

IL FAMILY BUSINESS MADE IN TUSCANY

**a cura di
Luca Anselmi
Nicola Lattanzi**

**Prefazione di
Gabriele Cappellini**

**Introduzione di
Pier Francesco Pacini**

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.



ECONOMIA e POLITICA INDUSTRIALE

Gabriele Cappellini è Amministratore Delegato del Fondo Italiano Investimenti SGR Spa.

Pier Francesco Pacini è Presidente di Confindustria Toscana

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.

IL FAMILY BUSINESS MADE IN TUSCANY

**a cura di
Luca Anselmi
Nicola Lattanzi**

**Prefazione di
Gabriele Cappellini**

**Introduzione di
Pier Francesco Pacini**

FrancoAngeli

Copyright © 2016 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	pag.	7
Introduzione	»	11
Nota di introduzione dei curatori	»	15

PARTE I CARATTERI, GOVERNANCE E MANAGEMENT

1. Azienda, cultura, famiglia , di <i>Luca Anselmi</i>	»	21
2. Assetti di governance e forme organizzative nelle PMI familiari , di <i>Mariacristina Bonti e Enrico Cori</i>	»	37
3. La rilevanza e i caratteri degli aspetti psicologici nella conduzione dell'azienda familiare , di <i>Iona Cristea, Claudio Gentili, Nicola Lattanzi, Pietro Pietrini e Giusy Rota</i>	»	86
4. Famiglia e dimensione aziendale: vincoli e opportunità , di <i>Giuseppina Iacoviello e Vincenzo Zarone</i>	»	110
5. La conflittualità nelle imprese a base familiare e alcuni strumenti di carattere «preventivo» , di <i>Riccardo Bencini e Lucia Calvosa</i>	»	127
6. Aziende familiari ed esigenze di professionalizzazione , di <i>Luca Del Bene</i>	»	145
7. La corporate governance dell'azienda familiare: esigenze di professionalizzazione e approccio multidisciplinare , di <i>Paolo Di Toma</i>	»	179
8. Il passaggio generazionale: le esigenze formative e lo sviluppo delle competenze , di <i>Mario Nicolliello e Vincenzo Zarone</i>	»	196
9. Percezione, misura e riconoscimento del valore nell'azienda a conduzione familiare , di <i>Giovanni Liberatore</i>	»	213
10. Una visione critica delle interazioni esistenti tra familiarità e misura del valore economico , di <i>Francesco Agliata</i>	»	237

- 11. Orientamento strategico di fondo e formula imprenditoriale nell'azienda familiare**, di *Simone Lazzini e Alessia Patuelli* pag. 270

**PARTE II
STRATEGIE DI CRESCITA, MERCATI
E SCENARI COMPETITIVI**

- 1. Identità territoriale e radici familiari nelle strategie di crescita**, di *Nicola Lattanzi, Maria Grazia Migliaccio e Giulia Santucci* » 287
- 2. Made in Italy: industria e familismo economico**, di *Francesco Agliata e Giovanni Riccardi* » 301
- 3. Competitività e innovazione nella piccola e media impresa a conduzione familiare**, di *Arianna Lazzini e Alessia Patuelli* » 322
- 4. Radicamento territoriale, competenze distintive e strategia aziendale**, di *Ulpiana Kocollari e Mauro Zavani* » 344
- 5. La finanza aziendale a supporto della crescita delle imprese familiari**, di *Roberto Barontini e Jonathan Tagliata-tela* » 363
- 6. La PMI a conduzione familiare di fronte agli accordi di Basilea**, di *Lorenzo Dal Maso e Nicola Lattanzi* » 382
- 7. La struttura finanziaria delle società di capitali a conduzione familiare**, di *Lucia Calvosa e Nicola Lattanzi* » 401

**PARTE III
LE AZIENDE FAMILIARI "MADE IN TUSCANY"**

- 1. Made in Tuscany: industria e familismo economico**, di *Giuseppina Iacoviello, Giovanni Riccardi e Vincenzo Zarone* » 417
- 2. Longevità familiare e successo aziendale: una possibile lettura. Il caso Giusto Manetti Battiloro S.p.A.**, di *Mariacristina Bonti e Enrico Cori* » 443
- 3. Il Made in Tuscany come competenza identitaria e distintiva dell'azienda familiare**, di *Alberto Grassi, Nicola Lattanzi e Valentina Pieroni* » 470

PARTE IV

- Conclusioni**, di *Luca Anselmi e Nicola Lattanzi* » 497
- Gli autori** » 505

PREFAZIONE

Dal confronto con aziende familiari di tutti i tipi e dimensioni risulta ancora oggi difficile formulare un giudizio esaustivo e definire con puntualità i punti di forza o debolezza del modello: strutture obsolete o ancora attuali in un mondo globalizzato e soggetto a continui ed imprevedibili cambiamenti tecnologici? Quali le modalità ed i criteri da seguire per adeguare la *governance* in funzione dello sviluppo dimensionale? Come valorizzare il *radicamento territoriale* e la *coesione familiare* quali asset intangibili in funzione di una valutazione dell'azienda? Quali le sinergie con le strutture finanziarie più innovative? Catene o volani?

L'attenta e approfondita analisi riportata nel Volume contribuisce senz'altro a fornire un quadro ampiamente puntuale ed esaustivo dei fattori che, pur essendo fra loro interconnessi in modo complesso, identificano gli aspetti positivi o penalizzanti della "gestione familiare". Di particolare interesse il *focus* sull'ambiente "toscano", da sempre caratterizzato dalla presenza di numerose realtà di piccole e medie dimensioni, alcune delle quali, oramai, affermati player di respiro internazionale.

Le aziende familiari rappresentano la tipologia di imprese quantitativamente più numerosa all'interno del sistema produttivo europeo: la loro efficienza potrebbe davvero costituire un volano per l'intera economia del Vecchio Continente. In Italia si stima che tale tipologia di imprese sia pari ad oltre l'85% del totale per circa il 70% in termini di occupazione. Il contesto italiano risulta sostanzialmente in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%). Un elemento di diversificazione è però rappresentato dal minor ricorso a manager esterni nella struttura di *governance*: in Italia nel 66% dei casi la maggioranza del management è composto da componenti della famiglia, mentre in Francia la percentuale si riduce al 26% e in UK solo il 10%.

Il fenomeno, definito nel volume come "area di sovrapposizione tra struttura di *governance* e struttura manageriale", può rappresentare al tempo

stesso un punto di forza o di debolezza. È un elemento favorevole allorché il ruolo manageriale dei familiari è in grado di coniugare la tradizione con l'apertura verso le nuove conoscenze. Al contrario, posizioni eccessivamente radicalizzate sulla storia ed esperienze passate possono rivelarsi estremamente dannose, rendendo vano qualsiasi tentativo di intraprendere percorsi di sviluppo: in tutti i casi il “familismo” non aiuta.

Non esiste una regola universale in materia di separazione tra proprietà e management, sono le logiche del buon senso che devono prevalere. L'evoluzione del processo di globalizzazione favorisce infatti la scomparsa di qualsiasi nicchia protetta e delle rendite di posizione, richiedendo spesso strutture organizzative fondate su manager non familiari.

Nelle analisi sullo sviluppo dei cicli economici e delle conseguenti evoluzioni delle strutture organizzative spesso sottovalutiamo l'aspetto temporale in cui esse si collocano. Questo è tanto più vero quanto più la tecnologia si sviluppa e le diverse economie si confrontano.

Gli anni Cinquanta e Sessanta furono caratterizzati da un grande sviluppo industriale; quella fase di ricostruzione e sviluppo fu affrontata prevalentemente con investimenti fissi di base caratterizzati da tecnologie prevalentemente meccaniche, con piani di copertura finanziaria costruiti su flussi finanziari piuttosto prevedibili nel medio termine. Questo favorì lo sviluppo di piccole aziende familiari che inizialmente fecero ricorso, in larga parte, a capitale di debito a breve termine dal sistema bancario, creando i presupposti per lo sviluppo del sistema banco-centrico e di una sempre maggiore sottocapitalizzazione.

Nei successivi anni Settanta e Ottanta lo sviluppo tecnologico iniziò ad essere sempre più basato sull'elettronica, costringendo le aziende a maggiori e più frequenti interventi di adeguamento degli impianti e macchinari. Da qui l'esigenza di ricorrere a richieste di finanziamento per ammodernamento o sostituzione macchinari e impianti che andarono a sommarsi ai debiti pregressi. Fu in quel periodo che le imprese familiari rivolsero sempre più l'attenzione al capitale di debito a medio e lungo termine e si trovarono nella necessità di elaborare, in modo organico, i propri piani di sviluppo, fino ad allora sempre relegati ad appunti disordinati che i manager-impresari-familiari portavano nelle proprie tasche.

A partire dagli anni Novanta, l'avvento delle tecnologie informatiche e poi digitali, il rapido sviluppo delle comunicazioni, il processo di globalizzazione economico-mediatico-culturale hanno richiesto una capacità di reazione rapida e articolata.

Le piccole imprese familiari sono state costrette non solo a “quantificare” ma soprattutto a “qualificare” il proprio fabbisogno finanziario, dotandosi al contempo di risorse già in possesso di adeguate competenze. Si sono moltiplicate le esigenze di investimento immateriali – marchi, brevetti, avviamento –

per i quali risulta sempre più difficile ricorrere al normale finanziamento bancario. Da qui l'esigenza di diversificare le fonti di finanziamento con maggior ricorso ai mercati (borsa – private equity – corporate bond).

Questo non significa che le imprese familiari abbiano sofferto più di altri soggetti. Come rilevato dagli Autori, nell'analisi delle realtà *Made in Tuscany*, spesso hanno dimostrato notevole reattività e conseguente adeguamento, grazie alla strategia di crescita tesa a valorizzare le proprie differenze distintive: radicamento territoriale e coesione familiare.

Come ha ben evidenziato nel suo discorso di insediamento il neo Presidente di Confindustria Vincenzo Boccia «*ci sono imprese che vanno benissimo e imprese che vanno malissimo [...] Da un lato abbiamo imprese e imprenditori che hanno colto tutte le opportunità e hanno superato la crisi. L'hanno superata perché hanno innovato. Hanno esportato. Perché hanno modernizzato la governance [...] piccolo non è bello in sé, ma è solo una fase di vita dell'impresa. Si nasce piccoli e poi si diventa grandi*».

E questo è tanto più vero per le aziende familiari, dove la storia, la tradizione i rapporti di parentela spesso vengono vissuti come elementi da contrapporre alla modernizzazione e non come solide fondamenta su cui costruire il futuro.

E per crescere, oggi più di prima, è necessario poter accedere agli strumenti finanziari adeguati, sempre meno di natura bancaria e sempre più *market oriented*, assicurando efficienza informativa in quanto a trasparenza, governance, progetti di sviluppo e strategie per il loro concreto conseguimento.

In sostanza condivido pienamente con gli Autori che, per continuare a rappresentare una caratteristica strutturale positiva del nostro sistema economico, le aziende familiari devono abbandonare il “familismo” che spesso le condiziona, cercando di coinvolgere nel processo di crescita tutte le funzioni aziendali in maniera realmente manageriale, rivisitando al contempo il rapporto con le istituzioni finanziarie, disponibili, quando occorre, anche ad aprire il capitale, al di fuori della famiglia, ad investitori professionali.

Non solo mantenere, ma declinare secondo le nuove logiche di mercato il paradigma valoriale e culturale che trova nel vincolo familiare un elemento essenziale in grado di garantire, se ben gestito, continuità generazionale.

Milano, luglio 2016

Gabriele Cappellini
Amministratore Delegato
Fondo Italiano Investimenti SGR S.p.A.

INTRODUZIONE

La cultura economica ha considerato per decenni la famiglia come un elemento di “disturbo” rispetto a un’efficiente gestione d’impresa. Questo ha contribuito a rendere l’impresa familiare una “realtà senza volto”, una straordinaria ricchezza economica, privata della sua identità culturale, nella convinzione che fosse destinata a scomparire nell’era del turbo-capitalismo globale.

«Il capitalismo dinastico è al tramonto» scriveva già nel 1967 John Kenneth Galbraith.

Mai profezia si rivelò più sbagliata. Negli ultimi anni – a partire dagli Stati Uniti – le imprese familiari sono state oggetto di una “rivalutazione culturale”, rispetto al “capitalismo manageriale” nel quale la mancanza di controllo della proprietà sul management ha talvolta danneggiato le imprese, guidate da professionisti preoccupati di massimizzare i risultati a breve, a discapito dello sviluppo delle aziende stesse.

Nel mondo imprenditoriale e nella comunità scientifica si è, dunque, fatta largo l’idea che creare valore per gli azionisti non sia l’unica finalità possibile di un’impresa; le nostre aziende familiari, infatti, sono state capaci di creare valore anche e soprattutto per le aziende stesse, in termini di crescita, investimenti e occupazione.

Personalmente, come imprenditore – e come presidente regionale di Confindustria – ho spesso ripetuto che le famiglie imprenditoriali continuano ad essere il “motore primo” della nostra economia; e lo saranno ancora a lungo.

Ce lo dice la storia, perché la fabbrica del boom economico, con il suo spirito imprenditoriale di frontiera e i suoi uomini sono all’origine delle fortune del nostro territorio. Sono stati loro i protagonisti del “miracolo” economico e sociale che ha trasformato l’Italia in potenza economica mondiale;

e sono ancora loro la fotografia di una comunità che crede nella forza del cambiamento, investe nell'innovazione, progetta un futuro migliore.

Del resto il nostro patrimonio di imprenditorialità è stato il nostro principale antidoto alla crisi degli ultimi anni. In una realtà che è passata «*da un mondo di orologi a un mondo di nuvole*», come diceva Popper – cioè dal regno della razionalità e della sincronia a quello dell'imprevedibilità e della complessità – la nostra capacità di intraprendere resta la più alta d'Europa; e le imprese a controllo familiare si sono confermate i nostri veri “campioni nazionali”, come testimoniato dagli esempi illustri di cui abbonda questo volume.

Ma c'è di più: con autorevolezza e rigore scientifico, gli Autori del libro dimostrano che l'impresa familiare non è “un'anomalia italiana”, visto che, a livello mondiale, le aziende di famiglia rappresentano ancora la maggioranza delle imprese. La particolarità italiana consiste, semmai, in un dato essenziale: da noi impresa familiare non è sinonimo di piccola impresa. Fra i primi 150 gruppi italiani per fatturato, ben il 44% è controllato da una o più famiglie.

È giunto il momento, dunque, di rimettere le imprese familiari al centro dell'agenda politica e delle strategie del sistema-Italia. Un'Italia che ha vissuto la trasformazione da paese agricolo a potenza industriale, confidando nello straordinario intuito dei suoi imprenditori e nella solidità delle loro famiglie. Una ricchezza non solo economica ma sociale, capace di costruire uno sviluppo economico attento alla coesione sociale e alla qualità della vita. «*Gli imprenditori familiari – diceva Gianni Agnelli – sono imprenditori non solo “in” un Paese, ma “per” il Paese*».

Ma nonostante i successi del passato, dobbiamo – tuttavia – riconoscere che anche questo modello potrà sopravvivere nel mercato globale solo a condizione di profonde mutazioni. E l'unica strada percorribile è che la famiglia imprenditrice non sia una famiglia come le altre.

Intuito, orgoglio, intraprendenza, sacrificio, etica sono stati i grandi valori del capitalismo familiare; e lo sono tuttora. Ma oggi non è più sufficiente il solo istinto imprenditoriale. Le dimensioni delle opportunità globali e l'ipercompetizione mettono molte aziende di fronte ad una drastica alternativa: crescere e specializzarsi, diventando soggetti di primo livello nella propria area di attività, o uscire di scena. Per vincere la sfida globale, dobbiamo superare il nostro limite più grande: l'imprenditore è ancora spesso il “dominus” assoluto della sua impresa, mentre dobbiamo avere il coraggio di aprire l'impresa alle capacità gestionali e alle risorse finanziarie e favorire il passaggio generazionale. Sapendo – come scriveva Goethe – che «ciò che hai ereditato dai padri devi riconquistarlo, se vuoi possederlo davvero».

L'importante è che, nell'innovare i nostri modelli gestionali, organizzativi e finanziari, non si disperdano i valori e lo stile tipici del capitalismo familiare; in particolare quel rapporto strettissimo con il territorio in cui opera l'azienda, che dà vita a quella "naturale" responsabilità sociale che anche oggi costituisce la frontiera della cultura d'impresa.

E non dimentichiamo il fattore-uomo, la vera leva per garantire il futuro delle imprese familiari. *«È la sua intelligenza che fa scoprire le potenzialità produttive della terra e le multiformi modalità con cui i bisogni umani possono essere soddisfatti»* ci ricordava Giovanni Paolo II nella *Centesimus Annus*. Solo la disponibilità di un capitale umano eccellente, anche nel management, potrà trasformare l'intuizione originaria dei padri in innovazione continua e trasversale: l'impresa familiare è in realtà "un'impresa generazionale". Perché, come scriveva Alberto Falck nella sua lettera-testamento ai figli, *«è come se ogni generazione che arriva in azienda creasse una nuova impresa»*.

Anche le imprese familiari sono l'ennesimo banco di prova per la nostra generazione di imprenditori. Se è importante creare nuova impresa, è ancora più importante sviluppare le nostre aziende per portarle sui mercati del nuovo boom economico.

Nelle pagine del volume gli Autori ci fanno capire che la sfida – non solo per gli imprenditori, ma anche per la classe dirigente di questo Paese – sarà quella di mantenere l'orgoglio del fare impresa in Italia, di produrre beni e servizi che abbiano "qualcosa in più", perché sono "figli" della nostra straordinaria osmosi tra impresa, territorio e comunità, i moderni eredi di un patrimonio di cultura, arte e creatività unico al mondo.

Firenze, luglio 2016

Pierfrancesco Pacini
Presidente di Confindustria Toscana

NOTA DI INTRODUZIONE DEI CURATORI

Il libro nasce dalla collaborazione fra Luca Anselmi e Nicola Lattanzi che nel corso degli anni si sono confrontati lungamente sui temi di ricerca presentati nel volume e che insieme hanno deciso di offrire una lettura organica in prospettiva multidisciplinare che ha rappresentato la vera sfida del progetto che oggi vede le stampe. Hanno contribuito altresì alla formazione del percorso di ricerca e del progetto editoriale i dibattiti, le discussioni e i confronti intrattenuti con i colleghi che condividono la partecipazione al Centro di ricerca per la competitività dell'azienda familiare (www.cercaf-lab.it). Gli autori sono oltre venti, di differente estrazione scientifica e operativa, e con esperienze molto diversificate.

La prima parte del libro tratta i caratteri peculiari delle aziende familiari con attenzione particolare agli aspetti propri della governance e della struttura organizzativa. In particolare vengono analizzate le criticità relative alle scelte che sovrintendono la definizione e la configurazione degli organi di governo e l'articolazione della struttura organizzativa dell'azienda familiare di piccole e medie dimensioni.

Degno di nota rilevare i contributi inerenti agli aspetti di natura psicologica nella conduzione dell'azienda familiare con approfondimenti riconducibili alla lettura scientifica di alcune delle scuole psicologiche più importanti. Il lavoro si sofferma, poi, sul mutato significato oggi attribuibile al concetto di dimensione aziendale; in tal senso sono richiamate le principali prospettive di indagine e fornito un quadro definitivo circa i fattori discriminanti per l'interpretazione e l'individuazione del fenomeno oggetto di osservazione.

Dopo aver fatto chiarezza sulla definizione di azienda familiare viene affrontato il tema della conflittualità fra soci, in particolare nella fase del passaggio generazionale.

Viene discusso successivamente il tema della professionalizzazione anche mediante il contributo di numerosi autori che ne dibattono sotto differenti prospettive; i possibili percorsi di professionalizzazione sono indagati anche avendo riguardo alle motivazioni che sottostanno al processo di managerializzazione. In tale direzione è oggetto di analisi il nesso che intercorre con la corporate governance in quanto investe l'equilibrio famiglia-impresa. Nelle aziende familiari, infatti, la formazione per l'inserimento dei membri della famiglia presenta degli elementi peculiari che qui vengono presentati e discussi criticamente.

Dimensione e assetto di governance sono strettamente legati al valore economico del capitale; aspetto che risulta determinante, nell'ambito delle aziende familiari, in occasione di un trasferimento a terzi o di liquidazione di quote ad alcuni membri o nel momento della successione generazionale o infine quando si vuole comprendere il livello di vitalità del capitale di rischio. Viene proposta una visione critica relativamente alle implicazioni della componente familiare nella propensione aziendale a creare valore. Ancora, vengono individuate, tra le varie metodologie di apprezzamento del valore economico esistenti in letteratura e utilizzabili nella prassi professionale, quelle prassi che maggiormente riescono a misurarne il valore.

Gli approfondimenti sull'orientamento strategico di fondo e sulla formula imprenditoriale dell'azienda familiare rappresentano l'ultimo tassello della prima parte del libro.

Nella seconda parte del libro vengono trattate e affrontate le tematiche inerenti le strategie di crescita, i mercati internazionali e la configurazione di alcuni possibili scenari competitivi. Identità territoriale e radici familiari sono qualificate come fattori in grado di assicurare una spinta strategica e un posizionamento internazionale di significativa visibilità.

A livello nazionale il fenomeno dell'azienda familiare è analizzato mediante il ricorso ai dati forniti da Unioncamere; nell'ambito delle PMI italiane l'attenzione si rivolge poi ai temi della competitività sui mercati internazionali e dei processi di innovazione. Per quanto concerne i processi di crescita il lavoro si intrattiene sul rapporto fra mezzi propri e mezzi di terzi. Infine vengono presentati i profili delle società di capitali a conduzione familiare e le possibili modalità di ricorso al mercato del capitale di credito.

Nella terza parte del libro è trattato il tema del familismo economico "Made in Tuscany" discutendone in modo critico i punti di forza e le criticità. Più in dettaglio sono trattate e discusse le peculiarità delle aziende toscane e come queste hanno affrontato, e stanno affrontando, gli anni della crisi economica.

Nella quarta e ultima parte i Curatori esprimono le loro riflessioni conclusive in merito alle implicazioni strategiche e alla possibilità di sfruttare positivamente la forza attrattiva e competitiva attribuibile al prodotto o servizio caratterizzato dal Made in a Tuscany Family Business.

L'auspicio è che il testo possa suscitare l'interesse di istituzioni e organizzazioni pubbliche impegnate nel disegno delle condizioni legislative del Paese Italia, di studiosi, di imprenditori e manager, di soggetti a vario titolo interessati al tema, tanto è, ad avviso degli scriventi Curatori, la rilevanza, l'importanza e il contributo economico delle rilevate dinamiche strategiche e produttive all'economia nazionale.

Una menzione particolare di ringraziamento agli studenti del corso di insegnamento di Strategia e governo dell'azienda familiare del quale è titolare il prof. Nicola Lattanzi che, nel trascorrere degli anni, con la loro viva partecipazione e fervida curiosità hanno ispirato e suggerito molti dei tratti di approfondimento raccolti nel presente volume.

La sfida interdisciplinare di cui in premessa non sarebbe stata vinta senza la collaborazione, la disponibilità e l'incitamento degli Autori tutti, che con i loro contributi e soprattutto le loro osservazioni hanno fornito costante supporto al proseguo e alla conclusione del lavoro. A loro esprimiamo il nostro vivo senso di gratitudine e di ringraziamento.

Pisa, luglio 2016

Luca Anselmi e Nicola Lattanzi
Università di Pisa
Dipartimento di Economia e Management

PARTE I

CARATTERI, GOVERNANCE E MANAGEMENT