Giuseppe Tardivo
Monica Cugno

IL *SISTEMA FAMILY BUSINESS*

Un patrimonio da valorizzare

Presentazione Alessandro La Porta
Prefazione Massimo Martinelli
Conclusioni Giovanni Quaglia

FrancoAngeli

UniCredit
UNIONCAMERE PIEMONTE
CRESAM

Collana Osservatorio Famiglia e Impresa

Giuseppe Tardivo
Monica Cugno

IL *SISTEMA FAMILY BUSINESS*

Un patrimonio da valorizzare

Presentazione Alessandro La Porta
Prefazione Massimo Martinelli
Conclusioni Giovanni Quaglia

Collana Osservatorio Famiglia e Impresa

FrancoAngeli

Copyright © 2011 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

Osservatorio Famiglia e Impresa

L'Osservatorio Famiglia e Impresa – nato nel 2009 per iniziativa di UniCredit Private Banking, in associazione con Unioncamere Piemonte e CRESAM – si propone di realizzare un apporto stabile nell'offerta formativa e della ricerca scientifica, anche in ottica sovranazionale e trasfrontaliera nell'area scientifico-disciplinare di Economia e gestione delle imprese e di inserirsi in un dialogo costruttivo con tutti gli attori qualificati del circuito economia – saperi – società civile, inteso quale strumento di creazione di valore e di promozione dell'eccellenza nella rete locale.

Presidente

Massimo MARTINELLI

Vice-Presidente

Pia Federica BOSCA

Consiglio di Amministrazione

Paolo BERTOLINO, Sebastiano DUTTO, Giuseppe GROSSO,
Giovanni QUAGLIA, Vladimiro RAMBALDI,
Roberto ROVETA, Giuseppe TARDIVO

Segretario Generale

Giandomenico GENTA

Revisore dei Conti

Maurizio GROSSO

Osservatorio Famiglia e Impresa
c/o CRESAM – Università di Torino, Facoltà di Economia - sede di Cuneo
Via Ferraris di Celle, 2; 12100 – Cuneo
Tel. 0171/68.18.75; Fax 0171/63.09.01

Collana Osservatorio Famiglia e Impresa

La Collana 'Osservatorio Famiglia e Impresa', promossa dall'omonimo Osservatorio, si propone di diffondere la cultura e la conoscenza scientifica del 'sistema *family business*'.

Le monografie accolte nella Collana sono sottoposte a doppio refereraggio anonimo ed indipendente.

Comitato scientifico

Giuseppe Tardivo (Direttore scientifico)
Ordinario di Economia e direzione delle imprese – Università di Torino

Frank Bradley
Director of Academic Centre - International Marketing Studies
University College Dublin

Guido Corbetta
Ordinario di Strategia aziendale – Università Bocconi di Milano
Titolare della cattedra AIdAF – Alberto Falck

Gaetano Maria Golinelli
Presidente CUEIM
Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale

Gian Maria Gros-Pietro
Ordinario di Economia dell'impresa – Luiss Guido Carli

Vincenzo Maggioni
Ordinario di Economia e gestione delle imprese
Seconda Università degli Studi di Napoli

Giorgio Marbach
Rettore Universitas Mercatorum, Roma

Alberto Marino
Ordinario di Economia e gestione delle imprese – Università di Bergamo

Gerardino Metallo
Ordinario di Economia e gestione delle imprese – Università di Salerno

Angelo Miglietta
Ordinario di Economia e gestione delle imprese – IULM Milano

Mario Scicutella
Ordinario di Economia e gestione delle imprese – Università di Bari

Sergio Silvestrelli
Ordinario di Economia e gestione delle imprese
Università Politecnica delle Marche

Franch M.K, Swamy
Scientific Director Journal of Financial Management and Analysis

Una crisi ci costringe a tornare alle domande;
esige da noi risposte nuove o vecchie,
purché scaturite da un esame diretto;
e si trasforma in una catastrofe
solo quando noi cerchiamo di farvi fronte con giudizi preconcetti,
ossia pregiudizi,
aggravando così la crisi
e per di più rinunciando a vivere quell'esperienza della realtà,
a utilizzare quell'occasione per riflettere!

Hannah Arendt '*Tra passato e futuro*'

Indice

Presentazione ***17***

di Alessandro La Porta

Prefazione ***25***

di Massimo Martinelli

Introduzione

Il 'sistema family business': un asset della competitività glocale ***29***

di Giuseppe Tardivo e Monica Cugno

1. Il 'sistema family business' ***39***

di Monica Cugno

1.1 Il modello teorico: una proposta interpretativa ... 39

1.2 Il 'sistema impresa familiare' ... 41

1.3 Il 'sistema territorio' ... 43

1.4 Le istituzioni del 'sistema family business' ... 46

1.4.1 Il ruolo dello stato ... 47

1.4.2 Il ruolo delle banche ... 47

1.4.3 Il ruolo dell'Università e dei centri di ricerca ... 48

Sezione I Le caratteristiche delle imprese familiari ***49***

2. Il family business: lo stato dell'arte ***51***

di Giuseppe Tardivo

2.1 L'evoluzione degli studi ... 51

2.1.1 I fase: Transitorietà del fenomeno ... 52

2.1.2 II fase: Analisi delle specificità organizzative, culturali, di governo e strategiche ... 53

2.1.3 III fase: Poliformismo dell'impresa familiare ... 55

2.1.4 IV fase: Modelli di capitalismo familiare ... 55

2.2 Una stima del collettivo: le imprese familiari in Italia e nel mondo ... 57

2.3 Le ragioni della persistenza delle family business in Italia ... 65

2.4 Vecchi e nuovi ambiti di interesse ... 70

3. Verso una definizione di impresa familiare *73*
di Monica Cugno
3.1 Una realtà significativa per la maggior parte dei sistemi produttivi 73
3.2 Le principali definizioni di impresa familiare 74
3.3 Gli elementi comuni delle imprese familiari 80
3.4 La delimitazione dell'oggetto di studio 85
4. Il 'sistema family business': la 'mappa delle potenziali criticità' *91*
di Monica Cugno
4.1 La metodologia adottata 91
4.2 La 'mappa delle criticità del sistema family business' 97
4.3 I rapporti impresa-famiglia 97
4.3.1 La complessità della struttura familiare 98
4.3.2 Il significato dell'impresa 102
4.3.3 La visione di lungo termine 103
4.3.4 Lo specifico ciclo di vita 105
4.3.5 La storia comune 105
4.3.6 Le strategie e gli stili manageriali 106
4.3.7 Il coinvolgimento emotivo e la risoluzione di conflitti 108
4.3.8 Il linguaggio familiare 110
4.3.9 La reciproca consapevolezza e la privacy 111
4.3.10 La creazione di risorse "inimitabili" 112
4.3.11 L'altruism 113
4.3.12 La governance 113
4.3.13 Organi di governo delle imprese familiari 115
4.3.14 Il passaggio generazionale 116
4.4 Il business model 122
4.4.1 La leadership 123
4.4.2 L'organizzazione confusa 123
4.4.3 La mancanza di separazione tra proprietà e controllo 124
4.4.4 L'identità condivisa 126
4.4.5 La continuità del nome della famiglia 127
4.4.6 La gestione delle risorse umane 127
4.4.7 La convivenza generazionale 129
4.4.8 Le difficoltà di rinnovamento formula imprenditoriale 131
4.4.9 La formazione del personale 132
4.4.10 La diminuzione del valore economico 133
4.4.11 L'incapacità di attrarre le persone chiave 133
4.4.12 L'internazionalizzazione 133

4.5 Il livello di rischio 134
4.5.1 I rischi comuni a tutte le entità economiche 136
4.5.2 Il rischio finanziario 138
4.5.3 Il rischio famiglia 138
4.5.4 La rivalità o i conflitti familiari 139
4.5.5 Il rischio collegato alla perdita delle persone 'chiave' 139
4.5.6 Il free riding, lo shirking ed il self control 140
4.5.7 La scarsa diversificazione del portafoglio 141
4.6 L'assetto economico-patrimoniale 141
4.6.1 Il patrimonio familiare 141
4.6.2 Il valore emozionale relativo alla proprietà di impresa 143
- *I benefici emozionali* *146*
- *I sacrifici emozionali* *146*

4.6.3 Il valore totale dell'impresa familiare 149

5. Knowledge society e sistema family business' categorie di lettura per un'analisi di sfondo 153

di Anna Cugno

5.1 Famiglia ed imprese familiari 153
5.1.1 I fuochi di interesse 153
5.1.2 Le lacune della letteratura 155
5.1.3 Il percorso di analisi 158
5.2 Ambivalenze e discrasie dell'oggetto di studio 159
5.2.1 La famiglia-imprenditrice 159
5.2.2 La sovrapposizione istituzionale 164
5.3 I riflessi dell'identità familiare sull'attività economica 169
5.3.1 La struttura dell'aggregato familiare e la gestione corrente 170
5.3.2 Le funzioni caratteristiche del nucleo e le risorse umane 175
5.3.3 Le relazioni interne all'unità domestica e gli stili organizzativi 178
5.3.4 I rapporti con i soggetti esterni ed il capitale sociale 180
5.4 Mutamenti della famiglia e sfide imprenditoriali 181
5.4.1 Il processo di modernizzazione 181
5.4.2 Determinanti e dinamiche "in sintesi" 184
5.4.3 Le tendenze in via di consolidamento 187
5.5 Alcune note conclusive 195

Sezione II Testimonianze dal sistema family business **199**

6. Impresa di famiglia e banca: un connubio importante **201**
di Dario Prunotto e Marco Gabbiani

6.1 Private Banking e Family Business 203
6.2 La soluzione adottata da UniCredit: il progetto FBO 207
6.3 Il Processo conoscitivo del family business 209

7. Il ruolo delle associazioni di categoria per lo sviluppo del 'sistema family business' **213**
di Ferruccio Dardanello

8. Impresa familiare e università: un asset strategico **223**
di Giuseppe Tardivo

8.1 Il problema 223
8.2 Una nuova missione per l'università 224
8.3 La valorizzazione economica della conoscenza: il ruolo delle fondazioni universitarie 227
8.4 Quale futuro per le relazioni impresa-università 231

9. Territorio, anche noi abbiamo inventato qualcosa **235**
di Riccardo Della Valle

10. Un laboratorio economico: la storia del Nord-Ovest **243**
di Vladimiro Rambaldi

Sezione III Il rilancio del 'sistema family business' **251**

11. Navigare in acque agitate **253**
di Giuseppe Tardivo e Monica Cugno

11.1 Il problema 253
11.2 I numeri della crisi: previsioni dello scenario 255
11.2.1 La ricchezza che verrà prodotta 256
11.2.2 L'internazionalizzazione 260
11.2.3 Il tessuto imprenditoriale 263
11.2.4 Il mercato del lavoro 269
11.2.5 I consumi interni 272
11.2.6 Gli investimenti fissi lordi 274
11.3 L'interpretazione della crisi 276
11.4 Le azioni per il rilancio dei 'sistemi family business' 278

12. Conclusioni Le sfide del 'sistema family business' **281**
di Giovanni Quaglia
12.1 Il 'sistema family business' un fenomeno importante e delicato 281
12.2 I tre fattori chiave: ricerca, innovazione ed internazionalizzazione 285
12.3 La necessità di costituire reti 288
12.4 Un nuovo costrutto: la ragnatela del valore del 'sistema family business' 289
Riferimenti bibliografici **293**
Gli Autori **317**
Hanno inoltre portato un loro contributo… **318**

Presentazione

di Alessandro La Porta
Head of Territorial Relations Italy

Il tessuto imprenditoriale della Penisola italiana, come noto, è composto da piccole-medie imprese spesso a conduzione familiare, caratterizzate da valori decrescenti di redditività, da un calo delle quote di mercato a livello internazionale, da un limitato livello di innovazione, da un elevato individualismo… Tale debolezza strutturale viene acuita, in tempi più recenti, dai sempre più evidenti effetti di una crisi economica mondiale, che consolidano l'urgenza di un nuovo paradigma di impresa – la '*difesa del valore*' – incentrato sulla salvaguardia ed il rafforzamento dei risultati prodotti.

Dall'analisi dello scenario emerge che l'economia italiana si trovava in una situazione di sostanziale stagnazione già prima della crisi e che il ritorno alla situazione *quo-ante* non è affatto scontato. Gli effetti più incisivi della congiuntura si sono registrati, infatti, nei settori e nelle imprese più innovative, dinamiche ed internazionalizzate del Sistema Italia, mentre gli investimenti nei fattori resi strategici dal recente *tzunami* economico-finanziario – valorizzare la tradizione locale ed aprirsi alla nuova realtà transnazionale, impegnarsi nel fare rete, investire in capitale umano e tecnologie sostenibili… – appaiono ancora largamente da rafforzare.

Le trasformazioni in atto determinano, quindi, una crescente domanda informativa in merito alle risorse ed alle strategie che possono sostenere tale tipologia di impresa nella quotidiana lotta per la difesa

della competitività organizzativa e del sistema socio-economico di riferimento. Riconoscere con largo anticipo minacce ed opportunità offerte dagli scenari sempre più globalizzati per tale modello di imprenditorialità diventa un dato essenziale per chi nel nucleo familiare assume incarichi di *management*, ma anche per quei professionisti che – a vario titolo – si trovino a gestire servizi ed interventi essenziali alla sopravvivenza delle *family business* in un'economia sempre più globalizzata e *knowledge intensive*.

In tal senso la monografia, di Giuseppe Tardivo e Monica Cugno, riproduce un quadro articolato ed esaustivo dei punti di forza e di debolezza del 'sistema *family business*', mettendo in evidenza l'ancestrale relazione *impresa familiare-territorio* ed analizzandone criticamente gli assetti nell'attuale contesto di mercato. Per conseguire tale risultato gli autori investono nella ricostruzione della complessa trama di relazioni e collegamenti intercorrenti tra tre tipi di istituzioni: il sistema bancario e creditizio, le associazioni di categoria; l'università ed i centri di ricerca.

Come il lettore avrà modo di constatare nella trattazione, le *family business,* specie se di minore dimensione, hanno un legame del tutto particolare con il territorio nel quale sono nate e si sono sviluppate. Tale rapporto, nella maggioranza dei casi, scaturisce dagli eventi − storia della famiglia e dei singoli soggetti − e dalle relazioni che i famigliari-proprietari intessono con la collettività. Si tratta di un collegamento che viene mantenuto anche quando l'impresa inizia ad operare in aree diverse più o meno lontane e/o i famigliari risiedono in differenti zone. Nel territorio, infatti, rimane radicata la presenza dell'impresa, della direzione o dello stabilimento storico.

Il radicamento è nella maggior parte dei casi fonte di un vantaggio competitivo. Tale beneficio scaturisce *in primis* dalle politiche di *governance* per lo sviluppo del sistema impresa-territorio predisposte dai *policy maker* locali. Questi sono infatti consapevoli del ruolo che l'impresa ha per il territorio e la collettività.

Il vantaggio competitivo, inoltre, scaturisce dalla creazione di una risorsa difficilmente imitabile, si pensi tra tutti:

- al valore del *brand* associato ad una particolare *location*;
- alla creazione di una rete di fornitori di prodotti (beni o servizi) non facilmente imitabile dai concorrenti.

Nella consapevolezza che, come argomentato dal volume, la costruzione di valore per il territorio e la collettività rappresenta un patrimonio di identità e di risorse assolutamente fondamentali per lo sviluppo del tessuto imprenditoriale ed in particolare quello di quello familiare, il Gruppo *UniCredit* persegue, da tempo, un disegno strategico di rafforzamento e di consolidamento dei legami con i territori che è culminato attualmente in un vera e propria riorganizzazione del Gruppo in Italia. Con il progetto "Insieme per i Clienti" del 2010, il Gruppo mira ad un maggiore *focus* sui clienti e ad una maggiore vicinanza ai territori e alle comunità locali.

La storia delle iniziative del Gruppo per il territorio parte, peraltro, già dal 2003, attraverso la costituzione dei Comitati Territoriali *UniCredit*. Si tratta di organismi consultivi composti da un numero variabile di esponenti di rilievo delle comunità interessate, scelti fra persone: del mondo imprenditoriale; delle associazioni di categoria; delle autonomie funzionali; degli operatori del terzo settore e del volontariato; della cultura; delle università e della ricerca; dei responsabili sul territorio di riferimento delle tre banche di segmento (*UniCredit Banca, UniCredit Banca di Impresa, UniCredit Private Banking*).

La finalità principale dei Comitati Territoriali *UniCredit* è stata quella di individuare e di contribuire a sciogliere i 'nodi' cruciali che bloccano lo sviluppo di specifiche aree geografiche grazie ad iniziative e progetti concreti.

Attraverso la costituzione dei Comitati Territoriali, il Gruppo *UniCredit* si occupa di territorio, inteso non solo come bacino di accumulazione di risorse per produrre e competere, ma come bacino di passioni, identità, valori sedimentati nel tempo e nello spazio, con cui misurarsi e confrontarsi.

Nei Comitati Territoriali *UniCredit* si realizza un'interazione tra cultu-