

**Elena Cristiano
Olga Ferraro**

**IL PASSAGGIO
GENERAZIONALE
NELLA IMPRESA
FAMILIARE**

**Analisi del fenomeno
e aspetti valutativi**

FrancoAngeli

*Università della Calabria
Economia Aziendale
Serie Scientifica*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Elena Cristiano
Olga Ferraro**

**IL PASSAGGIO
GENERAZIONALE
NELLA IMPRESA
FAMILIARE**

**Analisi del fenomeno
e aspetti valutativi**

FrancoAngeli

Il volume è pubblicato con il contributo del Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche dell'Università della Calabria.

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy 1ª edizione.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Premessa	pag.	7
1. Le caratteristiche e la <i>governance</i> delle imprese familiari , di <i>Elena Cristiano</i>	»	15
1.1. Premessa	»	15
1.2. Le tipologie delle imprese familiari	»	17
1.2.1. Le imprese familiari domestiche	»	20
1.2.2. Le imprese familiari tradizionali	»	23
1.2.3. Le imprese familiari allargate	»	26
1.2.4. Le imprese familiari aperte	»	32
1.2.5. Le imprese familiari pure e miste, a gestione familiare o manageriale	»	33
1.3. I gruppi familiari	»	34
1.4. La <i>governance</i> nelle imprese familiari	»	39
1.4.1. I modelli di governo aziendale	»	43
1.4.2. I modelli di proprietà nelle aziende familiari	»	45
1.4.3. Gli organi di <i>governance</i>	»	48
1.4.4. Le complessità nelle <i>family business</i>	»	51
1.4.5. Le decisioni di <i>governance</i>	»	54
1.5. Le imprese familiari: alcune evidenze empiriche	»	56
1.6. Considerazioni di sintesi	»	60
2. La valutazione d'azienda: processo, metodi e strumenti , di <i>Olga Ferraro</i>	»	62
2.1. Introduzione	»	62
2.2. Prezzi, valore e valutazione	»	64
2.3. I principi di valutazione	»	70
2.4. La valutazione d'azienda e il processo valutativo	»	73

2.4.1. La definizione dell'obiettivo e dell'ambito di valutazione	pag.	75
2.4.2. L'identificazione dell'oggetto di valutazione	»	77
2.4.3. La raccolta e l'analisi delle informazioni	»	79
2.4.4. La scelta e l'applicazione della metodologia	»	80
2.4.5. La relazione di stima	»	84
3. La successione generazionale nelle imprese familiari, di Elena Cristiano	»	88
3.1. Premessa	»	88
3.2. Il processo di transizione al vertice e la continuità delle imprese familiari	»	91
3.3. Il processo di ricambio generazionale	»	100
3.4. Le caratteristiche del processo di ricambio generazionale	»	104
3.5. Le tipologie del processo di ricambio generazionale	»	107
3.6. La pianificazione del processo di transizione generazionale	»	111
3.7. Il ruolo del capitale intellettuale nel processo di successione	»	114
3.8. La successione familiare: alcune evidenze empiriche	»	122
3.9. Considerazioni di sintesi	»	125
4. I metodi di valutazione: applicazione alle imprese familiari, di Olga Ferraro	»	127
4.1. I metodi di valutazione: classificazione e caratteristiche principali	»	127
4.1.1. I metodi di valutazione fondati su grandezze flusso	»	128
4.1.2. I metodi di valutazione fondati su grandezze stock	»	136
4.1.3. I metodi di valutazione misti	»	139
4.1.4. I multipli	»	142
4.1.5. I metodi empirici	»	146
4.1.6. I metodi innovativi	»	147
4.2. La scelta della metodologia in occasione di imprese familiari	»	151
Bibliografia	»	155

PREMESSA

L'impresa familiare rappresenta oggi una forma organizzativa molto diffusa, caratterizzata da elementi peculiari rispetto alle altre forme di impresa. A contraddistinguerla è il forte legame con uno o più nuclei familiari che, apportando il capitale di rischio, la formano. La sua funzionalità, di conseguenza, dipende strettamente dall'evoluzione che questi subiscono e dalle decisioni che assumono al loro interno. Fino a qualche tempo fa le imprese familiari erano considerate delle realtà destinate ad estinguersi e sulle quali venivano espressi giudizi di diffidenza e perplessità riguardo la loro durabilità. Gli studiosi italiani e internazionali non avevano dedicato particolare attenzione alle piccole e medie imprese, spesso considerate come fasi transitorie per lo sviluppo dimensionale dell'impresa. L'evidenza empirica ha di fatto confutato queste ipotesi, portando alla conclusione che anche le imprese di piccole e medie dimensioni possono raggiungere elevati livelli di successo senza necessariamente aumentare la propria dimensione. A partire dagli anni ottanta dello scorso secolo gli studi economico-aziendali in tale direzione si sono, infatti, sviluppati notevolmente, facendo assumere all'impresa familiare un'importanza rilevante nel panorama nazionale e internazionale. La sua complessità ha messo in luce una diversità di tematiche verso le quali gli studi si orientano come la specificità delle piccole e medie imprese, le modalità e peculiarità dei modelli di gestione, la corporate governance, l'orientamento al valore e la valutazione delle imprese familiari, il ricambio generazionale, la comprensione dei fattori di successo e di sviluppo.

In tale ottica si inserisce il presente volume che, in particolare, si occupa di approfondire dapprima le caratteristiche delle diverse tipologie di impresa familiare per concentrarsi, successivamente, sulla stima del valore economico di un'impresa familiare, che rappresenta un aspetto specifico della

più ampia disciplina della valutazione d'azienda. L'obiettivo del processo di stima, infatti, indipendentemente dalla tipologia di azienda che si intende valutare, è quello di determinare il valore dell'azienda. In particolare, un'azienda di famiglia viene valutata in occasione di un trasferimento a terzi o di liquidazione di quote ad alcuni membri che intendono uscire o nel momento più ampio della successione generazionale. Si sono, pertanto, inquadrati gli aspetti principali delle imprese familiari, oggetto del capitolo 1, e analizzate, nel capitolo 2, le caratteristiche del processo valutativo. Nel capitolo 3, il volume descrive le caratteristiche del passaggio generazionale, delicato momento nella vita di un'azienda, perché implica il trasferimento da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di know-how e di competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza. Nel quarto e ultimo capitolo, infine, l'attenzione si focalizza sui metodi valutativi e sulla loro applicazione, sulla scelta dei parametri e dei criteri che devono essere di volta in volta assunti, tenendo conto delle peculiarità che caratterizzano le imprese familiari.

Il punto di partenza per poter studiare le dinamiche delle imprese familiari e tutti gli aspetti che le distinguono rispetto alle altre tipologie di imprese è effettuare una puntuale e chiara definizione, sebbene sia difficoltoso pervenirne ad una accettata unanimemente dal mondo accademico. L'elemento comune a tutte le definizioni che dell'azienda familiare si propongono è sicuramente il legame tra l'istituto-impresa e la famiglia. I due sistemi presentano proprie caratteristiche e norme, propri valori, propria struttura organizzativa. La difficoltà consiste nel riuscire a conciliare le esigenze dell'impresa da un lato e della famiglia dall'altro, mantenendo i due sistemi in perfetta sintonia. In molte imprese familiari alcuni membri della famiglia pur essendo proprietari non partecipano alla gestione dell'impresa e viceversa, attuandosi in tal senso una distinzione tra la proprietà e il management, sicuramente più significativa di quella effettuata tra impresa e famiglia. Si giunge, così, alla definizione di azienda familiare che vede l'interazione tra tre sistemi indipendenti, rappresentati dall'impresa in senso stretto, dalla famiglia e dalla proprietà.

La sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa e l'influenza determinante dell'imprenditore e dei suoi familiari sulla vita dell'azienda si verifica, in particolar modo, nelle piccole imprese familiari che adottano un modello direzionale di tipo imprenditoriale. In tali imprese appare, infatti, più elevato il rischio che le finalità aziendali vengano subordinate a quelle familiari e si pone un problema di conservazione del valore dell'impresa nel tempo che si riconduce alla gestione ed al trasferimento del patrimonio di conoscenze e di competenze che risiedono prevalentemente nella figura

dell'imprenditore. Nell'ambito delle imprese familiari, e soprattutto nelle imprese di piccola dimensione con proprietà familiare e governo imprenditoriale, il rischio che le scelte aziendali siano compiute per soddisfare delle esigenze personali dell'imprenditore (desiderio di successo, realizzazione, egocentrismo ecc.) risulta maggiore così come quello che l'ingresso in azienda dei familiari e la loro remunerazione siano determinati dall'esigenza di garantire un tenore di vita paritario a tutti i componenti della famiglia, a prescindere dalla quantità e dalla qualità del loro contributo alla produzione di ricchezza. Qualora questo accada la conduzione aziendale non avviene più secondo criteri di razionalità amministrativa e la condizione di esistenza dell'impresa diventa subordinata alle vicende umane dell'imprenditore e del suo nucleo familiare. Ne deriva, quindi, che, affinché le piccole imprese familiari riescano a perdurare nel tempo, l'imprenditore deve comprendere che la gestione aziendale deve essere finalizzata alla creazione ed alla conservazione del valore nel tempo. Ciò dipende dalla capacità dell'imprenditore di trasferire alla generazione successiva e all'organizzazione aziendale il proprio patrimonio di conoscenze tacite e di relazioni, facendo sì che si verifichi un aumento dell'autonomia dell'azienda con una corrispondente riduzione delle dipendenze dalla sua figura; dal riconoscimento degli elementi di vantaggio competitivo delle imprese familiari, che, se valorizzati, possono incidere favorevolmente nei processi di creazione di valore; dall'identificazione dei fattori di rischio riconducibili al forte ruolo imprenditoriale e alle relazioni che si determinano tra impresa-imprenditore-famiglia e che devono essere adeguatamente gestiti e fronteggiati. La considerazione di tali aspetti, specie nelle piccole imprese familiari, si rivela determinante soprattutto nella fase del passaggio generazionale in cui l'incidenza dei fattori di rischio riconducibile ai legami familiari e all'accentramento delle competenze e dei poteri nella figura dell'imprenditore si presenta con maggiore evidenza. L'assenza di un'adeguata gestione di tali elementi può mettere a repentaglio la stessa sopravvivenza dell'impresa familiare in relazione alla progressiva riduzione delle relative capacità prospettive di produzione di ricchezza. Per questo motivo la successione aziendale deve essere considerata come un processo che richiede un'attenta programmazione e il cui obiettivo è quello di garantire la continuità dell'impresa. Numerose ricerche svolte sia a livello nazionale sia a livello internazionale riscontrano l'elevato rischio di cessazione aziendale nella fase della successione aziendale alla seconda e, ancor più, alla terza generazione familiare. I processi di successione aziendale, tuttavia, possono garantire la continuazione dell'attività d'impresa ma non necessariamente all'interno della stessa famiglia originaria. Infatti, l'imprenditore al fine di garantire la

sopravvivenza dell'impresa potrebbe anche ritenere necessario (per scarsità di risorse finanziarie e/o per assenza di un valido successore) o conveniente (nel caso di prezzo di cessione vantaggioso e/o di prospettive reddituali basse) decidere di vendere in blocco l'azienda a terzi. In tale situazione, la continuità aziendale, seppur assicurata dalla cessione dell'impresa, comporta il venir meno del legame con la famiglia. Considerando, tuttavia, come peculiari i processi di successione che implicano la continuazione dell'attività aziendale nell'ambito della famiglia, si è concordi nella definizione di passaggio generazionale come processo attraverso il quale si perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale di rischio e/o del governo aziendale in capo al soggetto o a più soggetti appartenenti allo stesso nucleo familiare. Ne deriva, quindi, che il successo del passaggio generazionale si riconduce alla capacità dell'impresa familiare di continuare la propria esistenza nel tempo grazie al subentro nel controllo dell'impresa di uno o più discendenti della stessa famiglia. Nelle imprese familiari di medio-grande dimensione la successione può anche implicare l'ingresso di manager esterni cui affidare in tutto o in parte il governo aziendale. Invece, nelle piccole imprese familiari l'imprenditore, per motivazioni di ordine economico ed affettivo, attua generalmente il passaggio generazionale trasferendo la proprietà e il controllo dell'impresa al figlio/a/i, individuati come successori, dalle cui capacità dipende la prospettiva reddituale dell'impresa e la sua stessa sopravvivenza. Ne deriva, quindi, che nelle piccole imprese familiari a governo imprenditoriale, il processo di ricambio generazionale dipende essenzialmente dalla figura dell'imprenditore e dalla sua concezione d'impresa, dalla sua capacità di trasferire al successore, mediante varie modalità di preparazione della successione, il patrimonio di risorse intangibili, spesso tacite e intrasferibili, che risiedono nella sua persona.

Fondamentale è anche la figura del successore che, con il proprio capitale sociale e di relazioni e le sue esperienze personali, interviene, influenzandolo, nel processo di successione. La successione può rappresentare anche un'occasione di sviluppo per l'impresa familiare che, sfruttando le nuove competenze in possesso del successore, può realizzare quelle innovazioni di prodotto, di processo o organizzative rese necessarie dai cambiamenti dell'ambiente competitivo e indispensabili per mantenere o accrescere la competitività dell'impresa nel tempo.

Indubbiamente alcuni caratteri della piccola impresa familiare incrementano i rischi che il passaggio generazionale all'interno della famiglia produca effetti negativi sulla capacità dell'impresa di creare durevolmente valore. Infatti, da un lato si è consapevoli che le imprese familiari, anche di piccola dimensione, presentano delle caratteristiche che ne motivano il suc-

cesso, quali la capacità di adattamento e soprattutto la creazione di competenze distintive difficilmente imitabili ed appropriabili dalle imprese concorrenti dall'altro, occorre essere altrettanto consapevoli che tali punti di forza possono rappresentare delle fonti durature di vantaggio competitivo solo se si attua un processo di trasmissione del sapere imprenditoriale alle successive generazioni e se si gestiscono adeguatamente i fattori di rischio riconducibili al legame esistente tra famiglia, impresa ed imprenditore. Tale legame caratterizza principalmente l'impresa familiare a governo imprenditoriale di piccola dimensione, rendendola vulnerabile a condizionamenti e conflittualità.

Gli studi sul family business dimostrano una correlazione positiva tra alcuni processi di governo e gestione, la longevità e la dimensione di impresa nonché tra questi e le performance positive in termini sia economici che competitivi. Non molti sono gli studi condotti sulle logiche di orientamento al valore dell'impresa familiare in termini di creazione e diffusione del capitale economico di impresa, rappresentato dalla sua capacità attualizzata di produrre flussi illimitati di redditi futuri ad un tasso di reddito che consideri la remunerazione al rischio del capitale investito, al rischio specifico di impresa e al rischio del lavoratore, ivi compreso quello dell'imprenditore. La misurazione del capitale economico deve considerare sia l'oggetto di osservazione, ossia l'impresa, sia gli obiettivi da conseguire con la valutazione, ossia la determinazione del valore dell'impresa in ipotesi di operazioni straordinarie e il monitoraggio degli elementi che lo determinano. Il monitoraggio costante del valore dell'impresa e la conseguente adozione di meccanismi di valutazione risulta essenziale nell'assunzione delle decisioni di tutte le tipologie di aziende, ivi comprese quelle familiari, in caso sia di operazioni straordinarie (fusioni, cessioni, trasformazioni) sia di continuità, come la valutazione strategica per supportare la direzione, creando un legame tra sistema delle decisioni e creazione del valore.

Nelle imprese familiari la misura, attraverso le diverse metodologie di valutazione, del valore inteso come variazioni positive e negative delle performance rispetto ai valori di mercato, ai prezzi delle azioni (se società quotate) è effettuata rispetto ad una variabile indipendente, che può essere rappresentata ad esempio dalla presenza di membri esterni alla famiglia nel management o nel governo, dalla struttura proprietaria e dalla percentuale di controllo del capitale da parte di una famiglia, dalle dimensioni. Spesso è utile effettuare un confronto di detto valore con quelli di un'impresa non familiare. Determinanti anche i fattori che influenzano la determinazione del valore di un'impresa familiare, primo tra tutti l'ascendente della famiglia nell'attivazione di tale processo in termini di risorse umane, sociali e

intellettuali. La creazione del valore economico nel family business è fortemente influenzato, dunque, dai peculiari obiettivi di fondo di tale tipologia di imprese, quali l'indipendenza dall'esterno, la sopravvivenza nel lungo termine per poter assicurare la transizione alle generazioni successive, la riduzione dei debiti e l'aumento della ricchezza della famiglia proprietaria. Il valore dell'impresa familiare è, dunque, influenzato, rispetto alle altre tipologie di impresa, da variabili non tipicamente finanziarie. Il concetto di valore totale di un'impresa familiare, pertanto, può essere sintetizzato come la combinazione del valore di mercato, così come determinato attraverso le tradizionali metodologie di valutazione, gli obiettivi economici individuali e il valore emozionale. Quest'ultimo è, a sua volta, determinato da elementi sia positivi (la reputazione, ad esempio) sia negativi (i litigi tra i familiari). Le dinamiche considerate tradizionalmente nella valutazione del valore di impresa, quali la fusione o la vendita anche di una parte d'azienda, non assumono nel family business connotazioni peculiari. Ad esprimere particolare connotazione, legata alla specificità dell'azienda, sono, invece le operazioni di scissione, vista come sua possibile programmazione in occasione della divisione dell'azienda nell'asse ereditario, o il cambiamento nella struttura proprietaria dell'impresa (entrata/uscita di nuovi soci). In caso di entrata di nuovi soci, la famiglia proprietaria è riluttante a cedere all'esterno, anche solo in parte, quote di capitale, nonostante possa continuare a detenere il controllo dell'impresa. In questo caso è utile analizzare la tipologia del soggetto entrante, che può essere, oltre a un membro della famiglia, un private equity, una venture capital, un investitore istituzionale. Nel caso di uscita di un azionista familiare è opportuno indagarne le motivazioni per le conseguenze che ne possono derivare, prima tra tutte quelle finanziarie (liquidazione della quota o suo acquisto da parte di un altro familiare). Sono evidenti, dunque, le differenze esistenti nella valutazione delle aziende familiari rispetto alle altre tipologie di impresa, specialmente per la sovrapposizione tra proprietà e controllo e la mancata remunerazione del capitale delle prime rispetto alle seconde. Il primo aspetto fa sì che spesso non sia avvertita l'esigenza di effettuare la misurazione del valore delle performance d'impresa in quanto gli imprenditori a capo del business pensano di conoscerlo e, spesso, non ritengono necessario darne comunicazione né all'interno (altri soci non coinvolti nella gestione, dipendenti) né all'esterno. Analogamente, la mancata distribuzione dei dividendi riduce l'interesse verso tale informazione. Quando, invece, si presentano situazioni di potenziale discontinuità nelle aziende familiari, come quello della successione imprenditoriale in cui si attua una riorganizzazione dell'impresa, i processi di valutazione economica del business rivestono maggiore impor-

tanza. Essi sono influenzati da diversi fattori tra i quali la generazione coinvolta nell'impresa, l'età del business, la dimensione dell'impresa, il settore di appartenenza, l'esistenza del patto di famiglia.

Emerge, in ogni caso, l'importanza della valutazione della family business specie in particolari occasioni della vita dell'impresa che ne potrebbero compromettere la continuità nel tempo, per orientare e integrare le scelte aziendali, svincolandole da condizionamenti familiari a da esigenze e obiettivi non espressamente economici.

1. LE CARATTERISTICHE E LA GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI

di *Elena Cristiano*

1.1. Premessa

L'impresa familiare, rispetto al passato, è oggi fulcro di interesse specifico di molti studiosi per le sue peculiarità e per la crescente diffusione a livello sia nazionale che internazionale.

L'ordinamento giuridico italiano prevede la disciplina sull'impresa familiare nell'art. 230 *bis* del codice civile, alla cui statuizione si giunge in seguito al manifestarsi in modo preponderante di tensioni esistenti nella realtà sociale. Il suddetto articolo è stato introdotto dalla legge n. 151/1975 sulla riforma del diritto di famiglia, che ha trasformato, innovandolo, l'intero impianto giuridico regolante i rapporti familiari. Dalla lettura della norma in oggetto si evince che di tipo familiare è quell'impresa «a cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado». Affinché si possano considerare *collaboratori* all'impresa, i suddetti *familiari* devono partecipare all'attività della stessa in modo *prevalente* e *continuativo*, configurando, pertanto, una specifica tipologia di rapporto di lavoro, che prima della riforma non era tutelato giuridicamente¹.

¹ La norma in esame, inoltre, dispone che il familiare che svolge in modo continuativo la propria attività lavorativa nella famiglia (ad esempio svolgendo lavori domestici) e nell'impresa familiare ha diritto sia al mantenimento secondo la condizione patrimoniale sia alla partecipazione agli utili e/o agli incrementi dell'azienda in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato. Quando il familiare presta la propria attività nell'impresa, oltre a tutti i diritti che avrebbe se lavorasse solo in famiglia, partecipa alle decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi, la gestione straordinaria, gli indirizzi produttivi, la cessazione dell'impresa. L'impresa familiare si configura, pertanto, come un istituto di diritto familiare, la cui finalità è quella di dare adeguato riconoscimento alle prestazioni erogate dai familiari nella famiglia stessa o nell'impresa familiare. È da sottolineare, inoltre, il ruolo sociale riconosciuto all'impresa familiare considerando il fatto che nella maggior parte

Prescindendo dalla definizione propriamente giuridica, e concentrandosi sull'aspetto propriamente *aziendale* della stessa², si osserva come il concetto di impresa a controllo familiare abbia subito, nel corso degli anni, una graduale evoluzione: da una prima definizione che considerava familiare quell'impresa in cui l'intero capitale di rischio era detenuto da una famiglia in cui tutti i membri prestavano la propria attività lavorativa si è giunti ad una definizione più ampia secondo la quale per impresa familiare si intende anche quella in cui una o più famiglie detengono «una quota del capitale di rischio sufficiente a garantire il controllo della medesima e, inoltre, uno o più membri di queste famiglie prestano il proprio lavoro (direttivo o manuale) all'interno di essa»³.

Sebbene restrittiva, la prima definizione di impresa familiare mette in evidenza due aspetti peculiari di tale tipologia di organizzazione, ossia *il grado di controllo sul capitale di rischio* di una o più famiglie tra le quali sussiste un legame di parentela o affinità e *il grado di coinvolgimento* della /e famiglia/e nell'attività aziendale. Nel corso del tempo, anche in seguito al mutato scenario economico e di mercato, il rigido confine di questi due aspetti si è a mano a mano modificato, dando vita a un alternarsi di definizioni che hanno posto talvolta maggiore enfasi o sull'uno o sull'altro, talvolta su entrambi, fino ad arrivare ad una definizione più ampia che, considerando entrambi i criteri, consente di includere nella categoria di imprese familiari un più ampio numero di organizzazioni. Tale impostazione, infatti, non facendo alcun riferimento alla dimensione aziendale, consente di includere nel campione non solo le imprese di dimensione piccola e media, tradizionalmente associata a quelle familiari, ma anche quelle di grande dimensione, ivi incluse le multinazionali. Si evidenzia, inoltre, il legame tra la famiglia e l'impresa e, di conseguenza, l'interdipendenza delle due istituzioni, anche nella condivisione dei valori della prima da parte della seconda, sottolineando il ruolo dei membri della famiglia, non solo in relazione all'attività lavorativa svolta all'interno dell'impresa e necessaria per

dei casi la famiglia trae da essa in modo esclusivo o prevalente il suo sostentamento. Dalla conduzione di essa e dai risultati che da questa dipendono, dunque, si determina non solo il tenore di vita della famiglia ma anche la tipologia del rapporto intercorrente tra i familiari, specie nei confronti di chi resta estraneo all'attività d'impresa.

² Nel prosieguo della trattazione si farà riferimento alla definizione prettamente aziendale di impresa familiare, che non si contrappone alla norma giuridica quanto piuttosto ne specifica, ampliandola, alcuni aspetti.

³ Cfr. Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editori, Bari, 2007, p. 63.

la qualificazione della stessa quale impresa familiare, ma anche nei processi di transizione generazionale.

1.2. Le tipologie delle imprese familiari

Gli elementi che consentono di definire l'impresa familiare, variamente combinati tra di loro, danno origine a diverse tipologie di imprese familiari. La classificazione di seguito riportata deriva, in particolare, dal tipo di legame esistente tra la famiglia e l'impresa stessa. Si originano, pertanto, le:

- imprese familiari di lavoro;
- imprese familiari di direzione;
- imprese familiari di investimento;
- imprese familiari congiunturali.

Nell'impresa familiare *di lavoro* i membri della famiglia ricoprono la maggior parte dei ruoli, svolgendo la propria attività lavorativa nell'impresa.

Nell'impresa familiare *di direzione*, sebbene si privilegi la presenza dei membri della famiglia in azienda, si riserva l'ingresso esclusivamente a quelli più capaci professionalmente nella funzione alla quale sono preposti, ossia quella decisionale e manageriale.

Nell'impresa familiare *di investimento* i membri della famiglia coinvolti in azienda tendono a svolgere prevalentemente i ruoli di assunzione di decisioni relative agli investimenti e al controllo degli stessi.

Nell'impresa familiare *congiunturale* i membri della famiglia lavorano in azienda in quanto eredi della stessa, a prescindere dalla propria reale motivazione professionale. In questo caso l'associazione con terzi estranei alla famiglia e/o la vendita delle azioni è molto frequente e le decisioni in merito sono assunte senza dare peso rilevante al legame tra la famiglia fondatrice e l'azienda stessa.

Nella realtà le quattro classificazioni enunciate non sono presenti mai allo stato puro, nel senso che è molto più frequente una combinazione delle stesse. Si può, tuttavia, osservare che solitamente nei primi anni di vita l'impresa familiare assume le caratteristiche di quella di lavoro per evolvere, successivamente, verso quella di tipo direzionale; nella fase di maturità, con il succedersi delle generazioni, essa tende, infine, ad assumere le caratteristiche delle ultime due tipologie precedentemente descritte.

Oltre alla classificazione appena descritta, combinando altre variabili è possibile individuare altre forme di imprese familiari. In particolare, considerando il ruolo di governo economico e quello di direzione si possono di-

stinguere le imprese familiari di prima generazione da quelle di seconda generazione. In base a tale classificazione i suddetti ruoli sono svolti nelle prime esclusivamente dai componenti della famiglia che le hanno avviate e nelle seconde dalle generazioni successive.

Molto diffusa è la classificazione derivante dalla combinazione delle tre variabili seguenti:⁴

- a) modello di proprietà del capitale dell'impresa, in base al quale il capitale dell'impresa può essere posseduto da:
 - un solo proprietario (modello di proprietà assoluta);
 - da un numero limitato di persone (modello di proprietà familiare chiusa stretta);
 - da un numero più ampio persone (modello di proprietà familiare allargata);
 - da soci discendenti dal/dai fondatore/i o da altri soci (modello di proprietà familiare aperta);
- b) Consiglio di Amministrazione (CdA) e organi di direzione, dove si può verificare che:
 - entrambi siano composti esclusivamente da membri della famiglia proprietaria del capitale;
 - il CdA sia composto solo da membri della famiglia e negli organi di direzione siano coinvolti sia familiari sia non familiari;
 - sia nel CdA sia negli organi di direzione siano presenti non solo i membri della famiglia ma anche persone esterne ad essa⁵;
 - dimensione dell'organismo personale dell'impresa, la quale può essere piccola, media e grande⁶.

Incrociando le variabili descritte in precedenza le imprese familiari si classificano in:

- *domestiche*: il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto; le dimensioni sono piccole; il CdA, qualora esistente, e l'organo direzionale sono composti solo da familiari. Affiancata a tale tipologia può considerarsi l'azienda familiare cosiddetta *tradizionale*, la quale presenta caratteristiche del tutto simili a quella di tipo domestico tranne per la composizione del l'organo direzionale, che può essere formato

⁴ Si veda Corbetta G., *Le imprese familiari*, Egea, Milano, 1998, p. 16.

⁵ L'ingresso nell'impresa familiare di persone esterne ad essa potrebbe essere motivato dalla necessità di acquisire competenze ed esperienze non disponibili in azienda tra i membri della famiglia proprietaria.

⁶ La piccola dimensione è rappresentata da poche decine di persone mentre la media fino a poche centinaia di persone.

non solo dai familiari ma anche da persone non appartenenti alla famiglia;

- *allargate*: il modello proprietario è di tipo allargato, ossia il capitale è posseduto da più familiari; le dimensioni sono solitamente medie o grandi; il CdA e l'organo direzionale possono essere composti sia da familiari sia da non familiari;
- *aperte*: quote di capitale sono possedute da persone non discendenti dal/dai fondatore/i; le dimensioni dell'impresa sono medie o grandi; il CdA e gli organi di direzione sono composti sia da familiari sia da non familiari.

Le tipologie appena elencate possono rappresentare anche i diversi stadi di sviluppo verso i quali un'impresa familiare può evolvere; partendo da un modello più semplificato, infatti, per motivi fisiologici o strutturali, ciascuna impresa può assumere caratteristiche tipiche di modelli più evoluti.

Considerando l'entità della partecipazione al capitale di rischio da parte della famiglia e la composizione degli organi di governo prevalentemente familiare o manageriale, intendendo con quest'ultimo termine lo svolgimento dell'attività amministrativa prevalentemente da parte di soggetti non legati alla famiglia da gradi di parentela è possibile effettuare un'ulteriore classificazione delle imprese familiari⁷. In relazione alla gestione del capitale di rischio le imprese familiari possono essere classificate considerate *pure* o *miste*. Nelle prime le imprese sono interamente di proprietà di persone legate da stretti vincoli di parentela mentre nelle seconde la famiglia detiene la proprietà esclusivamente del capitale di controllo. In relazione alla composizione degli organi di governo, invece, si hanno le imprese familiari a *gestione familiare* e a *gestione manageriale*. Nelle prime i componenti della famiglia rivestono le posizioni-chiave, detenendo il pieno controllo dell'impresa; nelle seconde il management è affidato a soggetti non legati alla famiglia da stretti rapporti di parentela.

Nei paragrafi che seguono saranno esaminate nel dettaglio le diverse tipologie di imprese familiari, con particolare riguardo ai fattori di sviluppo e di crescita.

⁷ Questa classificazione riprende quelle precedentemente illustrate, focalizzando l'attenzione solo sulle due variabili indicate.