



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



ATTORI E MODELLI DI GESTIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE



L'IMPRESA FAMILIARE



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.

Il panorama italiano è caratterizzato dalla prevalenza di imprese familiari.

Che cosa si intende e quali caratteristiche ha questo tipo di azienda?

L'impresa familiare è quella in cui una o poche famiglie, legate da vincoli di parentela, affinità o solide alleanze, detiene una quota di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa stessa.

Sono considerate familiari, le imprese in cui:

- una o più famiglie, pur non avendo la maggioranza del capitale, esercitano i poteri di governo;
- i membri della famiglia detengono la proprietà ma non sono presenti, o non costituiscono, la maggioranza della governance o non sono impegnati nella gestione dell'impresa;
- due o più famiglie, anche se non collegate da legami di parentela, esercitano il controllo dell'azienda.

Quali sono le dimensioni che qualificano il grado di coinvolgimento della famiglia nell'impresa?

Secondo il modello proposto da Astrachan, Klein e Smyrniotis, il **power**, cioè la partecipazione nella proprietà, possedendo tutto o parte del capitale e i processi di gestione, l'**experience**, intesa come il coinvolgimento nell'attività imprenditoriale nel tempo delle diverse generazioni e la **culture**, ossia il grado di sovrapposizione tra valori aziendali e familiari.

Tradizionalmente, riferendosi al modello di Paolone, il diverso grado di presenza della famiglia nella proprietà è stato usato come elemento per differenziare le aziende **familiari in senso stretto** da quelle **parzialmente familiari**.

Le prime sono a loro volta distinte fra quelle di tipo **domestico**, se di piccole dimensioni, e quelle di tipo **tradizionale**, se di dimensioni medio/grandi. Invece, le imprese parzialmente familiari sono definite di tipo **allargato**, quando la proprietà è suddivisa tra più rami familiari, o di tipo **aperto**, quando fra i proprietari ci sono anche persone non discendenti dal fondatore.

Un'ulteriore interessante differenziazione riguarda i **modelli di gestione** in uso, utile per osservare lo sviluppo storico dell'impresa familiare secondo le dimensioni del power e dell'experience.

Infatti, queste dimensioni consentono di rilevare il diverso ruolo della famiglia nell'esercizio delle funzioni di governo e di gestione, come si può notare dalla tabella di Compagno.

In effetti, solo nell'azienda familiare in **senso stretto** la proprietà e le decisioni rimangono concentrate sulla famiglia.

Al contrario, nell'impresa familiare **manageriale** la famiglia riduce la propria influenza nel processo decisionale e le quote di proprietà.

ATTORI E MODELLI DI GESTIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE

L'IMPRESA FAMILIARE

Nel caso dell'impresa familiare **aperta**, la famiglia può mantenere un elevato controllo proprietario, ma allo stesso tempo ridurre il proprio peso decisionale. Infine, nell'impresa familiare **allargata**, la famiglia può conservare un peso elevato nelle decisioni, seppure con una bassa partecipazione alla proprietà. Questi diversi modelli di gestione, che si affermano nel tempo, presentano **vantaggi** e **svantaggi**.

Nelle imprese **strettamente familiari** l'amministratore unico è un familiare o ci può essere un Consiglio d'Amministrazione composto esclusivamente da familiari. In queste imprese, i problemi di gestione si affrontano ricorrendo prevalentemente alle norme, ai valori e alla cultura della famiglia proprietaria. Le possibili **criticità** possono essere il rinvio e/o i ritardi delle decisioni, per il prevalere di logiche familiari su quelle manageriali; alcune lacune nel processo decisionale, in considerazione del fatto che non sempre si riesce a ricorrere alle leve fiduciarie della famiglia per ricomporre interessi divergenti.

Nelle imprese di tipo **familiare allargato** è preponderante il vincolo proprietario, ma le funzioni di governo della famiglia hanno un peso minore. Si tratta di imprese con una gestione a carattere manageriale in cui soggetti fidati, non appartenenti alla famiglia, vengono collocati in posizione di vertice, spesso affiancati da componenti del nucleo familiare.

Le possibili criticità di queste imprese sono:

- la difficoltà a raggiungere la maggioranza proprietaria nelle decisioni, col rischio di cronicizzare i conflitti;
- la necessità di aumentare il grado di strutturazione organizzativa.

Nelle imprese familiari **aperte** c'è un ampliamento della compagine proprietaria a non familiari, sia per fenomeni di deriva generazionale sia per effetto di crisi aziendali o di spinte strategiche di contesto. Nel Consiglio di Amministrazione siedono membri esterni alla famiglia, con un ruolo determinante nel processo decisionale sia sotto il profilo tecnico sia psicologico. Non c'è più l'esclusiva decisionale della famiglia su questi processi.

La principale criticità è legata alla necessità di condividere informazioni con attori esterni, indispensabile per fare fronte alla complessità di un *decision making* partecipativo.

Infine, nelle imprese familiari con un **assetto pienamente manageriale**, la famiglia fondatrice è separata sia da un significativo controllo proprietario sia da funzioni di gestione, le quali sono quasi totalmente delegate ai *manager*.

La possibile criticità è legata al rischio di operazioni di *management buy out* dovute o a condizioni di scarsa gestibilità dell'assetto familiare o a una deriva generazionale non facile da ricomporre.

ATTORI E MODELLI DI GESTIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE

L'IMPRESA FAMILIARE

Oltre alle questioni riconducibili al ruolo della famiglia nei diversi assetti proprietari e gestionali, nell'impresa familiare vi sono anche quelli riconducibili alla **dimensione della culture**. In questo tipo di impresa, si registrano, infatti, fenomeni di cosiddetto "overlapping" o di sovrapposizione tra valori e dinamiche familiari e funzioni di business. Questa sovrapposizione si ripropone in tutti i passaggi critici dell'impresa e può fortemente condizionare la creazione di uno stile di direzione, il coinvolgimento della famiglia nel management, la delega delle attività ai manager, le dinamiche successorie, e ovviamente l'apertura del capitale a terze parti esterne alla famiglia.

Per comprendere meglio le dinamiche di questo tipo di impresa, occorre soffermarsi sulle **due logiche**, una **aziendale** e l'altra **familiare**.

Qualsiasi impresa ha il compito di generare utili. La logica di fondo dovrebbe ispirarsi alla razionalità economica e i valori di riferimento essere connessi all'efficienza.

I rapporti interpersonali sono di tipo gerarchico e basati sul merito, i sistemi premianti ispirati alla meritocrazia per generare un clima di competizione positiva. Similmente, al crescere dell'impresa dovrebbe corrispondere una maggiore complessità della gestione e rendere inevitabile il decentramento attraverso la delega.

La logica della famiglia, invece, è fondata sulla solidarietà, su valori di tipo affettivo e sul senso di appartenenza. Nella situazione ottimale, in famiglia vige un clima di collaborazione tra i membri che non si fonda su contropartite o ricompense. Diversamente dall'impresa, la famiglia è un sistema chiuso, finalizzato alla protezione dei membri e al mantenimento delle tradizioni.

Quando la logica della famiglia e quella dell'impresa si sovrappongono, si può generare una commistione di valori, principi e finalità. Se si confrontano i principali processi di gestione delle risorse umane, si nota subito come si creano delle aree di potenziale sovrapposizione. Per quanto riguarda il processo di **selezione**, la logica familiare spinge all'assunzione dei familiari, mentre quella aziendale all'assunzione di collaboratori con professionalità mirate. Anche la **retribuzione** è concepita in maniera diversa: l'una in funzione dei bisogni personali, l'altra in base al mercato del lavoro e ai risultati. La **valutazione** non è differenziata tra i familiari, ma lo è tra i collaboratori. Infine, le opportunità di **sviluppo** sono fornite in funzione dei bisogni individuali nel primo caso, mentre risultano coerenti con i fabbisogni aziendali nel secondo.

Le **sovrapposizioni tra famiglia e impresa**, comunque, possono essere di tre tipi.

Nel primo c'è una completa sovrapposizione delle logiche nei casi in cui l'impresa non è distinta dalla famiglia. Questo avviene in genere nelle piccole imprese, di prima generazione, con una dinamica di passaggio generazionale piuttosto complessa. È una tipologia tipica dei settori tradizionali, dove operano aziende semi-artigianali.

Il secondo caso è quello in cui la dinamica familiare prevale su quella imprenditoriale. Queste aziende sono caratterizzate da meccanismi di selezione che privilegiano i giovani familiari, con percorsi di carriera e retribuzioni in linea di massima uguali per tutti. I ruoli all'interno della famiglia rispecchiano quelli di governance dell'impresa. I CdA sono inesistenti o formali, senza una responsabilità di coordinamento. Inoltre, si registra la tendenza alla costituzione di "aree di dominio" aziendali di pertinenza dei singoli familiari. E, infine, c'è il caso in cui impresa e famiglia si muovono autonomamente senza che questa interferisca sul business.

La dimensione culturale dell'impresa familiare fa dunque emergere il valore peculiare di questo tipo di impresa quando si realizzano forti convergenze tra prospettive aziendali e familiari.

In questi casi virtuosi i benefici sono molteplici. Ad esempio, il forte coinvolgimento della famiglia nella proprietà e nella gestione consente di ridurre il rischio di comportamenti opportunistici da parte dei manager. Allo stesso tempo, le speciali relazioni tra proprietari possono favorire un impegno reciproco in termini di orientamento di lungo periodo, di creazione di risorse originali e non imitabili, di posizionamento degli interessi d'impresa al di sopra di quelli personali.

Naturalmente, nella gestione familiare dell'impresa possono esserci anche delle ombre. La coincidenza tra azionista e gestore può creare un *entrenchment effect* sui familiari inefficienti, che potrebbero sfruttare la dimensione familiare per ricavarne posizioni di intoccabilità a prescindere dai loro effettivi meriti, impegno e capacità aziendali. Inoltre, la concentrazione familiare può indebolire il ruolo del mercato nel controllo societario, in termini di avversione al rischio, per problematiche legate alla successione, per scarsa competitività del mercato del management, con effetti di *adverse selection*, di commistione inefficiente famiglia-impresa.

FONTI DI RIFERIMENTO

Astrachan J., Klein S., Smyrnios K., "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem" in Family Business Review, n.1, 2002, 45 57

Paolone G., "L'azienda a proprietà familiare" Torino, Giappichelli, 1996

Compagno C., "Assetti istituzionali e transizione generazionale nelle PMI", 1999

CREDITI

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

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

Contenuti a cura di: Prof. Luigi Campagna, per gentile concessione

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Sviluppo a cura di: E-CO e-learning studio Srl

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Febbraio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it