

Francesco Mirone

**IMPRESA FAMILIARE
E LONGEVITÀ**

**I driver per vincere
la sfida del tempo**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Francesco Mirone

**IMPRESA FAMILIARE
E LONGEVITÀ**

**I driver per vincere
la sfida del tempo**

FrancoAngeli

Copyright © 2022 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.

A mia madre Patrizia

Indice

Prefazione	pag. 9
Introduzione	» 11
1. L'impresa familiare	» 15
1.1. La definizione di impresa familiare al centro di un processo scientifico contraddittorio	» 15
1.2. L'impresa familiare italiana: caratteristiche e peculiarità	» 22
1.3. Il contributo degli studi di management sull'impresa familiare	» 26
1.4. Il quadro teorico di riferimento sull'impresa familiare	» 30
2. I driver della longevità nelle imprese familiari: la review della letteratura	» 35
2.1. <i>Overview</i> sui precedenti studi bibliometrici	» 35
2.2. Analisi bibliometrica della letteratura	» 39
2.3. I driver che influenzano la longevità di un'impresa familiare	» 50
2.3.1 Il driver <i>governance</i>	» 52
2.3.2 Il driver rischio	» 57
2.3.3 Il driver <i>familiness</i>	» 60
2.3.4 Il driver generazionale	» 63
2.4. Alla ricerca della longevità: le <i>assumptions</i> alla base della ricerca	» 67
3. Gli aspetti metodologici della ricerca	» 69
3.1. La metodologia di ricerca mista: l'indagine quali-quantitativa	» 69

3.2. Lo sviluppo di uno studio comparativo sull'impresa familiare centenaria tra Italia e Spagna: la costruzione del campione	»	74
3.3. L'indagine qualitativa: i casi di studio	»	86
3.3.1 I casi selezionati dal campione italiano	»	89
3.3.2 I casi selezionati dal campione spagnolo	»	94
3.4. L'indagine quantitativa: l'elaborazione statistica	»	100
4. L'analisi dei risultati	»	105
4.1. I risultati dello studio dei casi	»	105
4.1.1 Società Agricola Mastroberardino	»	105
4.1.2 Antica Distilleria Petrone	»	111
4.1.3 <i>Bodegas</i> Barbadillo	»	116
4.1.4 <i>Bodegas</i> Aragòn	»	124
4.2. I risultati dell'elaborazione statistica	»	130
4.3. Analisi dei risultati	»	133
4.4. Conclusioni	»	140
Bibliografia	»	143

Prefazione

Nell'ambito degli studi sull'Economia d'Impresa un ruolo importante è ricoperto dalle ricerche sulle imprese familiari che, da sempre, hanno contribuito al rafforzamento della nostra disciplina, fornendo impostazioni multidisciplinari, il più delle volte a cavallo tra economia e diritto.

In tale direzione, negli ultimi anni, è stato lungimirante il contributo di Guido Calabresi che, nel teorizzare l'analisi economica del diritto, ha dato vita ad un interessante filone teorico definito *Law & Economics* in cui il diritto si fonde con l'economia attraverso due metodi che, pur configurandosi apparentemente diversi, sembrano accomunati da un'unica matrice.

È proprio il diritto che, il più delle volte, diviene la lente metodologica per esaminare i fatti ed i bisogni dell'impresa familiare, da un lato per individuare regole comportamentali appropriate, così da suggerire, a chi detiene la potestà normativa, le scelte più appropriate per raggiungere i fini desiderati; dall'altro, è proprio il management che nella gestione di particolari momenti come quello del passaggio generazionale, deroga da consolidati meccanismi normativi a vantaggio della sopravvivenza nel tempo dell'impresa.

In quest'ottica, per chi scrive, appare utile ed indispensabile avvalersi di un'impostazione in cui economia e diritto si fondano per studiare fenomeni come quelli delle imprese familiari, in cui la longevità si coniuga con la capacità di generare profitto nel tempo, non solo per la famiglia, ma anche per i soggetti coinvolti nelle dinamiche generazionali, facendo sì che il tema del rischio si integri con quello della governance.

Come non riconoscere, in questa direzione, il portato della *Social Emotional Wheel Theory* che, teorizzando il valore della longevità e della sopravvivenza, sancisce la prevalenza dell'impresa sull'interesse del singolo.

Tali impostazioni rappresentano proprio la base di molti interventi normativi che, attraverso strumenti come il patto di famiglia e la comunione ereditaria, hanno sancito indiscutibilmente la supremazia dell'impresa e della famiglia sul profitto e sulla proprietà.

In quest'ottica, è proprio la prospettiva manageriale che, negli ultimi, anni, ha ricercato l'equilibrio tra sistema-impresa e sistema-famiglia, nel tentativo di integrare i principi del sistema proprietario con quelli del sistema familiare.

Ciò premesso, il contributo di Mirone (dottore in legge e Phd in discipline manageriali) si colloca in questa direzione.

Nel riuscito tentativo di coniugare la sfera del diritto con quella delle scienze manageriali, l'autore fornisce un'interessante chiave di lettura del fenomeno della longevità dell'impresa familiare attraverso l'individuazione di quattro driver strategici: rischio, governance, longevità e *familiness*.

Risulta, inoltre, particolarmente interessante e proficua l'idea di analizzare il fenomeno comparando imprese familiari operanti in nazioni diverse al fine di analizzarne le caratteristiche distintive ma anche analogie e differenze.

Come si vedrà, infatti, l'impresa familiare può dirsi tanto eterogenea quanto multidisciplinare ma la caratteristica che più di ogni altra la rende diversa da tutte le altre tipologie di impresa è senza dubbio la sua natura trasversale, indipendentemente dal contesto geografico, sociale ed imprenditoriale in cui opera.

Giugno, 2022

Prof. Salvatore Esposito De Falco
Sapienza Università di Roma

Introduzione

Il presente lavoro monografico è il risultato di un percorso di studio complesso ma allo stesso tempo intenso e gratificante, iniziato durante gli anni del Dottorato di Ricerca in “Diritto e Istituzioni Economico-sociali”, conseguito presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell’Università degli Studi di Napoli Parthenope, e proseguito con il periodo di ricerca post-dottorato presso il Dipartimento di Management della Facoltà di Economia della Sapienza Università di Roma.

Protagonista di tale percorso di studio e, di conseguenza, del presente lavoro è l’impresa familiare, analizzata sotto il punto di vista economico e manageriale oltre che giuridico.

Lo studio dell’impresa familiare, infatti, è fortemente connaturato da una spiccata multidisciplinarietà, in parte per l’endogena predisposizione di questa particolare tipologia di impresa, in parte per il considerevole impatto che ha nel mondo del *business* e che non può lasciare indifferente il mondo accademico.

Da secoli, infatti, l’impresa familiare rappresenta indiscutibilmente un modello imprenditoriale di successo, tanto in Italia quanto nel resto del mondo oltre che la tipologia di impresa più diffusa.

Le più recenti statistiche¹, infatti, restituiscono la fotografia di una economia italiana in cui le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di euro rappresentano il 65% del totale delle imprese, consolidando un fatturato complessivo di oltre 730 miliardi di euro ed impiegando circa 2,4 milioni di lavoratori.

Allargando la visuale alle imprese con un fatturato inferiore a 20 milioni di euro, si stima che la percentuale aumenti attorno all’85%; le aziende familiari, inoltre, rappresentano numericamente circa quasi il 60% del mercato azionario italiano (che vede quotate complessivamente circa 290 aziende), e pesano per oltre il 25% della sua capitalizzazione.

¹ Osservatorio AUB 2020 - XII Edizione, promosso da AIDAF.

Sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulta essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), mentre l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie proprietarie: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il *management* composto da esponenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.

Del resto, anche nelle principali economie mondiali le imprese familiari rappresentano il fulcro dello sviluppo economico e sociale; in un *report* del "The Economist"², pubblicato nell'aprile del 2015 e dedicato interamente alle imprese familiari, si evidenzia come le imprese a controllo familiare rappresentino più del 90% di tutte le imprese attive nel mondo; dei circa 60 trilioni di dollari prodotti nel 2017 dalle imprese familiari di tutto il mondo, le prime 750 per fatturato hanno generato 9 trilioni di dollari, occupando circa 30 milioni di persone.

Nel dettaglio, le due imprese familiari più longeve al mondo sono gli alberghi giapponesi *Nishiyama Onsen Keiunkan* fondati nel 705 d.C. ed il *Hoshi Ryokan* fondato nel 718 d.C., oggi gestito dalla generazione familiare numero 46. Al terzo posto, però, vi è un'impresa familiare italiana, la "Pontificia fonderia di campane Marinelli" di proprietà dall'anno 1000 della famiglia Marinelli di Agnone, in provincia di Isernia.

Inoltre, scorrendo le classifiche di longevità si scopre che tra le prime 100 imprese familiari più antiche al mondo e tutt'ora in attività vi sono 15 italiane, e tra queste ben 5 sono tra le prime 10: la già citata Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (Firenze, 1141), Barovier & Toso (Murano, 1295), Torrini (Firenze, 1369) e Marchesi Antinori (Firenze, 1385).

Tali statistiche offrono un quadro preciso ed inequivocabile circa il peso specifico delle imprese familiari nei tessuti imprenditoriali di tutto il mondo.

Comprendere, quindi, quali siano i fattori capaci di influenzare la longevità di questa tanto specifica quanto peculiare tipologia di imprese può risultare particolarmente significativo sia ai fini della ricerca scientifica che dell'approccio imprenditoriale.

Partendo da queste riflessioni il lavoro è focalizzato sulla tanto agognata longevità che, sebbene sia una caratteristica tendenzialmente endogena dell'impresa familiare, può restare una mera potenzialità invece che rappresentare la realtà dei fatti (Giarretta, 2004)³.

² «Family Companies. To have and to hold», The Economist, 8 aprile 2015.

³ L'impresa longeva (l'aggettivo longevo deriva dal latino *longaevus*, una parola composta

Sul tema è significativa una definizione di Rossato (2013) per il quale “*le imprese familiari ultracentenarie accostano longevità e storicità, originando forme organizzative insolite e non comuni tali da configurare una particolare categorie di imprese, che si potrebbero definire mirabili, poiché destano ammirazione e meraviglia*”.

Svariati sono stati gli approcci e le prospettive utilizzate per approfondire il tema della longevità nelle imprese familiari, nell'intento di identificare i fattori in grado di spiegare la capacità di queste imprese di sopravvivere nel tempo (Corbetta e Salvato, 2012) ed individuare la formula di un successo in grado di perpetuarsi nei decenni, talvolta nei secoli (Stadler, 2007).

Pertanto, l'obiettivo del presente lavoro monografico è stato quello di individuare quei fattori di longevità, spesso anche diversi tra loro, che consentono alle imprese familiari centenarie di sopravvivere oltre che di prosperare nel tempo. Al fine di ampliare la ricerca sul fenomeno e colmare il *gap* riguardante la mancanza di studi di *management* sul tema della comparazione del fenomeno della longevità delle imprese familiari in due aree geografiche diverse, si è deciso di esplorare “*sul campo*” l'universo delle imprese familiari centenarie in Campania (per quanto riguarda l'Italia) ed in Andalusia (per quanto riguarda la Spagna).

La considerazione di base che accompagna il lavoro risiede, pertanto, nella capacità di analizzare in profondità il fenomeno approfondendo il particolare ed unico legame che si instaura tra famiglia ed impresa che, senza dubbio, è la variabile che più di tutte condiziona la stabilità e longevità di quest'ultima (Dana e Smyrniotou, 2010). Interpretare correttamente questa relazione, e le relative specificità, può essere la chiave per comprendere come un'impresa familiare riesca ad essere, tendenzialmente, più longeva di un'impresa non familiare.

Ebbene, al fine di individuare quali sono quei fattori materiali ed immateriali che possono influenzare la longevità delle imprese familiari si è deciso di partire esaminando nel dettaglio la letteratura esistente sul tema della longevità delle imprese familiari al fine di individuare quei driver, tanto distintivi quanto peculiari, capaci di agevolarla; tali driver sono stati poi sintetizzati in 4 *assumptions* che hanno rappresentato le linee-guida delle successive fasi della ricerca.

Lo *step* seguente è consistito nella realizzazione di un'indagine quali-

da *longus*/lungo e *aevum*/età), pertanto, è quella realtà imprenditoriale che ha una vita superiore alla media. Ebbene, l'impresa familiare longeva è quella particolare tipologia di impresa che unisce le caratteristiche tipiche di un'impresa capace di sopravvivere nel tempo alle peculiarità e specificità che contraddistinguono le imprese familiari. Il raggiungimento di tale *status* genera un patrimonio unico di conoscenze, valori e *best practice* che solo l'impresa familiare è in grado di offrire.

quantitativa effettuata su due campioni di imprese familiari centenarie, uno italiano ed uno spagnolo; i dati provenienti dallo studio dei casi e dall'elaborazione statistica sono stati poi triangolati al fine di verificare la sussistenza e la solidità delle *assumptions* formulate.

Nel licenziare il lavoro, il primo pensiero va al mio maestro, Prof. Salvatore Esposito De Falco, il quale per me rappresenta molto più della tipica accezione accademica del termine. Al “mio prof” vanno il mio affetto, la mia gratitudine e la mia lealtà più assoluta, conscio di essergli per sempre debitore non solo per essere stato l'unico a darmi un'occasione vera ma soprattutto per il modo in cui lo ha fatto, rappresentando la stella polare, non solo in ambito accademico, di questa complessa ma gratificante fase della mia vita. Con l'entusiasmo e la consapevolezza che il rapporto che abbiamo creato in questi anni, sarà il propellente per affrontare, sempre fianco a fianco, le sfide che si presenteranno negli anni a seguire.

Un sentito ringraziamento va ai miei colleghi Eugenio D'Angelo, Nicola Cucari, Domenico Sardanelli, Francesco Laviola ed Eduardo Esposito che, con amicizia e spirito di squadra, hanno sottratto spazio al loro tempo libero dedicandolo a me ed alla buona riuscita del presente lavoro.

Un pensiero speciale va al Prof. Daniel Lorenzo dell'Università di Cádiz in Andalusia, perché per due indimenticabili mesi, oltre ad aprirmi le porte del suo dipartimento contribuendo alla mia crescita professionale ed aiutandomi a costruire un patrimonio di conoscenze che hanno fatto sì che questo lavoro avesse uno spessore internazionale, mi ha concesso la sua stima, la sua amicizia e la sua confidenza, regalandomi un amico per il resto della vita in un luogo in cui ho lasciato un pezzo del mio cuore.

Ringrazio sentitamente gli imprenditori Giuseppe Calabrese, Andrea Petrone, Manuel Barbadillo e Chano Aragón che con disponibilità e partecipazione hanno risposto alle mie domande, concedendomi un punto di vista privilegiato sulla storia non solo delle loro aziende ma soprattutto delle loro famiglie.

Un affettuoso ringraziamento va a tutta la mia famiglia per il sostegno, la fiducia e l'affetto che ho sempre avvertito, forti e costanti.

In particolare, un pensiero speciale va a mio Nonno Antonio, con la consapevolezza di quanto questa prima monografia lo renda fiero ed orgoglioso.

Infine, ci tengo a dedicare con tutto il cuore e tutta la mia riconoscenza questo lavoro a mia madre Patrizia; lei ed io sappiamo il perché.

Napoli, Giugno 2022

1. *L'impresa familiare*

1.1 **La definizione di impresa familiare al centro di un processo scientifico contraddittorio**

Le imprese familiari sono sempre più al centro dei sistemi economici di tutta Europa.

Tale tipologia di imprese, tanto peculiare quanto disomogenea, oltre ad essere protagonista del mondo imprenditoriale ha sempre più catturato l'attenzione della comunità scientifica che, specialmente negli ultimi 25 anni, ha analizzato nel dettaglio il fenomeno evidenziandone prerogative e specificità.

Sarà per la sua natura multidisciplinare, sarà per l'impatto che ha sia a livello economico che occupazionale in tutta Europa, sarà perché concilia temi di ricerca classici (come quelli sul passaggio generazionale) e *topic* di estrema attualità come quelli inerenti alla responsabilità sociale dell'impresa ed alla sostenibilità ma in questi anni l'impresa familiare è stata protagonista di un sempre crescente numero di ricerche scientifiche che hanno sensibilmente e costantemente accresciuto la letteratura di riferimento.

Proprio per questo motivo, infatti, appare ancora più insolito il presupposto per il quale, sebbene ci sia un'ampia, dettagliata e diffusa letteratura, vi è grande confusione in merito ad una definizione condivisa di impresa familiare.

Tale vaghezza definitoria nasce sia dall'assenza di basi teoriche unitarie dovuta alla natura multidisciplinare del fenomeno oltre che alla relativa novità del campo di ricerca (Di Toma, Montanari, 2013), per quanto riguarda il settore scientifico, che dal mancato riconoscimento formale dovuto all'assenza di un elenco ufficiale di imprese familiari in tutti gli stati europei, per quanto attiene al mondo del business¹.

¹ In tutta Europa esistono numerosi registri delle imprese, che classificano le imprese

Ciò è dovuto, principalmente, alla difficoltà di concordare e condividere una definizione di impresa familiare che risulti valida e attinente agli occhi della comunità scientifica, ma che poi ben si rispecchi anche nell'attuazione quotidiana da parte delle tantissime imprese familiari operanti sui territori.

I tentativi per addivenire ad una soluzione di questo intricato problema, però, sono stati molteplici.

Già nel 1989, infatti, W.C. Handler² scriveva che “*la definizione di impresa familiare è la prima e la più evidente sfida che i ricercatori di family business devono affrontare*”.

Ad oggi, a distanza di più di 30 anni, la sfida non è stata ancora vinta.

Dal punto di vista temporale, infatti, la letteratura ritiene unanimemente che gli studi sulle imprese familiari siano iniziati, in modo sostanziale e strutturato, solo nel 1983 allorquando la rivista *Organizational Dynamics* pubblicò un numero speciale sul family business³, a cui fece seguito qualche anno dopo (1988) il lancio di una rivista scientifica specializzata sul tema, dal titolo *Family Business Review*⁴.

Nel tempo, il crescente interesse suscitato dall'argomento ha portato alla pubblicazione di numerosi lavori che hanno fatto emergere alcuni limiti nello sviluppo di ricerche empiriche. Se da un lato, infatti, molte ricerche empiriche hanno mostrato evidenti limiti dettati dalla difficoltà ad operativizzare e confrontare i risultati empirici (Smyrniotou, Tanewski, Romano, 1998) per la mancanza di omogeneità nei campioni presi in esame, dall'altro si sono consolidati studi di carattere descrittivo e teorico focalizzati su temi più concettuali come il passaggio generazionale, il ruolo del fondatore, i conflitti interni, il rapporto tra manager interni ed esterni ma anche individuando quei fattori che distinguono le imprese familiari da tutte le altre, come la longevità o la *familiness* (Habbershon, Williams, 1999).

L'assenza, quindi, di dati empirici tra loro comparabili e la proliferazione di studi teorici e concettuali hanno impedito, di fatto, verifiche empiriche sui fattori distintivi delle imprese familiari. Entrambi gli approcci hanno

secondo criteri diversi, ad esempio in base alla loro dimensione, o al loro settore di attività, ma non è possibile accedere ad un elenco ufficiale di imprese familiari, semplicemente perché questo tipo di imprese non gode di un riconoscimento formale, nemmeno nei paesi più sviluppati. Sul punto l'Unione Europea sta cominciando a prendere coscienza del contributo e della rilevanza delle imprese familiari nelle economie dei paesi membri, ciononostante ad oggi non esistono ancora statistiche ufficiali sulle imprese familiari.

² Nello scritto “*Methodological issues and considerations in studying family business*” Handler identifica quattro dimensioni con cui catalogare le definizioni date dagli autori al concetto di impresa familiare: il grado di proprietà e di governo espresso dai membri della famiglia, il passaggio generazionale, l'interdipendenza tra sistemi e una molteplicità di condizioni.

³ *Organizational Dynamics*, Summer 1983, vol. 2, issue 1, pp. 2-80.

⁴ *Family Business Review*, March 1998, vol. 1, issue 1.

scandagliato in profondità il fenomeno fornendo varie interpretazioni e definizioni di impresa familiare senza, però, trovarne una definitiva ma soprattutto condivisa.

Basti pensare che già nel 1964 Donnelly forniva una delle prime definizioni di impresa familiare affermando che “*un’impresa è considerata familiare quando è stata strettamente identificata con almeno due generazioni di una famiglia e quando tale legame ha avuto un’influenza sulla politica aziendale e sugli interessi e sugli obiettivi dell’impresa*”.

Questa *impasse*, però, invece di scoraggiare la ricerca non ha fatto altro che stimolarla ulteriormente, come testimoniato dalla miriade di definizioni di impresa familiare presenti in letteratura. Sul punto particolarmente significativa è la posizione di Chrisman, Chua e Sharma (2005) per i quali per definire l’impresa familiare basterebbe che i ricercatori si basassero sulle differenze che intercorrono con le imprese non familiari e che quindi da queste differenze identificassero le caratteristiche proprie al fine poi di dar vita ad una definizione oggettiva.

Altri autori, come ad esempio Chuliá (2000) pongono al centro della questione il sistema valoriale, affermando che “l’impresa è familiare quando cerca di armonizzare due importanti istituzioni sociali governate da valori antagonisti: dalla prestazione e dai risultati (azienda) e dalla tutela e lealtà (famiglia) e cerca di pianificare lo sviluppo di entrambe le istituzioni per valorizzarne le sinergie.

I sopracitati approcci, d’altronde, non sono stati gli unici utilizzati in questi anni di ricerca. Uno degli elementi principali che aggiunge complessità alla determinazione concettuale dell’impresa familiare, infatti, è la moltitudine di dimensioni che vengono utilizzate (Astrachan e Shanker, 2003).

Di fronte all’amalgama di tali criteri, possiamo trovare dimensioni comuni nei diversi studi: proprietà/gestione affidata ai membri della famiglia, coinvolgimento della famiglia nell’impresa, attuazione del passaggio generazionale, designazione del successore e altri criteri multipli.

Con l’obiettivo di unificare e semplificare le dimensioni più caratteristiche dell’impresa familiare, nasce il contributo di Gallo (1995), il quale ritiene che vi siano tre punti in comune nelle molteplici definizioni di impresa familiare proposte:

- *la proprietà*, in riferimento alla percentuale di azioni o al controllo effettivo della società;
- *la gestione*, intesa come lo svolgimento di compiti esecutivi o di governo dell’azienda e la capacità di nominare dirigenti, generalmente membri della famiglia;
- *la continuità*, che si riferisce al numero di generazioni familiari coinvolte nella gestione dell’azienda.

In quest'ottica, molti studi e ricerche interpretano l'impresa familiare, sulla base dei tre succitati parametri: proprietà, gestione e continuità.

Barroso, Sanguino e Bañegil (2012), invece, suddividono le varie definizioni di impresa familiare in due gruppi distinti e separati, il monocriterio ed il multicriterio, basandosi sulla quantità di criteri utilizzati per definire l'impresa familiare.

Da un lato, rientranti nell'approccio "monocriterio" vi sono:

- definizioni che si basano unicamente sulla proprietà:
 - Stern (1986): *"è familiare un'impresa in cui i membri di una o due famiglie sono proprietari ma non necessariamente amministratori"*;
 - Barnes e Hershon (1976): *"un'azienda è di proprietà familiare se il controllo della proprietà è nelle mani di un individuo o dei membri di una singola famiglia"*;
 - Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988): *"è un'impresa familiare quella in cui i membri di una famiglia hanno il controllo legale sulla proprietà"*;
 - Donckels e Fröhlich (1991): *"l'impresa si definisce familiare quando i membri della famiglia possiedono almeno il 60% della proprietà"*.
- definizioni basate sulla gestione ed il controllo:
 - Barry (1975): *"in pratica, è un'impresa controllata da membri di un'unica famiglia"*;
 - Handler (1989): *"un'organizzazione in cui le principali decisioni operative ed i piani per la successione della leadership sono decisi da membri della famiglia che dirigono l'azienda e/o fanno parte del consiglio di amministrazione"*;
 - Neubauer e Lank (2003): *"è familiare quell'impresa, sia essa ditta individuale o società commerciale di qualsiasi tipo, in cui il controllo dei voti è nelle mani di una determinata famiglia"*

Dall'altra parte, nel gruppo di definizioni "multicriterio" troviamo:

- definizioni che uniscono proprietà e gestione:
 - Davis (1983): *"l'impresa familiare è un'organizzazione in cui la politica e la direzione sono soggette all'influenza significativa di uno o più nuclei familiari. Questa influenza si esercita attraverso la proprietà e talvolta attraverso la partecipazione dei membri della famiglia alla gestione"*;
 - Ward (1987): *"è familiare l'impresa da dirigere o controllare che sarà trasferita alla prossima generazione della famiglia"*;
 - Miller et al (2007): *"le aziende familiari sono quelle imprese in cui più membri della stessa famiglia sono coinvolti come principali proprietari o manager, sia contemporaneamente che nel corso del tempo"*;

- Sciascia e Mazzola (2008): *“le aziende familiari sono quelle imprese controllate dalla famiglia attraverso la proprietà e la gestione. Il coinvolgimento della famiglia nella proprietà ed il coinvolgimento della famiglia nella gestione vengono misurati sulla base della percentuale di partecipazione detenuta dai membri della famiglia e la percentuale dei dirigenti dell’impresa che sono anche membri della famiglia”*;
- definizioni che coniugano vocazione alla continuità e influenza familiare:
 - Fahed-Sreih e Djoundourian (2006): *“l’impresa familiare qualsiasi impresa che è controllata o influenzata da un’unica famiglia e che è destinata a rimanervi”*;
- definizioni che uniscono vocazione alla continuità e gestione:
 - Chua, Chrisman e Sharma (1999): *“l’impresa familiare è quella governata o gestita con l’intento di condividere e continuare la visione dell’impresa mantenuta da una coalizione dominante controllata da membri della stessa famiglia o da un numero ristretto di famiglie in modo che sia potenzialmente sostenibile attraverso le future generazioni della famiglia o delle famiglie*);
 - Claver, Rienda e Pertusa (2004): *“l’impresa familiare è quella la cui proprietà e direzione sono principalmente nelle mani di una famiglia e vi è desiderio di continuità attraverso le generazioni successive, infondendo nei suoi membri un senso di identità attraverso la cultura familiare”*.

La pressante esigenza di addivenire ad una definizione di impresa familiare è stata oggetto di attenzione anche a livello istituzionale, sia internamente agli stati membri dell’Unione Europea che a livello comunitario.

I vari legislatori nazionali hanno provato a delimitare il concetto di impresa familiare da una prospettiva giuridico-sociale in funzione dell’importanza che questa tipologia di organizzazioni imprenditoriali hanno dal punto di vista economico e sociale sui territori in cui operano. A dimostrazione di tale approccio vi è senza dubbio l’esempio di quanto fatto in Italia: nel contesto normativo italiano, infatti, l’istituto giuridico dell’impresa familiare è stato introdotto per la prima volta nel 1975 con la riforma del diritto di famiglia (Legge n. 151 del 10.05.1975), in particolare dall’articolo 230 bis del Codice Civile che ebbe lo scopo di regolare i rapporti all’interno di quelle imprese in cui un familiare dell’imprenditore prestava la sua opera in maniera continuativa⁵. L’esigenza sociale sottesa alla creazione di tale istituto

⁵ Era forte l’esigenza di creare un istituto che tutelasse tutti quei lavoratori/familiari che, lavorando all’interno di una realtà a conduzione familiare, non ricevevano alcun compenso in cambio del proprio lavoro, da parte dell’imprenditore/parente; ciò con particolare riferimento al settore agricolo. Di fatto nell’Italia di quegli anni il lavoro prestato nell’ambito dell’impresa familiare veniva considerato alla stregua di una prestazione a titolo gratuito; ragion per cui

era quella di fornire tutela nei confronti di tutti quei familiari che, pur lavorando all'interno di una impresa familiare, non erano in alcun modo protetti nei confronti dell'imprenditore; una situazione ingiusta ma molto diffusa nel mondo della piccola impresa italiana, in cui spesso il padre assumeva la qualifica di imprenditore e la moglie ed i figli non ricevevano nulla in cambio del proprio lavoro.

Altra fondamentale novità introdotta fu quella relativa alla definizione di impresa familiare in base al grado di parentela di coloro i quali vi lavoravano, ovvero il coniuge, i parenti entro il terzo grado (nipoti) e gli affini entro il secondo grado (cognati) dell'imprenditore.

Anche gli altri paesi dell'Unione Europea hanno provato a regolamentare l'impresa familiare, tuttavia, tali sforzi sono rimasti confinati all'interno di ogni singola nazione, senza riuscire a trovare una linea condivisa a livello comunitario.

E così, in assenza di una definizione formale, nonostante gli sforzi sia del mondo accademico che dei legislatori europei, è stato l'ambiente imprenditoriale a provare a colmare questa annosa lacuna. Numerose, infatti, sono state le associazioni di imprese familiari create in tutto il continente allo scopo di fare network e di individuare delle *best practice* comuni⁶.

L'articolo 230-bis intervenne per regolamentare a 360 gradi l'impresa familiare e i rapporti intercorrenti tra i familiari coinvolti nell'azienda. Il combinato disposto dall'art. 230-bis del codice civile si basava sul fondamentale presupposto che *“il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia, o nell'impresa familiare, ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi, nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato”*. Ed ancora: *“le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi, nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi”*. Inoltre, la legge sanciva l'equivalenza del lavoro della donna con quello dell'uomo, chiariva e delimitava i gradi di parentela, disponeva l'intrasferibilità dei diritti di partecipazione a terzi ed infine prevedeva un diritto di prelazione in favore dei familiari in caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda.

⁶ In Italia abbiamo l'AIDAF – Italian Family Business, fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme ad un gruppo di imprenditori legati dagli stessi principi e raggruppa oggi più di 200 aziende familiari, rappresentando il 15% circa del PIL del nostro Paese, raccogliendo più di 600 mila collaboratori. AIDAF è *Chapter* italiano di FBN – Family Business Network – l'istituzione a livello internazionale che raccoglie 3.210 aziende familiari con più di 10.300 associati in 58 paesi nel mondo, consentendo un continuo scambio di esperienze e *best practice* internazionali per contribuire alla formazione delle nuove generazioni delle famiglie imprenditoriali. Dal 2005 AIDAF ha costituito, assieme all'Università Bocconi, il Gruppo Unicredit e la Camera di Commercio di Milano l'Osservatorio AUB che monitora ed analizza le performance economiche e finanziarie delle aziende italiane di proprietà familiare sopra i 20 milioni di euro di fatturato, pubblicando un report annuale.

Di conseguenza, il 27 maggio 2008, dopo anni di studi e ricerche sul campo, l'*European Family Businesses* (EFB), ovvero la federazione europea delle associazioni nazionali che rappresentano le imprese familiari a lungo termine e di qualsiasi dimensione (creata nel 1997 con sede a Bruxelles), ha pubblicato specifiche linee guida in base alle quali un'impresa, di qualsiasi dimensione, si definisce familiare, se:

- la maggior parte del capitale sociale è in possesso di chi ha costituito l'impresa, o in possesso di chi ha acquisito la maggioranza del capitale sociale, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli;
- vi è la partecipazione diretta di almeno un membro della famiglia alla direzione e/o gestione dell'azienda con un ruolo apicale;
- vi è almeno un membro della famiglia o un rappresentante dei parenti è formalmente coinvolto nella *governance* dell'impresa;
- in caso di società quotata questa soddisfa la definizione di impresa familiare se la persona che ha costituito o acquisito l'impresa (capitale sociale) o i loro familiari o discendenti possiedono il 25% del capitale sociale.

L'adozione di questa definizione e l'unanime consenso riscontrato da parte delle istituzioni economiche e accademiche ha portato l'Unione Europea a formare un gruppo di "saggi" che comprendeva un rappresentante di ciascun paese membro e tre esperti nominati dalla Commissione Europea.

Il *team* di esperti, dopo aver svolto un accurato ed approfondito lavoro di revisione dei quadri giuridici nazionali e della ricerca accademica esistente sull'argomento, nel novembre 2009 ha pubblicato un rapporto finale ⁷, i cui risultati, in linea con quelli dell'EFB del 2008, hanno prodotto i seguenti principi definitori:

- le imprese familiari possono essere di ogni dimensione. Tale considerazione chiarisce che la dimensione non è determinante per la loro classificazione;
- se la società non è quotata, non è necessario che la famiglia possieda l'intero capitale della società, ma è sufficiente il controllo della maggioranza delle azioni; se la società è quotata, basta il 25%;
- i fondatori possono anche essere due o più persone non appartenenti alla medesima famiglia;
- non è necessario che sia coinvolta la famiglia fondatrice: l'impresa permane familiare se chi l'ha acquistata è una famiglia imprenditoriale;
- il controllo può avvenire in forma diretta, ma anche indiretta tramite holding o in altre forme;

⁷ "European Commission, *Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies -Final Report of the expert group*", Bruxelles, 2009.

- è necessario che almeno un membro della famiglia abbia una posizione operativa con ruoli di governo o di gestione dell'azienda.

Più recentemente, all'inizio del 2015, il Comitato economico e sociale del Parlamento europeo ha creato un gruppo di lavoro che ha pubblicato il rapporto *“L'impresa familiare in Europa come fattore di rilancio della crescita e fonte di migliori posti di lavoro”*.

La relazione basata sui risultati del rapporto è stata approvata dal Parlamento europeo nella sessione dell'8 settembre 2015 con una larga maggioranza di voti (83% a favore). I punti principali consistono nell'aver proposto, tra le linee d'azione, anche la creazione di una definizione comune di impresa familiare e la compilazione di statistiche ufficiali sulle imprese familiari nell'Unione europea da parte di tutti gli stati membri i quali, inoltre, sono anche chiamati a migliorare la regolamentazione che riguarda la trasmissione delle imprese tra le generazioni, compresa la tassazione, prestando particolare attenzione ai problemi di liquidità e competitività delle imprese.

1.2 L'impresa familiare italiana: caratteristiche e peculiarità

Stante le difficoltà definitorie e classificatorie delle imprese familiari è oggettivo il contributo delle imprese familiari al sistema produttivo mondiale; in tutti i paesi del mondo, infatti, il contributo al PIL delle imprese familiari è tanto significativo quanto rilevante.

In Italia, in particolare, il sistema produttivo nazionale è rappresentato dalle piccole e medie imprese (PMI) che rappresentano il 76% del totale; di queste l'86% sono microimprese (ovvero con fatturato inferiore ai 2 milioni di euro).

In questo contesto le imprese familiari rappresentano ben l'85% del totale delle aziende italiane ed assorbono all'incirca il 70% dell'occupazione complessiva del paese⁸. Tali statistiche posizionano le imprese familiari al centro del sistema economica italiana e tale tendenza è confermato anche nelle altre principali economie europee⁹.

Sul punto, il Global Family Business Index, realizzato dal Center for

⁸ L'Osservatorio AUB 2018 (X Edizione, a cura di Corbetta *et al.*) promosso da AIDAF, restituisce la fotografia di una economia italiana in cui le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di euro rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane, consolidando un fatturato complessivo di oltre 730 miliardi di euro ed impiegando circa 2,4 milioni di lavoratori. Inoltre, le aziende familiari rappresentano numericamente circa quasi il 60% del mercato azionario italiano e pesano per oltre il 25% della sua capitalizzazione.

⁹ In Gran Bretagna, ad esempio, le imprese familiari rappresentano l'80% della totalità delle imprese, così come in Francia, in Germania il 90%, mentre in Spagna l'83% (www.aidaf.it).

Family Business presso l'Università di San Gallo in Svizzera, in cooperazione con il Global Family Business Center of Excellence di EY, analizza ogni due anni le prime 500 società a controllo familiare in tutto il mondo. L'edizione 2021 rivela che le più grandi imprese a conduzione familiare sono vitali per la salute dell'economia globale poiché generano collettivamente 7,28 trilioni di dollari di entrate e impiegano 24,1 milioni di persone in tutto il mondo.

Quasi la metà di tutte le attività dell'Indice ha sede in Europa. Gli Stati Uniti ospitano il maggior numero di imprese familiari, ben 119; seconda è la Germania con 79 mentre l'Italia è al settimo posto con 19 imprese tra le prime 500 tra cui, però, spicca la EXOR S.P.A. della famiglia Agnelli¹⁰ che si piazza al terzo posto.

Come dimostrato dai numeri, per l'appunto, ancora oggi la struttura di *governance* aziendale di gran lunga più diffusa è quella che prevede un controllo sull'attività dell'impresa da parte di uno o più proprietari uniti da vincoli familiari.

La correlazione tra la personalità giuridica dell'impresa e la personalità fisica di chi la possiede, che sia un imprenditore singolo, o una intera famiglia, costituisce uno dei capisaldi del sistema economico moderno, sopravvissuto e prosperato in epoche e realtà molto diverse tra loro. Da sempre le imprese a controllo familiare, attraverso le loro scelte d'investimento, contribuiscono in modo decisivo alla crescita economica di un Paese e, quindi, al benessere collettivo: la propensione ad innovare, l'apertura ai mercati internazionali, l'accrescimento del capitale umano, la tenuta e la crescita nei livelli occupazionali di un'intera economia dipendono, anche e soprattutto, da cosa le famiglie proprietarie decidono di fare delle proprie imprese.

Le caratteristiche principali che identificano un'impresa familiare sono essenzialmente due: l'esercizio di controllo, ovvero il potere di decidere ed influenzare le scelte strategiche dell'azienda da parte della proprietà, e l'esistenza di un legame di parentela tra i proprietari.

Il primo presupposto distingue nettamente l'impresa familiare da tutte le altre tipologie di imprese, la cui proprietà è spesso suddivisa tra più soggetti ed il cui controllo è demandato agli amministratori della società.

Il secondo requisito, invece, differenzia le imprese familiari da tutte quelle che, pur avendo una proprietà concentrata ed in grado di esercitare funzioni di direzione e controllo, non hanno una famiglia proprietaria di riferimento.

¹⁰ La EXOR S.P.A., fondata nel 1927, ha 344.00 dipendenti e nel 2021 ha registrato ricavi per oltre 136 miliardi di dollari, diventando il 37° gruppo al mondo per fatturato. Ha 3 membri della famiglia su 12 totali all'interno del C.d.A. oltre che il CEO, John Elkann, esponente della quinta generazione della famiglia Agnelli (Global Family Business Index, 2021).

Una delle principali peculiarità che contraddistingue tra loro le varie tipologie di impresa familiare è senza dubbio la decisione strategica inerente alla composizione dell'assetto manageriale che avrà il compito di dirigere la società. Scegliere se riservare i ruoli dirigenziali dell'azienda ad uno o più membri della famiglia, fondatori e/o discendenti che siano, o ingaggiare manager esterni, è senza dubbio una delle decisioni chiave che spetta alla famiglia proprietaria.

Mantenere una continuità familiare ai vertici dell'azienda senza alcun dubbio garantisce stabilità e rispetto dei valori familiari, ma non vi è dubbio che l'ingresso in azienda di professionisti esterni, ognuno con le proprie capacità ed esperienze, alzi il livello qualitativo generale dell'azienda garantendole maggiore competitività. Gestire un'impresa familiare, da componente della famiglia così come da terzo, significa prendere decisioni per conto della famiglia proprietaria; molto spesso, però, tale compito è reso ancora più complesso proprio dalla natura intrinseca dell'impresa familiare. Mettere d'accordo una proprietà costituita da un nucleo familiare, in cui vi è un elevato numero di soggetti coinvolti, in cui la coesione dei legami che intercorrono tra di loro è tanto variabile quanto delicata, in cui vi sono contesti culturali e sociali differenti così come le specifiche conoscenze e competenze, è molto più arduo rispetto ad un'azienda di tipo classico.

Molto spesso, infatti, nelle imprese familiari le sorti dell'azienda tendono a coincidere con quelle della famiglia stessa, pregiudicando gli interessi di entrambe. Tale correlazione incide enormemente nel momento in cui un management si trova a prendere decisioni strategiche invece di altre, poiché l'esistenza di un interesse familiare riduce in maniera decisiva il ventaglio delle opzioni, condizionando, non necessariamente in modo positivo, le scelte dei vertici aziendali.

Le due principali attività che una proprietà deve svolgere, ovvero le funzioni di controllo e gestione, segnano di fatto la principale differenza tra imprese familiari medio-piccole e quelle di maggiori dimensioni.

Tali funzioni nelle realtà medio-piccole sono esercitate congiuntamente dall'imprenditore, o dalla famiglia proprietaria, ma con la crescita dimensionale dell'azienda tendono inevitabilmente a scindersi.

Vi sono, così, imprese in cui il controllo e la gestione restano saldamente nelle mani di membri della famiglia, in cui manager esterni sono assunti dalla famiglia proprietaria al fine di assisterla nella determinazione delle strategie ed ai quali delega specifiche funzioni all'interno dell'azienda; viceversa abbiamo imprese in cui la famiglia esercita il controllo esclusivamente attraverso il potere di nomina e revoca degli amministratori e la supervisione del loro operato, delegando, quindi, a soggetti estranei alla famiglia tutte le scelte di *governance*.

In Italia lo scenario è da sempre molto chiaro: nella maggior parte dei casi, e soprattutto nella quasi totalità delle imprese familiari medio-piccole, l'imprenditore o la famiglia proprietaria gestiscono in prima persona l'azienda. Più del 70% delle imprese familiari italiane, infatti, sono guidate da amministratori delegati o amministratori unici che hanno legami di parentela con la proprietà (in Germania sono solo il 17%) di cui ben il 29% è ultrasessantenne (in Francia sono il 23%, in Spagna il 22% mentre in Germania il 7%), così come altissima è la presenza di familiari nelle varie posizioni dirigenziali¹¹.

Ed è proprio questo il principale elemento che differenzia le aziende familiari italiane da quelle del resto d'Europa, ovvero il minor ricorso a manager esterni: infatti in Italia il 66% delle aziende familiari ha l'intero management composto da esponenti della famiglia, in contrapposizione alla media europea che è sensibilmente più bassa.

I dati economico finanziari degli ultimi dieci anni, però, forniscono risultati sorprendenti sullo stato generale delle imprese familiari italiane. Confrontando i dati dell'ultimo decennio dei primi 1.000 gruppi di Italia, Francia, Germania e Spagna emergono tre inequivocabili elementi distintivi che caratterizzano le imprese familiari italiane:

- le imprese familiari italiane sono cresciute più di quelle degli altri 3 Paesi in termini di ricavi (+86,4%, contro il 79,7% della Francia, il 78,9% della Spagna e il 69,5% della Germania);
- le imprese familiari italiane sono le uniche dei 4 paesi che hanno superato nel 2019 la redditività operativa che avevano nel 2010, colmando il *gap* che le separava dalle aziende francesi e tedesche;
- le imprese familiari italiane mostrano indicatori di performance più solidi rispetto alle non familiari (anche negli altri Paesi europei)¹¹.

A commento di tali risultati Corbetta e Quarato (2020) affermano che: *“è evidente come l'impresa familiare italiana abbia reagito nel modo giusto alla crisi economiche mondiale del 2008 ed a tutte le successive ripercussioni, lavorando sui fronti della crescita, della redditività e della solidità patrimoniale e finanziaria; occorre ora cercare di capire come possano affrontare la crisi dovuta alla pandemia di Covid-19”*.

Ebbene, la sfida più grande che aspetta oggi le imprese familiari italiane (e non solo) è quella di sopravvivere ai difficili tempi in cui viviamo oggi, all'epoca della pandemia.

Per farlo ci sarà bisogno di ricorrere a tutte quelle caratteristiche e peculiarità che da sempre contraddistinguono questa specifica tipologia di imprese, prima fra tutte la longevità, il cui fenomeno sarà ampiamente trattato nei capitoli a seguire.

¹¹ Dati raccolti dall'Osservatorio AUB 2020 (XII Edizione), promosso da AIDAF.

1.3 Il contributo degli studi di management sull'impresa familiare

Come analizzato in precedenza, il fenomeno delle imprese familiari ha da sempre affascinato il mondo accademico grazie alla sua natura multidisciplinare in grado di offrire una miriade di spunti da approfondire attraverso la ricerca. Senza alcun dubbio, però, sebbene tale argomento sia quasi perfettamente *borderline* tra economia e diritto, poiché ci sono numerosi punti di contatto sia con i temi economici classici che con specifici istituti giuridici, gli studiosi che dagli anni '80 in poi hanno trattato maggiormente la materia sono quelli dell'area di management in ragione della centralità del sistema impresa (insieme, ovviamente, al sistema famiglia) nel contesto economico globale.

All'inizio degli anni '80, infatti, famiglia e impresa venivano descritte come due entità ben distinte e separate a causa degli inevitabili conflitti familiari che avrebbero assicurato, di conseguenza, vita molto breve all'impresa (Lansberg, 1983).

Già nel 1984 lo scenario cambiò; infatti, Holland e Boulton (1984) affermarono che, al contrario, le due entità (famiglia ed impresa) andavano trattate in modo indissolubile, dall'una dipendevano i destini dell'altra, ma soprattutto che l'impresa era un'estensione degli individui stessi.

Il vero spartiacque, però, risale a qualche anno prima, precisamente al 1978, quando in un giorno d'autunno alla Harvard Business School il Tagiuri ed il suo allievo John Davis, cercando di spiegare le dinamiche, i ruoli, i problemi e le tensioni nei sistemi aziendali familiari, iniziarono a sviluppare un modello¹² che pochi anni dopo sarebbe divenuto un paradigma ampiamente utilizzato a livello scientifico e professionale.

Il modello (Fig. 1) rappresenta, in termini semplici, i tre gruppi interdipendenti e sovrapposti che compongono il complesso sistema delle imprese familiari: famiglia, impresa e proprietà, con lo scopo di descriverne le relative dinamiche.

Ogni cerchio, o sottosistema, rappresenta un gruppo di attori con caratteristiche particolari nella loro relazione con l'impresa familiare; come risultato di questa sovrapposizione si creano delle intersezioni che danno vita ad ulteriori sottosistemi (in totale sette) che rappresentano le molteplici possibilità a livello relazionale e comportamentale che possono verificarsi tra i membri coinvolti nell'impresa familiare, ciascuno con le proprie legittime prospettive, obiettivi e dinamiche.

¹² Il modello a 3 cerchi fu pubblicato per la prima volta nella tesi di dottorato di John Davis, "*The Influence of Life Stages on Father -Son Work Relationships in Family Companies*", nel 1982; fu pubblicato poi per la prima volta a doppia firma (Tagiuri & Davis), sempre nel 1982, come working paper dell'Harvard Business School col titolo "*Bivalent attributes of the family firm*" ed infine, col medesimo titolo nel 1996 sulla rivista *Family Business Review*.

Seguendo il modello, ad ogni numero corrisponde una categoria di persone:

1. **Sottosistema famiglia:** è il sottosistema composto da membri della famiglia che non hanno alcuna proprietà, o partecipazione nella società.
2. **Sottosistema famiglia e proprietà:** sono membri della famiglia che hanno quote dell'impresa familiare senza lavorare al suo interno.
3. **Sottosistema proprietà:** sono persone che hanno quote dell'azienda senza essere membri della famiglia e senza lavorare al suo interno.
4. **Sottosistema proprietà e impresa:** coloro i quali, non appartenenti alla famiglia, che detengono quote e lavorano all'interno dell'azienda.
5. **Sottosistema impresa:** dipendenti che lavorano all'interno dell'azienda e che non sono membri della famiglia né tantomeno possiedono quote di partecipazione.
6. **Sottosistema impresa e famiglia:** coloro che lavorano nell'azienda con qualsiasi posizione, sono membri della famiglia ma non hanno quote.
7. **Sottosistema famiglia, proprietà ed impresa:** all'intersezione dei tre cerchi sono presenti coloro che possiedono quote dell'impresa, ricoprono una posizione all'interno della stessa e sono membri della famiglia.

Figura 1: Modello a 3 cerchi dell'impresa familiare



Fonte: Tagiuri e Davis, 1982.

Come si evince dalla Fig. 1, i sottosistemi 1, 3 e 5 sono persone che hanno solo un legame o con la famiglia, o con la proprietà o con l'impresa.

I sottosistemi 2, 4 e 6, invece, hanno un mix di rapporti, famiglia/proprietà, proprietà/impresa e famiglia/impresa. Infine, coloro che si trovano all'intersezione 7 hanno un legame con tutte e 3 le dimensioni principali (solitamente la figura rientrante nel gruppo 7 è il fondatore).

Tale modello ha segnato un vero e proprio punto di svolta proprio perché

fino ad allora ci si basava su un modello concettuale basato su due sottosistemi strettamente correlati tra loro: la famiglia e l'impresa. Lo studio dei due suddetti sottosistemi, però, escludeva alcune tipologie di rapporti che scaturivano dall'impresa familiare, per cui tale limite venne superato da Tagiuri e Davis con l'inserimento di un nuovo sottosistema: la proprietà, per l'appunto.

L'idea geniale fu quella di inserire un terzo sistema che comprendesse tutte quelle situazioni non contemplate dagli altri 2, poiché fino ad allora il fatto di possedere l'impresa (o parte di essa) non era strettamente collegato alla possibilità di appartenere alla famiglia o ricoprire un incarico dirigenziale all'interno dell'azienda stessa.

Sebbene il modello a 3 cerchi di Tagiuri e Davis sia ancora fortemente utilizzato negli studi sull'impresa familiare, vi sono stati nel corso degli anni diversi tentativi di implementarlo o, addirittura (per alcuni), migliorarlo.

In questa direzione va lo studio di Gersick *et al.* (1997) i quali teorizzano il "*Three Dimensional Developmental Model*", un modello dinamico basato sul modello a 3 cerchi ai quali però aggiungono la variabile tempo; l'obiettivo è affrontare i problemi e i conflitti scaturiti dalla inevitabile evoluzione nel tempo di ognuno dei 3 sistemi poiché ogni cambiamento verificatosi nel tempo in un sistema avrà conseguenze sugli altri due, necessitando un adattamento.

Il modello (Fig. 2), pertanto, si basa sulla correlazione tra l'evoluzione del sottosistema familiare, il normale ciclo di vita aziendale e l'evoluzione della proprietà.

L'evoluzione nel tempo della famiglia vede una prima fase in cui vi è solo il capostipite/fondatore (ed il coniuge) ed in cui vengono gettate le basi su cui l'impresa andrà a costruirsi sia dal punto di vista sostanziale ma anche per quanto concerne i valori e l'etica.

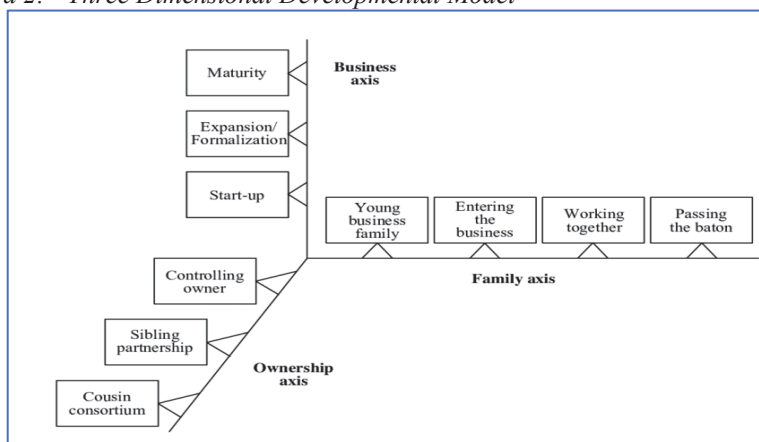
Seguono, poi, due fasi intermedie in cui, dopo anni di crescita e consolidamento, le nuove generazioni iniziano ad entrare in azienda dando vita ad un periodo di convivenza intergenerazionale, in cui le generazioni precedenti e quelle successive condividono le responsabilità di gestione e controllo dell'azienda.

Infine, si passa poi alla quarta ed ultima fase in cui si verifica il passaggio generazionale, in cui il comando di tutte le operazioni passa alla generazione successiva e rappresenta il vero e proprio spartiacque di ogni impresa familiare, in grado di segnare, tanto in positivo quanto in negativo, il futuro.

L'evoluzione nel tempo dell'impresa, invece, si sostanzia in 3 fasi: si inizia con la fase di startup dove si punta a crescere e consolidarsi ed in cui i processi di gestione e controllo sono molto centralizzati e le procedure sono semplificate; la situazione cambia nella fase successiva, quella della stabilizzazione e dell'espansione, in cui la gestione dell'azienda diviene più

complessa ed articolata e le procedure sono ormai consolidate. La sequenza si conclude con la fase della maturità in cui si punta alla creazione ed acquisizione di un vantaggio competitivo, attraverso l'implementazione di nuove strategie, al fine di garantire futuro e stabilità all'impresa.

Figura 2: “Three Dimensional Developmental Model”



Fonte: Gersick *et al.*, 1997.

L'evoluzione della proprietà nel tempo, invece, dà origine a uno dei modi più comuni di classificare le imprese familiari, secondo la generazione a capo dell'impresa.

La prima generazione corrisponde alla fase del patriarca/fondatore, che presuppone la concentrazione della proprietà in una o pochissime persone e nella quale il potere decisionale corrisponde alla volontà del proprietario, che non ha bisogno del consenso di nessuno per prendere qualsivoglia decisione.

La seconda generazione è definita “la società fraterna”, in cui i figli del fondatore hanno accesso alla proprietà ed in cui, di conseguenza, aumenta il numero dei proprietari mentre si riduce la partecipazione di ogni singolo partner. La terza ed ultima fase, “il consorzio dei cugini”, è quella che prevede la maggiore frammentazione della proprietà poiché le percentuali di partecipazione, trasferite ai figli degli esponenti della seconda generazione, si riducono in virtù del fatto che non necessariamente si debbano detenere quote uguali, per cui alcuni possono possederne più di altri, senza che ci sia un'azionista di maggioranza.

Questo modello, pertanto, è stato costruito sulla base degli stadi del ciclo di vita di un'impresa e si sofferma sulla comprensione delle modalità di

influenza della famiglia sul governo e sulla gestione dell'impresa nel tempo; in questo senso, sono immaginabili quattro modalità di partecipazione al governo dell'impresa: governo affidato ad un soggetto unico, governo affidato ad un clan familiare, governo affidato alla famiglia allargata, e governo affidato a membri della famiglia/non-famiglia (Esposito De Falco e Vagnani, 2008).

1.4. Il quadro teorico di riferimento sull'impresa familiare

Per avere un quadro esaustivo ed integrato del fenomeno dell'impresa familiare è opportuno richiamare alcuni importanti contributi teorici¹³ la cui utilità contribuirà allo sviluppo delle considerazioni e delle riflessioni del presente lavoro. In quest'ottica, quindi, prendendo spunto da quanto già evidenziato circa la co-presenza di diversi sottosistemi quali la proprietà e la gestione è opportuno analizzare in quale misura teorie come quella dell'agenzia e della *socioemotional wealth* abbiano diversi punti di contatto con il peculiare universo dell'impresa familiare.

Con riferimento alla teoria dell'agenzia, infatti, è rilevante nello studio sull'impresa familiare la tematica relativa alla separazione tra proprietà e management che da sempre ha contribuito significativamente al dibattito sulla *corporate governance*, in un contesto in cui il *background* teorico ha oscillato da una visione dell'impresa orientata al raggiungimento del profitto ed al controllo del potere di governo attraverso il rapporto con il management, ad una visione più complessa, finalizzata a porre l'impresa al centro di una pluralità di interessi, ciascuno dei quali meritevole di gradi diversi di tutela (Esposito De Falco, 2014; 2021¹⁴).

Di primo acchito sarebbe facile collocare l'impresa familiare solo nel filone delle teorie inerenti alla *Stakeholder View* (e nel corso del paragrafo

¹³ Il background teorico utile ad un inquadramento del fenomeno in esame può essere ricondotto a due contrapposti filoni teorici, quello degli azionisti e quello degli stakeholder, a cui in letteratura si è soliti ricondurre i seguenti approcci: il filone *Shareholder View*, che teorizza un approccio dell'impresa quale sistema orientato alla creazione del valore economico e che annovera, tra le altre, la Teoria dell'Agenzia, la Teoria Manageriale e la Teoria dei Diritti Proprietari ed il filone *Stakeholder View*, che prevede un approccio dell'impresa quale sistema orientato alla creazione di valore socio-economico e del quale fanno parte la *Stakeholder Theory*, la *Stewardship Theory* e la *Socioemotional Wealth Theory*.

¹⁴ Nel lavoro di Esposito De Falco (2021) si evidenzia la presenza di nuove dinamiche capaci di favorire la transizione da una visione ristretta della proprietà ad una allargata, propria degli stakeholder in cui prevalgono valori oltre il profitto, tipici di una impostazione della proprietà sempre più sistemica ed olistica. Lo studioso in questa dinamica deve comprendere le nuove tendenze che celano una dinamica discontinua che prevede un orientamento *washing e short term*.