



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



# ATTORI E MODELLI DI GESTIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE



## IL CICLO DI VITA DELL'IMPRESA FAMILIARE

*Rielaborazione a cura del progetto EQUiPE 2020*

*Autore dei contenuti Prof. Luigi Campagna*



*Il percorso formativo è organizzato dal progetto EQUiPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A..*

## ATTORI E MODELLI DELL'IMPRESA FAMILIARE

### Il ciclo di vita dell'impresa familiare

#### Approfondimento

#### Il modello del CERIF

Seguendo il modello di rilevazione del **Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia (CERIF)**, è possibile tracciare un ciclo di sviluppo dell'azienda familiare segnato da momenti di forte discontinuità. Questi registrano una rilevante trasformazione aziendale sia dal punto di vista del nucleo proprietario che del sistema di gestione.



(Fonte: Augusto Cicogna e Claudio Devecchi, *L'impresa familiare italiana: una specie da proteggere*, Challenge 2000-Semestrale - Anno XI - n. 23 del 15.10.2007, Editore DATA CONSULT GROUP Srl)

## ATTORI E MODELLI DELL'IMPRESA FAMILIARE

### Il ciclo di vita dell'impresa familiare

#### Approfondimento

Secondo questo percorso si distinguono:

<p><b>Azienda esclusivamente padronale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “tutti fanno tutto”;</li> <li>• famiglia e lavoro sono un tutt’uno.</li> </ul> <p>Si tratta spesso di <b>ditte individuali, aziende artigianali, laboratori e negozi.</b></p>
<p><b>Azienda padronale allargata</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “poca famiglia e tanto lavoro”;</li> <li>• introduzione di collaboratori esterni e qualche persona, non appartenente alla famiglia, in ruoli chiave.</li> </ul> <p>Spesso compongono questa tipologia le <b>s.n.c.</b> e le <b>s.a.s.</b>.</p>
<p><b>Azienda familiare pseudo manageriale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le deleghe sono numerose e attribuite per fiducia;</li> <li>• è necessario indicare “chi-fa-che-cosa” attraverso una struttura organizzativa;</li> <li>• saltano gli strumenti empirici di gestione ed esce qualche persona chiave;</li> <li>• il business cresce, i fabbisogni finanziari aumentano e occorre decidere se decollare o, nel caso l’indebitamento sia troppo elevato, vendere o implodere;</li> <li>• possono insorgere crisi coniugali e/o familiari e si prospetta la successione del fondatore.</li> </ul> <p>In questo tipo di azienda <b>prevalgono le forme giuridiche di s.r.l. e di s.p.a.</b></p>
<p><b>Azienda familiare manageriale evoluta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trasformazione in gruppo;</li> <li>• crescita continua e rapida;</li> <li>• sviluppo di deleghe multiple;</li> <li>• proprietà multi familiare;</li> <li>• presenza di un fondatore accentratore, con le conseguenti difficoltà dei figli di rivestire il ruolo di gestori-successori;</li> <li>• necessità di adottare nuovi e più sofisticati strumenti direzionali e gestionali;</li> <li>• l’introduzione di consulenti gestionali e non solo fiscali;</li> <li>• la struttura organizzativa è sempre più ampia ed articolata.</li> </ul> <p>Numerose le operazioni di <b>gestione straordinaria: acquisizioni, cessioni, fusioni, spin off.</b></p>
<p><b>Azienda familiare managerialmente sofisticata</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realtà complessa che ha decollato definitivamente ma che mantiene uno “stile della casa”;</li> <li>• notevole commistione di culture (familiare, manageriale, professionale, multinazionale);</li> <li>• famiglia originaria molto allargata in termini parentali pur in presenza di un patriarca;</li> <li>• gestione in base a deleghe, il controllo della famiglia è fatto unicamente per eccezione.</li> </ul> <p>Può essere <b>una multinazionale, talvolta quotata, con numerose holding finanziarie operative o miste, a tutti gli effetti è un gruppo aziendale.</b></p>

## ATTORI E MODELLI DELL'IMPRESA FAMILIARE

### Il ciclo di vita dell'impresa familiare

#### Approfondimento

L'impresa familiare può dunque evolvere secondo un percorso non lineare (in avanti ed indietro rispetto al ciclo di vita).

Per meglio qualificare gli elementi che caratterizzano la transizione è, però, necessaria una focalizzazione più puntuale.

A questo fine può essere utile l'elaborazione di Churchill e Lewis.


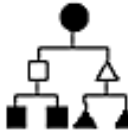
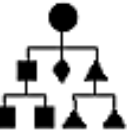
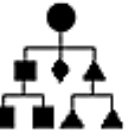
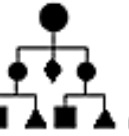
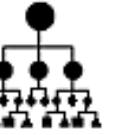






#### Il modello operativo di Churchill e Lewis

Churchill e Lewis propongono un modello operativo del ciclo di vita della piccola impresa, costruito su **5 fasi**.

Ciascuna fase è contraddistinta da uno **stile di gestione**, una **struttura organizzativa**, un **grado di formalizzazione**, una **strategia di riferimento**, un **rapporto tra proprietà e business**.

#### EXHIBIT 3

#### Characteristics of Small Business at Each Stage of Development

	Stage I Existence	Stage II Survival	Stage III-D Success- Disengagement	Stage III-G Success- Growth	Stage IV Take-off	Stage V Resource Maturity
Management style	Direct supervision	Supervised supervision	Functional	Functional	Divisional	Line and staff
Organization						
Extent of formal systems	Minimal to nonexistent	Minimal	Basic	Developing	Maturing	Extensive
Major strategy	Existence	Survival	Maintaining profitable status quo	Get resources for growth	Growth	Return on investment
Business and owner*						

\*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

(Fonte: Churchill N. C. e Lewis V. L., *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, 1983)

Il modello ha **due particolarità principali**, in quanto:

1. non prevede necessariamente una crescita dimensionale dell'impresa;
2. la sua evoluzione è segnata da crisi che possono concludersi anche **con esiti alternativi** (un disimpegno dell'azienda o una riconfigurazione organizzativa o di business).

## ATTORI E MODELLI DELL'IMPRESA FAMILIARE

### Il ciclo di vita dell'impresa familiare

#### Approfondimento

Come si caratterizza ciascuna fase del modello?

#### Stage I Existence

- focus sulla formazione e crescita del parco clienti e sulla gestione post produzione del prodotto o del servizio fornito
- organizzazione semplice, in cui l'imprenditore gestisce il business in prima persona, la strategia di impresa è la semplice esistenza e la pianificazione formale è assente

Se l'azienda non ha successo il fondatore non può fare altro che **chiudere o cedere** l'attività.

#### Stage II Survival

- focus sulla trasformazione degli obiettivi dalla sopravvivenza alla gestione di reddito e costi;
- organizzazione ancora semplice, il fondatore è ancora sinonimo di azienda;
- può svilupparsi verso lo **stadio successivo o permanere a questo stadio**. Nel caso di rilevanti anomalie nella gestione del business l'azienda può essere **venduta oppure fallire**.

#### Stage III Success

- focus sullo sfruttamento delle realizzazioni dell'impresa. I possibili esiti sono che l'azienda:
  - funga da **piattaforma per la crescita**, per cui il proprietario consolida l'azienda. Il successo della fase è il **passaggio allo stadio IV**;
  - serva per il **totale o parziale distacco** del titolare dall'attività medesima;
  - sia **solida ma non cresca** finché cause esterne o interne non ne erodano il successo oppure cambiamenti ambientali impongano di scegliere se continuare "*as is*", vendere l'attività o fondersi con altre imprese.

#### Stage IV Take-off

- focus su una rapida crescita e finanziamento;
- organizzazione decentrata, che adotta una struttura divisionale e usa competenze manageriali.

Il successo conseguibile è rilevante. In caso contrario si può **vendere** con profitto, **riconfigurarsi** con successo, **ritornare allo stadio III**, **retrocedere allo stadio II** oppure **fallire** del tutto.



## ATTORI E MODELLI DELL'IMPRESA FAMILIARE

### Il ciclo di vita dell'impresa familiare

#### Approfondimento

#### Stage V Resource Maturity

- focus sul consolidamento e controllo dei risultati, senza perdere i vantaggi di flessibilità della piccola dimensione;
- necessità di manovre che permettano all'impresa di acquisire **una forza formidabile sul mercato**, attraverso:
  - la capacità manageriale per eliminare le inefficienze della crescita rapida;
  - la professionalizzazione dell'organizzazione (con strumenti quali budget, gestione per obiettivi e/o per processo, pianificazione strategica, standardizzazione dei costi di sistema);
- in caso contrario l'impresa entrerà nel sesto stadio di **Ossification**, per mancanza di decisioni innovative e fuga dai rischi correlati. E' il caso di aziende ben posizionate fintanto che non intervengano innovazioni o variazioni di contesto, o non siano superate da aziende minori che hanno già usufruito del cambiamento tecnologico.



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



## CREDITI

*Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.*

*Realizzazione e sviluppo: Progetto EQUiPE 2020 - Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro*

*Per gentile concessione del Prof. Luigi Campagna, autore dei contenuti*

*Diritti: Anpal Servizi S.p.A.*

*Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0*



*Aggiornamento: Febbraio 2017*

*Per informazioni: [worklifebalance@anpalservizi.it](mailto:worklifebalance@anpalservizi.it)*