

LA CONTINUITÀ NELLA PROSPETTIVA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE*

Verso un modello di analisi per il monitoraggio di vitalità dell'impresa familiare

Pierpaolo Singer

*Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Università degli Studi di Salerno*

Carmen Gallucci

*Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese
Università degli Studi di Salerno*

Sommario: 1. Premessa; 2. Verso un modello di analisi per il monitoraggio della vitalità dell'impresa familiare in fase di successione; 2.1 L'identificazione dei principali fattori di rischio specifici dell'impresa familiare; 2.1.1 Il dissolvimento della *leadership*; 2.1.2 Il grado di conflittualità all'interno della famiglia; 2.2 La matrice *leadership*-conflitti; 3. Le strategie di copertura del rischio di continuità generazionale; 4. Alcune prime considerazioni conclusive.

1. Premessa

Il tema della continuità è talmente radicato nell'esperienza umana che ha finito per interessare le discipline più diverse: dalla matematica alla filosofia, dall'economia alla psicologia, dalla sociologia all'antropologia.

In via meramente esemplificativa, giova infatti ricordare come in campo matematico si sia sempre cercato di comprendere che cosa si intendesse per continuità e se tale principio fosse sostenibile. Sebbene tale concetto fosse stato considerato privo di significato dai geometri greci in quanto studiavano il fenomeno matematico solo dal punto di vista statico, si deve invece agli studi sul cosiddetto "calcolo infinitesimale" condotti da I. Newton e da G. Leibnitz la tesi secondo cui è possibile partire da un punto ed arrivare ad un altro tramite il "tempo", a sua volta costituito da infiniti istanti. L'universo è dunque un qualcosa in continuo divenire che non conosce la staticità.

* Il presente lavoro, pur essendo frutto di riflessioni comuni ai due autori, può tuttavia essere attribuito a Pierpaolo Singer per i paragrafi 1, 2.2. e 3, mentre sono attribuiti a Carmen Gallucci il paragrafo 2, 2.1, 2.1.1 e 2.1.2 Le conclusioni sono invece opera comune

Anche la tradizione filosofica ha spesso trattato il tema in stretta connessione al concetto di spazio e tempo. Sia sufficiente osservare come nella *Critica alla ragion pura* I. Kant, partendo dal legame esistente tra continuità matematica e continuità spazio-tempo, sosteneva che la persistenza di un fenomeno nel tempo è condizione necessaria perché esso possa essere osservato. Secondo M. Bloch ciò sta a significare che il verificarsi di specifici momenti storici diversi fra loro non comporta l'esistenza di una discontinuità. Egli infatti afferma nella sua *Apologia per la storia o il mestiere dello storico* che la storia (i.e. di un'impresa) è la scienza del cambiamento all'interno di una continuità.

Nel più specifico campo delle discipline aziendali, il diffuso utilizzo di espressioni quali futuro, tempo, sopravvivenza dell'azienda, induce a ritenere come anche in tale scienza sociale il concetto di continuità abbia da sempre assunto pregnante significato.

Sin dagli scritti di ragioneria del Besta, infatti, sebbene non si trovi un esplicito riferimento alla continuità, tale concetto permea comunque i suoi lavori. L'Autore, pur considerando l'azienda da un punto di vista sostanzialmente statico avente quale fine la creazione di ricchezza, lascia trapelare dalla sua opera un concetto dinamico di azienda – inteso quale soggetto autonomo rispetto alle persone che vi prestano la loro opera professionale – allorché egli sostiene che *l'amministrazione economica può dirsi il governo sistematico dei fenomeni e dei negozi e dei rapporti che hanno attinenza colla vita della ricchezza nelle aziende*¹.

Zappa, invece, sottolinea chiaramente che *l'impresa è un istituto destinato a perdurare nel tempo*, alla ricerca di *continuità economica per un'opera non mai compiuta*². Tale citazione pone il dubbio se la definizione scelta per qualificare l'impresa sia puramente casuale o se invece rappresenti la conclusione di una più intima e non del tutto trapelata meditazione. In altri termini la riflessione nasce dal dubbio se lo studioso intendesse sottendere l'esistenza di un filo di un universo che trama le sorti dell'impresa a favore della sua continuità o, semplicemente, indicare una mera finalità dell'impresa³.

Nella stessa prospettiva anche Giannessi considera l'impresa non come soggetto statico, ma come *un fenomeno di tempo che solo nel tempo può trovare la sua esplicazione*⁴.

Dai lavori di Federico Maria Paces inoltre, si desume che l'azienda rappresenta una combinazione durevole di lavoro, capitale e tecnica, arricchita del

¹ Cfr. BESTA F., *La Ragioneria*, Vol. I, Villardi, Milano, 1922, pp. 2-10.

² Cfr. ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano, 1956, pp. 37-38.

³ Cfr. GIARETTA E., *Vitalità e longevità d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004, pp. 111-112.

⁴ Cfr. GIANNESSE E., *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, Colombo Cursi, Pisa 1960, pp. 73 e 93.

principio di forza vitale, con cui inizia a prospettarsi la concezione organica di azienda, ovvero di entità che “non conosce morte fisiologica”⁵.

In tempi più recenti Enzo Rullani ha poi affermato che ... *il sistema - con le sue leggi comportamentali - arriva a porsi come un fine in sé, portando avanti prima di tutto la propria sopravvivenza e in secondo luogo il coagulo degli interessi interni, ramificati all'interno dell'organizzazione...*⁶.

Il tema della continuità ha dunque da sempre permeato gli studi dell'economia d'impresa⁷, culminando nelle più recenti riflessioni compiute da Gaetano Golinelli, il quale riconosce con forza che il fine dell'impresa sistema vitale è rappresentato dalla sua sopravvivenza; ovvero dalla capacità dell'impresa di durare nel tempo attraverso la creazione di vantaggi competitivi sostenibili e quindi in grado di creare valore attraverso il pieno soddisfacimento delle attese e pressioni che i diversi sovra-sistemi esercitano sull'organo di governo, unico regista delle sorti dell'impresa⁸.

Per quanto sopra, appare quindi lecito ritenere che la continuità aziendale assume lo stesso significato di sopravvivenza dell'impresa indipendentemente dal fatto se la si consideri come un istituto, un'organizzazione o un sistema.

Una superficiale interpretazione potrebbe indurre a cadere facilmente nell'errore di associare al concetto di continuità quello di “costanza nel tempo”, di

⁵ Cfr. PACCES F.M., *Introduzione agli studi di aziendaria*, Istituto Aziendale Italiano, Torino, 1935, p. 239; *Nostro tempo della rivoluzione industriale*, Einaudi, Torino, 1939 pp. 244-245.

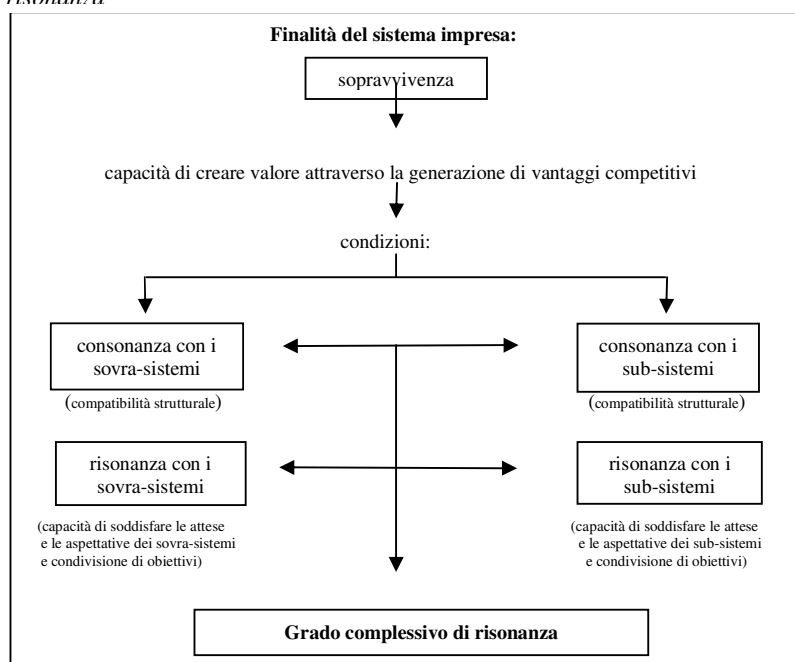
⁶ Cfr. RULLANI E., *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in RISPOLI M., (a cura di), *L'impresa industriale. Economia e management*, Il Mulino, Bologna, 1984, p. 44.

⁷ Tra gli altri, non possono non essere citati: Ceccherelli, il quale sottolinea l'importanza della valutazione di funzionamento legata all'azienda che sviluppa l'attività e che deve continuare a svolgerla: “*Il valore di funzionamento è dunque valore di concordanza fra le qualità strutturali e le qualità funzionali dei componenti del capitale, cioè a dire misura di concordanza fra costi originari e futuri ricavi sperati*”. Cfr. CECCHERELLI A., *Il linguaggio dei bilanci. Formazione e interpretazione dei bilanci commerciali*, Le Monnier, Firenze, 1968; Masini il quale lascia al lettore delle sue opere la comprensione dell'importanza del concetto di continuità e quindi parla spesso delle tendenze future della dinamica delle coordinazioni produttive e del sistema dei valori che le rappresentano, come si può evincere dalle seguenti citazioni: “*...anche una razionale determinazione di reddito d'esercizio è fondata sulla conosciuta dinamica dell'economia d'azienda e d'ambiente, e delle sue tendenze in atto e presunte future*”. Cfr. MASINI C., *Lavoro e Risparmio*, UTET, Torino, 1970; Drucker che propone di misurare la sopravvivenza dell'impresa sulla base dei seguenti aspetti: 1) posizione occupata nel mercato, 2) innovazioni, 3) risorse fisiche, 4) risorse finanziarie, 5) redditività d'impresa. Cfr. DRUCKER P.F., *Innovazione e imprenditorialità*, Etas, Milano, 1986; Ansoff il quale ritiene che il concetto di sopravvivenza individua il *modus vivendi* ovvero la “meta fondamentale dell'impresa”. Cfr. ANSOFF I.H., *Strategia aziendale*, ETAS, Milano, 1989. CIASULLO M.V., *La sopravvivenza*, in PELLICANO M. (a cura di), *Il governo strategico dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.

⁸ Per ulteriori approfondimenti si rinvia a GOLINELLI G.M., *L'Approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, Cedam, Padova, 2000, p. 205 e ss.

“immutabilità”, di “mantenimento del passato”. In realtà, tale interpretazione, valida con specifico riferimento ad un oggetto materiale o ad un essere non vivente, diventa fuorviante, rappresentando un’evidente contraddizione *in terminis* nel momento in cui ci si riferisce ad un sistema vivente e ancor più ad un sistema vitale quale è l’impresa familiare⁹.

Fig. 1 - Il grado complessivo di risonanza, quale sintesi della consonanza e risonanza



Fonte: GOLINELLI G.M., *op. cit.*, 2000, p. 207

⁹ Sulla differenza tra sistema “vitale” e sistema “vivente” si rinvia a GOLINELLI G.M., *op.cit.*, 2000. Diverse sono le definizioni di impresa familiare nella letteratura aziendalistica. Ai fini del presente lavoro si ritiene opportuno individuare l’impresa familiare in “*quell’attività imprenditoriale in cui i portatori di capitale di rischio appartengono a una o più famiglie, collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità, i cui membri esercitano altresì poteri di governo*”. Cfr. GALLUCCI C., *Crisi aziendale e governo della transizione imprenditoriale nelle imprese familiari*, Università di Cassino, Quaderno del Dipartimento di Impresa e Lavoro, n. 9, 1999, p. 34.

La spiegazione di ciò è da ricercare nella cultura del cambiamento continuo, necessario per assicurare all'impresa sistema vitale¹⁰ quelle condizioni per la sua sopravvivenza e che Golinelli individua:

a) nella *consonanza e, laddove sia ritenuto opportuno dall'organo di governo, nella risonanza con i sovra-sistemi*. Tale condizione evidenzia che l'impresa può sopravvivere nel tempo solo se è in grado di recepire correttamente e soddisfare le attese e le aspettative che i sovra-sistemi proiettano su di essa;

b) nella *consonanza e, se possibile, nella risonanza tra i sub-sistemi*. Tale condizione va intesa come la capacità del sistema impresa di garantire un adeguato soddisfacimento alle attese e alle aspettative dei diversi sub-sistemi che lo compongono, tramite la predisposizione di quelle condizioni affinché tutte le componenti sub-sistemiche operino ed evolvano in maniera ordinata e coerente con le finalità del sistema impresa.

Tra le due condizioni, esiste una stretta relazione: se è vero che l'incapacità di soddisfare le aspettative dei sovra-sistemi può compromettere la sopravvivenza del sistema vitale, è però altrettanto vero che le condizioni di consonanza/risonanza con i sovra-sistemi sono assicurate solo se si determina, all'interno del sistema stesso un equilibrio strutturale tra i suoi sub-sistemi.

In tal senso è possibile affermare che l'armonica composizione delle aspettative dei sovrastemi e dei sub-sistemi, ossia il conseguimento di elevati gradi di risonanza, sia all'esterno che all'interno del sistema impresa, è espressione dell'efficacia sistemica, presupposto della sua vitalità e della capacità di sopravvivenza. Dunque, il grado complessivo di risonanza dell'impresa, sintesi della risonanza con i sovra-sistemi ed i sub-sistemi, ha origine dalla corretta dinamica delle relazioni che si instaurano tra il sistema impresa ed i sovra-sistemi e, all'interno del sistema impresa, tra i vari sub-sistemi. Esso presuppone, inoltre, sotto il profilo strutturale e quale condizione necessaria ma non sufficiente, il verificarsi di elevati gradi di consonanza con i sovra e tra i sub-sistemi.

¹⁰ Visione questa a cui peraltro fa esplicito riferimento l'ENCICLICA *Centesimus Annus* di GIOVANNI PAOLO II, secondo la quale "scopo dell'impresa non è semplicemente la produzione di profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in modo diverso, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società" Cfr. GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus Annus*, EDB, Bologna, 1991, p. 42. Per approfondimenti sul tema vedi anche: CASELLI L. "Le coordinate etiche della partecipazione. Una riflessione ai margini della Centesimus Annus", in: *Economia e Politica Industriale*, n. 70, 1991; VALLINI C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa. L'impresa reale e la sua teleologia*, Giappichelli, Torino, 1990; NAZZARO L. - UGOLINI M., "Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore", *Sinergie*, n. 61-62/03; LANZA A., "Le determinanti della sopravvivenza dell'impresa in contesti sfavorevoli: verso una tipologia di comportamenti imprenditoriali", *Sinergie*, n. 63/04, pp. 67-93. VERGANI A., *Imprenditore nato. Come dare continuità all'azienda di famiglia*, Il sole 24 ore, Milano, 2003.

È possibile quindi sostenere che la continuità aziendale rappresenta la finalità comune a tutte le imprese, indipendentemente dalla dimensione, dalla forma giuridica e dal settore merceologico in cui operano¹¹. Tuttavia va da subito chiarito che ciò che cambia tra le diverse tipologie di imprese sono le cause che generano un'eventuale discontinuità. Più specificamente, le imprese familiari, oggetto di studio del presente lavoro, annoverano forse tra le principali cause di discontinuità la trasmissione del ruolo imprenditoriale. Con ciò non si può tuttavia affermare che le imprese interessate da una fase di successione siano necessariamente destinate a vivere un momento di difficoltà o di crisi. Anzi, per alcune la successione può costituire un banco di prova per la continuità dell'impresa rappresentando l'inizio di un cambiamento di rotta verso nuove prospettive di sviluppo e di crescita perseguite grazie all'avvicinamento del soggetto di governo¹².

2. Verso un modello di analisi per il monitoraggio della vitalità dell'impresa familiare in fase di successione

Il fenomeno della successione è certamente di grande attualità ed interesse; molte sono le analisi e le ricerche empiriche riscontrate nella letteratura¹³.

¹¹ Cfr. al proposito anche JOVENITTI P., *Entrepreneurial finance*, Egea, Milano, 2002, pp. 161 e ss. CUOA IMPRESA, I percorsi della continuità. Gli scenari di sviluppo e di competitività delle PMI venete, progetto di ricerca, 2004.

¹² Cfr. NAZZARO L. - UGOLINI M., *op. cit.*, p. 311; AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1995, pp. 28-47.

¹³ La centralità del tema è sottolineata sia dalla numerosità degli studi compiuti, che dalle evidenze empiriche. A conferma di ciò si veda tra l'altro: MONTANARI S., *L'impresa familiare. Continuità e successione*, Cedam, Padova, 2003; POPOLANI M., *Impresa familiare e passaggio generazionale. Casi a Nord-est il modello trasme's*, Il sole 24 ore, Milano 2002; NICOLÒ D., *La transizione al vertice dell'impresa familiare minore*, Giappichelli, Torino, 2000; WARD J., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia, come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, F. Angeli, Milano, 1990; DEMATTÈ C., "Ricambio o scontro generazionale", *Economia e management*, vol. 2, 1988; DALLA VERITÀ G.M. - LENZI R. "La successione nelle imprese familiari", *Amministrazione e Finanza*, 1990; GALLUCCI C., *op. cit.*, 1999; CORBETTA G. - MONTEMERLO D., *The role of family in family business. Research forum proceedings*, Egea, 2001; WORTMAN M.S., "Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm", *Family business review*, vol. 7, n. 1, 1994, pp. 3-27; AA.VV. *La successione d'impresa nei distretti industriali: il caso Lumezzane*, Il Sole 24 ore, Milano, 1999; COMPAGNO C., *PMI in transizione. Una comparazione internazionale*, Utet, Torino, 2003; BRUNELLO T. - BORNELLO M., *Passaggi obbligati. La trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle PMI*, Franco Angeli, Milano, 2003; FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Il governo della transizione del ruolo imprenditoriale rappresenta infatti uno dei compiti fondamentali a cui sono chiamati, *in primis*, i soggetti imprenditoriali uscenti e coloro che, nell'impresa di famiglia, riconoscono un'occasione importante di lavoro. Il mutamento del soggetto economico, sia esso interno o esterno alla compagine familiare, deve infatti garantire la continuità dell'impresa¹⁴. Pertanto, pianificare in un'ottica di processo la transizione del ruolo imprenditoriale costituisce una via obbligata per quelle imprese che dalla successione intendono uscirne indenni.

La consapevolezza che il subentro definitivo di una generazione all'altra debba avvenire attraverso un processo composto da numerose fasi, che si sviluppa in un arco di tempo lungo permette, infatti, di pianificare la transizione dalla fase di formazione dei figli fino al loro eventuale ingresso in impresa, proseguendo con il periodo della convivenza tra padre e figlio e terminando con il subentro al padre e la presa del comando da parte del successore¹⁵.

¹⁴ Sia sufficiente citare i recenti dati relativi ad un campione composto da 1.600 imprese familiari elaborati dall'Osservatorio Asam-Pmi dell'Università Cattolica di Milano, secondo i quali nell'ultimo triennio (2001-2004), la fase del passaggio generazionale ha coinvolto nel 2003 il 68% delle piccole e medie imprese, nel 2002 il 64% e nel 2001 il 63%; nonché i dati dell'Aidaf dai quali si rileva che di 100 aziende familiari italiane, solo il 50% arriva alla seconda generazione ed appena il 15% alla terza generazione. Cfr. DI PILLO L., "Imprese a rischio-successione", *Il sole 24 ore*, 2 marzo 2005.

¹⁵ Piantoni individua le fasi del processo successorio partendo dal ruolo della famiglia sull'educazione del figlio, sul percorso formativo di quest'ultimo: la scelta delle elementari, le prime amicizie, le scuole medie e superiori, la scelta della facoltà universitaria, la partecipazione ad altre istituzioni fino all'ingresso nell'azienda dopo un'esperienza lavorativa presso un'altra realtà imprenditoriale. La fase più delicata, secondo l'Autore è, infine, la ricerca di un equilibrio difficile tra esigenze divergenti all'interno della stessa impresa. Cfr. PIANTONI G., op. cit., 1990, pagg. 193 e segg. Sarà quindi indispensabile programmare un piano di crescita delle risorse familiari che assicuri, sin dal principio, un livello di coinvolgimento e gratificazione adeguato e mirato alla progressiva crescita dell'impresa. Occorre quindi far acquisire ai potenziali successori le conoscenze e le abilità necessarie attraverso *apprendistati presso la stessa impresa o imprese diverse, iter formativi in scuole o enti specializzati o corsi base di formazione*, ad hoc organizzati presso la stessa impresa, che assicurino il coinvolgimento contemporaneo di tutti i potenziali successori al fine di creare anche, per quanto possibile, un clima relazionale di stima e fiducia reciproca e, infine, la *partecipazione almeno ad alcune riunioni* e ad alcuni incontri tra il padre e i collaboratori, i fornitori, i clienti e gli altri attori critici per il successo dell'impresa. Tali programmi formativi, una volta sviluppati, possono contribuire a legittimare l'accesso del potenziale successore nell'organizzazione. Tale intervento risulta utile al fine di *"imparare ad essere giudicati più per i propri meriti e demeriti che per il cognome che portano; - conoscere le dinamiche organizzative di un'impresa senza l'inquinamento derivante dall'essere figli del proprietario; - imparare i contenuti di una cultura imprenditoriale e manageriale diversa; - vedere altri genitori-imprenditori; - apprendere alcune tecniche gestionali. Queste esperienze hanno anche lo scopo di consentire ai giovani di misurare le proprie capacità in un ambiente dove gli inevitabili insuccessi iniziali non pregiudicano né la possibilità di apprendimento, né il prosieguo della carriera e neppure la*

Ciò posto, obiettivo del presente lavoro è quello di proporre un primo modello analitico qualitativo che possa fungere da supporto al processo di pianificazione della successione, in quanto in grado di fornire rilevanti informazioni circa l'entità e la probabilità di manifestazione dei principali fattori di rischio connessi a tale momento di discontinuità della vita dell'impresa. Fattori questi che, se non adeguatamente monitorati, possono accentuare la probabilità di non sopravvivenza dell'impresa.

2.1 L'identificazione dei principali fattori di rischio specifici dell'impresa familiare

Il rischio d'impresa permea tutte le fasi del ciclo di vita dell'organizzazione imprenditoriale, assumendo connotazioni differenti in funzione di diverse possibili combinazioni di operazioni e accadimenti di gestione¹⁶.

propria credibilità nei confronti dei futuri collaboratori". Cfr. CORBETTA G., *op. cit.*, 1996, p. 186. Per una analisi degli strumenti a disposizione del padre per crescere un figlio autonomo e responsabile capace, in futuro, di subentrare nel ruolo imprenditoriale, si rimanda a TONON G., *L'azienda da una generazione all'altra*, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 99 e ss.

¹⁶ Il rischio in economia aziendale è generalmente inteso come la possibilità, o probabilità, che sull'azienda possano abbattersi eventi svantaggiosi. In particolare:

- Sassi definisce il rischio come l'eventualità di un andamento sfavorevole nello svolgimento di un'azione futura. Cfr. SASSI S., *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940;

- Bertini considera il rischio come la possibilità che dalla manifestazione di eventi incerti possa essere arrecato un danno alla combinazione produttiva. Cfr. BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987;

- Oberparleiter sostiene che il rischio non sta nell'evento pericoloso in sé e per sé, bensì nella possibilità che si produca l'effetto negativo sulla gestione aziendale. Cfr. OBERPARLEITER K., *Funktionen und Risiken des Warenhandeles*, Seconda edizione, Wienn, Springer, 1955.

Per ulteriori approfondimenti sul rischio si rimanda tra gli altri a: FIUME R., *La copertura dei rischi*, Giappichelli, Torino, 2000; MASSARI M., "Questioni di metodo a proposito della misurazione del rischio ai fini della valutazione delle aziende", *Finanza Marketing e produzione*, n. 4, 1987; KNIGHT, *Rischio, incertezza e profitto*, La Nuova Italia, Firenze, 1960; ARROW K.J., *Aspects of the theory of risk-bearing*, Yrjö Johnsonin Säätiö, Helsinki, 1965; PRATT J.W., "Risk aversion in the small and in the large", *Econometrica*, gen-apr., 1964; DE FINETTI B., "Il rischio e le decisioni economiche", *Rivista Bancaria*, Milano, 1953; MANTOVANI M., *Rischio e valore dell'impresa: l'approccio contingent claim della finanza aziendale*, Egea, Milano, 1998; FAZZI R., *Il contributo della teoria delle funzioni e dei rischi allo studio dei comportamenti imprenditoriali*, Cursi, Pisa, 1957.

L'analisi del rischio, e in particolare del rischio di continuità in fase successoria, può trovare le sue più profonde radici in una semplice funzione matematica del tipo:

$$R = f(L, C)$$

dove:

R = rischio di continuità generazionale

L = dissolvimento della *leadership*

C = conflitti

L'analisi del rischio di continuità generazionale deve quindi essere visto come un processo da governare che non solo coinvolge tutte le componenti dell'organizzazione ma che necessita di un'attenta analisi delle due indicate componenti.

È di fatto condizione necessaria, ancorché non sufficiente per governare e superare tale rischio:

- *individuare* preventivamente eventuali sintomi premonitori e i fattori di tale stato, leggendo ed interpretando le dinamiche di contesto e le pressioni e le aspettative della famiglia e dei sovra-sistemi;
- *valutare* i predetti fattori di crisi, alla luce delle capacità imprenditoriali dei membri della famiglia;
- *predisporre* ed attuare efficaci processi di transizione imprenditoriale che potranno anche contemplare la riprogettazione del modello di *governance*, il ripensamento, la modifica, il rinnovo o addirittura la sostituzione delle componenti fondanti l'impostazione competitiva dell'impresa, al fine di ridurre od eliminare tempestivamente i fattori negativi prima ancora che essi possano tradursi in perdite di gestione o addirittura in cause di liquidazione dell'impresa.

Nella specificazione del contenuto delle sopra richiamate necessità richieste per gestire un processo di transizione imprenditoriale non può però tralasciarsi di sottolineare come la stessa debba essere affrontata con la consapevolezza circa le difficoltà legate al possibile adattamento della struttura operativa alla nuova *leadership*.

Tali difficoltà sono infatti, riconducibili ad una serie di forze che fanno da attrito o da ostacolo alla piena esplicazione della capacità del successore di guidare l'impresa. Trattasi in particolare di inerzie di natura burocratica che ritardano o comunque limitano il cambiamento veicolato dal nuovo organo di governo; di incapacità imprenditoriali e manageriali; di resistenze personali che

creano difficoltà all'organizzazione quando si trova a dover imboccare la via del cambiamento¹⁷.

Elementi questi che, se non attentamente valutati possono determinare gravi conseguenze sulla redditività e sulla solidità patrimoniale e finanziaria dell'impresa e, conseguentemente, condurre alla dispersione del patrimonio materiale ed immateriale accumulatosi nel tempo.

Ne consegue l'opportunità di adottare un modello di analisi che non solo consenta di individuare l'esistenza degli specifici fattori di rischio di un'impresa familiare impegnata in un processo di transizione imprenditoriale ma che, altresì, permetta di stabilire in modo oggettivo la probabilità del loro verificarsi e quindi di favorire l'individuazione di corrette modalità che consentano di pervenire ad efficaci ipotesi di soluzione della transizione imprenditoriale nell'ottica della continuità dell'impresa¹⁸.

La costruzione di tale modello richiede necessariamente un'analisi accurata sulla natura e sull'entità di tali rischi. Analisi che trova fondamento in un *audit* approfondito della realtà d'impresa da esaminare.

Così, la predisposizione di *check-list*, in cui trovano spazio indicatori espressivi dell'esistenza e del grado di incidenza dei fattori di rischio esaminati, rappresenta il primo passo da compiere verso la costruzione di un modello in grado di supportare l'organo di governo di un'impresa familiare nel suo percorso di autoanalisi del rischio di continuità in prossimità di una successione familiare.

Il numero di indicatori da poter inserire per qualificare ciascuno dei fattori di rischio può variare da impresa ad impresa. Nelle tabelle che seguono, ogni fattore di rischio riceve una valutazione sulla base di una serie di parametri di rilevazione. La maggior parte degli stessi, essendo di natura intangibile e quindi difficilmente misurabili, richiedono di essere sottoposti ad un'analisi articolata, le cui metodologie di rilevazione potranno spaziare dalle classiche tecniche del *focus group*, questionari ed interviste, sino alle tecniche basate sull'osservazione. Ad ogni indicatore potrà essere assegnato un peso – compreso tra 0 ed 1 – in funzione dell'entità dell'impatto e della probabilità che l'evento si verifichi¹⁹. Nell'ultima colonna viene riportata la media aritmetica dei singoli pesi attribuiti ai diversi indicatori mentre, nell'ultima riga, il peso finale attribuito al singolo fattore di rischio, sulla scorta della valutazione operata da tutti i soggetti che, direttamente o indirettamente coinvolti nel processo di monitoraggio, sono ritenuti dal responsabile dell'analisi in grado di esprimere un giudizio utile ai fini valutativi.

¹⁷ Cfr. CAFFERATA F., *Sistemi ambiente e innovazione. Come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995.

¹⁸ Cfr. PIGNOLO P., *La gestione e la ritenzione del rischio*, Franco Angeli, Milano, 2002, pp. 132-210, BERTINI U., *op. cit.*, Giuffrè, Milano, 1987.

¹⁹ Cfr. BERETTA S., *Valutazione dei rischi e controllo interno*, Egea, Milano, 2004.

In buona sostanza, un congruo numero di indicatori, relativi ai due fattori di rischio aziendale, consentirà di delineare un modello che, se tenuto sotto controllo dall'organo di governo, rappresenterà un segnalatore significativo della salute dell'azienda e quindi della sua capacità di perdurare nel tempo.

Di seguito, ci si propone di qualificare dapprima i fattori di rischio che si ritiene concorrano più degli altri ad aumentare il rischio di sopravvivenza dell'impresa in fase successoria e, successivamente, di elencare, per ciascuno di esso, gli indicatori segnaletici dell'esistenza di tali fattori.

2.1.1 Il dissolvimento della leadership

La *leadership* nell'impresa familiare può essere definita come la capacità riconosciuta ad un soggetto di conseguire il fine dell'impresa; capacità valutabile alla luce della legittimità accordatagli dalla famiglia e, più in generale, dai membri dell'organizzazione²⁰.

Da ciò consegue che l'adeguatezza della *leadership*, intesa quale capacità di "intuizione, innovazione e previsione", viene a rappresentare un fattore ad elevata criticità da valutare ai fini della sopravvivenza dell'impresa familiare²¹.

Il rischio di non continuità dell'impresa familiare dipende certamente ed in maniera significativa dalla possibile distruzione della *leadership* che, in alcuni momenti e, in particolare in prossimità di una successione, risulta reale.

²⁰ Cfr. VACCANI R., "Stili di gestione e culture indotte. La "gaussiana del buon senso" dei collaboratori", *Economia & management*, n. 6, 2003.

²¹ A tal proposito si veda anche: SCHUMPETER J.A., "The creative response in economic history", *Journal of Economic History*, vol. 2, 1947.

Tab. 1 – Il dissolvimento della leadership

I principali indicatori dello specifico fattore di rischio considerato		Potenziali valutatori				Valore medio dell'indicatore
		1	2	...	n	
1	<i>Età del leader uscente</i>					
2	<i>Intenzionalità a succedere</i>					
3	<i>Adeguatezza delle competenze e delle capacità della nuova leadership con le nuove esigenze dell'impresa</i>					
4	<i>Rapporti tra leadership entrante ed uscente</i>					
5	<i>Influenza esercitata da eventuali membri non facenti parte dell'organo di governo</i>					
6	<i>Nepotismo</i>					
7	<i>Deriva generazionale</i>					
8	<i>Ambiguità e sovrapposizione di ruoli</i>					
.						
.						
.						
n						
Valore medio del fattore di rischio						

Tale fattore di rischio specifico può essere valutato sulla base dei seguenti indicatori²²:

- ***L'età del leader uscente.*** L'anzianità del *leader* configura certamente un indicatore segnaletico del tempo disponibile per pianificare e intervenire, quindi, in tempo, per garantire una trasmissione del ruolo imprenditoriale nella maniera meno traumatica possibile. In Italia, lo sviluppo imprenditoriale, concentratosi nei due decenni 60' e 70', fa sì che una grossa parte dell'imprenditoria italiana si trovi attualmente ad affrontare il complesso problema della successione. Solo le imprese che si sono avviate già da tempo saranno in grado di vivere la successione come un momento di ripensamento e di adeguamento della visione strategica al mutevole contesto di riferimento²³;
- ***L'intenzionalità a succedere.*** Una ricerca condotta dalla *George S. May International*, mette in risalto le perplessità e i tabù dei genitori nel cedere le redini dell'impresa agli eredi, evidenziando le differenze di comportamento

²² Cfr. NOBOLO A., *Continuità e sistemi di governo economico*, Egea, Milano, 2000, pp. 63-103.

²³ Secondo i dati dell'Osservatorio Asam, il 32% degli imprenditori ha un'età compresa tra i 60-70 anni; il 26,8% tra i 50-60 anni; il 20,7% ha oltre 70 anni; il 5,2% ha tra i 30-40 anni, il 15,3% tra i 40-50 anni. Questi dati fanno riflettere sull'imminenza della successione generazionale per le imprese familiari nate nel secondo dopoguerra. Cfr. DI PILLO L., *op.cit.*, *Il Sole 24 ore*, 2 marzo 2005.

dell'imprenditore uscente a seconda della collocazione geografica, del sesso del figlio e del suo titolo di studio: gli imprenditori meridionali hanno un atteggiamento di maggiore disponibilità nei confronti del figlio se questi è in possesso di una laurea o di un attestato post-universitario (il 65% è favorevole a lasciare lo scettro), riconoscendogli anche la possibilità di affidargli ruoli di responsabilità; al Nord, invece, ci sono forti resistenze e l'atteggiamento non muta in base al titolo di studio in quanto la scalata avviene solo dopo una lunga gavetta del figlio in azienda (il 35% dei casi esprime resistenza dell'imprenditore a lasciare il comando al figlio, anche se laureato). Diverso risulta anche l'atteggiamento nei confronti delle figlie: al Sud nel 50% dei casi, il padre lascia l'azienda alla figlia, mentre al Nord la percentuale scende al 30%. Va, tuttavia, precisato che il fenomeno in questione non caratterizza solo il sistema imprenditoriale italiano. Infatti, il complesso del *Kid brother* (atteggiamento del padre titolare verso i figli) è tipico del mondo economico occidentale²⁴. Appare evidente che la volontà e, quindi, la presa di coscienza di affrontare la successione riduce sensibilmente il rischio di una transizione errata: atteggiamenti di chiusura e/o reticenza ad affrontare la trasmissione del ruolo imprenditoriale sposta solo in avanti il problema, rischiando di viverlo in un momento non sempre opportuno;

➤ ***L'adeguatezza delle competenze e delle capacità della nuova leadership con le nuove esigenze dell'impresa.*** La globalizzazione dei mercati, l'aumento della pressione competitiva, l'immaterialità delle risorse critiche di successo, l'innovazione tecnologica, lo sviluppo dei mercati finanziari richiedono l'esistenza, all'interno delle organizzazioni, di competenze coerenti con le mutevoli esigenze che caratterizzano i diversi momenti di vita di un'impresa. L'impresa familiare deve essere sempre in grado di cogliere le opportunità e di evitare i possibili rischi al fine di garantirsi la sopravvivenza. In particolare, l'incessante ricerca della risonanza, impone l'adozione di strategie adeguate *“per affrontare l'ambiente, adattarvisi attivamente, evitarlo, cercare di comprenderlo, cambiarlo e contenerlo”*²⁵. Diverse sono le capacità di cui l'imprenditore deve essere dotato²⁶:

- *la capacità di cogliere le opportunità ed i segnali deboli del contesto;*
- *la capacità di ascolto degli altri stakeholder;*

²⁴ Cfr. *Il Sole 24 ore*, 12 ottobre 1998.

²⁵ Cfr. MARCH J.G., “Footnotes to organizational change”, *Administrative science quarterly*, dicembre, 1981.

²⁶ Cfr. GENNARO P., “Che cos'è un imprenditore: un profilo di sintesi”, *Economia & Management*, n. 2, 1997; BACCARANI C. – BRUNETTI F., *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino, 2003, pp. 99 e ss.; VICARI S., “Il management post-industriale è cominciato. Anzi è già finito”, *Economia & Management*, n. 4, 1996.

- *la capacità di dialogo e di negoziazione.* Ovviamente, tale capacità, presuppone un'apertura culturale alla diversità ovvero uno sforzo di accettazione e di comprensione di tutto ciò che è altro da sé;
- *l'orientamento di lungo periodo.*

Il ruolo di tali capacità varia a seconda del momento di vita dell'impresa e, purtroppo, non sempre un imprenditore possiede capacità così diverse. Infatti, può accadere che con il trascorrere del tempo, le competenze richieste dall'organizzazione e quelle possedute dall'imprenditore tendono pian piano a non coincidere più così facilmente. Allo stesso modo variano nel tempo le sue motivazioni le quali inducono l'imprenditore ad assumere atteggiamenti non più coerenti con i bisogni dell'azienda. Ciò premesso, un'attenta analisi dell'adeguatezza della *leadership* con le esigenze inevitabili di rivitalizzazione della formula imprenditoriale risulta necessaria ai fini della valutazione del rischio di distruzione della *leadership*;

- ***i rapporti tra leadership entrante ed uscente.*** Tali rapporti possono essere giudicati tenendo conto del grado di fiducia reciproca, della presenza di canali di comunicazione franchi e costruttivi, del livello di intenzionalità nella conservazione dell'impresa all'interno della famiglia e della disponibilità alla delega²⁷;
- ***L'influenza esercitata da eventuali membri non facenti parte dell'organo di governo,*** i quali possono consentire di²⁸:
 - acquisire esperienze e competenze non possedute da coloro che lavorano nell'impresa;
 - stimolare il senso di autodisciplina e di responsabilità del capo azienda e del management;
 - avere un interlocutore sfidante nella fase di formulazione degli obiettivi e delle strategie e imparziale nella valutazione dei risultati;
 - migliorare la qualità del processo di valutazione delle persone;
 - migliorare la qualità del processo decisionale con domande penetranti;
 - favorire migliori relazioni con altri portatori di interesse nei confronti dell'impresa;
 - favorire la regolamentazione adeguata dei rapporti tra famiglia e impresa in termini di contributi e ricompense, la gestione meno emotiva delle tensioni che possono nascere tra i soci familiari impegnati nell'impresa, la formazione dei successori, la pianificazione tempestiva e professionale del processo di avvicendamento generazionale nella proprietà, nel

²⁷ Cfr. BARRACH J.A.- GANTISKY J.B., "Successful succession in family business" in: *Family business review*, vol. 8, n. 2, 1995, pp. 131-155; BODEGA, *L'impatto della composizione dei C.d.A. sui risultati dell'azienda* in AIROLDI G.- FORESTIERI G., *Corporate governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano, 1998.

²⁸ Cfr. MONTEMERLO D., *op.cit.*, 2000.

governo e nella direzione dell'impresa. Tuttavia la loro presenza può rendere più formale il clima delle riunioni sia per ragioni di riservatezza, sia per cautela nei confronti delle persone presenti;

- **il nepotismo**, inteso come l'avanzamento o la designazione di parenti in base a criteri diversi dalla meritocrazia. Tale fenomeno presenta aspetti negativi tra i quali la difficoltà ad attrarre nell'impresa *manager* di elevata professionalità riconosciuta sul mercato²⁹. Tutto ciò induce a ritenere che il rischio di dissolvimento della *leadership* può aumentare in presenza di atteggiamenti di selezione del personale lontani da regole organizzative condivisibili, le uniche in grado di garantire un clima lavorativo stimolante e produttivo;
- **la deriva generazionale**. È un fenomeno naturale e non eludibile in quanto si caratterizza per un progressivo aumento del numero dei membri di una dinastia allo scorrere delle generazioni³⁰. La pressante richiesta di inserimento di componenti familiari nella struttura aziendale può alterare gli equilibri organizzativi a cui il *leader* è pervenuto nel tempo. Pertanto, la verifica dell'esistenza di chiare e condivise regole di inserimento delle nuove leve nell'impresa di famiglia, rappresenta un segnale per valutare l'incidenza che il fenomeno di deriva generazionale può esercitare sul rischio di distruzione della *leadership*³¹;

²⁹ Cfr. MILLER E.J.– RICE A.K., *System of organization*, Tavistock, London, 1967. I due studiosi hanno constatato che le migliori nuove reclute usano frequentemente le imprese familiari come opportunità di addestramento spostandosi poi, solitamente all'inizio dei trent'anni, in *public companies* nelle cui organizzazioni non vi siano artificiali limiti di carriera. Non vanno però sottovalutati anche i riflessi positivi che il nepotismo può far registrare. Tra gli altri, si ricordano: l'ampia flessibilità nel soddisfare le diverse esigenze dell'impresa nel tempo, la semplificazione nella comunicazione e corretta applicazione delle norme di comportamento imposte dall'impresa. Per approfondimenti sui vantaggi e svantaggi del nepotismo vedi MONTANARI S., *op. cit.*, 2003; MOLOFSKY I., "A plug for nepotism", *Benefits and Compensation Solutions*, vol. 21, n. 4, 1998, pp. 36-38; NELSON S., "The bright side of nepotism", *Nation's business*, vol. 86, n. 5, 1998, p.72.

³⁰ Il fenomeno della deriva generazionale si accompagna generalmente ad un altro fenomeno naturale di pari rilievo per il *family business*, ossia il "raffreddamento dei soci familiari". Il o i fondatori si identificano completamente con l'attività alla quale hanno dato vita e, nel caso di più persone, sono uniti da un forte legame emotivo, pur se talvolta conflittuale. Al passare delle generazioni è naturale che, da un lato, tra i successori si allentino i legami affettivi e, dall'altro, si "raffreddi" la forte identificazione con l'impresa. Cfr. CORBETTA G., *Le imprese familiari: caratteri, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995, p. 106.

³¹ Recentemente introdotti in Italia, i patti di famiglia (o protocollo familiare, *family statements*, *family strategic plan*), rappresentano un insieme di principi-guida e di regole valide, eque, chiare e condivise sui rapporti tra famiglia e impresa al fine di aumentare la probabilità di sopravvivenza delle imprese familiari. Il processo attraverso il quale l'organo di governo arriva alla stesura del patto è piuttosto lungo e faticoso e si articola in tre fasi: adesione, formulazione e attuazione. Per approfondimenti cfr. MONTEMERLO D., *Il governo delle imprese familiari*, Egea, Milano, 2000, pp. 159-180; CORBETTA G., *Le imprese familiari. Caratteri originali*,

➤ ***L'ambiguità e la sovrapposizione dei ruoli.*** Alla luce dell'approccio sistemico vitale (ASV), le imprese familiari si caratterizzano e si distinguono dalle altre realtà imprenditoriali per l'esistenza di una stretta interdipendenza tra due sistemi vitali con un'etica profondamente diversa: impresa e famiglia, continuamente alla ricerca dell'equilibrio attraverso meccanismi di reciproco aggiustamento. L'ASV non riconosce un ruolo all'etica in senso assoluto, bensì qualifica un'etica relativa, atta a garantire la sopravvivenza di un sistema attraverso il perseguimento degli obiettivi definiti dal suo organo di governo, in quanto compatibili con le attese proiettate da entità sistemiche terze rilevanti che con lo stesso sono in relazione. Esiste dunque un'etica dell'impresa e un'etica della famiglia, intese come insieme dei valori, principi, norme connesse all'agire di tali categorie di organizzazioni sociali³². A tal proposito Lansberg, riferendosi ai sistemi impresa e famiglia, parla di diversi “*fini istituzionali*” e “*valori culturali di fondo*”³³. Per quanto riguarda i primi egli ritiene che l'impresa trova la sua ragion d'essere nella creazione di ricchezza per il soggetto economico mediante l'attuazione di una produzione di beni e servizi per lo scambio sul mercato; la famiglia, invece, trova la sua ragion d'essere nella ricerca del benessere psichico e fisico di tutti i suoi membri. Benessere che si raggiunge, sotto il profilo economico, con il consumo di beni e servizi destinati al soddisfacimento dei bisogni; sotto diversi ma collegati profili, con la ricerca di un clima che favorisca un completo ed equilibrato sviluppo della persona umana.

Le finalità che animano l'impresa e la famiglia sono tutt'altro che divergenti ed incompatibili. Infatti la creazione di ricchezza da parte dell'impresa è strumentale al raggiungimento del benessere psichico e fisico dei componenti della famiglia imprenditoriale, cioè la famiglia provvede direttamente alla

varietà e percorsi di sviluppo, Egea, Milano, 1995, pp. 207-231; MAGRETTA J., “Governing the family-owned enterprise: an interview with finland's Krister Ahlstrom”, *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 1, 1998, p. 112; TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano, 1996, pp. 102-106; MONTANARI S., *op. cit.*, 2003, pp. 202-207.

³² Cfr. MASTROBERARDINO P., “Il ruolo dei clan familiari nelle aziende di famiglia. La prospettiva sistemica”. Relazione presentata al seminario “Il passaggio generazionale delle PMI. Come facilitare il passaggio delle imprese alle nuove generazioni”, Bari, 2002.

³³ Cfr. LANSBERG I.S., “La gestione delle risorse umane: il problema della sovrapposizione istituzionale”, *Problemi di gestione*, n.1, 1994. Sul tema dell'integrazione tra cultura dell'impresa e cultura familiare si veda anche: DYER W. G. *Cultural change in family firms: anticipative and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey Boss, 1986; GALLO M. A., *Cultura en empresa familiar*, Barcellona, IESE, 1992; SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Boss, 1985; BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 42-44.

soddisfazione dei bisogni, l'impresa vi contribuisce indirettamente generando la ricchezza economica necessaria.

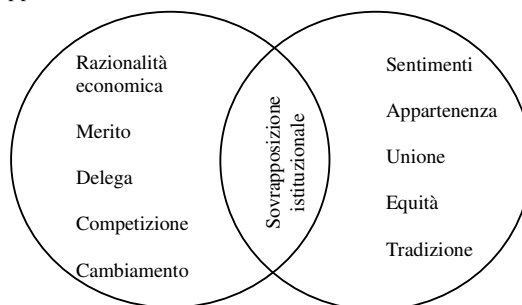
Notevoli problemi sorgono quando l'impresa si piega ad un soddisfacimento diretto dei bisogni familiari (es. assegnando responsabilità direzionale a chi non le merita, soltanto per evitarne la frustrazione). In tal caso l'errore è l'applicazione all'impresa dei valori culturali propri della famiglia. Tale comportamento spesso compromette gli equilibri aziendali rendendo estremamente difficoltoso lo stesso mantenimento del benessere familiare. Oltre ai diversi fini istituzionali, impresa e famiglia hanno distinti "*valori culturali di fondo*", infatti:

a) l'impresa è mossa dalla logica della razionalità economica. I meccanismi di regolazione dei rapporti interpersonali sono fondati sulla gerarchia e sul merito. La complessità della gestione rende inevitabile il decentramento decisionale tramite il meccanismo della delega. I sistemi premianti sono essenzialmente meritocratici e generano un clima di forte competizione. L'impresa, infine, è un sistema essenzialmente aperto, che dai continui contatti con l'ambiente esterno trae l'alimentazione dei processi di innovazione e cambiamento;

b) la famiglia, invece, è mossa soprattutto da legami affettivi e da un forte senso di appartenenza. Le decisioni sono spesso prese collegialmente e comunque in modo da preservare la compattezza e l'unitarietà dell'istituto. Il principio che governa le modalità di fruizioni dei benefici derivanti dalla famiglia è quello dell'uguale trattamento dei figli. La famiglia tende a costituire una comunità per certi aspetti chiusa, tesa a perpetuare i valori della sua tradizione.

La contemporanea presenza delle stesse persone negli assetti istituzionali dell'impresa e della famiglia tende a portare nell'impresa i valori tipici della famiglia e viceversa, dando così luogo al fenomeno della sovrapposizione istituzionale (fig. 2) che è tanto più consistente quanto maggiore è l'influenza esercitata dalla famiglia sull'impresa.

Fig. 2 - La sovrapposizione istituzionale



Fonte: LANSBERG I.S. , *op. cit.*, 1983.

Da quanto detto si desume che l'impresa familiare può trovare nella famiglia i valori culturali di fondo in grado di orientare naturalmente i comportamenti gestionali verso gli obiettivi dell'impresa, stimolando elevati livelli di impegno e motivazione. Quindi il successo e la continuità delle imprese familiari così come l'equilibrio e l'armonia della famiglia sono senz'altro legate al modo con cui i valori culturali della famiglia vengono trasferiti ed assimilati nell'impresa e, viceversa, i valori imprenditoriali influenzano la vita familiare. La difficile conciliazione di due mondi così diversi ma anche così interdipendenti può compromettere nel lungo termine la *leadership* dell'imprenditore, il quale può tutelarsi dai rischi di una sovrapposizione istituzionale non ben governata solo attraverso regole chiare e condivise dai membri della famiglia e dell'impresa. Solo in tal modo sarà possibile derivare benefici dal fenomeno di sovrapposizione istituzionale che, in maniera ineludibile, si presenta nelle imprese familiari.

2.1.2 Il grado di conflittualità all'interno della famiglia

La possibilità dell'impresa familiare di sopravvivere e di prosperare nel tempo deriva in larga misura dalla capacità della famiglia di restare a lungo unita e coesa³⁴.

³⁴ Cfr. LANSBERG I., "Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, summer, 1983, pp. 39-46; FLAMHOTZ E.G., *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey Bass, San Francisco, 1986 pp. 75-98; PRINCE R.A., "Family business mediation: a conflict resolution model", *Family business review*, vol. 3, n. 3, 1990, pp. 209-223.

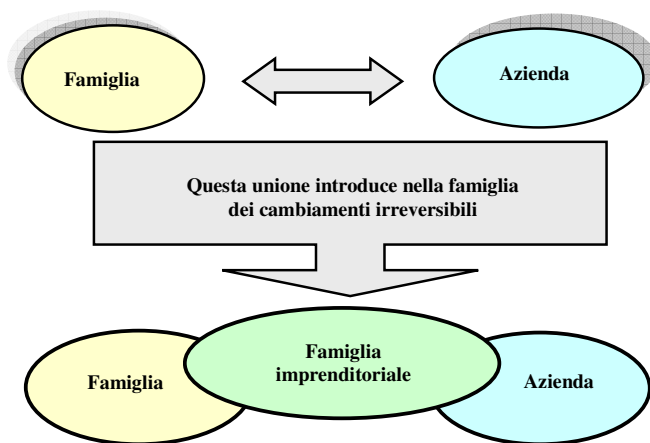
Tab. 2 - Conflitti

I principali indicatori dello specifico fattore di rischio considerato		Potenziali valutatori			Valore medio dell'indicatore
		1	2	... n	
1	Composizione della famiglia imprenditoriale				
2	Qualità dei legami familiari				
3	Modalità di risoluzione delle precedenti situazioni conflittuali che si sono verificate nella storia della famiglia imprenditoriale				
4	Grado di separazione del patrimonio della famiglia dal patrimonio dell'impresa				
5	Coerenza fra esercizio della leadership e proprietà del capitale				
6	Attrattività del business per i potenziali entranti				
7	Coerenza fra contributi e ricompense				
8	Presenza di proprietà familiare estranea al governo dell'impresa				
.					
.					
.					
n					
Valore medio del fattore di rischio					

Gli aspetti che possono essere analizzati per procedere alla valutazione di tale fattore di rischio sono:

- **la composizione della famiglia imprenditoriale.** Ogni famiglia è diversa dalle altre in quanto è composta da persone con caratteri diversi, ha la sua storia e sviluppa una cultura che si basa su norme, principi e comportamenti specifici. Quando poi una famiglia lega la propria esistenza alla creazione ed alla gestione di un'azienda, essa si pone in relazione quasi simbiotica con un'altra entità e si trasforma in famiglia imprenditoriale. Per gestire consapevolmente le trasformazioni di quei valori e quelle norme che non possono coesistere con le nuove esigenze, la famiglia imprenditoriale deve sviluppare una coscienza di sé più approfondita, deve operare cioè un proprio "check up".

Fig. 3 - La famiglia imprenditoriale



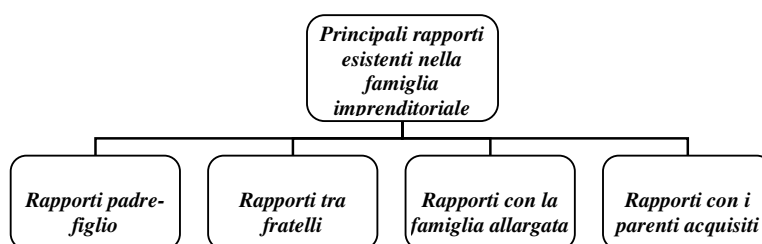
Appare, quindi, evidente come una composizione familiare, particolarmente articolata, introduce esigenze di coordinamento non sempre di facile soluzione;

➤ **la qualità dei legami familiari.** È al proposito necessario esaminare innanzitutto la complessità dei principali rapporti esistenti nella famiglia imprenditoriale (fig. 4).

a) **il rapporto padre-figlio.** Di tale rapporto si sono occupati numerosi studiosi, per lo più di provenienza psicologica, che tendenzialmente hanno rimarcato le difficoltà e gli ostacoli provocati da reciproci atteggiamenti di rivalità e dalla divergenza delle aspettative di ciascuno. Al proposito Kets De Vries e Levinson osservano come numerosi imprenditori tendono a sminuire le capacità imprenditoriali dei loro figli, a mantenere nei loro confronti atteggiamenti paternalistici, a prorogare ripetutamente la propria successione nell'impresa³⁵.

³⁵ Cfr. KETS DE VRIES M.F.R., *Le dinamiche delle aziende a controllo familiare: aspetti positivi e negativi* in BOLDIZZONI D. - SERIO L., *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e Associati, Milano, 1996.

Fig. 4 - I rapporti familiari



b) *il rapporto tra fratelli*. Tale rapporto presenta un grado di conflittualità diverso a seconda che tutti i fratelli siano o no direttamente occupati nell'impresa. Nel primo caso gli psicologi individuano l'origine più profonda nella competizione con cui i fratelli in età infantile si contendono l'attenzione dei genitori. Nel secondo caso i conflitti possono nascere, più che dalla rivalità, dai diversi interessi e dalle diverse attese riposte nel *business*. La remunerazione dell'investimento, le opportunità concesse ai propri figli, la trasparenza informativa e le politiche di investimento sono in genere le principali ragioni di attrito;

c) *il rapporto con la famiglia allargata*. Con il trascorrere del tempo vi è la tendenza da parte dei membri della famiglia ad assumere comportamenti maggiormente in funzione degli interessi specifici del proprio nucleo familiare o ramo di discendenza, rispetto a quelli della famiglia allargata o dell'impresa³⁶.

d) *il rapporto con i parenti acquisiti*. I parenti acquisiti possono avere parte fondamentale nella conservazione dell'armonia e del reciproco rispetto all'interno della famiglia, smorzando i toni dei conflitti, mantenendo i rapporti fra le varie famiglie nucleari, ricomponendo le fratture fra i vari membri del clan. Tuttavia raramente i parenti acquisiti, si trovano nella situazione più favorevole per svolgere tale compito.

Le ragioni possono essere così sintetizzate:

- assenza di rapporti affettivi con gli altri componenti della famiglia del coniuge;
- rischio di sottovalutare la valenza e le implicazioni della cultura e delle tradizioni della famiglia imprenditoriale, in quanto generalmente estranei all'esperienza di chi non ne fa parte;

³⁶ Cfr. NORTHINGTON M.W., *Gestire la vostra impresa familiare: come conciliare legami di parentela e affari: una guida per il successo*, Franco Angeli, Milano, 1995.

- mancanza d'informazione diretta sui reali rapporti fra i membri della famiglia, in quanto generalmente influenzata dalla percezione e dalle posizioni del coniuge coinvolto;
- spiccata sensibilità al trattamento e alle opportunità riservate ai propri figli in azienda³⁷;

➤ **la modalità di risoluzione delle precedenti situazioni conflittuali che si sono verificate nella storia della famiglia imprenditoriale.** Ricostruire la storia della famiglia e identificare i valori che stanno alla base della sua cultura significa riscrivere, da un punto di vista più ampio, anche quella dell'impresa³⁸. Molti dei principi guida e dei valori che regolano la famiglia, infatti, sono mutuati, nel corso degli anni, all'interno dell'organizzazione. Essi diventano parte integrante anche della cultura d'impresa e non vengono mai sottoposti ad una verifica critica della loro effettiva congruità con lo sviluppo dell'azienda e con le mutate condizioni competitive. Rintracciare la loro origine può costituire la base per una comunicazione positiva tra la generazione al comando e quella emergente. L'obiettivo dovrebbe essere la comprensione di quali elementi della storia siano ancora validi e quindi da conservare e quali siano superati e quindi da modificare o abbandonare. È ipotizzabile che le modalità, con cui sono stati approcciati i conflitti passati, abbiano determinato la formazione di specifici meccanismiolutivi, che consentano anche in futuro di contenere l'insorgenza di attriti in un contesto costruttivo e razionale;

➤ **il grado di separazione del patrimonio della famiglia dal patrimonio dell'impresa.** Corbetta e Demattè distinguono il modello dell'impresa ricca-famiglia povera dal modello della famiglia ricca-impresa povera.

Il primo modello è rappresentativo di una situazione dove esiste una forte vocazione industriale combinata con una sentita identificazione con il *business*. Tali caratterizzazioni inducono la famiglia proprietaria a lasciare investito in azienda gran parte del valore che essa produce. Questa determinazione all'autofinanziamento, se da un lato limita l'accrescimento del patrimonio familiare extra-aziendale, dall'altro evidenzia come la famiglia governi l'impresa secondo logiche indipendenti dai suoi interessi e scopi particolari i quali, comunque, sono subordinati alla precipua finalità di sopravvivenza dell'impresa stessa.

Nel secondo modello invece, la famiglia proprietaria, per motivi di carattere fiscale, per volontà di diversificazione patrimoniale, ovvero per desiderio di

³⁷ Cfr. SCABINI E. - IAFRATE R., *Psicologia dei legami familiari*, Il Mulino, Bologna, 2003.

³⁸ Per maggiori approfondimenti si vedano GERSICK K.E., *Generation to generation, life cycles of the family business*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 1997; nonché JAFFE D.T. - LANE S., "The CPA as family adviser", *Journal of accountancy*, vol. 183, n. 5, 1997, p. 42.

ostentazione o di *status*, preleva periodicamente gran parte del valore prodotto dall'impresa, lasciandola nella perenne condizione di sottocapitalizzazione e di pesante indebitamento.

Il nostro capitalismo familiare privilegia quest'ultimo modello conducendo, molto spesso ad una serie di patologie le cui radici sono rinvenibili in un'elevata commistione tra il sistema famiglia e il sistema impresa;

- **la coerenza fra l'esercizio della leadership e la proprietà del capitale.** È plausibile ritenere che un *leader*, che disponga della quota di capitale sufficiente per esercitare il potere, possa tutelare meglio l'integrità dell'impresa dalle conflittualità della famiglia, rispetto a colui che è costretto a ricercare continuamente il consenso degli altri soci;
- **attrattività del business per i potenziali entranti.** Piantoni evidenzia come non tutti i *business* siano ugualmente ambiti dalle nuove generazioni della famiglia, in quanto le competenze richieste o le opportunità offerte possono essere considerate limitative o non sufficientemente stimolanti per il giovane³⁹. Maggiori opportunità per i membri della famiglia aiutano a mantenere la pace al suo interno e permettono di conservare fra i familiari la fiducia e l'interesse nel *business*. È ipotizzabile, pertanto, che i conflitti sono elevati quando il *business* non è in grado di offrire opportunità sufficienti per soddisfare le richieste di tutti i membri della famiglia, i quali saranno costretti a competere per cogliere le opportunità disponibili;
- **la coerenza fra contributi e ricompense.** La famiglia apporta nell'impresa soprattutto lavoro e capitale di rischio e, in cambio, dovrebbe riceverne remunerazioni e rendimenti.
Nella realtà tale distinzione non è sempre così netta e spesso la scelta delle modalità con cui le risorse vengono fatte affluire alla famiglia sono maggiormente influenzate da ragioni di opportunità fiscale o politica, piuttosto che dalla tipologia del contributo apportato⁴⁰. In definitiva la precisa e trasparente definizione dei compensi dei familiari impegnati in azienda, la similarità delle retribuzioni corrisposte ai familiari con quelle presenti sul mercato per posizioni analoghe, la coerenza della politica di distribuzione dei dividendi con le *performance* ottenute sono i principali presupposti per la comprensione di tale variabile;
- **la presenza di proprietà familiare estranea al governo dell'impresa.** La ridotta possibilità di comprendere appieno le scelte di sviluppo dell'impresa di famiglia induce, molto spesso, ad assumere atteggiamenti scarsamente utili per un sereno sviluppo dell'impresa. L'esistenza, quindi, di canali informativi

³⁹ Cfr. PIANTONI G., *op.cit.*, 1990.

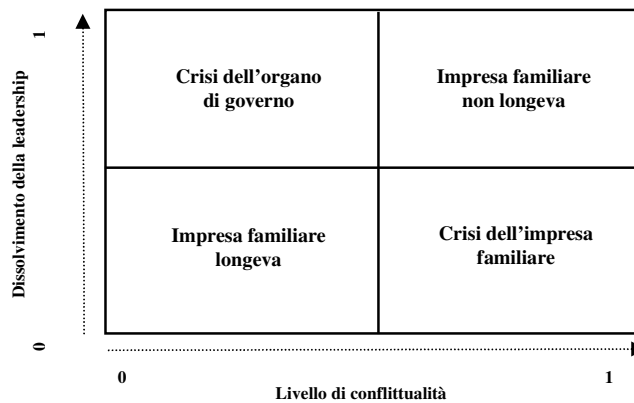
⁴⁰ Cfr. CORBETTA G., "I processi di assistenza alle imprese familiari", *Economia e Management*, n.6, 1992; DEMATTÈ C., "Il difficile passaggio verso la grande dimensione", *Economia e Management*, vol. 4, 1988, pp. 5-23.

attendibili ed efficaci, riduce certamente il rischio di conflittualità con i soggetti detentori di quote di capitale, pur se estranei alle decisioni di governo dell'impresa.

2.2 La matrice leadership-conflitti

L'assegnazione a ciascun fattore del peso complessivo, compreso tra 0 ed 1, consente di rappresentare in un modello bidimensionale quattro possibili scenari, ciascuno caratterizzato da una diversa relazione che lega i due fattori di rischio individuati (fig. 5).

Fig. 5 - La matrice leadership-conflitti



In particolare:

- **il quadrante in alto a sinistra** si riferisce ad una situazione di contesto in cui, a fronte di un basso livello di conflittualità, si è però in presenza di una elevata incidenza del rischio di distruzione della *leadership*. Tale contesto può essere definito di “*crisi dell'organo di governo*”, in quanto il successore o i successori designati non sono considerati dai molteplici interlocutori dell'impresa in grado di leggerne il contesto vitale e di orientare, conseguentemente, le scelte in ordine alla struttura operativa.

In altre parole, la futura *leadership* dell'impresa non è considerata capace di esplicitare la sua azione di governo nella direzione di individuare e di soddisfare le attese e le pressioni che potranno essere esercitate dai sovra-sistemi di riferimento e di progettare e governare la struttura operativa, in

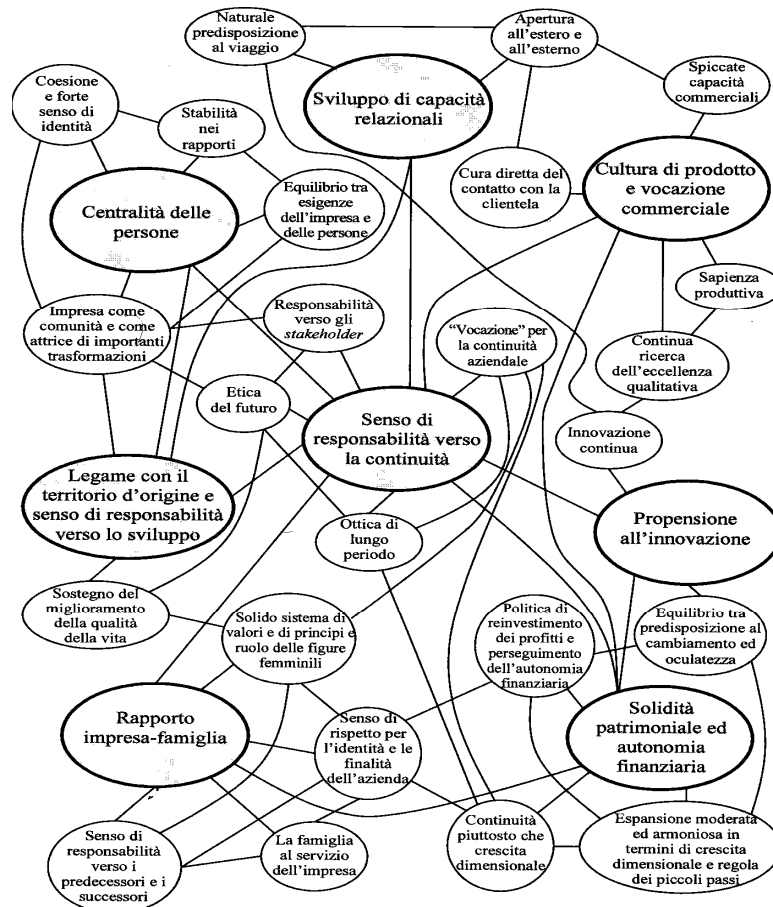
vista del conseguimento di adeguati gradi di consonanza e di risonanza con i sovra-sistemi.

In tale contesto la continuità del sistema impresa sarà fortemente minacciata qualora non si adotti una soluzione che preveda il cambio della *leadership* nella direzione ora citata;

- **il quadrante in basso a sinistra** individua invece contesti di transizione imprenditoriale tipici di quelle imprese familiari che abbiamo chiamato “*longeve*”, perché caratterizzate da uno scarso peso assegnato a entrambi i fattori di rischio individuati. Trattasi, infatti, di situazioni nelle quali sia la conflittualità che il dissolvimento della *leadership* assumono pesi non significativi, atteso che il futuro organo di governo è considerato capace di leggere il contesto vitale dell’impresa e, allo stesso tempo, le condizioni di funzionamento della struttura operativa risultano coerenti con le finalità dell’impresa. In tali imprese la sopravvivenza non è minacciata poiché coesistono una serie di elementi positivi che trovano la loro genesi in un radicato senso di responsabilità verso la continuità aziendale da parte della famiglia che si esplica attraverso la concreta volontà di mantenere e di incrementare il consenso dei diversi interlocutori dell’impresa che, nel loro complesso, ne costituiscono il contesto relazionale. Diversi sono i fattori di vitalità da cui le imprese longeve sembrano trarre la propria energia vitale. Tra gli stessi fattori esistono articolati legami di varia intensità la cui rappresentazione evidenzia una trama complessa che lascia intravedere al centro il senso di responsabilità verso la continuità (Fig. 6)⁴¹;
- **il quadrante in alto a destra** identifica una situazione in cui la transizione imprenditoriale è caratterizzata da elevati livelli sia di conflittualità, sia di dissolvimento della *leadership*. In tale contesto non solo i conflitti interni si riflettono sulle modalità di governo dell’impresa, ma alla stessa futura *leadership* non sono riconosciute le più volte indicate capacità di individuare e di soddisfare le attese e le pressioni esercitate dai sovra-sistemi di riferimento e di progettare e governare la struttura operativa, in vista del conseguimento di adeguati gradi di consonanza e di risonanza con tali sovra-sistemi. La sopravvivenza dell’impresa in tali ipotesi è quindi assicurata solo qualora si possano adottare soluzioni che portino al superamento della presenza della famiglia sia nel governo che nella proprietà dell’impresa.

⁴¹ Cfr. GIARETTA E., *op. cit.*, 2004, pp. 56-67. Nello stesso senso FAZZI R., *Di alcune osservazioni sul governo d’impresa*, Dacite, Firenze, 1951;

Fig. 6 - La rete della longevità



Fonte: GIARETTA E., *op. cit.*, 2004, pag. 66.

- **il quadrante in basso a destra** identifica infine, situazioni che definiamo di "crisi dell'impresa familiare" in quanto il peso assegnato al livello di

conflittualità appare elevato, nonostante le capacità di *leadership* vengano riconosciute dai sovra e dai sub sistemi rilevanti. In tale situazione le probabilità di sopravvivenza e quindi la continuità dell'impresa familiare è assicurata esclusivamente dalla capacità e dalla volontà di risolvere tale conflittualità. Ciò non significa che in caso di mancata risoluzione dei conflitti, l'impresa sia destinata a non sopravvivere, ma la sua continuità sarà garantita solo dall'adozione di soluzioni che portino alla fuori uscita dal governo dell'impresa e in alcuni casi anche dalla compagine sociale di quei componenti della famiglia ai quali è addebitabile l'elevato livello di conflittualità.

Giova a tal proposito citare gli studi di Neubauer e Lank⁴², i quali ritengono che la risoluzione di situazioni conflittuali all'interno della famiglia possa essere affrontata mediante l'adozione dei seguenti comportamenti:

- **l'elusione**: allorché i membri della famiglia percepiscono la presenza di situazioni conflittuali, ma decidono più o meno consapevolmente di evitare lo scontro, tentando di comportarsi come se queste non esistessero. I motivi che possono indurre a tenere un siffatto comportamento possono essere ricondotti alla mancanza di coraggio nell'affrontare lo scontro, al timore per i guasti che può generare all'interno della famiglia, alla valutazione data all'importanza dell'oggetto del contendere, alla convinzione che il silenzio possa favorire la progressiva normalizzazione della situazione, alla speranza dell'imminente ritiro di una delle parti in causa.

- **la referenziazione**: quando il conflitto è evidente, anche se nessuna ha la forza per affrontarlo unilateralmente e insieme non sono in grado di giungere a soluzioni condivise. In questi casi un ruolo determinante viene

⁴² In tali studi NEUBAUER e LANK svolgono alcune riflessioni in merito alla problematica relativa ai conflitti familiari ed alle ingerenze che tali eventi possono provocare sulla sopravvivenza dell'impresa familiare:

- i conflitti non sono eventi straordinari nella vita di famiglia, ma sono fenomeni consueti e inevitabili con il trascorrere del tempo;
- i conflitti non sono necessariamente eventi negativi, talvolta possono essere sia funzionali che salutari all'unità della famiglia;
- il modo con cui i conflitti sono gestiti è determinante per la salute e la coesione della famiglia;
- non esiste una soluzione universalmente valida per tutti i conflitti: a conflitti diversi possono esistere strategie risolutive diverse;
- predeterminare le "regole del gioco" può ovviare il sorgere di numerosi conflitti. Bisogna essere d'accordo su come essere in disaccordo;
- alla luce dei valori e degli obiettivi di fondo della famiglia la soluzione dei conflitti dovrebbe mirare al contemperamento degli interessi di tutti evitando situazioni in cui l'accoglimento delle ragioni di una parte determini il pregiudizio delle ragioni dell'altra.

Cfr. NEUBAUER F. - LANK A.G., *The family business: its governance for sustainability*, Macmillan Business, London, 1998.

assunto da un'entità esterna che, ponendosi in relazioni diverse fra le parti, può condurre al raggiungimento del nuovo equilibrio. Essa può infatti, svolgere mere funzioni di arbitro, qualora la sua autorevolezza sia riconosciuta più o meno ufficialmente da tutti i contendenti, oppure può semplicemente favorire la risoluzione del conflitto aiutando e incoraggiando la comunicazione tra le parti in conflitto;

- **il confronto**: allorchè i membri della famiglia, riconoscendo la presenza delle divergenze che li separano, intendono affrontare il problema in modo costruttivo, identificando modalità condivise volte alla soluzione del conflitto.

3. Le strategie di copertura del rischio di continuità generazionale

Si è più volte osservato che la transizione imprenditoriale rappresenta un delicato momento di discontinuità nella vita delle imprese familiari da governare con specifiche modalità che consentono di pervenire ad efficaci ipotesi di soluzione del problema. Tra le tante alternative disponibili riveste notevole importanza il ricorso ad operazioni di cosiddetta “finanza straordinaria”, atteso che negli ultimi anni il nostro sistema finanziario è stato oggetto di una profonda evoluzione derivante dal progressivo arricchimento della tipologia di intermediari e dallo sviluppo di nuovi strumenti e mercati.

Si pensi, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, alla diffusione del *merchant banking*, all'arrivo di investitori esteri specializzati, alle tecniche di *management buy-out*, all'introduzione dei fondi chiusi di diritto italiano o altro investitore istituzionale (c.d. *private equity*), alla possibilità da parte degli istituti bancari di partecipare al capitale di rischio delle imprese industriali e alla prevista istituzione di un mercato mobiliare per le PMI⁴³.

In tale contesto la finanza può assumere pienamente il suo tipico ruolo di supporto alla realizzazione di percorsi reali di governo dell'impresa con i quali vengono a realizzarsi quelle modificazioni strutturali conseguenti al divenire del contesto aziendale. Ruolo questo che deve essere sempre considerato nel più ampio quadro di una “gestione aziendale unitaria” e quindi coerente con gli obiettivi delle strategie reali⁴⁴.

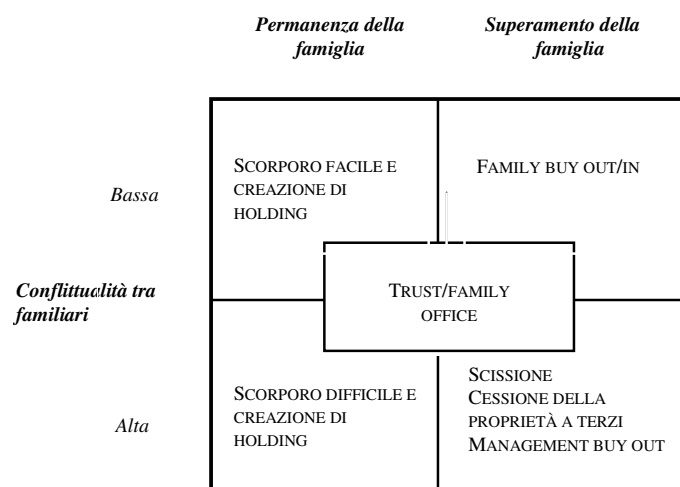
⁴³ Sulle possibilità offerte dal sistema finanziario alle PMI si rimanda più diffusamente a METALLO G. - PENCARELLI T., *I circuiti finanziari tra localismi e globalizzazione*, Giuffrè, Milano, 1995.

⁴⁴ Cfr. GOLINELLI G.M., *Economia e finanza nel governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 1994; FAZZI R., *Il governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982; PERRINI F., “Finanza per la successione nelle PMI. Private equity e imprese familiari”, *Economia e management*, n. 2/1998

Sulla base di queste brevi considerazioni ci sia conseguentemente consentito riproporre ed ampliare alcune delle soluzioni già in parte prospettate nel nostro studio condotto qualche anno fa sulla transizione imprenditoriale nelle imprese familiari, in quanto reputato ancora di rilevante attualità⁴⁵.

In tale lavoro veniva proposta una matrice – ora rivisitata e sviluppata – che considerava alcune tipiche operazioni di finanza straordinaria e strumenti giuridici che possono trovare applicazione nel governo di un processo di transizione imprenditoriale, in relazione al grado di conflittualità nel rapporto intercorrente tra i familiari ed agli effetti che tali operazioni comportano in termini di permanenza o meno del nucleo familiare originario nella proprietà e nel governo dell'impresa⁴⁶.

Fig. 7 – La matrice delle soluzioni finanziarie e giuridiche



Attesa la complessità del fenomeno e l'eterogeneità delle situazioni e del rischio ad esse connesse, appare ora più che mai importante delineare un modello di analisi del contesto che consenta di:

⁴⁵ Cfr. SINGER P., *Il ruolo della finanza nel governo della transizione delle imprese familiari*, ARNIA, Università degli studi di Salerno, 1996. SINGER P., "Il ruolo della finanza nel governo della transizione nell'impresa familiare", *Sinergie*, n. 39, 1996.

⁴⁶ Per approfondimenti sul tema della permanenza e superamento del clan familiare cfr. MASTROBERARDINO P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Cedam, Milano, 1996.

- 1) precisare in quale contesto le operazioni individuate possono trovare applicazione;
- 2) esaminare se esistano anche altre soluzioni proposte e/o individuate dalla legislazione e dalla prassi giuridica;
- 3) focalizzare lo stretto legame tra situazioni di contesto, obiettivi reali di governo della transizione e strumentazioni individuate.

Tale contesto è stato individuato prendendo in considerazione:

- il numero di aree di affari in cui l'impresa opera;
- l'incidenza e le dimensioni assunte dal livello di conflittualità nei rapporti tra i familiari;
- l'effettivo interesse dei familiari nel governo dell'impresa;
- la capacità più o meno riconosciuta ai familiari di esplicare l'azione di governo dell'impresa nella direzione in precedenza indicata.

Nella matrice suddetta sono stati individuati cinque quadranti:

1) **il quadrante in alto a sinistra** rappresenta l'area delle soluzioni finanziarie che, in presenza di rapporti non conflittuali, comportano la permanenza di una famiglia proprietaria alla quale viene riconosciuta la legittimità del ruolo imprenditoriale ricoperto. Le operazioni finanziarie sono rappresentate dallo scorporo totale e dalla *holding* di famiglia.

Attraverso lo scorporo, l'impresa conferisce i diversi rami ad una o più società di nuova costituzione ricevendo, in contropartita, i titoli rappresentativi del capitale sociale. In tal modo, si assiste ad una trasformazione dell'impresa che viene ad assumere la configurazione organizzativa di un gruppo con al vertice una *holding* familiare, la quale rappresenta la sede in cui la famiglia assume le sue decisioni, svolgendo, in tal modo, una funzione di pianificazione e di coordinamento⁴⁷. I vantaggi di tale scelta sono diversi:

- le decisioni strategiche spettano alla *holding*, la quale svolge il ruolo di cassaforte e di soggetto deputato al coordinamento dei flussi finanziari all'interno del gruppo;
- le decisioni di tipo operativo sono assunte dai singoli familiari a cui è stata affidata la gestione di singole aree di *business*, i quali agiranno autonomamente, pur consapevoli che la gestione dell'area d'affari rappresenta uno strumento di valutazione per il gruppo familiare, nell'ambito di una successione concordata e pianificata;
- coloro che, invece, non sono interessati a partecipare attivamente alla vita dell'impresa ma che vogliono comunque mantenere il ruolo proprietario,

⁴⁷ Cfr. PETIX L., *Aspetti della gestione finanziaria dei gruppi*, Cedam, Padova, 1979; GOLINELLI G.M., "Le determinanti economiche dei gruppi industriali", *Esperienze di impresa*, n. 2, 1995.

attraverso la *holding* possono continuare a definire le linee strategiche ma in un contesto più sereno rispetto alle singole imprese controllate.

Lo scorporo appare un'operazione auspicabile nell'ipotesi in cui l'impresa familiare agisce in più aree di affari, il clima familiare è caratterizzato da un rilevante interesse da parte dei membri della famiglia nella gestione aziendale in assenza di situazioni di conflittualità. Tuttavia dallo scorporo totale va tenuto distinto quello parziale, il quale, invece, trova validità di applicazione, nell'ipotesi in cui non esiste una visione unitaria sul governo dell'impresa e pertanto la cessione a taluni familiari di determinate aree di affari non ritenute più strategiche per il *core business* dell'impresa rappresenta un modo per mantenere inalterata la struttura nonché la missione originaria dell'impresa. In tal modo, rimangono uniti nella gestione del *core business* solo coloro che hanno mostrato interesse verso l'azienda di famiglia;

2) **il quadrante in alto a destra** contempla l'ipotesi del *leveraged buy out*⁴⁸. Tra le molteplici e difformi acquisizioni "*leveraged*", cioè fondate sul ricorso al meccanismo della leva finanziaria, si segnalano quelle poste in essere ai sensi dell'art. 2501-bis del codice civile dai dirigenti o dai familiari nell'ottica della continuità dell'impresa. Esse identificano una vasta tipologia al cui interno è utile richiamare le seguenti fattispecie:

a) il *leveraged management buy-out* (LMBO), in cui il soggetto acquirente è identificato da manager che provengono dalla medesima impresa oggetto di acquisizione;

b) il *leveraged management buy-in* (LMBI), in cui la parte acquirente è costituita da manager esterni all'impresa, anche se probabilmente operanti presso aziende fornitrici o concorrenti e perciò in grado di valutare le prospettive economiche-finanziarie dell'azienda target;

c) il *leveraged family buy-out* (LFBO), in cui l'acquisizione viene effettuata dai familiari che già avevano la qualifica di soci dell'impresa obiettivo;

d) il *leveraged family buy-in* (LFBI), in cui l'acquisto è attuato da membri della famiglia che in precedenza non erano soci della target. Le tecniche del *family buy out/in* consentono di acquisire un'impresa (denominata *target*) o suoi singoli rami, avvalendosi di consistenti fondi erogati da intermediari finanziari in relazione al valore patrimoniale delle attività aziendali (*asset-based lending*) ed alla capacità della *target* di generare flussi di cassa derivanti dalla gestione operativa e dalla dismissione di attività non ritenute più strategiche, di entità sufficiente per il ripianamento del debito contratto. Tale operazione appare quindi come uno strumento capace di offrire ai familiari, interessati non solo al ruolo proprietario ma anche a quello imprenditoriale, un modo per rilevare l'impresa

⁴⁸ Cfr. PENCARELLI T., "Leverage buy out e processi di successione nelle imprese familiari", *Economia e management*, n. 5/1993.

dagli altri familiari interessati solo a capitalizzare il valore della loro partecipazione piuttosto che a gestirla⁴⁹.

Vantaggi di tale operazione sono:

- la costituzione di un nocciolo duro di familiari-soci capace di indirizzare l'impresa verso percorsi strategici condivisi dal gruppo proprietario, riducendo gli effetti distorsivi che la deriva generazionale comporta;
- lo sfruttamento della leva fiscale, in quanto permette di trasformare in liquidità il valore delle attività patrimoniali che, qualora fossero assegnate sarebbero assoggettate ad un regime di tassazione di rilevante entità;
- il favorire l'implementazione di attività di programmazione e controllo, in quanto diventa indispensabile la stesura di budget e documenti formali da cui sia desumibile l'effettiva situazione finanziaria, patrimoniale ed economica dell'impresa finanziata.

Le operazioni di *family buy out/in* possono essere positivamente considerate in contesti nei quali, a prescindere dal numero di aree di affari, la variabile interesse dei familiari e la variabile grado di conflittualità nei rapporti assumono valori di esigua entità e la capacità di *leadership* è riconosciuta dal sovra-sistema finanziario chiamato ad erogare le risorse necessarie per porre in essere siffatte operazioni.

Ciò si spiega sia in relazione a quanto sopra esposto circa lo scarso interesse della maggior parte dei familiari nella gestione dell'impresa di loro proprietà, sia in relazione alla loro volontà di cedere la propria quota di partecipazione a chi ha interesse e capacità adeguate al nuovo contesto;

3) ***nel quadrante in basso a destra***, invece, si collocano le soluzioni finanziarie che implicano il superamento della presenza del clan familiare. Queste soluzioni, infatti, contemplano l'ipotesi in cui la famiglia esce non solo dalla gestione dell'impresa ma anche dalla proprietà sia a causa dell'elevata conflittualità, che per mancanza di una *leadership* riconosciuta. Il quadrante raccoglie pertanto: la scissione, il *management buy out*, la cessione a terzi estranei alla famiglia ed al *management*.

Per quel che riguarda la scissione, questa rappresenta una soluzione attraverso la quale i diversi rami dell'azienda vengono conferiti a società appositamente costituite, possedute e controllate in totale autonomia dai singoli membri della famiglia. Infatti, con la scissione si assiste alla scomparsa dell'azienda originaria e alla nascita di tante piccole organizzazioni imprenditoriali. In tal caso, appare inevitabile la scomparsa del clan, in quanto i rapporti intra-clan appaiono talmente logori che una convivenza lavorativa avrebbe certamente effetti negativi sulla sopravvivenza della stessa impresa.

Il contesto di applicazione della scissione totale è caratterizzato da:

⁴⁹ Cfr. JOVENITTI P., *Strategie mobiliari per la continuità e la successione d'impresa*, Egea, Milano, 1998, pp. 143-148.

- a) presenza in numerose aree di affari;
- b) grado di conflittualità all'interno della famiglia a livelli tali da non consentire più alla famiglia di ricostruire quel clima di fiducia e di cooperazione, indispensabili per continuare a gestire l'azienda con quella unitarietà di principi di governo che rappresenta l'aspetto tipico dell'impresa familiare;
- c) elevato interesse dei singoli familiari nel governo dell'impresa.

Se poi oltre ad una elevata conflittualità anche la *leadership* non appare legittimata, allora la soluzione non può che essere individuata nella cessione della proprietà a terzi o al management.

4) **il quadrante in basso a sinistra** identifica una soluzione provvisoria, rappresentata dalla *holding* di famiglia, attuabile nella speranza che l'elevato livello di conflittualità presente tra i familiari venga ridotto attraverso una netta separazione dei compiti e delle responsabilità attribuite ai familiari. Tentativo, che se dovesse fallire a causa del permanere dell'alto grado di conflittualità tra i familiari, troverà una soluzione con le altre operazioni individuate nel quadrante in basso a destra;

5) **il quadrante posto al centro**, infine, considera due soluzioni che possono essere considerate indipendentemente dal grado di conflittualità e di permanenza del clan familiare: il *trust* e il cosiddetto *Family Office*.

Il *trust*, tipico istituto giuridico creato e diffuso nei paesi del *common law*, trova oggi larga diffusione anche in Italia poichè considerato uno strumento efficace per la gestione e la trasmissione dei patrimoni.

Trattasi infatti di un istituto che consente il trasferimento solo formale della proprietà, da parte di un soggetto (*settlor*) il quale pone sotto il controllo di un altro (*trustee*) determinati beni o diritti nell'interesse di un terzo (*beneficiary*) che rimane il sostanziale proprietario e ne gode i frutti.

I soggetti del *trust* sono pertanto rappresentati da:

- il *settlor*, proprietario del bene o del patrimonio che intende trasferire per godimento dei relativi frutti o per utilizzazione a determinate condizioni;
- il *trustee* con compiti di gestione del bene o del patrimonio conferito dal *settlor* secondo quanto previsto nel contratto. I beni del *trust* costituiscono una massa distinta ed autonoma dal patrimonio del *trustee* e possono essere trasferiti al beneficiario dopo un determinato lasso di tempo, in conformità alle istruzioni impartite dal *settlor*;
- i beneficiari, tra i quali può esserci anche il *settlor* finché è in vita, a cui spettano i frutti dei beni amministrati dal *trustee*.

A questi soggetti si aggiunge poi la figura del *protector* che ricopre il ruolo di controllore, a seguito della nomina effettuata dal *settlor*, il quale può esercitare il diritto di veto nei confronti del comportamento dei *trustee*.

Con il *trust* l'imprenditore quindi, da un lato può trasferire temporaneamente l'impresa ad un altro soggetto che agirà secondo le sue istruzioni, dall'altro, in

ipotesi di elevata conflittualità familiare, ovvero in mancanza di soggetti che abbiano dimostrato di possedere adeguate capacità imprenditoriali, può far loro comunque beneficiare della ricchezza prodotta dall'impresa fin quando la conflittualità non sia sopita, ovvero fin quando emerga dal contesto familiare un soggetto in grado di guidare con competenza l'impresa.

I motivi per i quali l'imprenditore decide di far ricorso al *trust* possono essere diversi:

- non vuole darsi carico della divisione del suo patrimonio tra gli eredi e pertanto lo trasmette in forma aggregata, lasciando a quest'ultimi la possibilità di deciderne la divisione nel tempo;
- evitare di assistere a conflitti tra gli eredi;
- indivisibilità del patrimonio.

I vantaggi del *trust* per la successione sono quindi ravvisabili:

- nella libera scelta degli eredi;
- nella possibilità di far beneficiare generazioni successive di eredi;
- nel consentire la libera determinazione delle quote da assegnare ai beneficiari;
- nel poter escludere eredi legittimi;
- nel poter evitare eventuali litigi tra beneficiari o eredi scontenti.

Per quanto sopra appare evidente come il *trust* possa rappresentare una valida modalità di soluzione di un processo di transizione imprenditoriale inserito in un contesto dove, a prescindere dalle dimensioni aziendali e dal grado di conflittualità nei rapporti tra i componenti del nucleo familiare, gli individui sono unicamente interessati al dividendo ovvero, sebbene interessati al governo dell'impresa, tuttavia non abbiano dimostrato adeguate capacità per svolgere un ruolo imprenditoriale.

Infine, giova in questa sede rappresentare l'esistenza del cosiddetto *Family Office*, in quanto fenomeno che ha conosciuto negli ultimi anni un notevole sviluppo in termini di numerosità e di operatività in Europa⁵⁰.

Trattasi in buona sostanza di un servizio fornito da società specializzate nella gestione integrata riservata ed imparziale di patrimoni familiari diversificati e di rilevante entità le quali, tramite la presenza di *team* dotati di competenze multi disciplinari, divengono l'unico interlocutore della famiglia deputato ad affrontare e a risolvere ogni aspetto inerente l'amministrazione del patrimonio e le ampie problematiche che interessano a vario titolo la famiglia stessa.

Il *core business* del *Family Office* è di fatto riconducibile ad una prestazione di servizi diversificata e focalizzata sulle specifiche esigenze della famiglia che vanno da quelle finanziarie, a quelle di formazione professionale, a quelle legali e

⁵⁰ Cfr. AA.VV., Atti del Congresso Annuale Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti "Il passaggio generazionale nell'impresa e nella professione intellettuale", Pistoia, 14/16 aprile 2005.

tributarie, fino a quelle che si riferiscono alla sfera intergenerazionale ed alla gestione dei rapporti all'interno della famiglia stessa.

Il *Family Office*, di norma, opera attraverso un consiglio consultivo composto da esperti, da uomini di fiducia della famiglia e del capo famiglia stesso, che si riunisce a scadenze regolari per analizzare lo stato degli interessi familiari e la loro evoluzione, formulando altresì analisi e raccomandazioni e verificando i risultati delle scelte operate. Ciò permette al capofamiglia di avere il costante controllo della situazione patrimoniale globale, consentendogli al contempo di affrontare con maggiore tranquillità sia la gestione dei rapporti interfamiliari che più propriamente il governo dell'impresa.

Il ricorso al *Family Office* può, pertanto garantire la tutela dei molteplici e diversi interessi dei membri della famiglia che non partecipano al governo dell'impresa, sollevando l'imprenditore e quei familiari che invece ricoprono ruoli operativi in azienda da compiti non direttamente inerenti il *core business*⁵¹.

4. Alcune prime considerazioni conclusive

Dall'analisi della realtà e da quanto finora sostenuto, sembra possibile formulare alcune riflessioni che non intendono assumere carattere conclusivo, ma semplicemente rappresentare lo spunto per ulteriori sviluppi della ricerca sul tema.

Appare fondamentale rilevare come, per affrontare una fase di mutamento imprenditoriale di un'impresa a carattere familiare, non sempre sia possibile ricorrere all'utilizzo di modalità "standardizzate" poiché la soluzione ottimale, non può che essere ricercata considerando attentamente le molteplici fattispecie di contesto in cui è inserita l'impresa.

Attesa la complessità del fenomeno, si è quindi cercato di costruire un modello che, pur non eliminando il rischio connesso a questo particolare momento nella vita della famiglia e dell'impresa, possa contribuire ad attenuarlo e quindi consentire di affrontare la transizione non come un evento critico, ma solo come un momento di discontinuità che, se non opportunamente monitorato, potrebbe minacciare seriamente il grado di vitalità dell'impresa familiare.

Acquisire sempre più la consapevolezza che la successione è una fase che, se gestita con intelligenza strategica e organizzativa, può configurare un'opportunità per rimettere in discussione il modo di competere, di decidere e di fare impresa rappresenta l'idea di fondo del presente lavoro.

⁵¹ Cfr. ZOCCHI W., *Il family business*, Il sole 24 ore, Milano, 2004, pp. 232-236.

La necessità di presidiare il grado di vitalità di tali realtà è evidentemente un compito a cui l'organo di governo non può sottrarsi, pena il rischio di dissipare un valore inestimabile che trova la sua principale espressione non solo nel patrimonio materiale ed immateriale ma soprattutto in quel serbatoio di valori che nelle imprese familiari rappresenta l'energia vitale per la sopravvivenza e, quindi, per la continuità del capitalismo italiano.

Bibliografia

- AA.VV., Atti del Congresso Annuale Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti, *Il passaggio generazionale nell'impresa e nella professione intellettuale*, Pistoia, 14/16 aprile 2005.
- AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffré, Milano, 1995, pp. 28-47.
- AA.VV., *La successione d'impresa nei distretti industriali: il caso Lumezzane*, Il Sole 24 ore, Milano, 1999.
- ANSOFF I.H., *Strategia aziendale*, ETAS, Milano, 1989.
- ARROW K.J., *Aspects of the theory of risk-bearing*, Yrjo Johnsonin Sartio, Helsinki, 1965.
- BACCARANI C. - BRUNETTI F., *Dalla penombra alla luce. Un saggio sul cinema per lo sviluppo manageriale*, Giappichelli, Torino, 2003.
- BARRACH J.A.- GANTISKY J.B., *Successful succession in family business*, Family business review, vol. 8, n. 2, 1995.
- BERETTA S., *Valutazione dei rischi e controllo interno*, Egea, Milano, 2004.
- BESTA F., *La Ragioneria*, Vol. I, Villardi, Milano, 1922.
- BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffré, Milano, 1987.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 42-44.
- BODEGA, *L'impatto della composizione dei C.d.A. sui risultati dell'azienda* in AIROLDI G.- FORESTIERI G., *Corporate governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano, 1998.
- BRUNELLO T. - BORNELLO M., *Passaggi obbligati. La trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle PMI*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- CAFFERATA F., *Sistemi ambiente e innovazione. Come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995.
- CASELLI L., *Le coordinate etiche della partecipazione. Una riflessione ai margini della Centesimus Annus, Economia e Politica Industriale*, n. 70, 1991.
- CECCHERELLI A., *Il linguaggio dei bilanci. Formazione e interpretazione dei bilanci commerciali*, Le Monnier, Firenze, 1968.

- CIASULLO M.V., *La sopravvivenza*, in PELLICANO M. (a cura di), *Il governo strategico dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.
- COMPAGNO C., *PMI in transizione. Una comparazione internazionale*, Utet, Torino, 2003.
- CORBETTA G.- MONTEMERLO D., *The role of family in family business. Research forum proceedings*, Egea, 2001.
- CORBETTA G., *Le imprese familiari: caratteri, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.
- CORBETTA G., I processi di assistenza alle imprese familiari, *Economia e Management*, n.6, 1992.
- CUOA IMPRESA, I percorsi della continuità. Gli scenari di sviluppo e di competitività delle PMI venete, progetto di ricerca, 2004
- DALLA VERITÀ G.M.-LENZI R., La successione nelle imprese familiari, *Amministrazione e Finanza*, 1990.
- DE FINETTI B., Il rischio e le decisioni economiche, *Rivista Bancaria*, Milano, 1953.
- DEMATTE C., Il difficile passaggio verso la grande dimensione, *Economia e Management*, vol. 4, 1988.
- DEMATTE C., Ricambio o scontro generazionale, *Economia e management*, vol. 2, 1988.
- DI PILLO L., Imprese a rischio-successione, *Il sole 24 ore*, 2 marzo 2005.
- DYER W. G. *Cultural change in family firms: anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey Boss, 1986;
- DRUCKER P.F., *Innovazione e imprenditorialità*, Etas, Milano, 1986.
- FAZZI R., *Il contributo della teoria delle funzioni e dei rischi allo studio dei comportamenti imprenditoriali*, Cursi, Pisa, 1957.
- FAZZI R., *Il governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982.
- FAZZI R., *Di alcune riflessioni sul governo d'impresa*, Dacite, Firenze, 1951.
- FERRARI F., *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- FIUME R., *La copertura dei rischi*, Giappichelli, Torino, 2000.
- FLAMHOTZ E.G., *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey Bass, San Francisco, 1986.
- GALLO M. A., *Cultura en empresa familiar*, Barcellona, IESE, 1992.
- GALLUCCI C., *Crisi aziendale e governo della transizione imprenditoriale nelle imprese familiari*, Università di Cassino, Quaderno del Dipartimento di Impresa e Lavoro, n. 9, 1999.
- GENNARO P., Che cos'è un imprenditore: un profilo di sintesi, *Economia & Management*, n. 2, 1997.
- GERSICK K.E., *Generation to generation, life cycles of the family business*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 1997.
- GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, Colombo Cursi, Pisa 1960.
- GIARETTA E., *Vitalità e longevità d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004.
- GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus Annus*, EDB, Bologna, 1991.
- GOLINELLI G.M., *L'Approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I, Cedam, Padova, 2000.
- GOLINELLI G.M., Le determinanti economiche dei gruppi industriali, *Esperienze di impresa*, n. 2, 1995.
- GOLINELLI G.M., *Economia e finanza nel governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 1994.
- KETS DE VRIES M.F.R., *Le dinamiche delle aziende a controllo familiare: aspetti positivi e negativi* in BOLDIZZONI D. - SERIO L., *Il fenomeno piccola impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e associati, Milano, 1996.
- KNIGHT, *Rischio, incertezza e profitto*, La Nuova Italia, Firenze, 1960.

- JAFFE D.T. - LANE S., The CPA as family adviser, *Journal of accountancy*, vol. 183, n. 5, 1997.
- JOVENITTI P., *Entrepreneurial finance*, Egea, Milano, 2002.
- JOVENITTI P., *Strategie mobiliari per la continuità e la successione d'impresa*, Egea, Milano, 1998.
- LANSBERG I.S., Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics*, summer, 1983.
- LANSBERG I.S., La gestione delle risorse umane: il problema della sovrapposizione istituzionale, *Problemi di gestione*, n.1, 1994.
- LANZA A., Le determinanti della sopravvivenza dell'impresa in contesti sfavorevoli: verso una tipologia di comportamenti imprenditoriali, *Sinergie*, n. 63/04.
- MAGRETTA J., Governing the family-owned enterprise: an interview with finland's Krister Ahlstrom, *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 1, 1998.
- MANTOVANI M., *Rischio e valore dell'impresa: l'approccio contingent claim della finanza aziendale*, Egea, Milano, 1998.
- MARCH J.G., "Footnotes to organizational change", *Administrative science quarterly*, dicembre, 1981.
- MASINI C., *Lavoro e Risparmio*, UTET, Torino, 1970.
- MASSARI M., Questioni di metodo a proposito della misurazione del rischio ai fini della valutazione delle aziende, *Finanza Marketing e produzione*, n. 4, 1987.
- MASTROBERARDINO P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, Cedam, Milano, 1996.
- MASTROBERARDINO P., Il ruolo dei clan familiari nelle aziende di famiglia. La prospettiva sistemica. Relazione presentata al seminario "Il passaggio generazionale delle PMI. Come facilitare il passaggio delle imprese alle nuove generazioni", Bari, 2002.
- METALLO G., PENCARELLI T., *I circuiti finanziari tra localismi e globalizzazione*, Giuffrè, Milano, 1995.
- MILLER E.J. - RICE A.K., *System of organization*, Tavistock, London, 1967.
- MOLOFSKY I., A plug for nepotism, *Benefits and Compensation Solutions*, vol. 21, n. 4, 1998.
- MONTANARI S., *L'impresa familiare. Continuità e successione*, Cedam, Padova, 2003.
- MONTEMERLO D., *Il governo delle imprese familiari*, Egea, Milano, 2000.
- NAZZARO L. - UGOLINI M., Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore, *Sinergie*, n. 61-62/03.
- NELSON S., The bright side of nepotism, *Nation's business*, vol. 86, n. 5, 1998.
- NEUBAUER F. - LANK A.G., *The family business: its governance for sustainability*, Macmillan Business, London, 1998.
- NICOLÒ D., *La transizione al vertice dell'impresa familiare minore*, Giappichelli, Torino, 2000.
- NOBOLO A., *Continuità e sistemi di governo economico*, Egea, Milano, 2000.
- NORTHINGTON M.W., *Gestire la vostra impresa familiare: come conciliare legami di parentela e affari: una guida per il successo*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- OBERPARLEITER K., *Funktionen und Risiken des Warenhandeles*, Seconda edizione, Wienn, Springer, 1955.
- PACCES F.M., *Introduzione agli studi di aziendaria*, Istituto Aziendale Italiano, Torino, 1935.
- PACCES F.M., *Nostro tempo della rivoluzione industriale*, Einaudi, Torino, 1939.
- PENCARELLI T., Leverage buy out e processi di successione nelle imprese familiari, *Economia e management*, n. 5/1993.
- PERRINI F., Finanza per la successione nelle PMI. Private equity e imprese familiari, *Economia e management*, n. 2/1998.

- PETIX L., *Aspetti della gestione finanziaria dei gruppi*, Cedam, Padova, 1979.
- PIANTONI G., *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas, 1990.
- PIGNOLO P., *La gestione e la ritenzione del rischio*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- POPOLANI M., *Impresa familiare e passaggio generazionale. Casi a Nord-est il modello trasme's*, Il sole 24 ore, Milano 2002.
- PRATT J.W., Risk aversion in the small and in the large, *Econometria*, gen-apr., 1964.
- PRINCE R.A., Family business mediation: a conflict resolution model, *Family business review*, vol. 3, n. 3, 1990.
- RULLANI E., *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in RISPOLI M., (a cura di), *L'impresa industriale. Economia e management*, Il Mulino, Bologna, 1984.
- SASSI S., *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940.
- SCABINI E. - IAFRATE R., *Psicologia dei legami familiari*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jasssey Boss, 1985.
- SCHUMPETER J.A., The creative response in economic history, *Journal of Economic History*, vol. 2, 1947.
- SINGER P., *Il ruolo della finanza nel governo della transizione delle imprese familiari*, ARNIA, Università degli studi di Salerno, 1996.
- SINGER P., "Il ruolo della finanza nel governo della transizione nell'impresa familiare", *Sinergie*, n. 39, 1996.
- TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano, 1996.
- TONON G., *L'azienda da una generazione all'altra*, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 99 e ss.
- VACCANI R., Stili di gestione e culture indotte. La "gaussiana del buon senso" dei collaboratori, *Economia & management*, n. 6, 2003.
- VALLINI C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa. L'impresa reale e la sua teleologia*, Giappichelli, Torino, 1990.
- VICARI S., Il management post-industriale è cominciato. Anzi è già finito, *Economia & Management*, n. 4, 1996.
- VERGANI A., *Imprenditore nato. Come dare continuità all'azienda di famiglia*, Il sole 24 ore, Milano, 2003.
- WARD J., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia, come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari*, F. Angeli, Milano, 1990.
- WORTMAN M.S., Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm, *Family business review*, vol. 7, n. 1, 1994.
- ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano, 1956.
- ZOCCHI W., *Il family business*, Il sole 24 ore, Milano, 2004.