

L'impresa familiare italiana: una specie da proteggere

Augusto Cicogna

In Italia il 92% delle imprese sono familiari, il 50% supera lo scoglio della seconda generazione e solamente il 15% oltrepassa la terza.

Inoltre, se si tiene presente che recenti studi e statistiche, sia nazionali che internazionali (John Davis & You, Milano - Maggio 2007) evidenziano che le imprese familiari, a parità di settore e di prodotto/servizio fornito, producono una redditività più alta rispetto alle Public Company, come dobbiamo interpretare tali dati?

LE IMPRESE DI FAMIGLIA ITALIANE - Alcuni dati

- In Italia sono presenti 6 milioni di imprese
- 98% sono composte da meno di 20 dipendenti
- 92% sono imprese familiari (= circa 5,5 milioni)
- 42 delle prime 100 imprese sono familiari
- Il 50% delle imprese familiari scompare alla seconda generazione
- Il 15% supera la terza generazione
- Il 46% delle imprese familiari ha la generazione successiva impegnata in azienda
- Il 53% delle aziende ha imprenditori al vertice con più di 60 anni di età
- 80.000 imprenditori italiani ogni anno sono coinvolti nel passaggio generazionale
- L'80% degli imprenditori ritiene che il passaggio generazionale sia un evento difficile da gestire
- Il 20% delle aziende ha già definito accordi per la successione d'azienda

Fonte: Unione Fiduciaria S.p.A.

Il passaggio generazionale: un evento difficile da gestire, tanto più critico, e perciò meritevole di attenzione, in un paese come l'Italia che deve la sua forza ed energia vitale al contributo di imprese familiari. Per trovare risposte, e soprattutto soluzioni concrete, nel 2007 ASAM Associazione per gli studi aziendali e manageriali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ha costituito l'Associazione CERIF Centro di Ricerca sulle imprese di famiglia, un centro di eccellenza con competenze ed esperienze diversificate, composto da imprenditori, professionisti e docenti universitari.

Certo

con preoccupazione, ma anche con la consapevolezza che l'economia italiana si basa su uno spirito imprenditoriale che ha nella famiglia il suo motore trainante.

Non è forse un dovere di tutti aiutare questa "specie" cercando di comprendere i motivi del successo, le criticità, le debolezze e trovando il modo di trasferire la cultura imprenditoriale in un mondo che non è più quello del fondatore?

Come conservare il cuore e lo spirito pur adattando lo stile di gestione alle nuove esigenze?

ASAM - Associazione per gli studi aziendali e manageriali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore ci sta provando.

Nel 2005 ha istituito il **Centro di Ricerca sulle imprese di famiglia (CERIF)** che ha iniziato ad analizzare un campione di circa 3000 imprese di famiglia suddividendole in tre cluster:

- ➔ fatturato da 1 a 50 milioni di euro;
- ➔ fatturato da 50 a 100 milioni di euro;
- ➔ fatturato oltre 100 milioni di euro.

Lo studio, sviluppato tramite interviste dirette all'imprenditore, ha evidenziato 40 criticità che vengono vissute in modo differente a seconda del cluster di appartenenza e del ciclo di vita in cui si trova l'impresa familiare, criticità che sono state suddivise in quattro macro aree:

- ➔ profilo del business model;
- ➔ rapporti impresa-famiglia;
- ➔ assetto economico-patrimoniale;
- ➔ livello di rischio.

Dall'analisi congiunta dei cluster è emerso che i problemi comuni e maggiormente sentiti dalle imprese di famiglia sono i seguenti:

- ▶ il passaggio generazionale e la formazione degli eredi;
- ▶ il rinnovamento della formula imprenditoriale;
- ▶ la capacità di attrarre e mantenere le persone chiave;
- ▶ la formazione del personale;
- ▶ il processo di internazionalizzazione;
- ▶ il rischio legato all'evoluzione del settore di appartenenza;
- ▶ la corporate governance.

La complessità delle variabili in gioco ed il desiderio di affrontare e risolvere concretamente i problemi



Recenti statistiche e studi evidenziano che le imprese familiari, a parità di settore e di prodotto o di servizio fornito, producono una redditività più alta rispetto alle Public Company

evidenziati, hanno portato alla decisione di trasformare il centro di ricerca in associazione a cui far partecipare imprenditori, professionisti e docenti universitari, creando così un centro di eccellenza con competenze ed esperienze differenti, ma tra di loro assolutamente complementari.

Nasce così nel 2007 l'**Associazione CERIF – centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia** che già sta operando sui seguenti fronti:

Commissioni tecniche Permanenti

“Generazione protetta” – è il gruppo di lavoro composto da imprenditori, professionisti ed esperti di settore che sta esaminando tutti gli strumenti a disposizione per gestire il passaggio generazionale. Lo scopo è di individuarli, analizzarli, associarli al target di riferimento, renderli comprensibili e, qualora necessario, influenzare le istituzioni pubbliche al fine di migliorarli.

“Ricapitalizzazione delle PMI familiari” – è il gruppo di lavoro che si occuperà di individuare gli strumenti finanziari più idonei ad accompagnare le PMI familiari nel processo di sviluppo e di start-up.

“Q&A” tra imprenditori e professionisti

È in corso di realizzazione un forum attraverso il quale gli associati potranno scambiare opinioni, porre domande e ricevere risposte da professionisti qualificati.

“Formazione in rete”

È un network associativo che agevolerà e consentirà la libera circolazione dei figli degli associati nella “rete di imprese CERIF”, così da permettere loro di “far esperienza” all'esterno dell'impresa di famiglia ed acquisire conoscenze e competenze differenti.

“Scuola di formazione”

CERIF, in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, ha intenzione di realizzare una Scuola di alta formazione con l'obiettivo di formare le nuove generazioni preparandole al complesso passaggio generazionale.

L'attività di CERIF è patrimonio degli associati che in modo estremamente proattivo stanno collaborando nel trovare soluzioni innovative tramite un costante confronto di esperienze e di conoscenze.



Un approccio allo studio del family business

Le aziende di famiglia vanno studiate in profondità e conosciute soprattutto nelle loro caratteristiche fondanti in quanto ricoprono un ruolo determinante nell'economia nazionale. Molte aziende hanno oltre un secolo di vita, altre mostrano solo pochi mesi di attività, numerose imprese non hanno avuto la possibilità di andare oltre l'idea imprenditoriale del fondatore e sono subito scomparse.

Le aziende di famiglia che sono sopravvissute richiedono una gestione solo apparentemente e superficialmente simile alle altre aziende non familiari; in verità, governare un'azienda familiare si rivela sempre un compito difficile ed il collegato patrimonio familiare non sfugge a questa difficoltà di gestione.

Si potrebbe affermare che gestire una famiglia in presenza di un'azienda familiare e di un patrimonio lo sia ancora di più. Ma questo, in fondo, è la vera sfida del “Family Business”!

In tale ambito, tre risultano essere gli elementi caratterizzanti:

l'influenza della famiglia sull'impresa, che risulta legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio. Tale titolarità può essere esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni suoi membri ai processi di gestione;

l'attività imprenditoriale che intimamente si identifica in una famiglia (od anche in più famiglie) per una o più generazioni;

la gestione e la proprietà (disgiunte o congiunte) da parte dei familiari dell'azienda di famiglia, del patrimonio di famiglia, sempre nell'ambito dei rapporti (non di rado complessi e conflittuali) tra familiari.

Il progetto di lavoro si è posto i seguenti obiettivi:

identificare, aggiornandoli nel tempo, **i problemi specifici** delle aziende familiari e costruire altrettante mappe cognitive;

individuare e adattare **idonei modelli di gestione** e prescelti strumenti anche organizzativi a favore dell'imprenditore, dei suoi familiari e dei collaboratori nonché per coloro che hanno forti e cospicui interessi convergenti verso l'impresa familiare (come le banche);

monitorare in via permanente il “mercato” delle family business attraverso la realizzazione ed il costante aggiornamento di un database;

formulare e realizzare **progetti** sia di ricerca sia di intervento sul campo, formalizzati attraverso momenti di formazione permanenti.

La metodologia di lavoro adottata si caratterizza per le seguenti modalità di approccio: dapprima si sono identificati i fabbisogni conoscitivi stimolati dall'analisi della letteratura, dal dialogo costante con gli addetti ai lavori; successivamente, si è lanciato il progetto di ricerca finalizzato a soddisfare quel preciso fabbisogno.

Nella fase iniziale dello studio, è stata completata l'impostazione metodologica ed è stato sviluppato un modello di analisi specifico per la specie d'impresa indagata; per ottenere ciò, ci si è avvalsi sia dello scouting della letteratura, sia della creatività scientifica del gruppo di lavoro; è stato successivamente effettuato un testing presso alcune aziende

di famiglia e si sono trovate le validazioni ricercate. L'approccio seguito è di tipo interdisciplinare in quanto la complessità (numerosità, varietà, interrelazioni) delle variabili in gioco ha richiesto un approccio in grado di analizzare ed interpretare i problemi delle family business seguendo almeno sei dimensioni: psicologica, patrimoniale, giuridica, economico-finanziaria, fiscale-tributaria, gestionale. Il punto di partenza è stato generare poche ma significative macro aree entro cui collocare tutti i problemi individuati, e che si continuerà a ricercare, alimentando quest'ultime con la ricerca finalizzata. Queste macro aree dovevano essere il più possibile "vicine" alle caratteristiche strutturali e funzionali delle aziende familiari. Pensiamo di aver effettuato un utile tentativo identificandole nelle seguenti quattro:

zione al comitato dei familiari fino all'assenza di un consiglio di famiglia;

- dalla corporate governace ai patti di famiglia;
- dal paternalismo in assenza di deleghe operative al trasferimento della cultura e dei valori familiari;
- dal nepotismo aziendale all'inserimento dei familiari;
- dai conflitti a seguito dei favoritismi familiari alla presenza di familiari interessati solamente ad una posizione di rendita economica;
- dalla scelta degli eredi alla retribuzione dei familiari;
- dalla gestione della successione e continuità aziendale alla difficoltà da parte dei figli di subentrare al posto del padre che ha modellato l'azienda sulla propria visione esistenziale e strategica.

Business Model (BU.MO): raccoglie tutte le caratteristiche specifiche del(dei) modello(i) di business adottato(i) dalle imprese di famiglia sia nelle sue differenti e consequenziali fasi sia nelle sue particolarità strategico-organizzative.

Si fa riferimento a quanto anche la letteratura segnala in termini di:

- elementi dell'obsolescenza relativi alla formula imprenditoriale originale;
- difficoltà nel rinnovare la formula imprenditoriale;
- affanno nel reperimento di risorse finanziarie espresse dal capitale di debito e da quello di rischio;
- caratteristiche che debbono possedere i collaboratori (manager) allorquando vengono inseriti in azienda;
- appartenenza ad un distretto industriale che impone (richiede) regole del gioco precise e difficilmente negoziabili nel breve;
- un modello di business che risulta essere: costruito su una confusa formula organizzativa; privo di un customer service; con accesso negato ai mercati esteri; incapace di attrarre persone chiave per il successo duraturo dell'impresa; limitato nell'alimentare processi di crescita attraverso efficaci ed originali leve finanziarie.

Risk Level (RI.LE.): identifica specifici eventi che possono seriamente compromettere, non di rado in misura irreversibile, il successo o l'esistenza stessa

dell'impresa di famiglia; eventi che non sono stati ancora affrontati con sufficiente determinazione e conoscenza attraverso opportuni programmi di "vulnerability analysis".

Esempi che la letteratura evidenzia come elementi di "rischiosità" propri dell'impresa familiare sono, in particolare, i seguenti:

- rischio tecnologico (potenziale incapacità di abbandonare una tecnologia obsoleta e adottare una tecnologia originale);
- rischio finanziario (rappresentato dal noto paradosso "famiglia ricca - azienda povera", in cui ingenti flussi monetari vengono sottratti dall'impresa per alimentare ingenti spese o investimenti a favore dei componenti familiari);
- rischio operativo (determinato dall'origine del reddito operativo della gestione caratteristico e causato dall'anomala struttura dei costi e dalla fragile composizione dei ricavi);
- rischio legato alla perdita del fondatore (allorquando tutto l'assetto di corporate governance è fortemente o totalmente dipendente dalle caratteristiche personali e professionali del capo storico dell'azienda);
- rischio paese (allorquando le esportazioni si concentrano enormemente in stati a basso o modestissimo grado di stabilità politica);
- rischio del "prudente contadino" (tipico di quelle aziende in cui l'erede di seconda generazione e principale proprietario blocca la crescita e tarpa le ali dell'innovazione strategico-organizzativa o dell'aggiornamento professionale sua e delle poche persone chiave che ruotano intorno a lui, per timore di perdere il controllo o per mancanza di vocazione/capacità imprenditoriale);
- incapacità degli eredi di proseguire in quell'opera di feconda fertilizzazione che ha fatto la fortuna della prima generazione;
- incapacità dell'imprenditore di gestire il trasferimento della cultura aziendale, di garantire la continuità della successione arrivando al momento del trapasso preparati a cedere o condurre l'azienda di famiglia nei tempi e nei modi dovuti;
- "fame" di continue opportunità che innalzano a dismisura l'area di insuccesso aziendale;
- perdita dei key people o, peggio, accettazione implicita di non diffondere il loro know-how

(diventando interamente dipendenti dalla loro attività);

- rischio settore (allorquando la domanda specifica del mercato in cui si opera è generata da eventi straordinari destinati a non perdurare).

Profili economico-finanziari (P.E.F.): l'ultima macro area consolida i problemi connessi al governo ed alla gestione delle masse reddituali, finanziarie, patrimoniali e monetarie generate ed assorbite dall'impresa familiare.

Anche in questo caso, non pochi sono i problemi che la letteratura sottolinea come aspetti critici di governo dell'azienda familiare:

- deriva generazionale;
- raffreddamento dei rapporti finanziari tra i soci;
- commistione patrimonio familiare-aziendale;
- riorganizzazione dell'assetto societario;
- chiusura all'entrata di capitali di rischio esterni alla famiglia;
- confusione e commistione dei flussi reddituali tra famiglia-impresa;
- la valutazione d'impresa ("quanto vale la mia azienda?").

La Figura 1 mostra le quattro macro aree di altrettanti macro problemi e come questi ultimi possono essere messi in correlazione tra loro.

La presenza di numerosi problemi in ogni macro area ed in capo ad una prescelta azienda familiare ne determina l'identità specifica, laddove l'esame dei soli dati economici e di bilancio non di rado risulta incompleta. Pertanto, le relazioni di causa ed effetto tra questi macro problemi creano un *network di rischiosità* che sia i titolari sia i finanziatori devono conoscere a fondo ed in continuazione per calibrare al meglio le loro opzioni e le loro decisioni.

La *specie*, la *numerosità*, la *combinazione* ed il *peso* di questi macro problemi muta in funzione di due variabili: il tempo ed il tasso di crescita aziendale, quest'ultimo espresso congiuntamente dal fatturato e dalla complessità strutturale dell'impresa.

In questo modo è, quindi, utile introdurre il concetto di ciclo di vita dell'azienda familiare.

In questa sede, sono state identificate cinque tipologie aziendali nel ciclo di vita:



Rapporti Impresa-Famiglia (R.I.F.): è il contenitore concettuale e metodologico di tutti i problemi che insistono su una delle più esclusive caratteristiche dell'impresa familiare ovvero la completa commistione tra lavoro e vita privata.

La letteratura ha identificato una serie non breve di problemi:

- dalla composizione del consiglio di amministra-



- ➔ l'azienda esclusivamente padronale;
- ➔ l'azienda padronale allargata;
- ➔ l'azienda pseudo manageriale;
- ➔ l'azienda manageriale evoluta;
- ➔ l'azienda manageriale sofisticata.

Il passaggio da una tipologia ad un'altra, ovvero la transizione da uno "stato di natura" ad un altro (in avanti ed indietro rispetto al ciclo di vita) dà origine ad una precisa e circostanziata **discontinuità**. Il periodo temporale espresso dalla durata di questa discontinuità dipende da numerosi fattori e comunque la transizione non è mai breve e tanto meno simultanea.

La prescelta (forte) ipotesi di fondo è articolata come segue:

- ad ogni tipologia aziendale corrisponde un *tipico e specifico mix di macro problemi*;
- nel periodo di discontinuità *questi macro problemi possono accentuarsi o modificarsi*;
- durante (o appena prima o appena dopo) questo periodo *nuovi macro problemi possono manifestarsi* nell'azienda familiare.

Conoscendo a priori tutti questi elementi, e sapendo come affrontarli e risolverli, è possibile far migrare

l'azienda familiare da una tipologia all'altra riducendo significativamente (se non eliminando del tutto) il rischio di molti probabili/reali fallimenti o insuccessi.

Volendo rappresentare più compiutamente il ragionamento si è cercato di introdurre qualche ulteriore elemento di conoscenza così come raffigurati nella Figura 2.

L'azienda esclusivamente padronale è caratterizzata, tra l'altro, dai seguenti elementi: "tutti fanno tutto", famiglia e lavoro sono un tutt'uno; appartengono a questa tipologia, le ditte individuali, le aziende artigiane, i laboratori, i negozi; la gestione e l'or-

ganizzazione risultano abbastanza semplici.

L'azienda padronale allargata vede aumentare l'impegno nel business e quindi si qualifica come l'ambiente dove vi è "poca famiglia e tanto lavoro", iniziano le proto deleghe, inizia la ricerca e l'introduzione di qualche collaboratore esterno alla famiglia, incomincia a vedersi qualche key people non appartenente alla famiglia; non di rado compongono questa tipologia le s.n.c. e le s.a.s.

L'azienda familiare pseudo manageriale mostra le seguenti aree problematiche: le deleghe sono più numerose che nel passato e vengono attribuite non

tanto e non solamente per le competenze professionali, ma per la fiducia riposta in quelle persone; occorre chiarire molto bene "chi-fa-che-cosa" in quanto la complessità organizzativa è indubbiamente aumentata e ciò richiede una tecnostuttura organizzativa che prima non c'era, saltano gli strumenti empirici di gestione, si nota un affanno nella corporate governance, si assiste all'uscita di qualche uomo chiave, il business cresce continuamente e si deve decidere se decollare o implodere, i fabbisogni finanziari aumentano e se l'indebitamento è troppo rischioso occorre decidere se vendere (o svendere) oppure se ritornare piccoli (implosione). Talora sorgono anche crisi coniugali e/o familiari, inizia a prospettarsi la successione del fondatore; sono presenti prevalentemente le forme giuridiche di s.r.l. e di s.p.a.

L'azienda familiare manageriale evoluta si caratterizza, tra l'altro, per i seguenti fattori problematici: si cresce continuamente e velocemente e di tanto, si hanno deleghe multiple, la proprietà diventa multi familiare, il fondatore o fa "due passi indietro" o tiene le "briglie corte", i figli o s'impongono o falliscono nel ruolo di gestori-successori, si devono adottare nuovi e più sofisticati strumenti direzionali e gestionali, si inizia ad utilizzare i consulenti gestionali e non solamente quelli fiscali, la tecnostuttura è sempre più ampia ed articolata, l'azienda originaria è frequentemente trasformata in gruppo o è già un gruppo conglomerato; si osservano numerose operazioni di gestione straordinaria: acquisizioni, cessioni, fusioni, spin off.

L'azienda familiare managerialmente sofisticata è presente ma non diffusissima: è una realtà complessa che ha decollato definitivamente, è pur sempre presente lo "stile della casa", vi è una notevole commistione di culture (familiare, manageriale, professionale, multinazionale, ecc.), l'originaria famiglia appare molto allargata ed annacquata in termini parentali pur avendo sempre il patriarca presente, la gestione avviene ormai in base a deleghe, il controllo della famiglia è fatto unicamente per eccezione; siamo in presenza di una multinazionale, talvolta quotata, con numerose holding finanziarie operative o miste, è diventato a tutti gli effetti un gruppo aziendale.



In Italia il 92% delle imprese sono familiari, il 50% supera lo scoglio della seconda generazione e solamente il 15% oltrepassa la terza: a fronte di questi dati, non si impone forse come un dovere di tutti aiutare questa "specie" cercando di comprendere i motivi del successo, le criticità, le debolezze e trovando il modo di trasferire la cultura imprenditoriale in un mondo che non è più quello del fondatore?

Come conservare il cuore e lo spirito delle imprese familiari, adattando al contempo lo stile di gestione alle mutate esigenze?