

**Achille Fornasini
Alberto Mazzoleni**

**CONVIVENZE
TRA GENERAZIONI
E PASSAGGI
DI RESPONSABILITÀ
NELLE IMPRESE INDUSTRIALI**

**Un'indagine
sulla continuità
delle aziende familiari**

**Prefazione di
Giuseppe Pasini**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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.

**Achille Fornasini
Alberto Mazzoleni**

**CONVIVENZE
TRA GENERAZIONI
E PASSAGGI
DI RESPONSABILITÀ
NELLE IMPRESE INDUSTRIALI**

**Un'indagine
sulla continuità
delle aziende familiari**

**Prefazione di
Giuseppe Pasini**

FrancoAngeli

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Prefazione , di <i>Giuseppe Pasini</i>	pag.	7
Introduzione , di <i>Claudio Teodori</i>	»	9
1. Le imprese familiari , di <i>Achille Fornasini e Alberto Mazzoleni</i>	»	15
1.1. Le specificità delle imprese familiari	»	15
1.2. Family business: l'esperienza italiana	»	23
1.3. Le imprese familiari in Provincia di Brescia: la formazione del campione	»	24
1.4. I vertici delle aziende: responsabilità, ruoli, poteri	»	30
1.5. Le condivisioni e le cooperazioni	»	31
1.6. La gestione delle risorse umane	»	33
2. Il controllo di gestione , di <i>Alberto Mazzoleni</i>	»	37
2.1. La diffusione dei sistemi di controllo nelle imprese familiari	»	37
2.2. Il controllo di gestione	»	39
2.3. Le tendenze evolutive	»	52
2.4. Performance aziendali e controllo della gestione	»	56
2.4.1. Gli indicatori di performance	»	66
2.5. I confini dell'azienda e del controllo di gestione	»	76
2.6. Controllo economico e finanziario della gestione	»	82
3. Il controllo di gestione 4.0 , di <i>Alberto Mazzoleni</i>	»	86
3.1. I Big Data	»	86
3.2. L'impatto sull'organizzazione e i modelli comportamentali organizzativi evoluti	»	95

4. Il controllo di gestione nelle imprese familiari , di <i>Alberto Mazzoleni</i>	pag.	110
4.1. Il controllo della gestione nelle imprese familiari	»	110
4.2. Il controllo della gestione come strumento a supporto del passaggio generazionale	»	122
5. La continuità aziendale , di <i>Achille Fornasini</i>	»	125
5.1. La questione dei valori	»	125
5.2. I contrasti e i confronti tra familiari	»	128
5.3. L'esperienza della continuità	»	129
5.4. La pianificazione successoria	»	131
5.5. L'estensione dell'analisi a livello regionale	»	138
6. La dimensione finanziaria delle PMI familiari , di <i>Alberto Mazzoleni</i>	»	140
6.1. Il fabbisogno finanziario della piccola e media impresa familiare	»	140
6.2. Gli strumenti finanziari a supporto del passaggio generazionale	»	156
7. Le sfide future , di <i>Achille Fornasini e Alberto Mazzoleni</i>	»	169
7.1. La struttura manageriale	»	169
7.2. Le sfide future e le azioni strategiche	»	171
7.2.1. Sviluppo di nuovi prodotti e servizi	»	172
7.2.2. Entrare in nuovi mercati	»	173
7.2.3. Sinergie esterne: il contratto di rete	»	174
7.2.4. Reperimento di risorse umane qualificate	»	174
7.2.5. Valorizzare l'immagine aziendale	»	176
7.3. La sfida decisiva	»	177
Ringraziamenti	»	195
Appendice. Strumenti giuridici e finanziari a supporto della pianificazione successoria , di <i>Maurizio Cottella</i> , con premessa di <i>Federico Sella</i>	»	199
Bibliografia	»	225

PREFAZIONE

di *Giuseppe Pasini**

I temi della convivenza intergenerazionale e del passaggio del testimone in azienda si intrecciano da sempre con la storia economica italiana e con le sue tradizioni imprenditoriali. Che ci si riferisca all'intraprendenza o al coraggio, all'intuito o alla lungimiranza, una cosa è certa: si tratta di caratteristiche tipiche di quell'imprenditoria familiare che ha sostenuto in modo unico la crescita economica e lo sviluppo sociale del nostro Paese. In un certo senso, siamo tutti "figli" di imprese familiari: dobbiamo tutti qualche cosa a questo tessuto imprenditoriale così particolare, che ha fatto dell'intuizione e della tenacia due straordinarie leve di affermazione. Brescia, in questo senso, ben rappresenta un territorio che è stato artefice del proprio successo e che ora è responsabile del proprio futuro.

Guardiamo con grande rispetto ai risultati ottenuti nel passato, ma è necessario che le nostre imprese, intese come patrimonio della collettività e al servizio della Comunità, possano continuare ad evolvere con successo, trasformando in opportunità gli stimoli continui provenienti dall'esterno. In una tale prospettiva, le capacità manageriali assumono un ruolo sempre più strategico, garantendo azioni e visioni ad ampio raggio, trascurando le speculazioni di breve periodo. In questo scenario le capacità di premiare il merito e di saper costruire team di lavoro preparati e affiatati assumono un'importanza decisiva nell'assicurare vitalità e continuità alle nostre imprese. Competenze e attitudini che si impongono oggi più che mai per far fronte alle sfide quotidiane lanciate dall'internazionalizzazione, dall'innovazione continua e dai modelli di sviluppo 4.0 che nel loro insieme delineano il nuovo perimetro della competitività.

È uno scenario mutevole che richiederà alle nuove generazioni di imprenditori di essere portatrici di novità e di rinnovato entusiasmo, ma nel rispetto

* Presidente Feralpi Holding e Presidente dell'Associazione Industriale Bresciana.

dell'identità delle proprie imprese, le cui radici affondano nell'humus di una cultura manifatturiera dai tratti originali e distintivi da difendere e tramandare. Ciò non significa coltivare l'immobilismo, bensì introdurre intelligenti cambiamenti nel solco tracciato dai valori dei fondatori. Sono proprio i valori fondanti dell'impresa che fanno la differenza. Ai futuri leader si chiede di aggiungervi quell'energia che solo i giovani sanno approfondire. Se è vero che cambiano i paradigmi tecnologici, i contesti geopolitici e gli equilibri di mercato, è altrettanto vero che l'impresa non potrà mai rinunciare alla passione e alla totale dedizione di chi la guida: valori antichi, ma sempre attuali per chi voglia condurre o avviare un'azienda.

Ai giovani che intendano dedicarsi all'impresa spetta dunque un compito non facile: intercettare e apportare nelle imprese ciò che il mondo richiede in modo sempre più martellante e convulso. Una sfida esaltante che impone non solo di saper sviluppare l'azienda sui piani economico, sociale e ambientale, ma anche di saper creare valore condiviso grazie all'adozione di nuove forme di governance basate su modelli di gestione più aperti e partecipati. Queste sono le nuove frontiere e la rinnovata dimensione sociale delle imprese familiari che i nostri giovani dovranno saper integrare.

Ben venga, dunque, questo libro di Achille Fornasini e Alberto Mazzoleni che – sintetizzando le convinzioni e valorizzando gli orientamenti degli imprenditori bresciani grazie agli esiti di una lunga ed appassionata ricerca sul nostro territorio – si propone di costituire un veicolo di riflessione per le nuove generazioni delle imprese familiari in una fase storica connotata da numerosi e inediti elementi di complessità.

INTRODUZIONE

di *Claudio Teodori**

Il volume fornisce molteplici spunti su cui riflettere, anche considerando che a livello sia nazionale sia internazionale si registra una rinnovata attenzione al tema. Ciò scaturisce dal fatto che l'Europa è il continente dove le imprese familiari sono maggiormente diffuse, con percentuali che vanno dal 60% della Francia all'85% circa dell'Italia, Paese con la maggior presenza relativa. La definizione di impresa familiare non è, però, univoca ed è quindi importante fornire alcune indicazioni in merito (capitolo 1), al fine di meglio comprendere il contesto di riferimento.

Non va comunque dimenticato che, al di là della forte caratterizzazione del termine “familiare”, l'impresa è in primis un istituto economico che deve perdurare nel tempo, seguendo logiche gestionali che, senza essere frainteso, devono mettere in “secondo piano” la dimensione familiare.

Molte delle tematiche affrontate nel volume hanno trovato spazio nella letteratura scientifica ma raramente sono accompagnate da ampi riscontri empirici, attraverso un confronto aperto e approfondito con gli imprenditori, anche di differenti generazioni: questo aspetto è elemento qualificante del volume, a seguito delle cento interviste che hanno permesso di ottenere una base informativa e conoscitiva molto ampia e articolata e, soprattutto, in grado di rappresentare il pensiero delle nostre realtà su una tematica che, certe volte, si ha quasi il timore di affrontare, come se non dovesse mai manifestarsi o fosse percepita come non rilevante o prioritaria (capitolo 1).

In ogni caso, dal forte legame tra il mondo “Famiglia” e il mondo “Impresa”, con caratteristiche, connotazioni e attese anche molto diverse, possono prodursi sinergie ma anche significativi conflitti. Si rende pertanto

* Professore Ordinario di Contabilità generale e bilancio e di Analisi di bilancio presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia.

necessaria un'attenta riflessione, per trovare il giusto equilibrio che consenta di rafforzare il legame stesso.

Oltre alla convivenza generazionale, oggetto del volume è anche il passaggio di responsabilità, concetto fondamentale che non sempre trova completa declinazione nelle singole realtà imprenditoriali. Appare evidente come i due aspetti siano strettamente correlati, in quanto le imprese vanno gestite e questo è possibile quando vi è piena coerenza tra responsabilità assegnata e autonomia decisionale disponibile: la ricerca di questa coerenza è certamente più complessa laddove i soggetti coinvolti sono componenti della Famiglia, in quanto vi sono altri elementi, relazioni, valori, consuetudini, “dipendenze”, che ne influenzano l'ottenimento.

Il passaggio generazionale è oggi una delle sfide più difficili da affrontare, perché avviene in un ambiente discontinuo, complesso, in continuo mutamento e si vince solamente se vi sono le condizioni per decidere in modo tempestivo. Tra queste rientrano le persone, il capitale umano, perché “dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa” [Peter Drucker] e gli strumenti a supporto del processo decisionale, programmazione strategica e controllo di gestione, fondamentali per guidare e sostenere il passaggio perché “non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare” [Seneca]: nell'ambito del volume questi aspetti sono ben approfonditi (capitoli da 2 a 4).

Il presupposto per poter vincere la sfida è che avvenga un cambiamento. A tal fine occorrono fatica, tempo, energia, sforzi, costanza, entusiasmo, coraggio e passione. Il cambiamento è un concetto complesso, non è uno slogan e non dipende solo dalla volontà del singolo: è un modo di porsi, di operare, non è un risultato da raggiungere o un bene da “produrre”. Esso presuppone rapidità, il tempo è un fattore critico: ritardare vuol dire perdere e, in tanti casi, purtroppo sparire. Questo lo ha appreso a sue spese il mondo delle imprese, dove lo spiccato individualismo, unito all'assenza di veri strumenti di monitoraggio e controllo, ha generato grande preoccupazione in alcuni settori industriali, in passato colonne portanti della nostra economia.

Tra Famiglia e Impresa si pone (si può porre) una figura fondamentale che per troppo tempo in Italia è stata trascurata: il management esterno. Si tratta di una peculiarità del nostro Paese, dove la presenza di componenti della famiglia all'interno degli organi di governo assume percentuali assai superiori a quelle degli altri Paesi. Il management in molte situazioni – e il passaggio generazionale è certamente una di queste – permette il perseguimento di obiettivi assai ambiziosi e, talune volte, è cruciale per la sopravvivenza stessa dell'impresa. Tuttavia, affinché ciò accada, è necessario che sussistano alcune condizioni funzionali per il loro operare:

- esistenza di una vera delega;
- presenza di scelte organizzative strutturate;
- coerenza dei sistemi di guida e valutazione;
- presenza di adeguati strumenti di supporto al processo decisionale.

Il ruolo dei famigliari uscenti, di quelli entranti e dei manager, può e deve assumere rilevanza difforme in funzione di specifici momenti /situazioni/eventi: quello trattato nel volume è sicuramente una delle occasioni migliori per affrontare il tema del coinvolgimento di soggetti esterni non solo a livello manageriale ma anche negli organi di governo (consiglio di amministrazione).

Il passaggio generazionale talvolta viene anche denominato – in modo poco riguardoso – “ricambio generazionale”: il termine “passaggio” potrebbe essere modificato, come avviene in alcune parti del volume (capitolo 5), con “continuità”. Ciò potrebbe apparire in con-trasto con il cambiamento prima evocato ma, in realtà, non è così perché utilizzando questo termine si sostituisce al potenziale conflitto di un passaggio, la condivisione di principi e si evita di associare a questo evento la straordinarietà. Tale fenomeno, se preparato in modo adeguato, può e deve divenire qualcosa di continuo e ordinario.

Affinché ciò avvenga è però necessario scindere il ciclo di vita degli individui dal ciclo di vita dell’impresa.

L’imprenditore deve prendere coraggio e pensare per tempo al “Progetto continuità”, guardando ad esso come a una delle scelte imprenditoriali più importanti. A tal fine deve riflettere attentamente sui tempi (spesso lunghi e non sempre prevedibili) per programmare in modo adeguato e con una visione strategica il “passaggio di consegne” nonché sulla qualità delle risorse e delle competenze esistenti (interne ed esterne). Non bisogna dimenticare che non esistono i geni dell’imprenditorialità: non è detto che tutti i componenti della Famiglia abbiano nel proprio DNA le stesse capacità delle generazioni precedenti.

Va inoltre ricordato che le scelte in tema di continuità non devono accontentare tutti i membri della Famiglia ma essere funzionali al successo duraturo dell’Impresa. È necessario cogliere, condividere e valorizzare le caratteristiche degli appartenenti alle varie generazioni senza pensare alla predominanza dell’una sull’altra, in termini di cultura, formazione, visione del mondo, lettura dei fenomeni ambientali ed economici.

A fianco di quanto sino a ora visto, di importanza primaria sono anche gli aspetti/strumenti giuridici, finanziari, di gestione del patrimonio a supporto della pianificazione successoria (tema illustrato in appendice). In particolare, diviene rilevante proprio la dimensione finanziaria, fondamentale per supportare alcune scelte operative (capitolo 6).

È una sfida estremamente difficile però “non è perché le cose sono difficili che non osiamo, è perché non osiamo che sono difficili” [Seneca]: è un rischio che va affrontato, perché non farlo nei tempi adeguati può portare a situazioni di futura difficoltà.

La continuità generazionale, così come definita nel volume, si fonda sullo sviluppo di una cultura di impresa che permetta di passare dall'individualismo alla condivisione, dall'accentramento alla delega, dal solo intuito alla strutturazione.

In fin dei conti la cultura di impresa in grado di valorizzare la continuità generazionale è poi quella che permette di interpretare con la giusta visuale i cambiamenti più rilevanti della vita economica dell'impresa, così come richiesto dalle nuove sfide (capitolo 7) e dal mutato contesto economico, sempre più discontinuo, che per sua natura va contro un approccio individualista e chiuso.

Si pensi, ad esempio, all'internazionalizzazione (intesa nel senso appropriato, non di mera delocalizzazione finalizzata allo sfruttamento di una situazione di vantaggio relativo temporaneo); al fenomeno delle alleanze a vari livelli e gradazioni in cui il combinarsi delle sensibilità delle varie generazioni è assai rilevante; alla necessità/opportunità di crescita, che necessariamente presuppone un approccio gestionale difforme; alle scelte di governance all'interno di strutture aziendali sempre più articolate e aperte al mercato.

Ogni generazione deve seminare per permettere di ottenere raccolti futuri, per costruire un ambiente adatto alla diffusione di altri semi che a loro volta germoglieranno e la continuità generazionale deve creare l'humus adatto perché ciò avvenga: solo chi non è capace, raccoglie senza seminare.

Gli Autori offrono molti spunti di interesse e riflessione, base per ulteriori approfondimenti futuri, riempiendo anche di contenuto empirico una tematica dai riflessi operativi importanti per il futuro, anche assai prossimo, di molte nostre imprese. Il lavoro è articolato in sette capitoli, cui si aggiunge un'appendice tematica.

Il primo capitolo, dopo aver posto l'attenzione sul concetto di piccola e media impresa, attraverso il ricorso a parametri quantitativi e qualitativi, è dedicato alla definizione di impresa familiare, utilizzando alcuni criteri diffusi in letteratura: la dimensione; gli assetti proprietari; il management e la “filosofia” di gestione; le modalità di governo del passaggio generazionale; il radicamento al territorio.

Il capitolo introduce inoltre le caratteristiche dell'ampio campione selezionato e la metodologia utilizzata. Con riferimento al primo elemento, si è fatto ricorso a molteplici variabili per definirne in modo chiaro la composizione: il settore di attività, l'età media, il grado di internazionalizzazione, la

localizzazione dei clienti e la loro dimensione, il contesto competitivo in cui operano. In merito al secondo, si è fatto ricorso all'intervista.

Il capitolo affronta uno degli aspetti di maggiore rilievo per la tematica affrontata, cioè l'attribuzione dei poteri e delle relative responsabilità alle persone, esaminando le caratteristiche degli organi di gestione, il grado di diffusione delle deleghe, le modalità operative di governo, attraverso i processi di condivisione e cooperazione, le scelte connesse alle risorse umane, con riferimento anche agli aspetti formativi.

Gli organi di governo e le persone a cui sono attribuite responsabilità e autonomia decisionale, debbono disporre di informazioni tempestive e adeguate ai loro fabbisogni conoscitivi: il secondo e il terzo capitolo sono quindi dedicati ai sistemi di controllo di gestione o, più in generale, di programmazione e controllo, evidenziandone le caratteristiche e le tendenze evolutive. Di particolare rilievo è l'analisi connessa alla "rivoluzione" tecnologica e digitale che sta caratterizzando le nostre imprese, sintetizzata con la definizione molto semplicistica di "Industria 4.0". Nuove modalità produttive, nuovi approcci gestionali, la disponibilità di una massa di dati sempre più ampia, incidono significativamente sui sistemi di controllo, che debbono adeguarsi in tempi rapidi alle nuove caratteristiche del futuro. Si tratta di un'analisi teorica con concreti risvolti operativi, effettuata attraverso una sintesi delle proposte scientifiche e dei comportamenti concreti riscontrati in azienda.

Il quarto capitolo declina le tematiche trattate nei due precedenti nell'ambito delle imprese familiari, evidenziando le principali criticità nell'utilizzo di strutturati sistemi di controllo e il loro ruolo nell'ambito della tematica principale oggetto del volume, il passaggio generazionale.

L'effettivo comportamento che si riscontra nelle aziende è fortemente dipendente dalla cultura d'impresa, dalle modalità con le quali sono percepite la continuità aziendale e la convivenza generazionale. Il quinto capitolo affronta questo fondamentale aspetto, ponendo l'attenzione sui valori condivisi dalla Famiglia, prima come entità sociale poi all'interno dell'Impresa, sulle situazioni di potenziale conflitto che possono generarsi a fronte di queste fasi di cambiamento, sulle modalità di trasmissione e di condivisione delle conoscenze e delle esperienze, sulle modalità gestionali, operative, organizzative e di governo connesse al passaggio vero e proprio.

Il sesto capitolo pone l'attenzione su un ulteriore aspetto, fino ad ora non trattato e che rappresenta un elemento di generale carenza conoscitiva da parte delle imprese italiane e, quindi, anche bresciane: la dimensione finanziaria. Particolare approfondimento è dedicato agli strumenti finanziari di debito e di capitale che possono essere di supporto al passaggio generazionale, in molti casi poco conosciuti o non sufficientemente diffusi. Si fa rife-

rimento ai mini-bond, alle cambiali finanziarie, ai fondi di private debt; alla quotazione sui mercati regolamentati, ai fondi di private equity; agli strumenti ibridi.

L'ultimo capitolo è dedicato – e non poteva essere diversamente – alle sfide future che attendono le nostre imprese, anche alla luce della percezione che le stesse hanno manifestato durante le interviste: di particolare rilievo, come già evidenziato, è la dimensione manageriale, contemporaneamente premessa e conseguenza degli altri elementi emersi. Il capitolo si chiude con l'analisi delle performance delle imprese familiari, che vengono correlate agli elementi di specificità emersi nell'ambito del lavoro.

1. LE IMPRESE FAMILIARI

di *Achille Fornasini e Alberto Mazzoleni*

1.1. Le specificità delle imprese familiari¹

Il concetto di impresa familiare è stato più volte oggetto di un problema definitorio. Spesso, infatti, si è cercato di far erroneamente coincidere la nozione di impresa familiare con quella di piccola e media impresa. Come verrà meglio argomentato nel prosieguo di questo paragrafo, le imprese familiari non necessariamente sono di piccole e medie dimensioni, essendovi numerosi esempi (sia a livello bresciano, sia a livello nazionale ed internazionale) di imprese familiari che assumono le dimensioni di grandi gruppi aziendali. Ciò nonostante, nel tessuto imprenditoriale italiano spicca una forte presenza di piccole e medie imprese e dunque è possibile affermare che, nonostante i due concetti non siano né equivalenti né equipollenti, finiscono inevitabilmente per sovrapporsi essendo le imprese familiari italiane in prevalenza di piccole e medie dimensioni.

Nelle pagine successive si provvederà dunque a fornire al lettore la definizione di piccola e media impresa e, successivamente, quella di impresa familiare, stante il rischio di sovrapposizione appena descritto.

Il problema definitorio della dimensione d'impresa e della linea di demarcazione tra piccole, medie e grandi, impone il ricorso a variabili sia quantitative sia qualitative.

È di primaria importanza sottolineare l'impossibilità di trovare una definizione univoca, valida in ogni contesto e per ogni obiettivo conoscitivo.

I parametri quantitativi, generalmente utilizzati per discriminare piccole, medie e grandi imprese, possono essere raggruppati in quattro categorie:

- parametri di natura economica (fatturato, valore aggiunto);

¹ Di Alberto Mazzoleni.

- parametri di natura patrimoniale (capitale investito, capitale fisso, capitale circolante, capitale proprio);
- parametri di natura tecnica (potenzialità impianti, numerosità delle unità produttive, quantità prodotti);
- parametri di natura organizzativa (numero addetti, numero livelli direttivi, numero livelli esecutivi).

Ciascuno di questi indicatori presenta dei limiti di significatività che non vengono superati neppure utilizzandoli in modo combinato tra loro.

Ad esempio, il volume o il valore del fatturato, oltre a non considerare il differenziale esistente tra i vari settori produttivi, può essere del tutto irrealistico, poiché il livello di fatturato realizzato in un esercizio è in parte influenzato dalle politiche di bilancio attuate.

Il valore totale degli investimenti patrimoniali, al di là del fatto che può essere calcolato in modi differenti (somma dei cespiti di bilancio al netto dei fondi di ammortamento più il capitale circolante netto oppure valore delle immobilizzazioni al netto dei fondi di ammortamento e delle rivalutazioni per conguaglio monetario eventualmente effettuate), si presta a numerose critiche. Innanzitutto, l'ingiustificata discriminazione tra le imprese caratterizzate da processi tecnico-economici "capital intensive" e quelle con progetti "labour intensive"; il fatto che non includa i beni in leasing; la discriminazione tra imprese più o meno giovani o che abbiano fatto o meno ricorso a politiche d'ammortamento anticipato o accelerato; la mancata considerazione dell'eventuale appartenenza a gruppi d'impresе.

Potenzialità degli impianti, numerosità delle unità produttive, quantità dei prodotti, sono tutti indicatori idonei a misurare il dimensionamento della capacità produttiva, intesa come potenzialità massima di quantità di output finale producibile per mezzo del sistema di risorse produttive presenti nell'azienda. Anch'essa ha un significato discutibile poiché, ad esempio, non tiene conto del grado di integrazione verticale dell'impresa, elemento invece importante ai fini della misurazione della sua dimensione.

Infine, anche il numero degli addetti appare essere un elemento di classificazione opinabile. Esso, infatti, porta a discriminare in modo ingiustificato quelle imprese che si avvalgono di collaboratori formalmente esterni, che prestano nella sostanza servizi continui risultando indispensabili e insostituibili per il funzionamento operativo dell'impresa.

I principali criteri di classificazione dimensionale delle imprese, rilevanti nella prospettiva amministrativa in senso stretto (obblighi amministrativi di

legge), sono contenuti nel codice civile, nelle leggi fiscali e nella normativa in materia di finanziamenti ed agevolazioni².

Al rispetto di questi requisiti quantitativi va aggiunto quello connesso con la condizione d'indipendenza dell'assetto proprietario, per il quale si considera piccola o media quell'impresa il cui capitale sociale non è detenuto per più di un terzo da una grande azienda (cioè da un'azienda che non presenta livelli di immobilizzazioni nette o di numero d'addetti superiore a quelli sopra indicati).

Se da un lato si può concordare sul fatto che i parametri quantitativi rappresentano il criterio più semplice da adottare, e di conseguenza quello più diffuso per classificare le imprese, dall'altro è necessario ammettere che gli indicatori quantitativi hanno un valore relativo e non assoluto. Al fine di rendere i medesimi maggiormente espressivi, è opportuno ricorrere all'impiego

² Le classi di imprese cui la suddetta normativa fa riferimento sono sostanzialmente tre: il piccolo imprenditore, le imprese minori e le imprese normali. Il piccolo imprenditore è l'unica figura imprenditoriale definita senza ricorrere ad indicatori qualitativi o quantitativi. Essa è definita dall'art. 2083 c.c., che così recita: «Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia». Con l'art. 2214 c.c. si esonerano gli stessi dall'obbligo delle scritture contabili, perché per definizione sono escluse dal novero delle cosiddette "società commerciali" (il piccolo imprenditore, infatti, non può che essere un'impresa individuale).

I criteri per l'identificazione della categoria delle imprese minori sono invece contenuti nell'art. 18 del D.P.R. 29 settembre 1973, n.600 e successive modifiche. Si tratta di un criterio giuridico combinato con limiti di fatturato. Il criterio giuridico afferma che un'impresa, per essere considerata minore, deve essere o un'impresa individuale o un'impresa commerciale, limitatamente alla forma giuridica delle società di fatto o delle società di persone. Quanto al limite di fatturato, tale valore non deve superare i 309.874,14 Euro per le imprese di servizi e i 516.456,90 Euro per le altre imprese. Il fatto di ricadere nella classe delle imprese minori esonera l'azienda dall'obbligo di presentazione del bilancio e concede il privilegio di poter tenere scritture contabili in forma semplificata.

La possibilità di redigere il bilancio in forma semplificata è invece previsto dall'art. 2435 bis c.c. per quelle imprese che non superano per un biennio almeno due dei tre limiti quantitativi imposti con riguardo al totale dell'attivo patrimoniale (Euro 3.125.000), al fatturato (Euro 6.250.000) e al totale dipendenti in media occupati durante l'esercizio (50 unità).

Numero di dipendenti, valore di fatturato e di capitale investito sono inoltre spesso alla base della distinzione che la maggior parte delle leggi e delle norme di politica industriale operano tra piccola, media e grande impresa, parametri cui sono riferiti valori differenti per tener conto del settore d'appartenenza: commercio, servizi, industria. A titolo esemplificativo, la L. 317 del 1991 sugli investimenti per l'innovazione e lo sviluppo delle PMI, definiva PMI industriali quelle imprese con non più di 200 dipendenti e non più di 20 miliardi di Lire di capitale investito, al netto degli ammortamenti e rivalutazioni monetarie. Erano invece intese PMI commerciali e di servizi quelle con non più di 75 dipendenti e non più di 7,5 miliardi di Lire di capitale investito. Tale legge, non avendo incontrato parere favorevole dell'Unione Europea, nel 1993 è stata rettificata con l'emanazione di un decreto ministeriale (D.M. 12 ottobre 1993 – G.U. 6 dicembre 1993 n. 286) che modificava i criteri dimensionali per accedere al credito agevolato per gli investimenti innovativi.

di grandezze non assolute, vale a dire riferite all'azienda collocata in un ambito ben definito (quale ad esempio il suo settore d'appartenenza).

La disponibilità di indicatori quantitativi, ancorché relativizzati, costituisce condizione necessaria ma non sufficiente per discriminare tra piccola, media e grande impresa. Per affrontare e risolvere efficacemente i problemi di gestione delle PMI, bisogna prendere atto del fatto che essi non sono gli stessi presenti nelle grandi imprese semplicemente ridotti ad un livello di complessità inferiore, bensì dipendono dalla specificità della gestione che le imprese di minori dimensioni assumono. A questo proposito si rivela particolarmente utile entrare nel merito delle modalità di funzionamento delle imprese per decidere in quale categoria dimensionale esse possono essere calcolate.

Istituzioni pubbliche, finanziarie e di settore e studiosi di Economia Aziendale, nell'intento di coniare criteri di discriminazione validi tra le differenti classi d'impresa, hanno affrontato il problema focalizzando la loro attenzione su alcuni fattori qualitativi in modo complementare a quelli di natura quantitativa.

Negli Stati Uniti, lo *Small Business Administration* considera, oltre ai parametri quantitativi opportunamente distinti per settore (manifatturiero, commercio all'ingrosso e al minuto, servizi), variabili in grado di definire le cosiddette specificità della gestione delle PMI tra cui: "la condizione che l'impresa sia detenuta e gestita dal proprietario in maniera indipendente, cioè che non faccia parte di un gruppo di notevoli dimensioni, e che non sia in posizione dominante nel suo campo d'azione".

In Gran Bretagna, lo *Small Business Act* del 1953 e il Rapporto Bolton identificano la piccola impresa come un'impresa avente una quota di mercato relativamente piccola, gestita personalmente dal proprietario ed indipendente (quindi, nella stessa accezione di prima con limiti quantitativi di fatturato e di numero di addetti).

Anche la dottrina economico-aziendale ha analizzato il problema della identificazione di criteri qualitativi per l'individuazione delle imprese di dimensione medio-piccole³.

Focalizzando l'attenzione alla realtà del nostro Paese, alcune caratteristiche peculiari di questo tipo di impresa sono:

- la specializzazione settoriale: le PMI italiane hanno essenzialmente una matrice artigianale che fa del lavoro qualificato la sua risorsa fondamentale. Il contesto di forte crescita creatosi nel secondo dopoguerra ha incoraggiato questo tipo di impresa, conforme alle richieste di un mercato che poneva maggiore attenzione a caratteristiche del

³ Lombardi Stocchetti, 1996.

prodotto, quali la creatività e l'estetica, in luogo del processo produttivo (puntualità, efficienza, costi), rendendo quindi marginale l'apporto della tecnologia;

- il modello di capitalismo: le PMI italiane nascono grazie all'intraprendenza dell'imprenditore, che conferisce le risorse finanziarie necessarie all'avvio iniziale congiuntamente alle idee per lo sviluppo;
- la tipologia di soluzioni tecnologiche innovative: le differenze strutturali che persistono fra la grande e la piccola impresa fanno sì che non sempre le soluzioni innovative adatte alla grande impresa internazionale siano anche funzionali alle attività e ai bisogni delle PMI. Basti pensare alle soluzioni ERP o ai grandi sistemi di *knowledge management*, pensati sostanzialmente per le imprese di grandi dimensioni.

Alla luce di queste considerazioni, si può affermare che l'insieme delle variabili qualitative utili per discriminare le imprese sul piano dimensionale possono essere riconducibili a due classi fondamentali: variabili istituzionali e variabili ambientali.

Si tratta, da un lato, di definire la peculiarità dell'assetto proprietario, organizzativo, dei rapporti famiglia-impresa e delle condizioni tecnico-operative finanziarie in cui la stessa versa. Si tratta, dall'altro, di cogliere le specificità inerenti la natura dei rapporti che la PMI intrattiene con gli altri attori del sistema competitivo, con le istituzioni finanziarie e pubbliche.

A livello di variabili organizzative e direzionali, si rilevano elementi quali la diffusione di strutture elementari e l'irrilevanza della delega, una gestione prevalente o esclusiva del proprietario (con un'assenza o una presenza marginale di manager non proprietari con responsabilità di gestione), il *multi-functional role* del proprietario, la coincidenza tra assetto proprietario ed assetto imprenditoriale, la presenza di interrelazioni continue, dirette, poco formalizzate tra assetto imprenditoriale-proprietario e struttura operativa. Si assiste quindi alla prevalenza di rapporti informali tra proprietà e dipendenti e ad uno stile di gestione tendenzialmente autoritario ed accentrato.

Si osserva inoltre la tendenza ad operare al limite della saturazione della capacità produttiva, in condizioni di elevati rischi operativi, di una direzione scarsamente orientata o più semplicemente intuitiva, vale a dire con basso ricorso alla programmazione ed alla pianificazione a medio/lungo termine e strategica.

Diffuse sono le situazioni di sottocapitalizzazione e strutture finanziarie squilibrate con un capitale circolante strutturalmente instabile, spesso condizionate nel loro percorso di sviluppo dalla presenza di uno o pochi soggetti titolari del capitale di rischio che dimostrano generalmente chiusura presso-