò si aggiunga la generalizzata prassi del pluri-affidamento che rende frequentemente incompleta la conoscenza del cliente.

È fondamentale pertanto diventare la banca di riferimento del cliente in modo da poter disporre del più ampio bagaglio informativo e dal ritrarre dal rapporto così instaurato una significativa redditività. Pertanto i problemi di incompleta conoscenza del cliente Family Business e delle logiche con cui opera si riflettono sugli interventi di monitoraggio dell'evoluzione della loro realtà, che risulta essere cruciale non solamente ai fini di un affidamento consapevole ma anche per offrire in chiave consulenziale delle soluzioni che rispondano effettivamente ai suoi bisogni.

Da tutto ciò consegue che la politica della banca dovrebbe muoversi lungo le seguenti tre linee strategiche<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> Il presupposto di qualsiasi strategia è quindi una effettiva e preventiva conoscenza del target, dei suoi bisogni attuali e prospettici. Un cliente davvero conosciuto è per la banca più agevolmente fidelizzabile e potenzialmente più redditizio.



1. affiancare al finanziamento all'impresa una finanza d'impresa e una consulenza che oltre ad ampliare il business legano ulteriormente il cliente alla banca e consentono ad esse di rimanere o diventare banca di riferimento;

2. in quest'ottica di fidelizzazione la banca deve cercare di offrire una gamma più ampia di servizi all'impresa di famiglia che, in caso contrario, li ricerca nel mondo professionale;

3. per realizzare quanto sopra appare necessaria una preventiva indagine scientifica sulla clientela delle aziende di famiglia presente nelle diverse aree di insediamento della banca, che approfondisca le indicazioni che provengono dall'analisi di bilancio e dal rapporto famiglia-filiale.

Da quanto precede si evince l'esigenza di conoscere meglio le aziende di famiglia. Abbiamo in precedenza esaminato alcuni dei bisogni e dei problemi tipici dell'azienda familiare e li abbiamo rappresentati in due modelli di analisi: le quattro macro aree e le cinque tipologie aziendali. È quindi necessario mettere in condizione la banca di svolgere numerosi interventi sul campo e nelle aree segnalate al fine di disporre di un contributo conoscitivo originale e quindi prezioso.

Occorre non dimenticare che l'attività di ricerca: è deputata ad alcuni ambiti di conoscenza sui quali la banca solitamente non effettua indagini e o valutazioni; viene svolta con specifico riguardo al portafoglio delle aziende di famiglia della banca committente. La ricerca viene effettuata sulla base di step ben definiti, ad esempio: individuazione da parte della banca di un campione di aziende di famiglia suddivise per aree geografiche, per distretti industriali, ecc.; somministrazione alle aziende di famiglia così individuate di un questionario ad hoc predisposto dai ricercatori ed effettuazione di eventuali interviste mirate qualora fosse ritenuto opportuno e possibile; elaborazione dei risultati contenuti nei questionari e nelle interviste; predisposizione di un report periodico sui portafogli delle aziende di famiglia della banca.

I vantaggi conseguibili sono evidenti e paiono oggettivamente interessanti:

1. valutare più compiutamente la rischiosità del proprio portafoglio delle aziende di famiglia e la sua evoluzione nel tempo;

2. disporre di una mappatura del portafoglio per settore e/o area geografica;

3. individuare idonei strumenti di fidelizzazione della clientela

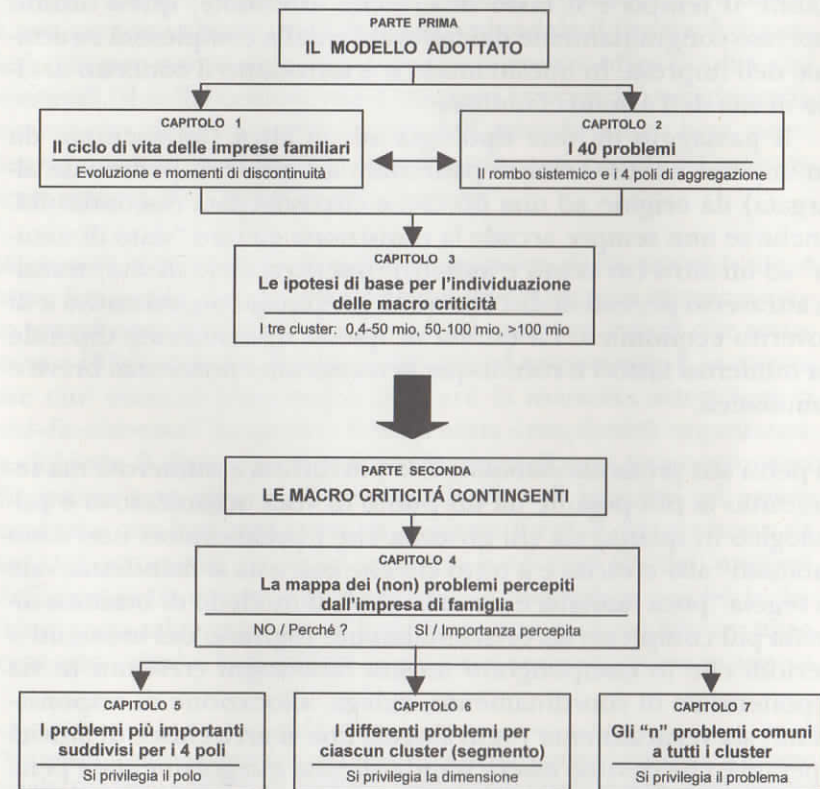
“family business” che rispondano a bisogni non soddisfatti o inespressi;

4. impostare, da ultimo, strategie di ampliamento del business nei confronti del segmento aziende di famiglia mediante l'attivazione di interventi di assistenza e di consulenza nelle aree cruciali per le imprese familiari.

I vantaggi sopracitati consentono alla banca di risolvere gran parte dei problemi che in apertura sono stati ricordati e agevolano la realizzazione delle tre precedenti linee strategiche.

Di seguito si riporta (fig. 3) la struttura del libro suddiviso per parti e capitoli.

Figura 3 – La struttura del libro



## CAPITOLO PRIMO

## Il ciclo di vita delle imprese familiari

1. *Evoluzione e momenti di discontinuità*

Si è scritto nell'introduzione che la specie, la numerosità, la combinazione e il peso di questi problemi muta in funzione di due variabili: il tempo e il tasso di crescita aziendale, quest'ultimo espresso congiuntamente dal fatturato e dalla complessità strutturale dell'impresa. In questo modo si è introdotto il concetto di ciclo di vita dell'azienda familiare.

Il passaggio da una tipologia ad un'altra (ad esempio da un'impresa esclusivamente padronale ad una c.d. padronale allargata) dà origine ad una precisa e circostanziata discontinuità. Anche se non sempre accade la transizione da uno "stato di natura" ad un altro (in avanti e indietro rispetto al ciclo di vita) transita attraverso periodi di discontinuità gestionale, organizzativa e di governo economico. La durata di questa discontinuità dipende da numerosi fattori e comunque la transizione non è mai breve e simultanea.

Si pensi alla *prima discontinuità*. È la più diffusa e numerosa ma soprattutto la più pesante da un punto di vista organizzativo e psicologico in quanto sia chi governa che i collaboratori non sono "abituati" alla crescita e a tutto ciò che con essa si manifesta. Vale la regola "poca famiglia e tanto lavoro". Il modello di business diventa più complesso sia orizzontalmente (ognuno dei momenti o periodi che lo compongono mostra fabbisogni crescenti in via esponenziale di coordinamento, delega, allocazione di responsabilità) sia verticalmente (ogni singola fase si arricchisce di attività operative che devono essere standardizzate e regolamentate pena il caos organizzativo più totale). La ricerca necessaria di collaboratori esterni provoca nella famiglia nucleare dubbi, perplessità, timori, remore che non giovano alla selezione e al loro rapido in-

serimento. Non è sufficiente avere persone capaci di fare il lavoro che si richiede, devono essere persone affidabili, si potrebbe dire biodegradabili nell'organismo familiare che sta sempre alla base del governo economico. Fidarsi di persone estranee al nucleo familiare non è scontato a priori: c'è sempre il rischio di mettere nelle mani di questi collaboratori relazioni, decisioni, scelte, processi che prima erano direttamente gestiti dai familiari con il rischio di perdere quella reputazione e immagine che hanno contribuito fortemente al successo maturato nei duri anni di avvio e di lancio dell'impresa. La poca esperienza maturata conduce ad errori nella scelta della persona, nella definizione di compiti e mansioni che in assenza di chiare e complete regole genera duplicazioni di ruoli, contrasto negli obiettivi, erronee informazioni e dati di risultato poco attendibili. Quando il collaboratore diventa una persona chiave per il successo aziendale il timore è di perderlo sia per motivi economici (la concorrenza offre di più) che personali (il collaboratore vuole mettersi in proprio) e vederlo dimissionario significa veder uscire dall'azienda know how, esperienza, contatti personali che non sono stati ceduti all'azienda bensì rimangono "attaccati alla persona".

La *seconda discontinuità* è meno traumatica della precedente e meno frequente. Anche se le deleghe diventano più numerose sono ormai note le "regole del gioco" e i connessi criteri che sottostanno all'allocazione di responsabilità ed autonomie. È in questa fase che occorre comunque prestare la massima attenzione a "chi-fa-che-cosa" in quanto l'aumentata complessità organizzativa richiede il disegno e il funzionamento di una tecno-struttura che prima non esisteva. I sistemi direzionali iniziano ad essere presenti e con loro strumenti di gestione formali che mettono da parte gli strumenti empirici inventati e adottati fin dall'origine. L'affanno nella corporate governance è inevitabile poiché le decisioni sono tali e tante che il fondatore non può più filtrare tutto come una volta<sup>1</sup> e le decisioni importanti vengono prese in seno a

<sup>1</sup> "Bei tempi quando venivamo io e mio fratello il sabato mattina in azienda, aprivamo la posta, capivamo subito come andava il clima dentro e fuori la ditta, la smistavamo con i nostri commenti ai vari collaboratori." Affermazione di un anziano capo azienda, da venticinque milioni di fatturato operante nel settore tessile che ha voluto mantenere l'anonimato.

formali consigli di amministrazione anche se ancora a base prevalentemente familiare con la presenza di consiglieri esterni non ancora indipendenti in quanto scelti dall'azionista o dal socio di maggioranza. È la nascita della strategia esplicita. Si devono fronteggiare scompensi organizzativi causati sia dall'uscita di qualche uomo chiave che dall'introduzione di strumenti formali di guida (organigrammi, sistemi premianti e incentivanti). Il business cresce continuamente, talvolta in misura smodata e si deve decidere se fare il grande salto dimensionale consapevoli che, tra l'altro, i fabbisogni finanziari esploderanno e tale drenaggio di liquidità dovrà essere condotto mantenendo l'equilibrio tra fonti a breve, a medio-lungo e mezzi propri. Il non raggiungimento di tale equilibrio in tempi ragionevoli indurrà la proprietà ad interrogarsi se vendere l'azienda o implodere (tornare piccoli). Non di rado in questa discontinuità sorgono crisi coniugali e/o familiari causa le numerose tensioni e la dedizione alle sorti aziendali; la presenza, poi, di figli non più in tenera età prospetta al fondatore la successione o la non successione con tutti i suoi aspetti problematici.

La *terza discontinuità* che porterà l'impresa ad essere un'azienda familiare managerialmente evoluta presenta caratteri distintivi ancora diversi dai precedenti: la crescita è continua, incessante e veloce. Soprattutto il business deve essere condotto con forti accelerazioni da un lato per non lasciare tempo di reazione ai concorrenti che si fanno sempre più agguerriti e insistenti e dall'altro per anticipare le tendenze dei mercati. La tecnostuttura è sempre più articolata e ampia. Iniziano i processi di innovazione non più e non solo di prodotto e di processo ma organizzativi, finanziari, logistici, commerciali. La strategia si scompone: esiste quella corporate, quella di business o competitiva, quella funzionale. I business manager sono ormai una realtà. Si devono adottare nuovi e più sofisticati strumenti direzionali e gestionali; si deve privilegiare un sistema di Information e Communication Technology completo, non proprietario, pervasivo con a capo una figura professionale idonea e un sufficiente nucleo di collaboratori. Si inizia ad utilizzare i consulenti non più solamente fiscali ma gestionali e di direzione. Il fondatore se non ha eredi diretti o consanguinei in linea retta o collaterale cerca di tenere sempre in mano la conduzione aziendale ma inizia a capire che il gioco di squadra si fa sempre più pressante e ineludibile. Nel caso di eredi, la proprietà

dell'azienda diventa multi familiare. E qui nasce il grande dilemma per il padre-padrone in quanto siamo di solito in presenza di una famiglia allargata (fratelli fondatori, figli, cugini) o complessa (con la simultanea presenza di consanguinei e affini): "o fai due passi indietro o tieni le briglie corte"; i figli, i cugini, ecc. o si impongono o rinunciano al ruolo di gestori-successori. Non è facile la scelta del nuovo leader. Comunque gli strumenti per tutelare o proteggere il patrimonio di famiglia (talvolta ingente) esistono e sono numerosi; la criticità vera è scegliere secondo equità, quali adottare e il modo di configurarli per meglio realizzare il disegno successorio, tenendo conto dei limiti e delle virtù di tutti gli eredi. Le dimensioni e la complessità del business possono indurre a trasformare l'originaria impresa in un gruppo con una capogruppo operativa o di pura partecipazione. L'acquisizione nel tempo di imprese esterne per integrazioni verticali ovvero orizzontali o per la diversificazione del rischio porta, senza un ordinato disegno strategico, ad un gruppo conglomerato che necessita di essere ordinato e razionalizzato (per tutti valga l'esempio recente della famiglia Caprotti).

La *quarta* e ultima *discontinuità* (almeno nel nostro modello) è il traghettare un'azienda manageriale in un'impresa managerialmente sofisticata; è presente nel nostro Paese ma non in misura diffusa. A capo vi è non di rado una meta famiglia (familiari mischiati a manager soci e a terzi solo soci) pur avendo sempre il patriarca presente. La gestione si svolge ormai in base a deleghe e il controllo della famiglia è fatto unicamente per eccezione tra piano strategico e risultati di periodo. I diritti e i doveri dei soci familiari sono ampiamente e analiticamente statuiti e contenuti in regolamenti o patti familiari. A seconda del settore (ad esempio *Luxury and Fashion*) si può essere in presenza di una multinazionale talvolta quotata con numerose holding finanziarie ovvero operative o miste.

Si è cercato, anche se in estrema sintesi, di mostrare come nel periodo di discontinuità i problemi che sono stati trovati anche in letteratura e che verranno commentati nel prossimo capitolo possono accentuarsi, congiungersi, mutare. Si è propeso per una teoria evolucionista ma si è consapevoli che la realtà ammette anche l'opposto, si potrebbe dire dei "delisting" evolutivi, senza arrivare

a involuzioni. Questa estrema plasticità del reale deve spingere il ricercatore a incrementare i suoi studi e le sue analisi abbandonando studi su contenuti microscopici o iper specialistici quando ancora non è completa una teoria economico-aziendale sull'impresa di famiglia.

In tal senso il punto successivo tenta di sviluppare qualche riflessione sulla famiglia, meglio sui modelli familiari ed educativi e sugli stili di vita che accompagnano tutte e cinque le tipologie poc'anzi viste.

## 2. I modelli familiari, educativi e gli stili di vita

Nei prossimi decenni si dovrà investire pesantemente sui *modelli familiari* per riportarli ad archetipi virtuosi. Abbandonati per sempre i modelli familiari patriarcali, si dovrà inventare il leader, il totem, il centro carismatico attorno al quale i singoli ritrovandosi avranno la soluzione ai loro problemi, ingiustizie, torti o la gratificazione per le loro rinunzie, scelte, opzioni, decisioni prese.

Il ruolo degli anziani, che aumenteranno di molto rispetto ai tempi attuali, dovrà essere ripensato, discusso, modificato, interpretato alla luce delle opportunità e dei vincoli della modernità e del progresso. Occorrerà far convivere, diversamente rispetto a una volta, valori credenze culture abitudini consuetudini caratteri psicologici di persone con settanta, ottanta, novant'anni di età e oltre con quelli specifici dei trentenni, quarantenni e oltre.

Il tempo dedicato alla famiglia dovrà essere molto dilatato rispetto all'attuale per marcare e qualificare la presenza e il sostegno dei genitori e degli altri parenti verso figli, nipoti, cugini. La presenza e il sostegno dovranno essere non solamente di natura economica anzi e soprattutto di specie psicologica e sentimentale.

L'emotività, la felicità, la serenità, la stima e la comprensione reciproca, quindi il bisogno di vivere con i propri genitori e parenti dovrà rappresentare una parte non trascurabile del tempo sociale. Ma per fare ciò gli "anziani", gli adulti, dovranno porre in essere relazioni, dialoghi, contenuti, esempi positivi e costruttivi, assimilabili dalla cultura giovanile e viceversa.

I modelli familiari non saranno impermeabili alle evoluzioni della vita sia lavorativa che sociale dei prossimi decenni; i tempi, i luoghi, i divertimenti, le modalità di incontrarsi dovranno essere

ri-pensati, talvolta re-inventati. Il tempo libero dovrà essere considerato da tutti un bene prezioso, da trascorrere insieme ad altri o in solitudine con lo scopo di rilassarsi, decongestionare la psiche, ritrovare se stessi nelle dimensioni più utili ad affrontare giornate di lavoro stressanti, impegnative, il meno possibile noiose e ripetitive.

*I modelli educativi* risulteranno ancor più fondamentali di quanto lo sono stati nel passato. E risulteranno orientati ai "nuovi" bisogni dei giovani e della società.

Cultura elevata a tutti i livelli sociali; una scuola severa ma anche stimolante e impreziosita da schemi educativi e pedagogici moderni; differenziata per finalità: dare un mestiere, una professione, una cultura, un metodo di studio e di analisi dei problemi. Capace di fondere le diversità di genere, di sesso, di inclinazioni naturali; in grado di omologare diversità che in futuro saranno sempre più numerose: di fede, di opinione, di razza, di provenienza geografica e sociale.

La tolleranza sarà sempre più una virtù quotidiana. I docenti, a tutti i livelli, dall'asilo all'università, dovranno da un lato essere messi in condizione di svolgere assai meglio il loro magistero, dall'altro essere sottoposti a valutazione meritocratica.

Fare network, fare sistema sono le nuove regole del futuro: gli studenti e i giovani dovranno mettersi in rete, costruire, sviluppare market place a loro immagine e somiglianza; i docenti dovrebbero fare altrettanto, dalle elementari al liceo: costruire banche dati per scambiarsi informazioni, esperienze, mettere a disposizione dei numerosi comprensori territoriali locali i profili psicologici e gli identikit professionali dei loro ex studenti in modo da agevolare le imprese, gli enti locali, le organizzazioni sanitarie e non profit di trovare "la persona giusta al momento giusto per il posto giusto".

Sarà di fondamentale importanza la conoscenza delle lingue straniere, l'inglese dovrà essere insegnato come avviene nei paesi scandinavi: due, tre materie almeno insegnate in inglese, con libri in inglese, da docenti di madrelingua inglese che impongano allo studente di parlargli in inglese, a partire dalle elementari, per proseguire alle medie, e terminare al liceo. Anche l'università, allora, si vedrà costretta ad adeguarsi a questo nuovo tipo di studenti.

In conclusione e sinteticamente ecco i principali cambiamenti

ti attesi/indotti sugli *stili di vita*. L'esposizione al nuovo nei prossimi decenni causerà modificazioni e adattamenti agli attuali stili di vita. Il nuovo riguarderà sempre più l'intensificazione e la diffusione (pervasività) dei seguenti elementi: esperienze di lavoro o di viaggi in paesi stranieri; persone che insistono sul territorio ma che vengono da molto lontano; amicizie, matrimoni, convivenze e conoscenze aperte a persone nate e cresciute in paesi diversi dall'Italia; occasioni di business che ci porteranno a migliaia e migliaia di chilometri di distanza da dove siamo nati e cresciuti. Tutto questo, modificherà inevitabilmente i nostri stili di vita. Accanto a un "giusto" "tran tran" quotidiano, battuto da decenni e decenni di comportamenti abitudinari, si affiancherà un modo di vivere più cosmopolita, più vivace, più aperto, più orientato alla novità. I viaggi, le vacanze, gli studi, il lavoro, ci porteranno di frequente lontano; riceveremo sulla nostra terra persone, sollecitazioni, costumi, abitudini, insediamenti civili e urbani che avranno nel loro *dna* i cromosomi del vivere globale, multinazionale, multirazziale. Il tutto si diffonderà non in modo uniforme ma a macchia di leopardo, ci saranno luoghi subito contaminati, altri che riceveranno molto dopo questi nuovi stili di vita. Sarà comunque necessario prepararsi per tempo.

## CAPITOLO TERZO

### Le ipotesi di base per l'individuazione delle macro criticità

Nella costruzione del campione ci si è rivolti al CERVED<sup>1</sup> per avere un congruo numero di imprese di famiglia. L'analisi delle visure, presenti negli archivi, ha fatto riferimento alle società di persone e alle società di capitali attive alla data di elaborazione al fine di individuare i nominativi delle imprese per le quali risultava che almeno due delle persone aventi cariche nell'impresa, indipendentemente dalla tipologia di carica, avessero lo stesso cognome. È stato inoltre rilevato il numero totale delle persone con carica nell'impresa e determinato il "tasso di familiarità", inteso come il rapporto tra il numero delle persone con carica aventi lo stesso cognome ed il totale delle persone aventi carica nell'azienda. Sono state considerate le sole imprese per le quali il tasso di familiarità definito come sopra è superiore al 50%. È stata poi effettuata una stratificazione della "Popolazione" rispetto al territorio, al settore di appartenenza, alla tipologia giuridica in guisa che i nominativi forniti fossero rappresentativi ed estratti proporzionalmente. Le informazioni fornite per ogni nominativo individuato sono state: la denominazione e l'indirizzo completo dell'impresa, il fatturato ove disponibile, l'indirizzo e-mail se presente, il nome e cognome delle persone aventi carica nell'impresa. Su queste informazioni iniziali il gruppo di ricerca ha intensamente lavorato per avere disponibili tutti i dati necessari a proseguire il lavoro.

La ripartizione tra società di persone e società di capitale ha rispettato la rappresentatività statistica nel seguente modo: 45% società di capitale, 55% società di persone sempre rispettando un prescelto mix stocastico da un lato tra S.p.A. e S.r.l. e dall'altro la-

<sup>1</sup> Fondata nel 1974, Cerved B.I. è diventata la più ampia banca dati di informazioni necessarie per il mondo degli affari e, in parte, della ricerca.

to tra S.n.c., S.a.s. e S.S. La redemption ai questionari inviati è stata mediamente del 10.5%.

I settori a cui appartengono le aziende rispondenti sono: agricoltura-estratt., servizi, meccanico, chimico, metallurgico, commercio, tessile-abbigliamento e concia, legno-arredo, costruzioni, altro. La distribuzione territoriale mostra la concentrazione delle imprese rispondenti per l'80% al nord e per il 20% al centro-sud. La distribuzione delle aziende rispondenti rispetto al numero dei dipendenti ha mostrato che la moda si colloca in corrispondenza dei 10-20 dipendenti.

Il campione delle imprese rispondenti è stato successivamente suddiviso in tre insiemi (cluster) in funzione del fatturato: il primo cluster da 0,4 a 50 milioni di euro di fatturato è stato denominato "piccole" family business, il secondo gruppo da 50 a 100 milioni è stato denominato "medie" imprese di famiglia e il terzo oltre i 100 milioni denominato "grandi" imprese familiari. È palese l'arbitrarietà di tale suddivisione e il gruppo di lavoro ne è stato consapevole fin dall'inizio ma ha ritenuto ragionevole portare avanti tale ripartizione in quanto le ipotesi di partenza hanno consentito di formulare delle proposizioni verosimili che dovevano comunque essere sottoposte a verifica. Le ipotesi assunte sono state inizialmente formulate dopo aver inventariato i numerosi problemi afferenti le family business ritrovati nella letteratura o costruiti dal gruppo di ricerca. Come già affermato all'inizio, questi problemi sono stati raggruppati secondo criterio di omogeneità in quattro contenitori metodologici così denominati: 1. il modello di business, 2. i rapporti impresa-famiglia, 3. l'assetto economico-patrimoniale, 4. il livello di rischio.

È stato redatto un primo questionario per le macro criticità strutturato sulla base del modello interpretativo descritto nelle pagine precedenti. Il questionario si compone di quaranta domande, tante quante sono state le variabili individuate per descrivere le problematiche delle imprese di famiglia. Un esempio della sua struttura è riportato qui sotto (fig. 9.).

Le *macro criticità* fanno riferimento e si trovano nelle risposte a questi tre quesiti:

a) quali sono i problemi più importanti suddivisi per ciascuno dei quattro *poli*? (cap. 5);

b) quali sono i differenti problemi per ciascuna *dimensione* (cluster)? (cap. 6);

c) quali sono gli *n-problemi* comuni a tutte le dimensioni (cluster)? (cap. 7).

Una volta risposto a queste domande, la ricerca dovrà successivamente indagare<sup>2</sup>:

a') quali sono le cause esplicative dei problemi più importanti per i quattro poli?

b') quali sono le cause originarie ai diversi problemi per specifico cluster?

c') quali le cause determinanti gli n-problemi comuni a tutti i cluster?

Figura 9 - Esempio di struttura del questionario sintetico

#### SEZIONE 1: MODELLO DI BUSINESS

**1. INSERIMENTO DEI MANAGER:** PUÒ RENDERSI NECESSARIO AFFIANCARE AI FAMILIARI CHE LAVORANO IN AZIENDA DEI MANAGER ESTERNI; QUESTO INSERIMENTO COMPORTA, EVIDENTEMENTE, UNA SERIE DI CAMBIAMENTI E INNOVAZIONI RISPETTO A PRIMA CHE POSSONO ESSERE PIÙ O MENO PROBLEMATICI; AD ESEMPIO CIÒ PRESUPPONE UNA RIALLOCAZIONE DI COMPITI E RESPONSABILITÀ; UN RIESAME DEI COMPENSI E DEGLI OBIETTIVI; ECC.

**A) Se nel suo caso il problema NON esiste, o non si è ancora verificato, può spiegarci il perché?**

**B) Se invece rappresenta un problema nella sua azienda, ci indichi il grado di importanza che intende attribuirgli**

1 (poco importante) 2 (un po' importante) 3 (abbastanza imp.te) 4 (importante) 5 (molto importante)

**NB: La scala di valutazione che si utilizza per questa domanda rimane inalterata per tutte le domande che seguiranno**

**2. ORGANIZZAZIONE:** RAPPRESENTA IL MODELLO GRAZIE AL QUALE L'AZIENDA FAMILIARE FUNZIONA. DEVE ESSERE DOTATA DI ALCUNE PROPRIETÀ O CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE (AD ESEMPIO, RAZIONALITÀ NELLA DISTRIBUZIONE DI COMPITI E MANSIONI E CHIAREZZA SU CHI FA CHE COSA, ALLOCAZIONE CORRETTA DI RESPONSABILITÀ E COMPENSI, OPPORTUNITÀ DI INTRODURRE PREMI/PUNIZIONI, ECC.).

**A) Se nel suo caso il problema NON esiste, o non si è ancora verificato, può spiegarci il perché?**

**B) Se invece rappresenta un problema nella sua azienda, ci indichi il grado di importanza che intende attribuirgli**

1 (poco importante) 2 (un po' importante) 3 (abbastanza imp.te) 4 (importante) 5 (molto importante)

<sup>2</sup> Queste ulteriori indagini fanno parte di una seconda fase appena conclusa e oggetto di secondo volume.

Dare risposte attendibili a tali quesiti significava per il gruppo di ricerca generare conoscenza innovativa. Ma le risposte dovevano essere confrontate, in prima approssimazione, con altrettante e simmetriche ipotesi generali di partenza assunte dai ricercatori e relative ad ogni *survey* svolta<sup>3</sup>; esse sono state le seguenti:

*Prima ipotesi* al quesito a):

“Ciascun polo non può aver presenti tutti i problemi ad esso attribuiti con la medesima importanza ma ogni polo deve presentare una sua propria scala gerarchica relativa ai problemi percepiti di sua esclusiva pertinenza”.

*Seconda ipotesi* al quesito b):

“Ogni cluster in cui è suddiviso il campione esprime una sua autonoma gerarchia percepita dei problemi ad esso attribuiti”.

*Terza ipotesi* al quesito c):

“A prescindere dalla dimensione dell’impresa familiare (piccola-media-grande) deve esistere il problema o un coacervo di problemi che risulta essere comune a tutti i cluster”.

Come è già stato anticipato nell’introduzione, la specie, la numerosità, la combinazione e il peso di questi macro problemi muta in funzione di due variabili: il tempo e il tasso di crescita aziendale. Così come è utile ricordare che il passaggio da una tipologia di family business ad un’altra ovvero la transizione da uno “stato di natura” ad un altro (in progressione o in regresso lungo il ciclo di vita) dà origine ad una precisa e circostanziata discontinuità. Il periodo temporale espresso dalla durata di questa discontinuità dipende da numerosi fattori e comunque la transizione non è mai breve e tantomeno simultanea. La ricerca non ha ancora affrontato le tre ipotesi di fondo che qui richiamiamo:

a) ad ogni tipologia aziendale corrisponde un *tipico e specifico mix di macro problemi*;

<sup>3</sup> La survey generale che l’Associazione CERIF svolge ha cadenza biennale. I risultati ottenuti possono essere diversi da una survey all’altra in quanto la percezione espressa dagli intervistati sull’esistenza o meno e sull’importanza o meno e sulle cause che determinano i quaranta problemi può variare. Questo continuo monitoraggio, molto simile ad un osservatorio permanente, consente di capire l’eventuale dinamica che si ha riguardo alla percezione delle criticità in seno alle family business italiane.

b) nel periodo di discontinuità *questi macro problemi possono accentuarsi o modificarsi*; infine

c) durante (o appena prima o appena dopo) questo periodo *nuovi macro problemi possono manifestarsi* nell’azienda familiare, in quanto il programma pianificato di lavoro prevede questa fase al termine della seconda survey biennale.

Volendo sviluppare l’ipotesi a) occorrerà validare o falsificare la convinzione che, ad esempio, nell’impresa esclusivamente padronale la presenza di problemi “elementari” sarà più numerosa rispetto al mix specifico presente nelle configurazioni tipologiche successive. Un’altra affermazione da sottoporre ad esame è la seguente: all’aumentare della dimensione e della complessità strutturale il mix di specifici problemi in capo all’azienda di famiglia sarà via via decrescente in quanto l’evoluzione intrapresa “obbliga” a risolverli man mano che si presentano pena l’inibizione a proseguire sulla via dello sviluppo. Ancora: non è detto che tutte le aziende che si dichiarano appartenenti ad una data tipologia (ad esempio l’impresa pseudo manageriale) abbiano esattamente il medesimo mix di problemi in quanto le specificità contingenti (quali?) le possono differenziare.

Riguardo all’ipotesi b) occorre focalizzarsi sulla durata e sullo svolgimento della discontinuità, che come è noto rappresenta un fenomeno complesso. Individuare partitamente l’origine di questa discontinuità è già compito arduo: occorrerebbe isolare fenomeni endogeni all’impresa da quelli esogeni. Varrebbe la pena di riconoscere se la causa scatenante è/era prevedibile o ha (avuto) natura entelechiana, se tale discontinuità è comune ad imprese simili (ma simili in cosa?) e misurare il livello di criticità dei problemi presenti. In una medesima fase di discontinuità il comportamento delle persone chiave varia e come varia in caso di successo o di non successo, se e come si modificano i problemi che caratterizzano o hanno appena caratterizzato questa impresa.

Infine considerando l’ipotesi c) non possono essere trascurati i seguenti aspetti: risultano palesi o manifeste delle criticità che fino a quel momento sono occulte, potenziali o latenti?; chi le dovrebbe affrontare e come? con quali strumenti e metodi? questi nuovi problemi sono “geneticamente” tali o altro non sono che la mutazione di note e diffuse criticità? Basterebbe rispondere compiutamente ai precedenti quesiti presenti in a), b) c) per far immensamente progredire la conoscenza sulle imprese di famiglia.

## Conclusioni

Il dominio di un fenomeno complesso, come quello rappresentato dalla gestione e dall'organizzazione delle aziende di famiglia, può essere inizialmente dominato andando a ricercare la validazione di prescelte ipotesi secondo percorsi di ricerca multipli aventi cioè differenti ottiche di indagine ma tutte convergenti verso un risultato atteso finale: la conoscenza delle macro criticità in capo alle family business. È quello che si è cercato di fare, rappresentare e spiegare in queste pagine. Si espongono di seguito i risultati raggiunti, associati a conclusioni di prima approssimazione.

Il primo quesito che ci siamo posti è stato il seguente: "quali sono i problemi più importanti suddivisi per ciascuno dei quattro poli (o macro aree critiche)?" ed è stato accompagnato dalla seguente ipotesi di lavoro: "ciascun polo non può aver presenti tutti i problemi a esso attribuiti con la medesima importanza ma ogni polo deve presentare una sua propria scala gerarchica relativa ai problemi percepiti di sua esclusiva pertinenza".

I risultati hanno confermato l'ipotesi iniziale, infatti l'elenco dei problemi selezionati secondo l'importanza percepita è stata la seguente:

### *Business Model (BU.MO):*

1. capacità di attrarre le persone chiave,
2. formazione del personale,
3. servizio al cliente,
4. organizzazione confusa,
5. rinnovamento della formula imprenditoriale.

### *Risk Level (RI.LE.):*

1. rischio sistemico,
2. rischio collegato alla perdita delle persone "chiave",

3. rischio operativo,
4. rischio tecnologico,
5. rischio Paese.

### *Assetto Economico-Patrimoniale (A.E.P):*

1. pressione fiscale (tributaria),
2. fonti di finanziamento,
3. commistione del patrimonio,
4. divisione delle quote societarie,
5. politica dei dividendi.

### *Rapporti Impresa-Famiglia (R.I.F.):*

1. gestione della successione e della continuazione,
2. trasferimento della cultura familiare,
3. assetti organizzativi,
4. modelli e meccanismi di corporate governance,
5. business history familiare.

Il secondo quesito a cui abbiamo dato risposta è così formulato: "quali sono i differenti problemi per ciascuna delle classi dimensionali (cluster) in cui il campione è suddiviso?" a cui è stata associata la seguente ipotesi: "ogni cluster in cui è suddiviso il campione esprime una sua autonoma gerarchia percepita dei problemi a esso attribuiti".

La Tabella 14 mostra per singolo cluster quali sono i primi cinque problemi percepiti come i più importanti da parte delle imprese di famiglia intervistate.

Qui i ricercatori non hanno ancora investigato un aspetto rilevante che però non risultava esplicito nella formulazione iniziale dell'ipotesi e cioè se all'interno di ogni cluster la popolazione aziendale era formata da una sola tipologia di family business (scelta che è stata fatta in sede di svolgimento della ricerca) o vi erano più popolazioni, e quindi più tipologie, simultaneamente presenti (azienda esclusivamente padronale, padronale allargata, pseudo manageriale, manageriale evoluta, azienda managerialmente sofisticata), auto critica che i ricercatori si erano fatti durante lo svolgimento della ricerca.

Rimandando a una successiva fase del lavoro che si occuperà anche di questo aspetto e circoscrivendo l'ipotesi nel suo signifi-



Tabella 14 - *Le criticità più importanti percepite dai diversi cluster di family business*

Problema/Family business	Primo cluster ("piccole")	Secondo cluster ("medie")	Terzo cluster ("grandi")
1° problema	Capacità di attrarre le persone chiave	Rischio sistemico	Gestione della successione e della continuazione
2° problema	Rischio collegato alla perdita delle persone "chiave"	Formazione del personale	Rinnovamento della formula imprenditoriale
3° problema	Rischio sistemico	Gestione della successione e della continuazione	Trasferimento della cultura familiare
4° problema	Formazione del personale	Organizzazione confusa	Rischio sistemico
5° problema	Pressione fiscale (tributaria)	Rischio collegato alla perdita delle persone "chiave"	Accesso ai mercati esteri

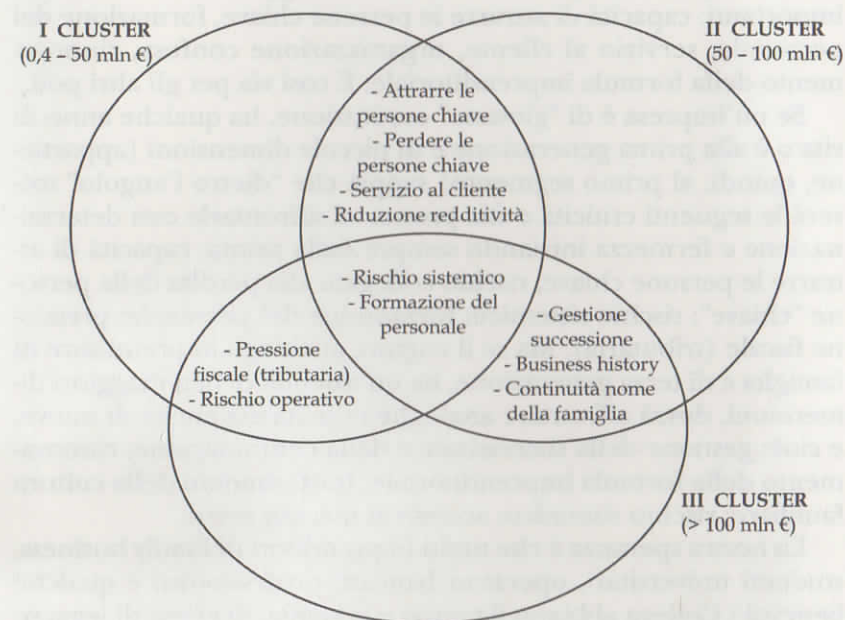
cato restrittivo (e cioè che ogni segmento è caratterizzato da una e una sola tipologia d'impresa familiare e che ogni segmento è caratterizzato da determinati problemi gerarchizzati in termini di importanza percepita), pare possibile confermare che i risultati sono in linea con le assunzioni di base e quindi confermano l'originaria ipotesi di ricerca.

Infine, il terzo e ultimo quesito è stato così enunciato: "quali sono gli *n* problemi comuni a tutte le dimensioni (cluster)?" a cui è stata associata la seguente ipotesi: "a prescindere dalla dimensione dell'impresa familiare (piccola-media-grande) deve esistere il problema o un coacervo di problemi che risulta essere comune a tutti i cluster".

Anche in questo caso la ricerca ha fornito risultati esaurienti e ha validato l'ipotesi di base come riportato dalla figura 17.

Occorre intendere bene come si è risposto alla domanda del terzo quesito e come è stata circostanziata l'ipotesi iniziale: si prendono i risultati di ogni cluster che evidenziano i problemi importanti, si confrontano tali risultati e si riconoscono, se esistono, le identità (come rappresentato nella Tabella 13 del capitolo settimo). Se non si fosse proceduto nel modo detto ma si fossero

Figura 17 - *I problemi comuni ai differenti cluster*



confrontate tutte le 233 aziende familiari del campione in modo indistinto (senza cioè avere prima una gerarchizzazione per cluster) si sarebbe giunti a una conclusione differente rispetto a questa, come indicato nella Figura 12 al termine del quarto capitolo.

Non sfugga al lettore la plasticità e, ci si augura, l'utilità dei risultati conseguiti.

Una qualsivoglia azienda familiare che avverte di avere il suo punto debole, ad esempio, nel livello di rischio (ecco la macro area di riferimento), si aspetti di dover fronteggiare non un generico rischio o un gruppo indistinto di rischi ma un insieme ben preciso di rischi ordinati in termini decrescenti di importanza e cioè: rischio sistemico, rischio collegato alla perdita delle persone "chiave", rischio operativo, rischio tecnologico, rischio Paese.

Un'impresa familiare che sospetta di avere il suo "tallone di Achille" nel modello di business (altra e differente macro area rispetto all'esempio precedente), non perda tempo a fare lunghe e

soggettive autodiagnosi o a rinviare il problema ma si concentri subito su queste cinque criticità che noi suggeriamo come le più importanti: capacità di attrarre le persone chiave, formazione del personale, servizio al cliente, organizzazione confusa, rinnovamento della formula imprenditoriale. E così via per gli altri poli.

Se un'impresa è di "giovane" costituzione, ha qualche anno di vita o è alla prima generazione e di piccole dimensioni (appartiene, quindi, al primo segmento) sappia che "dietro l'angolo" troverà le seguenti criticità e stia pronta ad affrontarle con determinazione e fermezza iniziando sempre dalla prima: capacità di attrarre le persone chiave; rischio collegato alla perdita delle persone "chiave"; rischio sistemico; formazione del personale; pressione fiscale (tributaria). Ma se il cugino, anch'egli imprenditore di famiglia e di terza generazione, ha un'azienda di ben maggiori dimensioni, dovrà affrontare analoghe criticità ma anche di nuove, e cioè: gestione della successione e della continuazione; rinnovamento della formula imprenditoriale; trasferimento della cultura familiare; rischio sistemico; accesso ai mercati esteri.

La nostra speranza è che molti imprenditori di family business, studenti universitari, operatori bancari, professionisti e qualche benevolo Collega abbiano il tempo e la voglia, in attesa di leggere il prossimo volume sulle determinanti delle macro criticità, di farci pervenire le numerose critiche che senz'altro il lavoro qui presentato contiene ma se trovassero qualche utile spunto per il proprio lavoro abbiano la bontà di comunicarcelo, avremo così raggiunto il massimo della soddisfazione e la nostra fatica sarà ampiamente ricompensata.