

***“Family business”*: la capacità di resistere alle crisi e di
sfruttare il cambiamento**

Prof. Fabio Corsico

RELATORE

Isabella Giulietti Virgulti (254931)

CANDIDATO

Families and societies are small and large versions of one another. Both are made up of people who have to work together, whose destinies are tied up with one another. Each features the components of a relationship: leaders perform roles relative to the led, the young to the old, and male to female; and each is involved with the process of decision-making, use of authority, and the seeking of common goals.

Virginia Satir, 1988

Indice

Introduzione	7
CAPITOLO 1	8
I <i>family business</i>: definizioni e caratteristiche	
1.1 Introduzione ai <i>family business</i>	8
1.1.1 Il problema definitorio.....	8
1.1.2 Un connubio naturale tra famiglia e impresa.....	9
1.2 L'importanza dei <i>family business</i> nelle economie mondiali.....	11
1.2.1 Il panorama nazionale.....	12
1.2.2 Il contesto internazionale.....	14
1.3 Peculiarità dei <i>family business</i>	16
1.3.1 Alcuni miti da sfatare.....	16
1.3.2 I tratti distintivi.....	17
CAPITOLO 2	24
La reazione dei <i>family business</i> ai periodi di cambiamento	
2.1 La relazione tra natura familiare e performance: approcci teorici.....	24
2.2 I segreti della “resilienza” dei <i>family business</i> : una visione a lungo termine.....	27
2.2.1 Essenza imprenditoriale: uno strumento per “navigare a vista”.....	27
2.2.2 Stabilità finanziaria.....	29
2.2.3 Governance e management.....	31
2.3 Le crisi: un motore per il cambiamento.....	35
2.3.1 Uno sguardo ai dati: <i>family business</i> vs <i>non-family business</i>	35
2.3.1.1 La crisi finanziaria del 2008.....	35
2.3.1.2 La crisi pandemica del 2020.....	39
2.4 Dalla crisi all'innovazione: il paradosso delle imprese familiari.....	42
CAPITOLO 3	45
Tradizione e innovazione nella storia di una famiglia: il Gruppo Sella	
3.1 Il “caso Sella”.....	45
3.2 Una storia imprenditoriale in continua evoluzione.....	45
3.3 Le qualità vincenti della famiglia Sella.....	47
3.3.1 Una solida tradizione di valori.....	48
3.3.2 La continua ricerca del nuovo.....	49
Conclusione	50
Bibliografia	51
Sitografia	56

Introduzione

I *family business* rivestono un ruolo significativo nel tessuto economico nazionale ed internazionale, contribuendo a generare ricchezza e ad offrire posti di lavoro, creando un valore sostenibile nel lungo periodo. Da numerosi studi emerge, inoltre, che le organizzazioni a carattere familiare reagiscono più prontamente alle crisi rispetto alle non familiari, essendo in grado di sfruttare i periodi di cambiamento per evolversi, innovare e, conseguentemente, migliorare la propria performance.

L'obiettivo di questo elaborato è analizzare i segreti del successo della maggiore "resilienza" dei *family business* (rispetto ai *non-family*) nei periodi di crisi, e interrogarsi sul nesso che esiste tra questa capacità e il patrimonio socio-emotivo che intrinsecamente caratterizza questa tipologia di imprese. Si intende inoltre indagare sull'inclinazione delle imprese familiari a percepire le crisi e, più in generale, i periodi di cambiamento come un'opportunità, una spinta verso l'evoluzione, riuscendo comunque a conciliare l'elemento "innovativo" con quello "tradizionale" che per natura le contraddistingue.

Il primo capitolo dell'elaborato sarà destinato ad un inquadramento generale della realtà delle imprese familiari, di cui verranno descritte le principali caratteristiche, analizzando l'importanza che tali imprese rivestono nel panorama economico italiano e internazionale.

Il secondo capitolo si focalizzerà sui punti di forza che garantiscono la stabilità dei *family business* durante i periodi di cambiamento. Come evidenza empirica, si analizzeranno inoltre i dati che fotografano la performance delle imprese familiari durante le due grandi crisi che hanno caratterizzato il secondo millennio: la Crisi finanziaria del 2008 e la Crisi pandemica del 2020. Il capitolo si concluderà con una riflessione sul binomio "tradizione-innovazione" nelle imprese familiari.

Il terzo capitolo prenderà in esame il caso di un'importante organizzazione familiare italiana, il Gruppo Sella, ritenuto particolarmente esemplare per la sua storia plurisecolare (iniziata più di 450 anni fa), che ha attraversato importanti fasi di cambiamento socioeconomico, per la varietà dei settori di attività e per la oggettiva capacità di reinventarsi continuamente.

Pertanto, gli interrogativi cui si intende trovare una risposta sono i seguenti:

Perché i family business resistono meglio ai periodi di cambiamento rispetto ai non-family? Che ruolo gioca la dimensione familiare ed "emotiva" nella gestione di un periodo di transizione? Come può l'"innovazione", introdotta dal cambiamento, conciliarsi con la "tradizione", elemento intrinseco alle imprese familiari?

CAPITOLO 1

I *family business*: definizioni e caratteristiche

1.1 Introduzione ai *family business*

1.1.1 Il problema definitorio

“Definire l’azienda di famiglia è la prima e più ovvia sfida per i ricercatori dell’impresa familiare”.¹ Così Wendy C. Handler si esprime in merito alla spinosa questione definitoria dei *family business*.

Infatti, data l’importanza che la realtà delle imprese familiari riveste nel sistema economico nazionale ed internazionale, negli anni sono state formulate molteplici definizioni, non solo di carattere economico-aziendale, ma anche giuridico e tributario.

In particolare, l’impresa familiare è stata introdotta nel nostro ordinamento con l’articolo 230-bis del Codice civile,² che definisce *familiare* l’impresa in cui i familiari dell’imprenditore prestano la propria attività di lavoro in modo continuativo. Più nello specifico, sono da considerarsi come familiari “coniuge, parenti entro il terzo grado, affini entro il secondo”.³ Secondo l’ordinamento civilistico, l’impresa familiare è, in sostanza, una forma di istituto residuale che si applica solo nel caso in cui l’attività svolta non può configurarsi con un altro tipo di rapporto giuridico.⁴ Si tratta dunque di una forma di organizzazione imprenditoriale, concepita con lo scopo di tutelare i familiari da potenziali situazioni di sfruttamento e garantire loro pari opportunità di lavoro e di trattamento.

La letteratura aziendalistica nazionale (e non solo) prende le distanze da quanto espresso nei codici e nelle norme degli ordinamenti giuridici, adottando accezioni più ampie e articolate e rendendo quindi difficile trovare un accordo unanime sulla definizione di impresa familiare.

Alcuni studiosi, come B. Barry,⁵ L. B. Barnes e S. A. Hershon,⁶ identificano la detenzione di una o più partecipazioni di controllo da parte della famiglia come l’aspetto maggiormente significativo dei *family business*. Queste definizioni, pur risultando eccessivamente riduttive e non applicabili in tutte le situazioni (si pensi, ad esempio, al caso in cui persone esterne alla famiglia sono coinvolte nella proprietà e nella gestione

¹ Handler, W.C. (1989). *Consideration in studying family businesses*, Family Business Review, 2(3).

² L. 19 maggio 1975 n. 171.

³ Cfr. Codice civile italiano: Libro primo – delle persone e della famiglia; Sezione VI – dell’impresa familiare; art. 230 bis.

⁴ L’art. 230-bis c.c. esordisce infatti così: “salvo che non sia configurabile un altro tipo di rapporto”.

⁵ Barry, B. (1975). *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*. Journal of General Management, 3(1), 42-60.

⁶ Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). *Transferring power in the family business*. Harvard Business Review, 54(4), 105-114.

dell'impresa), permettono di evidenziare due criteri, successivamente utilizzati (disgiuntamente o congiuntamente) da altri studiosi per elaborare la propria definizione di *family business*:

1. il grado di controllo sul capitale di rischio da parte della famiglia;
2. il grado di coinvolgimento dei membri del nucleo familiare nell'attività aziendale.

Gran parte della dottrina pone l'accento su entrambi gli aspetti, affermando che sono *familiari* “le imprese controllate da una o più famiglie che hanno un livello di incidenza nella governance organizzativa sufficiente da influenzare in maniera sostanziale le decisioni aziendali”,⁷ o ancora, le attività imprenditoriali “che possano *intimamente* identificarsi in una famiglia per una o più generazioni e in cui l'influenza della famiglia sull'impresa è legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio ed esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni dei suoi membri al management”.⁸

Dopo aver analizzato a grandi linee alcune delle posizioni degli studiosi in merito al problema definitorio dell'impresa familiare, si ritiene utile selezionare la definizione formulata dall'Expert Group (operante per conto della Direzione Generale Impresa e Industria della Commissione europea), cui si farà riferimento nel corso della trattazione.

Secondo tale definizione, un'impresa, di qualsiasi dimensioni, è un'impresa di famiglia se:

- la maggioranza dei poteri decisionali è in possesso della persona fisica o delle persone fisiche che hanno fondato l'impresa o che hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa, oppure in possesso dei loro coniugi, genitori, figli, o eredi diretti e indiretti;
- la maggioranza dei poteri decisionali è indiretta o diretta;
- almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nella governance della società;
- nel caso di società quotate se la persona che ha fondato o acquisito l'impresa (capitale sociale) o loro familiari o discendenti possiedono il 25% dei poteri decisionali previsti dal loro capitale sociale.⁹

1.1.2 Un connubio naturale tra famiglia e impresa

Nonostante la molteplicità di definizioni formulate negli anni, ciò che risulta emergere nitidamente è che ciascuna di esse evidenzia la caratteristica fondamentale di questa tipologia di imprese: il profondo e indissolubile **legame**, nonché la continua interazione e contaminazione reciproca tra due realtà nettamente differenti e altrimenti separate: il “**sistema impresa**” e il “**sistema famiglia**”. La forte interconnessione tra queste due realtà fa sì che gestire un'impresa a carattere familiare implichi non soltanto prendere decisioni *per*

⁷ Dreux IV, D. R. (1990). *Financing family business: Alternatives to selling out or going public*. Family Business Review, 3(3), 225-243.

⁸ Schillaci, C. E. (1990). *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*. G. Giappichelli, 7.

⁹ European Commission, Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues, cit.

conto della proprietà, ma anche, e soprattutto, *a nome* della famiglia proprietaria, a tal punto che, spesso, le sorti di un'impresa familiare coincidono con quelle della famiglia stessa. È pertanto fondamentale, prima di procedere con qualsiasi tipo di analisi, esaminare separatamente il “sistema impresa” e il “sistema famiglia”.

Per “**sistema impresa**” si intende, come è sufficientemente noto, l'insieme di beni e individui impiegati per il raggiungimento di un particolare fine economico. Si identifica dunque l'*impresa* come un'“azienda di produzione”,¹⁰ contraddistinta da valori di riferimento connessi all'efficienza, nonché da relazioni tra i membri basate generalmente su principi gerarchici e finalità prevalentemente orientate alla massimizzazione del profitto e della crescita economica attraverso la produzione di beni e/o servizi.

Ciò che invece risulta essere più peculiare e complessa è l'analisi del “**sistema famiglia**”, intrinsecamente caratterizzato da una natura maggiormente “relazionale” ed “emotiva”, per via dell'esistenza di legami vitali tra i membri. La *famiglia* è notoriamente considerata dalla letteratura economica un'“azienda di consumo”,¹¹ per cui i redditi prodotti al suo interno sono destinati ad appagare in modo diretto e durevole – attraverso il consumo di beni e servizi e il risparmio – il complesso dei bisogni ordinari o straordinari dei membri. La famiglia, tuttavia, non è da intendersi come un'entità che persegue unicamente finalità di tipo economico. I suoi componenti, infatti, pur mossi da fini individualistici, agiscono sempre per uno scopo che va oltre il mero soddisfacimento di necessità materiali, e che comprende anche scopi riconducibili alla sfera sociale, etica, biologica ed affettiva.

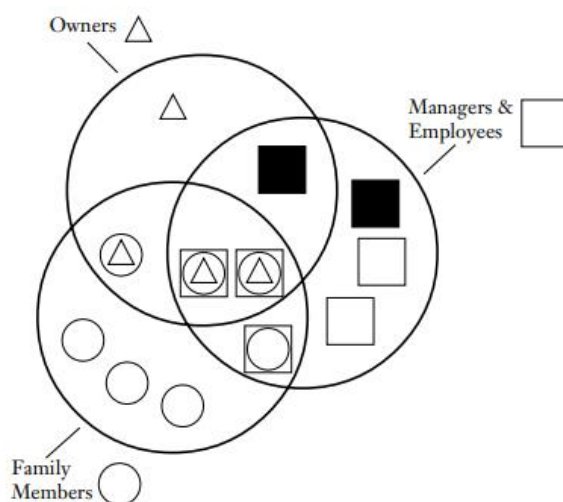
Tra i componenti della famiglia intercorre quindi un rapporto di reciproca collaborazione (e non basato su controprestazioni o ricompense) e protezione, accompagnato dall'istinto di garantire la sopravvivenza degli altri all'interno dell'organizzazione stessa.

Nel 1970, due docenti della Harvard Business School, Renato Tagiuri e John Davis, elaborarono il “Modello a tre cerchi”, (Figura 1.1), descrivendo l'impresa familiare come un sistema complesso in cui si intersecano e si sovrappongono tre distinti sub-sistemi: impresa, famiglia e proprietà, rispondenti a funzioni e logiche diverse seppur fortemente connesse.

¹⁰ Ciambotti, M. (2011). Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari. Cesaroni e Ciambotti (a cura di), *La successione nelle imprese familiari*, Milano, Franco Angeli.

¹¹ Ibidem.

Figura 1.1 – Il “Modello a tre cerchi”



Fonte: Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family business review*, 9(2), 199-208

Da ciò deriva una molteplicità di configurazioni organizzative possibili, in base alle interazioni dei tre distinti sistemi sociali, nonché al loro condizionamento reciproco.

È proprio la diversità di natura, valori, obiettivi e *modus operandi* dei vari “sistemi” che coesistono nei *family business* a costituire la peculiarità di queste imprese, un’“arma a doppio taglio”, che, se mal gestita, può costituire una minaccia, e che invece, amministrata nel modo giusto, può essere la chiave per resistere e performare al meglio sul mercato.¹²

1.2 L'importanza dei *family business* nelle economie mondiali

Le imprese familiari rappresentano la forma più antica di organizzazione aziendale, nonché la componente principale del sistema economico industriale nella maggior parte dei Paesi del mondo. Ciò vale in egual modo per Paesi sviluppati, nazioni emergenti ed economie in via di sviluppo. Le imprese familiari, inoltre, si configurano tra i datori di lavoro principali, contribuiscono in modo significativo alla crescita economica e si fanno spesso portatrici di innovazioni, offrendo nuovi prodotti e servizi ai consumatori.

L'osservazione empirica consente di apprezzare l'impatto determinante dei *family business* sullo stato di salute dell'economia di una nazione e le ragioni per cui essi ne costituiscono un elemento strutturale di primaria importanza.

¹² L'apparente contraddizione tra le realtà “impresa” e “famiglia” è stata più volte messa in luce dagli studiosi dei *family business*. In particolare, J.L. Ward, in *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership* (Jossey-Bass, CA, 1987), scrive: “The very nature of business often seems to contradict the nature of the family. Families tend to be emotional; businesses are objective. Families are protective of their members; businesses, much less so. Families grant acceptance unconditionally. Businesses grant it according to one's contribution.”

1.2.1 Il panorama nazionale

Le imprese familiari rappresentano un elemento di continuità nel contesto di rapida evoluzione che ha segnato il capitalismo italiano a partire dalla fine del secolo scorso.

A partire dagli anni '90, si è riscontrato nel nostro Paese un crescente interesse per la realtà dei *family business*, sia nell'ambito degli studi economico-aziendali che nella pratica consulenziale. I motivi alla base di tale interesse sono, da un lato, il fatto che il capitalismo familiare è stato protagonista indiscusso della “seconda rinascita economica”¹³ (per cui l'Italia è tornata “dalla periferia al centro”¹⁴ dell'economia mondiale), e, dall'altro, l'esigenza di gran parte delle imprese italiane di affrontare, intorno al 2010, il complicato problema del passaggio generazionale. Più di un milione di nuove aziende, infatti, erano sorte nei decenni '60 e '70 e, dopo circa mezzo secolo, i fondatori si trovavano a dover lasciare le redini della propria attività.

La XIV edizione dell'Osservatorio AUB,¹⁵ promosso da AIDAF¹⁶ nel 2023, restituisce la fotografia di un'economia italiana in cui le imprese familiari (piccole e medio-grandi)¹⁷ rappresentano il 65% (pari a 11.535) delle imprese italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro (Tabella 1.1).¹⁸

Tabella 1.1 - Incidenza delle imprese familiari AUB

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole *		Medio-grandi **		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.587	68,4%	5.048	61,0%	11.635	65,0%
Filiali di Imprese Estere	1.452	15,1%	1.793	21,7%	3.245	18,1%
Cooperative e Consorzi	553	5,7%	404	4,9%	957	5,3%
Coalizioni	469	4,9%	292	3,5%	761	4,3%
Statali/Enti locali	272	2,8%	346	4,2%	618	3,5%
Controllate da Private Equity (P.E.)	227	2,4%	314	3,8%	541	3,0%
Controllate da Banche / Assicurazioni	53	0,6%	57	0,7%	110	0,6%
Controllate da Fondazioni	9	0,1%	8	0,1%	17	0,1%
Public companies	7	0,1%	10	0,1%	17	0,1%
<i>Totale</i>	9.629	100,0%	8.272	100,0%	17.901	100,0%

Fonte: XIV Osservatorio AUB, *Performance e diversity nella governance delle imprese familiari* (AIDAF, Unicredit, Bocconi), 2023

Le imprese familiari giocano inoltre, nel nostro Paese, un ruolo particolarmente significativo dal punto di vista dell'occupazione. Dal Rapporto sulle imprese 2021 elaborato dall'Istat emerge infatti che, nel 2018, il 75,2%

¹³ Con “seconda rinascita economica”, Vera Zamagni si riferisce alla transizione da realtà rurale a potenza industriale che l'Italia ha attraversato nell'arco temporale che si estende dall'Unità agli anni Novanta. (Zamagni, V. (1990), *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita dell'Italia, 1861-1981*, il Mulino, Bologna).

¹⁴ Zamagni, V. (1990), *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita dell'Italia, 1861-1981*, il Mulino, Bologna.

¹⁵ L'Osservatorio AUB dispone di informazioni dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le aziende italiane a proprietà familiare con fatturato pari o superiore a 20 milioni di euro.

¹⁶ Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

¹⁷ Si intendono per “piccole imprese” quelle con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2020 e per “medio-grandi imprese” quelle con un fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2020.

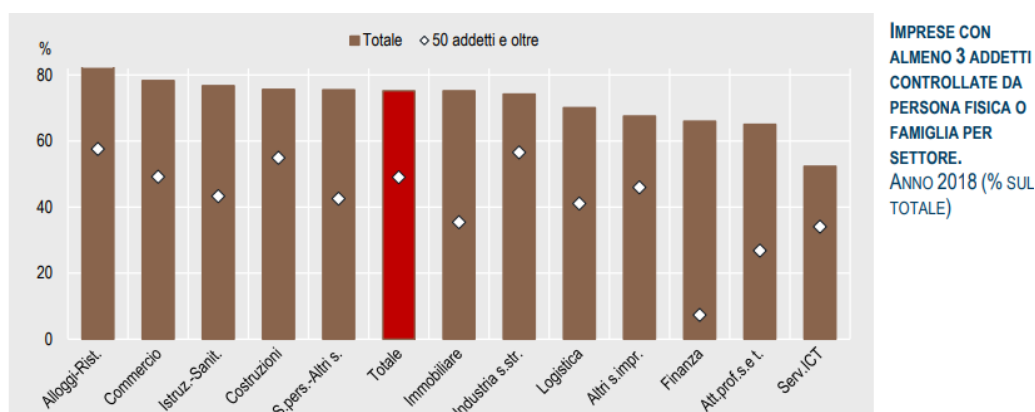
¹⁸ L'Osservatorio AUB analizza struttura e performance di 8.589 gruppi familiari. Non sono state considerate aziende controllate nei casi di gruppi mono-business e le società capogruppo nel caso di gruppi multi-business.

delle imprese con almeno tre addetti risultava essere controllato, direttamente o indirettamente, da una persona fisica o da una famiglia (Figura 1.2). Tale percentuale si avvicina all'80% nelle microimprese e scende invece nelle medie imprese e in quelle di dimensioni maggiori (rispettivamente al 51% e 37%).¹⁹

Non solo. Dal primo gennaio 2020 alla prima metà del 2022, le imprese familiari hanno rappresentato l'88,5% delle quotazioni avvenute alla Borsa di Milano nel segmento Euronext Growth (la percentuale più alta in Europa).²⁰

Per quanto concerne invece il settore di attività, dal medesimo rapporto si evince che la rilevanza minore del controllo personale o familiare si osserva nel settore dei Servizi ICT (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione), in cui circa il 52,3% delle imprese sono *family business*, mentre il picco massimo (82,5%) si raggiunge nel comparto alberghiero e della ristorazione. Se invece si considerano solamente le imprese medie e grandi (50 dipendenti e oltre), l'incidenza della proprietà familiare risulta minima nelle attività finanziarie e assicurative (7,3%) e supera il 55% nell'industria dei servizi di costruzioni, alloggio e ristorazione.²¹

Figura 1.2 - Rilevanza delle imprese familiari per settore di attività



Fonte: Istat, *Censimento permanente delle imprese 2019*

¹⁹ Istat, (2021). *Rapporto sulle imprese 2021, Struttura comportamenti e performance dal censimento permanente*, 28-29.

²⁰ Casadei, M. (2023, 5 febbraio). *Borse, aziende familiari italiane al top per quotazioni e performance*. Il Sole 24 ORE.

²¹ Istat, (2021). *Rapporto sulle imprese 2021, Struttura comportamenti e performance dal censimento permanente*, 28-29.

1.2.2 Il contesto internazionale

Tra gli studi che indagano la rilevanza del fenomeno dei *family business* nel mondo, si ritiene necessario menzionare, seppur datata, l'indagine IFERA (International Family Enterprise Research Academy) del 2003.

Tabella 1.2 – Diffusione delle imprese familiari nel mondo

Paese	Fonte	Definizione	Qualità dei dati	Imprese familiari (%)	GDP (%)	Occupazione (%)
AMERICA E CANADA						
Argentina	Perkins (2002)	ampia	stima	65		
Brasile	Bernhoeft Consulting Group (2002)	media	stima	90	65	
Cile	Martinez (1994)	ampia	stima	75	50-70	
Canada	Deloitte & Touche (1999)	ampia	stima		45	
USA	Shanker, Astrachan (1996)	ampia	cnr	96	49	60
USA	Astrachan, Shanker (2003)*	ampia	cnr	89	65	62
EUROPA						
Belgio	Crijns (2001)	stretta	cnr	70	55	
Cipro	Poutziouris (2002)	ampia	cnr	80		
Danimarca	Sorenson (2001)		stima		45	
Finlandia	Veaceslav & Lehtinen (2001)	stretta	stima	80	40-45	
Francia	ASMEP/GEEF	ampia	cnr	> 60	> 60	45
Germania	Klein (2000)	media	cr	60	55	58
Islanda	National Economic Institute (2001)	ampia	stima		47	
Irlanda	Sunday Business Post (1995)		stima			40-50
Italia	Gnan, Montemerlo (2001 & 2002)	stretta	cr	< 85		< 82
Italia	ESETRA2 (2003)*	ampia	cnr	82		
Olanda	Floren (1998)	stretta	cnr	74	54	43
Polonia	Niedbala (2002)	ampia	stima	50-80	35	
Portogallo	Rejo (1997)	ampia	cnr	70	60	
Spagna	Gallo <i>et al.</i> (1995)	stretta	cnr	75	65	
Svezia	Emling (2000)	stretta	cr	79		
UK	Poutziouris (2002)	media	cnr	70		> 50
UK	Westhead <i>et al.</i> (1997)*	media	cnr	64		
AUSTRALIA	Smyrnios <i>et al.</i> (1997)	stretta	cr	75	50	50
ASIA						
India	CMIE - National Income Statistics (2000)	ampia	stima		65	75
Indonesia	Faustine (2001)	ampia	cr		82	

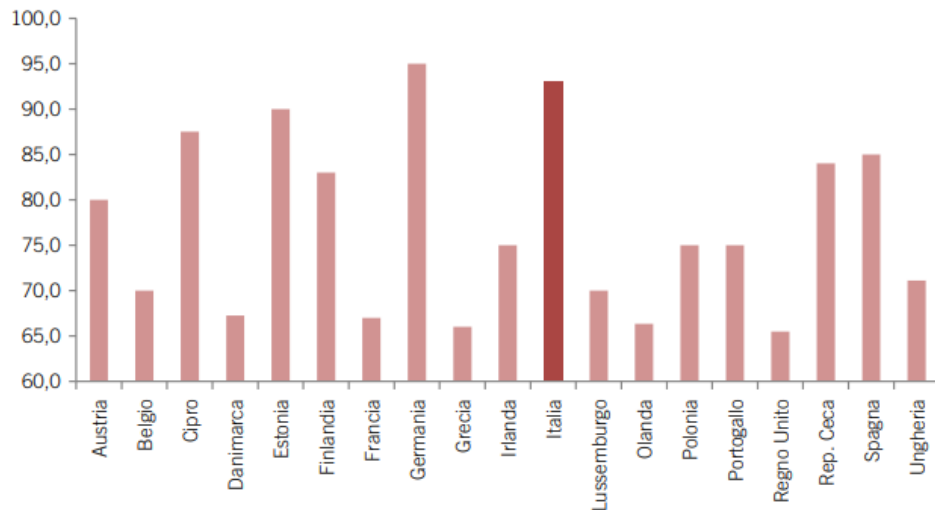
Fonte: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). (2003). Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Family Business Review, 16(4), 235-240.

Dalla tabella sopra riportata emerge nitidamente che le imprese familiari costituiscono la forma di governance più diffusa al mondo: in tutti i paesi presi in esame, infatti, la percentuale dei *family business* sul totale delle imprese è spesso maggiore del 50% e anche il contributo delle stesse alla formazione del PIL e all'occupazione risulta assolutamente consistente.

Con specifico riferimento al continente europeo, inoltre, da uno studio del 2014 promosso da Unioncamere (Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura) emerge che l'incidenza delle imprese familiari nei 19 paesi presi in esame supera ampiamente il 60% (Figura 1.3). Il paese in cui l'indice assume il valore inferiore è il Regno Unito (65%), mentre i valori massimi si registrano in Italia e Germania, rispettivamente pari al 93% e 95%.

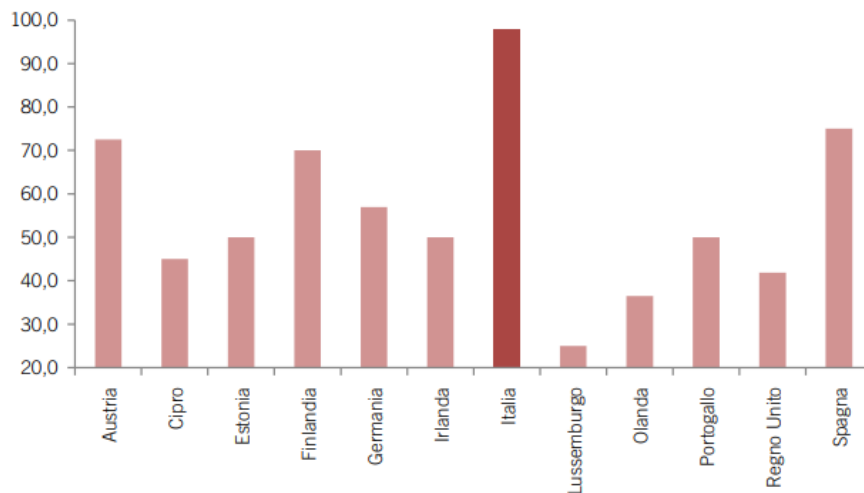
Il medesimo studio analizza inoltre i dati occupazionali, da cui si conferma l'importanza dei *family business* nelle economie di tutti i paesi considerati (ad eccezione del Lussemburgo). Si nota tuttavia una forte differenza tra l'Italia, che raggiunge una percentuale superiore al 90%, e le altre nazioni, in cui il valore si aggira intorno al 55% (Figura 1.4).

Figura 1.3 - Quota percentuale di imprese familiari sul totale delle imprese attive



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati (medi) da I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien 2008

Figura 1.4 – Quota percentuale di addetti nelle imprese familiari sul totale addetti



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati (medi) da I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien 2008

Dal momento che, come enunciato precedentemente, non esiste una definizione che permetta di identificare inequivocabilmente le “vere” imprese familiari, si ritiene necessario precisare che qualsiasi confronto internazionale non può non essere affetto da errori di misura e approssimazione.

Ciononostante, la comparazione con gli altri paesi esprime, per il nostro, scostamenti talmente evidenti da garantire la sicurezza che sì, i *family business* sono importanti ovunque, ma manifestano in Italia una preponderanza decisamente maggiore rispetto a quanto si osserva altrove.

1.3 Peculiarità dei *family business*

1.3.1 Alcuni miti da sfatare

Proprio a causa della loro diffusione e rilevanza nel panorama economico nazionale e non, le imprese familiari sono al centro dell'attenzione e del dibattito accademico, politico e sociale, e questo le porta ad essere spesso vittime di numerosi miti e stereotipi che si vogliono, in questa sede, sfatare.

Ad esempio, essendo i *family business* caratterizzati dalla presenza di un nucleo familiare nella proprietà e/o nel management, si tende in genere ad associarli alla categoria delle piccole imprese. Tuttavia, se è vero che le piccole imprese sono spesso organizzazioni a carattere familiare, non è altrettanto vero che i *family business* siano necessariamente realtà di dimensioni ridotte. Il falso mito deriva dunque da una fallace generalizzazione di una categoria specifica che però non rappresenta il fenomeno nella sua completezza. Il contesto economico italiano fornisce infatti numerosi esempi di eccellenza imprenditoriale quali Pirelli, Luxottica, Ferrero o Rana, in cui le famiglie continuano a ricoprire un ruolo strategico nonostante le notevoli dimensioni aziendali.

Un altro mito da sfatare riguarda la concezione per cui le imprese familiari rappresentino una categoria omogenea. Troppo spesso, infatti, ci si sofferma sulle differenze tra *family firms* vs *non-family firms*, tralasciando quelle che invece intercorrono tra le varie organizzazioni familiari, che costituiscono, in realtà, un insieme fortemente variegato ed eterogeneo. A determinarne la varietà, oltre ad una differente complessità di business, vi è proprio la natura familiare di queste imprese, in termini di controllo sull'organizzazione, nonché di orientamento valoriale e filosofico che la famiglia stessa intende trasmettere all'azienda. In merito a quest'ultimo aspetto, si distinguono infatti le "imprese *family first*", nei cui processi decisionali gli interessi della famiglia vengono in ogni caso anteposti a quelli di business, dalle "imprese *business first*" che, anche nell'eventualità di sacrificare gli interessi personali dei parenti, privilegiano sempre il bene dell'azienda.

Spesso si tende poi a pensare che il passaggio generazionale e, più nello specifico, l'avvento della terza generazione alla guida di un *family business* rappresenti per esso una minaccia e una causa di declino. Questo pregiudizio trova probabilmente la sua origine in una teoria elaborata da Joseph Schumpeter ad Harvard, nota con il nome di "maledizione della terza generazione", secondo la quale, nelle imprese familiari, "la prima generazione crea, la seconda mantiene, e la terza distrugge". Tale pensiero è, tuttavia, smentito dalla realtà dei fatti, che vede le imprese familiari resistere nel tempo (spesso più a lungo delle non familiari), riuscendo a trasformare il critico momento del passaggio generazionale in un'opportunità.

1.3.2 I tratti distintivi

Come già accennato in precedenza, l'elemento fondamentale che caratterizza un *family business*, al di là dei requisiti quantitativi e qualitativi di volta in volta individuati ai fini dell'applicabilità delle diverse definizioni, è lo stretto e indissolubile legame fra l'azienda e la famiglia imprenditoriale. Tale rapporto di interdipendenza rende spesso difficile individuare quali scelte imprenditoriali siano intraprese in risposta ad esigenze economiche, e quali invece siano mosse dal bisogno di soddisfare necessità e aspettative del nucleo familiare.

Gli obiettivi "non monetari" spesso perseguiti dalle imprese familiari sono infatti considerati dalla letteratura economica come una forma di accrescimento dell'utilità personale dei familiari, ottenuto a discapito dell'efficienza dell'impresa e quindi degli altri portatori di interessi coinvolti.

La volontà di accrescere la visibilità sociale della famiglia e di preservare l'impresa per le generazioni future è spesso ritenuta la causa di un utilizzo a scopi personali delle risorse aziendali da parte dei membri della famiglia, di promozioni e compensi dei manager familiari non vincolati alle performance degli stessi, di scelte di investimento motivate da ragioni affettive piuttosto che economiche, di una selezione delle risorse umane basata più sulla fedeltà che sui meriti professionali.

I *family business* sono dunque dotati, oltre che di un patrimonio "materiale" (tutti i beni mobili e immobili che possiedono in un determinato momento), di un "patrimonio socio-emotivo". P. Berrone, C. Cruz e L.R. Gomez-Mejia hanno elaborato questo concetto, introducendo un approccio teorico, noto come ***Socioemotional Wealth Theory (SEW)***,²² il cui obiettivo è quello di analizzare l'insieme degli aspetti non finanziari che guidano le dinamiche e i comportamenti delle imprese familiari, contribuendo alla soddisfazione dei bisogni affettivi e sociali dei membri della famiglia.

Secondo questi studiosi, la dotazione socio-emozionale è, più di ogni altra ricchezza, un valore intrinseco ai *family business*, e la sua conservazione deve necessariamente essere uno dei fini principali nello svolgimento dell'attività imprenditoriale. L'incremento o la perdita della *socioemotional wealth* rappresenta dunque il punto di riferimento decisionale, spesso anteposto a scelte basate su considerazioni prettamente economiche, e determina l'adozione di comportamenti peculiari dei *family business*. La massimizzazione dei risultati economico-finanziari non rappresenta dunque lo scopo principale delle imprese familiari, ma piuttosto un mezzo per ottenere risultati di altra natura.

²² Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*. *Family business review*, 25(3), 258-279.

Nell'elaborazione della SEW, Berrone, Cruz e Gomez Mejia hanno concepito la cosiddetta "FIBER Scale",²³ uno schema finalizzato alla valutazione del patrimonio socio-emotivo di un'impresa familiare, basato su un'analisi multidimensionale, che prende in considerazione cinque differenti aspetti:

- **F: *Family Control and Influence***: ci si riferisce, con la prima dimensione, al controllo e all'influenza dei membri del nucleo familiare sulle decisioni strategiche. Tale controllo può essere esercitato in diverse modalità, più o meno formali, dal fondatore o da una coalizione familiare dominante. Tanto più rilevante sarà il controllo esercitato dai membri della famiglia sull'impresa, quanto più considerevoli saranno gli obiettivi di mantenimento e accrescimento del patrimonio relazionale e valoriale della famiglia, attraverso l'attività di impresa, rispetto a quelli di mera natura economica.
- **I: *Identification of Family Members With Firm***: il secondo aspetto analizzato riguarda la stretta identificazione della famiglia con l'impresa, che nei *family business* raggiunge per natura la sua massima esplicazione. L'identità del proprietario è infatti inestricabilmente legata all'organizzazione che, nella maggior parte dei casi, porta il nome della famiglia. Tale fenomeno identificativo produce effetti su tutti gli stakeholder (esterni ed interni) dell'impresa: il business verrà percepito, con ogni probabilità, come un'estensione della famiglia stessa, che si impegnerà conseguentemente a proiettare, di sé stessa, un'immagine positiva in termini di responsabilità sociale, etica, qualità dei beni e/o servizi offerti. Non solo. La stretta identificazione dei dipendenti con l'organizzazione si traduce in una minore conflittualità tra la proprietà e i lavoratori, misurata dal numero di scioperi proclamati e dal livello di adesione ai sindacati, che risulta essere significativamente inferiore nelle imprese a controllo familiare rispetto a quelle ad azionariato diffuso.²⁴
- **B: *Binding Social Ties***: la terza dimensione si riferisce alle relazioni sociali delle imprese familiari, che non si limitano unicamente ai membri della famiglia, ma che è probabile che si estendano ad una cerchia più ampia di stakeholder esterni (es. venditori e fornitori di vecchia data). Il forte senso di appartenenza e fiducia di questi soggetti al business dà luogo a "contratti impliciti", basati sulla condivisione di interessi e valori, e induce a pensare che le imprese familiari perseguano il benessere di coloro che le circondano, pur senza trarne un evidente e immediato vantaggio economico.²⁵
- **E: *Emotional Attachment of Family Members***: il quarto aspetto fa riferimento al ruolo delle emozioni, particolarmente rilevante nel contesto delle imprese familiari, più che in ogni altro tipo di organizzazione. Per natura, infatti, le famiglie sono sistemi complessi in cui si interseca una vastissima gamma di emozioni, positive (amore, tenerezza, consolazione, felicità) e negative (rabbia, paura, solitudine, delusione, tristezza), che derivano da una lunga storia di conoscenze ed esperienze condivise. Il ruolo cruciale delle emozioni nei *family business* se, da un lato, può essere potenzialmente

²³ Ibidem.

²⁴ Mueller, H. M., & Philippon, T. (2011). *Family firms and labor relations*. American Economic Journal: Macroeconomics, 3(2), 218-245.

²⁵ Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders*. Entrepreneurship theory and practice, 36(6), 1153-1173.

all'origine di conflitti nell'impresa, può rappresentare, dall'altro, una rilevante fonte di vantaggio competitivo in termini di **flessibilità** nella gestione dei momenti di cambiamento di governance, leadership, ruoli, ecc. e di **coesione**, per via dell'impegno emozionale che unisce i membri e che attribuisce all'organizzazione un'identità che va oltre la mera sommatoria delle singole parti.

Le imprese familiari sono state infatti descritte da molti studiosi come un ambiente di lavoro unico, che promuove un orientamento “comunitario”, nonché una maggiore cura e attenzione verso i dipendenti.²⁶

L'attaccamento emotivo dei dipendenti nei confronti dell'impresa si traduce in una maggiore dedizione e in un più alto senso di responsabilità nell'esercizio delle attività imprenditoriali, che riduce l'incentivo dei manager a perseguire interessi personali a danno dell'organizzazione.

- **R: *Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succession***: la quinta ed ultima dimensione si riferisce all'intenzione di tramandare il business alle generazioni future. In quest'ottica, l'azienda non è solamente un “bene facilmente vendibile”,²⁷ ma un vero e proprio “investimento a lungo termine”, un patrimonio ben più ampio e articolato di tradizioni e valori, il cui tramandamento orienta il processo decisionale in un'ottica di lungo periodo, di continuità e sopravvivenza rispetto alla generazione imprenditoriale attuale.

La Tabella 1.3 registra il grado di rilevanza delle dimensioni della “FIBER *Scale*”, nelle imprese familiari e in quelle non familiari. L'intensità di tali dimensioni (seconda colonna), di carattere prettamente qualitativo, è stata calcolata sulla base di ulteriori variabili (prima colonna) che meglio si adattano ad una quantificazione.

Dai dati riportati emerge nitidamente che le cinque aree FIBER siano più forti nei *family business*, rispetto ai *non-family*. Per esempio, le imprese familiari registrano un maggior livello di intensità per le variabili relative a cooperazione e collettività. Questo dato risulta essere in linea con le forti relazioni sociali ed emotive che caratterizzano questa tipologia di imprese.

²⁶ Ward, J. L. (1988). *The special role of strategic planning for family businesses*. Family business review, 1(2), 105-117.

²⁷ Ibidem.

Tabella 1.3 – Confronto delle dimensioni della “FIBER Scale” fra imprese familiari e non familiari

Variable	Dimension	Family firm (Mean; N = 43)	Nonfamily firm (Mean; N = 43)	Significance
Temporal terms	Renewal of family bonds to firm	11.253	10.598	.10
Present concern		9.537	7.478	.05
Past concern		4.843	3.484	.05
Human interest	Binding social ties	8.183	6.456	.05
Cooperation		15.362	13.302	.10
Collectives		13.120	11.528	.05
Spatial terms	Identification of family members with the firm	3.251	2.594	.10
Praise		2.156	1.735	.05
Denial		2.770	2.501	.05
Embellishment	Emotional attachment	0.381	0.305	.10
Tenacity		16.540	14.306	.05
Aggression		1.050	1.503	.01
Blame	Various dimensions	0.073	0.044	.10
Complexity		4.946	4.806	.05
Optimism		50.041	50.337	.10
Realism		45.296	44.363	.05

Fonte: P. Berrone, C. Cruz, L.R. Gomez-Mejia, *Socioemotional Wealth in Family Firms*, Family Business Review 25(3), pp. 258-279.²⁸

Un ulteriore tratto distintivo delle relazioni che si vengono a creare all'interno dei *family business* è costituito, secondo gli studiosi, dall'**altruismo**. Il concetto di altruismo si riferisce (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989; Corbetta, Salvato, 2004) all'atteggiamento dei membri del nucleo familiare coinvolti nell'impresa, che risulta ispirato al benessere collettivo e al sostegno reciproco. L'altruismo è strettamente connesso all'intenzionalità successiva dei soggetti *senior* in favore delle generazioni future, nonché alla concezione per cui l'impresa rappresenta innanzitutto un mezzo di sostentamento economico per la famiglia. Esso costituisce un aspetto tipico delle organizzazioni familiari, che permette di minimizzare i costi di agenzia²⁹ e trarre benefici derivanti dal supporto reciproco, dalle relazioni familiari e dall'unicità di obiettivi, con conseguente minor rischio di assunzione di comportamenti opportunistici.

Chiaramente, il grado di altruismo varia notevolmente tra le famiglie e si manifesta in modo diverso nelle varie aziende familiari. La letteratura economica ha assunto, nel corso degli anni, un atteggiamento ambivalente nel considerare il concetto di altruismo.

In particolare, Eddleston e Kellermanns³⁰ osservano che nelle imprese caratterizzate da un elevato grado di altruismo si riscontrano una grande comunicazione e cooperazione, a fronte di minori ostilità, relazioni conflittuali e comportamenti opportunistici.

²⁸ I dati riportati si basano su un campione di informazioni raccolte fra 43 aziende per ciascuna categoria (*family business* e *non-family business*).

²⁹ I “costi di agenzia” sorgono in presenza di asimmetrie informative, a causa del conflitto di interessi tra il “principale” (proprietario) e l’“agente” (manager), dove il primo è il soggetto che assume e il secondo quello assunto. Quest'ultimo svolge il lavoro per conto del primo.

³⁰ Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*. Journal of business venturing, 22(4), 545-565.

Schulze et al. sostengono invece che l'altruismo possa indurre all'assunzione di comportamenti e decisioni economicamente irragionevoli e irrazionali, derivanti dalla natura propria dei *family business*, che si manifestano sotto forma di contrasti e aspre contrapposizioni tra gli stakeholder. Le aziende di famiglia sono infatti un contesto fertile per l'insorgere di conflitti, a causa, per esempio, di situazioni di rivalità tra fratelli e sorelle, o dal desiderio dei figli di essere diversi dai propri genitori, o dal disaccordo tra i coniugi.³¹

Le ostilità all'interno dell'impresa possono essere spesso tali da neutralizzare gli effetti positivi dell'altruismo, elemento alla base delle relazioni tra i membri della famiglia, siano essi coinvolti nella proprietà dell'impresa o attivi nella gestione della stessa.

Nell'articolo "*Bivalent Attributes of the Family firm*",³² R. Tagiuri e J. Davis hanno introdotto il concetto di "attributi bivalenti", con riferimento a tutte quelle caratteristiche tipiche delle organizzazioni familiari, che rappresentano per le stesse, simultaneamente, una fonte di vantaggi e svantaggi in termini di performance rispetto a quelle non familiari. L'esistenza di tali attributi nei *family business* trova la sua origine nella sovrapposizione, precedentemente discussa, di famiglia, proprietà e gestione ("Modello a tre cerchi").

I sette "attributi bivalenti" individuati dai due studiosi sono i seguenti:

1. "**Simultaneous Roles**": i membri della famiglia che lavorano all'interno dell'impresa possono ricoprire simultaneamente il ruolo di parenti (orientati al benessere e all'unità della famiglia), proprietari (focalizzati sul rendimento del capitale investito e sulla redditività dell'azienda) e manager (mirati al raggiungimento dell'efficienza operativa).

Questo aspetto comporta numerosi vantaggi, tra cui si evidenziano: grande coesione tra i membri e supporto reciproco orientato al raggiungimento degli interessi della famiglia e dell'azienda, possibilità di centralizzare il processo decisionale (aumentandone conseguentemente il grado di efficienza, efficacia e riservatezza), rapidità nella trasmissione di informazioni all'interno dell'impresa e coerenza negli obiettivi aziendali da perseguire.

Tra i lati negativi emergono invece il rischio di "intromissione" delle questioni familiari nelle decisioni aziendali, eventuali conflitti di interesse fra i vari ruoli svolti dallo stesso soggetto, una possibile confusione organizzativa e amministrativa (che può compromettere la chiara divisione dei compiti e delle mansioni) e il pericolo di scarsa obiettività nelle scelte di business, nel caso in cui si privilegi l'interesse della famiglia. Infatti, attraverso il possesso di una parte sostanziale dei diritti di voto, le famiglie hanno l'incentivo e il potere di prendere decisioni che vanno a proprio favore (si pensi ad esempio all'estrazione di benefici privati a discapito della performance societaria). Le famiglie possono espropriare ricchezza all'impresa in diversi modi, per esempio conferendosi compensi eccessivi e distribuendo dividendi straordinari. Sono queste operazioni che possono influenzare le

³¹ Ibidem.

³² Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family business review*, 9(2), 199-208.

performance d'impresa generando un basso rendimento operativo e la riduzione del valore di mercato delle azioni.

2. **“Shared Identity”**: si fa riferimento all'identificazione dei membri della famiglia nell'impresa, che, come affermato in precedenza, può influenzare significativamente l'immagine e la reputazione del nucleo familiare dall'esterno. Se, da un lato, questo aspetto può risultare positivo in termini di consolidamento di un senso di missione comune da perseguire e di allineamento dell'attività dei diversi stakeholder, dall'altro, un eccessivo monitoraggio da parte della famiglia potrebbe scoraggiare la creatività dei dipendenti e, conseguentemente, la capacità innovativa dell'impresa.
3. **“A Lifelong Common History”**: i parenti che lavorano insieme hanno condiviso innumerevoli esperienze di vita che li hanno certamente portati a conoscersi a fondo nei propri punti di forza e debolezza. Tale conoscenza potrebbe essere utilizzata per scopi costruttivi o distruttivi, per attingere dai punti di forza dell'altro e implementarli o per sfruttarne le debolezze, così da minarne la posizione all'interno dell'azienda.
4. **“Emotional Involvement and Confusion”**: il coinvolgimento emotivo dei dipendenti nell'organizzazione, può contribuire ad aumentare il grado di creatività e di personalizzazione dell'attività di impresa. Tuttavia, proprio a causa dell'emotività del loro legame, i membri del nucleo familiare che lavorano insieme possono avere difficoltà ad interpretare le parole e le azioni degli altri in modo oggettivo. Il potenziale rischio, infatti, è quello che le comunicazioni vengano interpretate in base al significato che assumerebbero in un contesto familiare (e non lavorativo). Gli effetti della componente emotiva sulla performance del business dipendono inoltre sul tipo di emozione che si prende in esame: sentimenti positivi contribuiscono a cementare lealtà, fiducia e supporto tra i membri, mentre sentimenti di odio e risentimento ostacolano l'efficacia dei rapporti di lavoro e sono alla base di conflitti che, se non opportunamente nascosti all'esterno, possono creare confusione e sfiducia tra gli stakeholder.
5. **“The Private Language of Relatives”**: nel corso degli anni si instaura tra i parenti una sorta di linguaggio “privato”, fatto di parole, frasi, espressioni, movimenti del corpo, di cui solo questi conoscono il significato. Questo aspetto permette sì una comunicazione più rapida e discreta, tuttavia, se utilizzato eccessivamente, potrebbe portare ad una mancanza di comunicazioni ufficiali e formali, strettamente necessarie all'interno dell'impresa.
6. **“Mutual Awareness and Privacy”**: i membri della famiglia sono sempre al corrente della situazione personale gli uni degli altri. Tale consapevolezza può contribuire a temperare le decisioni aziendali attraverso la comprensione delle implicazioni delle stesse sulla vita privata dei parenti. Tuttavia, l'assente separazione tra sfera privata e lavorativa e la conseguente mancanza di privacy possono provocare una sensazione claustrofobica di costante controllo e oppressione.

7. **“Meaning of the Family Company”**: il forte attaccamento nei confronti dell’impresa garantisce l’unità di intenti dei parenti che lavorano al suo interno, ma l’intensità dei sentimenti nutriti nei confronti del business rischia di prevaricare l’importanza di preservare dei sani e pacifici legami parentali.

Le *family business* sono dunque organizzazioni peculiari e uniche, caratterizzate da numerosi punti di forza (che verranno meglio analizzati nel Capitolo 2), alla base della loro longevità e “resilienza”, ma anche da alcuni limiti.

Oltre agli svantaggi precedentemente discussi nell’analisi degli “attributi bivalenti”, si evidenzia nei *family business* una limitata possibilità di reperimento di capitale di rischio.³³ In merito a questo punto, si è espresso, nel 2004, Mario Boselli (al tempo presidente dell’AIDAF), sostenendo che le imprese di famiglia dovrebbero essere considerate, sul mercato, al pari delle altre organizzazioni, senza subire alcun tipo di favoritismo o penalizzazione. Boselli ha sottolineato, tuttavia, che le istituzioni bancarie, in sede di valutazione del rischio dei *family business*, dovrebbero tenere in considerazione altri parametri, oltre a quelli normalmente valutati, tipici delle imprese di famiglia, quali il coinvolgimento totale in azienda, la determinazione e la visione coerente di lungo termine.³⁴

Altro punto a sfavore della tipologia di impresa considerata riguarda l’eccessiva dipendenza dai cicli biologico-generazionali dei familiari; l’improvviso decesso del titolare o di altri membri può segnare l’inizio di una crisi irreversibile per l’azienda di famiglia.

Inoltre, potrebbe essere considerato un elemento di debolezza dei *family business* il rapporto con i manager esterni. Infatti, la presenza di membri familiari ai livelli alti dell’organizzazione potrebbe provocare nei manager esterni un certo grado di demotivazione, dovuto alla percezione di un “tetto” alla propria crescita professionale all’interno dell’azienda.

Per ultimo, è possibile che i componenti della famiglia abbiano la sensazione di “vivere all’ombra” dell’imprenditore che si comporta come “padre-padrone”. Questo disagio è più frequentemente sentito dal figlio maggiore, spesso costretto ad assecondare e subire la volontà imprenditoriale del genitore, che vede l’ingresso del primogenito nell’organizzazione come un’evoluzione naturale degli eventi.

Gli “attributi bivalenti” e tutte le caratteristiche sopra descritte sono, come più volte sottolineato da Tagiuri e Davis, elementi intrinseci alle imprese familiari. Questo implica che l’obiettivo ultimo del management, non potendo in alcun modo eliminarli, sia quello di imparare a gestirli, così da massimizzarne gli effetti positivi e minimizzarne quelli negativi.

³³ Gennaro, P. (1985). *Le imprese familiari di grande dimensione in Italia*. Sviluppo e Organizzazione, 87, 15-19.

³⁴ Intervista a Mario Boselli, presidente dell’AIDAF, da “Il Sole 24 Ore”, 28 giugno 2004, n.177, pag. 10.

CAPITOLO 2

La reazione dei *family business* ai periodi di cambiamento

2.1 La relazione tra natura familiare e performance: approcci teorici

Molti studiosi hanno indagato, nel corso degli anni, sull'esistenza di una relazione tra la natura familiare dei *family business* e la performance degli stessi. In particolare, gli approcci teorici più importanti cui attinge la maggior parte degli studi in ambito scientifico sono: la *Agency Theory*, la *Stewardship Theory* e la *Resource-Based-View (RBV)*.

La *Agency Theory* si inserisce nell'ambito di studi che riguarda la *corporate governance* e analizza i comportamenti derivanti dalla separazione di proprietà e controllo dell'organizzazione. Jensen e Meckling definiscono un rapporto di agenzia come “un contratto attraverso il quale una o più persone (il/i principale/principali) incaricano altri soggetti (agenti) di svolgere, per loro conto, determinate azioni che comportano l'attribuzione di una porzione di potere decisionale agli stessi”.³⁵ Da questa definizione i due studiosi concludono che “se entrambe le parti (principali e agenti) coinvolte nella relazione contrattuale mirano alla massimizzazione della loro funzione di utilità, esistono buoni motivi per credere che non sempre l'agente agirà al fine di conseguire il migliore interesse per il principale”.³⁶ Jensen e Meckling analizzano quindi, evidenziandone le differenze in termini di rapporti di agenzia, le imprese caratterizzate da una struttura proprietaria frammentata e quelle incentrate sulla figura dell'”imprenditore classico” che avoca a sé le funzioni di manager e proprietario.

La separazione tra proprietà e controllo si riscontra in particolar modo nelle cosiddette *public companies*, la cui proprietà è in mano a una miriade di azionisti che possiedono quote minoritarie del capitale e non sono interessati a svolgere la funzione imprenditoriale. La teoria dell'agenzia si concentra, per questa tipologia di organizzazioni, su come allineare gli obiettivi, spesso divergenti, delle due categorie di soggetti coinvolti: il management, i cui interessi indirizzano nel concreto le scelte di business, e gli azionisti proprietari.

In molti *family business*, invece, si riscontra il fenomeno opposto: la coincidenza tra proprietà e controllo. Tale sovrapposizione può comportare vantaggi in termini di monitoraggio dell'attività di business e riduzione dei costi di agenzia, ma può al contempo determinare una certa tendenza del management a “trincerarsi” a favore di dirigenti familiari scarsamente efficienti, con il rischio di ridurre il valore dell'impresa (questo fenomeno verrà meglio analizzato nel secondo paragrafo del capitolo).³⁷ Particolarmente meritevole di attenzione è lo

³⁵ Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). *Management ownership and market valuation: An empirical analysis*. Journal of financial economics, 20, 293-315.

studio di Carney,³⁸ il quale afferma che la convergenza di proprietà e controllo, tipica delle imprese familiari, genera tre propensioni dominanti:

- *La parsimonia*: deriva dal fatto che le organizzazioni a carattere familiare, nelle scelte di business, sono condizionate dall'interesse a conservare il patrimonio di famiglia, manifestando dunque una tendenza verso un'attenta allocazione delle risorse e un impiego scrupoloso ed efficace del capitale: *“In generale, le persone sono più prudenti con il proprio denaro, piuttosto che con quello degli altri”*.³⁹
- *Il personalismo*: l'unificazione di proprietà e controllo nelle mani del nucleo familiare permette alla famiglia di plasmare il business secondo la propria visione.
- *Il particolarismo*: scaturisce dalla personalizzazione dell'autorità e dalla tendenza dei proprietari-dirigenti a considerare l'impresa come “cosa propria”. A causa di questo fenomeno i manager, che dovrebbero utilizzare parametri decisionali di carattere razionale, sono soliti preferire altri criteri “particolaristici” di loro scelta (es. altruismo, nepotismo, ecc.).

La *Stewardship Theory* si pone in diretta contrapposizione alla teoria dell'agenzia. Se quest'ultima infatti si focalizza sulla natura opportunistica del comportamento umano, la *Stewardship Theory* ne enfatizza l'aspetto altruistico che spinge gli individui a compiere azioni motivate da bisogni “di livello superiore” rispetto a quelli meramente economici.⁴⁰ Secondo questa teoria, infatti, chi gestisce un *family business* assume un atteggiamento paternalistico non solo con i propri familiari, ma anche con quanti sono coinvolti nell'attività d'impresa e con tutti coloro che, a vario titolo, sono portatori di un qualsiasi interesse nei confronti dell'organizzazione. La *Stewardship Theory* presuppone dunque una sostanziale uniformità tra gli interessi dei manager e quelli dell'impresa, o quanto meno, che tali interessi non risultino in contrapposizione. Soddisfare la volontà dei proprietari, infatti, porterebbe i manager a sentirsi più gratificati, innescando un circolo virtuoso fra il proprio appagamento e i risultati economici aziendali. Secondo alcuni studiosi, sarebbero i manager a decidere con il loro comportamento se stabilire un rapporto di agenzia o di *stewardship* in base alle proprie caratteristiche e alla propria percezione di particolari fattori istituzionali.⁴¹ Dati gli alti livelli di fiducia, rispetto, collegialità e altruismo rilevati al loro interno, i *family business* favoriscono, più di ogni altra tipologia di organizzazione, l'adozione di comportamenti più orientati alla collettività che all'individuo.

Secondo Miller e Le Breton Miller (2008), la *stewardship* si manifesta nei *family business* nelle seguenti modalità: longevità ed obiettivi a lungo termine (*continuity*); legame con i dipendenti e creazione di un

³⁸ Carney, M. (2005). *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). *Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation*. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(6), 1169-1191.

⁴¹ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

ambiente di lavoro stabile (*community*); relazioni durature e di fiducia con i partner commerciali (*connection*).⁴²

La *stewardship* può essere quindi reputata come un fattore determinante per la performance delle imprese familiari, nonché, se pienamente sfruttata, come una fonte di vantaggio competitivo.

La *Resource-Based-View (RBV)* è un modello teorizzato da Habbershon, il quale cercò di trovare un collegamento diretto tra gli aspetti peculiari dei *family business* e i risultati delle loro prestazioni. Contrariamente all'approccio generico, questo modello, si propone di approfondire il concetto di "risorse" e di studiare le modalità di interazione delle stesse con i vantaggi competitivi conseguiti dalle organizzazioni. La *RBV* risulta essere dunque particolarmente utile se applicata alle imprese familiari, essendo queste naturalmente caratterizzate da risorse complesse, che devono essere prese in considerazione separatamente e, successivamente, analizzate, per comprendere se sono responsabili della buona performance aziendale.

La *Resource Based View* suggerisce quindi di concepire le aziende come una serie di combinazioni di "risorse" (fisiche e immateriali, abilità individuali e aziendali, informazioni, conoscenze, processi organizzativi, ecc.) e "capacità" (fenomeni sociali, individuali e organizzativi che si riscontrano all'interno di un'impresa).⁴³ Chiaramente non tutte le risorse aziendali sono fonte di vantaggio competitivo. Barney (1991) ha individuato quattro attributi che una specifica risorsa deve avere per poter trarne beneficio: valore economico, rarità, inimitabilità e insostituibilità.⁴⁴

Ciascuna impresa è quindi caratterizzata da uno specifico pacchetto di risorse e competenze che le attribuisce una propria cultura organizzativa assolutamente unica ed inimitabile.

Habbershon e Williams (1999), applicando la *RBV* ai *family business*, hanno definito con il termine *familiness* "l'originale insieme di risorse che una particolare impresa ha per effetto del sistema di interazione fra la famiglia, i suoi membri ed il business".⁴⁵ Secondo questi autori quindi, l'interdipendenza tra il "sistema famiglia", i suoi membri, l'impresa e le vicissitudini legate alla storia della famiglia imprenditoriale danno origine ad una pluralità di "risorse base" – caratterizzate da unicità e impossibili da replicare – che costituiscono le specifiche competenze dell'organizzazione, nonché una delle fonti di vantaggio competitivo. Un effetto diretto della *familiness* nelle imprese familiari è la cosiddetta "ambiguità causale", che si verifica quando il legame tra le risorse di un'impresa e il vantaggio competitivo conseguito dalla stessa non può essere

⁴² Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). *Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses*. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.

⁴³ Hart, S., & Banbury, C. (1994). *How strategy-making processes can make a difference*. *Strategic management journal*, 15(4), 251-269.

⁴⁴ Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of management*, 27(6), 625-641.

⁴⁵ Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*. *Family business review*, 12(1), 1-25.

compreso, scoraggiando così qualsiasi tentativo di imitazione da parte dei competitor. Le fasi della vita dell'organizzazione in cui queste risorse “casualmente ambigue” vengono riconosciute come fonte di vantaggio sono associate a cambiamenti significativi, come i passaggi generazionali o i cambi di proprietà.

Data l'importanza che riveste nel conseguimento di una buona performance, la *familiness* di un'impresa deve essere gestita, salvaguardata e valorizzata attraverso opportune scelte strategiche.

Le tre teorie di cui sopra, elaborate e sviluppatesi in contesti diversi da quello specifico delle imprese familiari, se analizzate separatamente, appaiono essere tra loro in contrasto e nessuna di esse risulta in grado di giustificarne in modo esauriente le determinanti della performance.⁴⁶ Per questo motivo, parte della letteratura suggerisce di utilizzarle in modo complementare e multi-prospettico che permetta di avere una visione d'insieme delle caratteristiche tipiche delle imprese familiari e degli effetti, positivi e negativi, che tali peculiarità producono sulle performance.

2.2 I segreti della “resilienza” dei *family business*: una visione a lungo termine

Dopo aver analizzato il modo in cui le peculiarità dei *family business* ne influenzano la performance, si intende indagare sulle chiavi del successo di questa tipologia di organizzazioni. Come sarà meglio approfondito nel terzo paragrafo, infatti, le imprese familiari non solo si sono dimostrate in grado di affrontare periodi di crisi, ma molte hanno anche intrapreso nuove direzioni reinventandosi, espandendosi ed innovandosi.

Gli interrogativi cui si intende trovare una risposta sono i seguenti: In che modo i *family business* riescono a resistere meglio ai periodi di crisi e di cambiamento rispetto ai *non-family*? Qual è il segreto della loro “resilienza” e della capacità di crescere con successo di decennio in decennio, di generazione in generazione?

Da un'analisi teorica della letteratura si evince che la ricetta della continuità imprenditoriale delle imprese familiari si compone di tre ingredienti, inizialmente fusi insieme nel “grande imprenditore” e che le generazioni successive hanno la sfida di mantenere: Essenza imprenditoriale, solidità nell'azionariato e capacità manageriali.

2.2.1 Essenza imprenditoriale: uno strumento per “navigare a vista”

Da una ricerca condotta da STEP Project Global Consortium e KPMG Private Enterprise (2022)⁴⁷ emerge che la capacità “rigenerativa” dei *family business* risiede nella forza dello spirito imprenditoriale del loro fondatore e, dunque, nella cosiddetta “Essenza imprenditoriale” dell'azienda. Per “Essenza imprenditoriale” si intende l'insieme di processi e attività “impressi” dal fondatore nell'impresa, grazie ai quali quest'ultima si differenzia

⁴⁶ Mazzi, R. P. C. (2012). *Impresa familiare e benessere: dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore*. Sinergie, n. 87, pp. 191-208.

⁴⁷ Calabrò, A & McGinnes, T., (2022), *The regenerative power of family businesses. Transgenerational entrepreneurship*. KPMG.

dai propri competitor e ottiene un vantaggio competitivo.⁴⁸ L'obiettivo di un'impresa familiare nel corso degli anni non deve essere quindi quello di mantenere intatta l'azienda originaria, ma quello di custodire lo spirito imprenditoriale e il sogno del fondatore, conservandone la cultura organizzativa a livello transgenerazionale.

L'Essenza imprenditoriale consiste in tre elementi: qualità rare dell'imprenditore, processi imprenditoriali e asset intangibili.

Il concetto di “**qualità rare**” è stato introdotto da Joseph Schumpeter nell'opera “Capitalismo, socialismo e democrazia” (1942). In seguito agli studi di Ricardo sulla remunerazione del capitale e a quelli di Marx sulla remunerazione del lavoro, Schumpeter elaborò il concetto di “attività imprenditoriale” per trovare una giustificazione economica alla extra-remunerazione dell'imprenditore: “La creazione di questa cosa nuova nell'economia non è un lavoro di routine, anzi per alcune caratteristiche peculiari è il suo opposto [...]; richiede altre qualità sia di intelletto che di volontà. Sono *qualità rare* e chi le ha, riesce ad essere il primo, o uno dei primi, a fare qualcosa di nuovo nell'economia nazionale. [...] L'*essenza dell'imprenditore* consiste nello svolgere la funzione di realizzare qualcosa di nuovo”.⁴⁹

L'applicazione delle qualità rare allo spirito di iniziativa imprenditoriale dà origine alla seconda componente dell'Essenza imprenditoriale: i **processi imprenditoriali**.

I processi imprenditoriali sono le azioni attraverso cui l'organizzazione è in grado di offrire un prodotto che abbia un valore per il consumatore e sia difficile da imitare per i concorrenti. Tali processi, basati su capacità aziendali connesse ai valori impressi dal fondatore, sono alla base del vantaggio competitivo conseguito da un *family business*.

Il terzo aspetto è costituito dagli **asset**. Per “asset” si intendono tutti quegli elementi che risultano dall'applicazione dei processi imprenditoriali (derivanti dalle qualità rare), a un'attività di impresa.

L'Essenza imprenditoriale è quindi un elemento intrinseco ai *family business* che, in nessun caso, può essere trascurato e che deve anzi essere considerato come una “stella polare” da seguire in tutti i momenti di pianificazione strategica. Le generazioni che seguono il fondatore dovranno avere sempre chiara l'Essenza imprenditoriale che ha permesso il successo sul mercato della propria organizzazione, dimostrandosi al tempo stesso in grado di adattarla all'ambiente esterno in continua evoluzione (cambiamento dei gusti del consumatore, ingresso di nuovi concorrenti, ecc.).

Comprendere, arricchire e custodire l'Essenza imprenditoriale, e dunque quell'insieme di capacità e processi che il fondatore ha impresso nell'azienda, è la chiave per mantenere il vantaggio competitivo di generazione in generazione.

⁴⁸ Acciarini, C., Corsico, F. & Peruffo, E. (2020). *Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari*. LUISS University Press, p. 37.

⁴⁹ Schumpeter, J.A. (1993), *L'impresa e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949*, Bollati Boringhieri.

2.2.2 Stabilità finanziaria

La gestione della finanza nelle imprese familiari è il secondo elemento che concorre alla loro resilienza sul mercato.

Le caratteristiche uniche dei *family business* e, più nello specifico, la volontà di mantenere un certo grado di autonomia finanziaria e di concentrare il potere decisionale in mano alla famiglia, spingono queste imprese a orientare le proprie decisioni strategiche e finanziarie in modo diverso rispetto alle altre tipologie di organizzazioni. Per questo motivo, con riferimento alla finanza dei *family business*, si parla di “solidità dell’azionariato”, intendendo l’attitudine di queste imprese a “decidere come se ci fosse un unico proprietario”. È cosa rara infatti che un’impresa familiare, di fronte alla necessità di trovare risorse per finanziare il proprio sviluppo, ignori tale attitudine nelle sue decisioni, rivolgendosi immediatamente al finanziamento esterno (sotto forma di indebitamento bancario che superi il suo limite “fisiologico” o sotto forma di ingresso di nuovi soci esterni alla famiglia).

Tuttavia, la possibilità di mantenere l’indipendenza e l’autonomia finanziaria si concretizza solamente in due scenari:

- Il *family business* è in grado di generare profitti che possano essere significativamente reinvestiti nel perseguimento di strategie di sviluppo, oppure di ricapitalizzare l’impresa attraverso l’apporto di nuovi capitali reperiti in famiglia.

In questo caso, occorre considerare gli inevitabili ed oggettivi limiti della disponibilità economica della famiglia, che comporta un minor numero di opzioni strategiche disponibili nel proprio percorso di sviluppo (ad esempio, si potrebbe essere costretti a rinviare investimenti strategici necessari per internazionalizzarsi, oppure semplicemente per incrementare la capacità produttiva).

- Il *family business* decide di ricorrere al maggior indebitamento bancario o a capitale di terzi apportato da investitori privati (soci privati, società, fondi di private equity), che prima o poi ne limiteranno l’autonomia.

Diversi autori hanno analizzato la politica finanziaria delle imprese familiari e il modo in cui questa muta e si evolve man mano che il business cresce e riscuote successo.

Le organizzazioni a carattere familiare iniziano, generalmente, la propria attività imprenditoriale sotto forma di imprese di piccole dimensioni. In seguito, man mano che il business matura, la crescita e il successo aziendale creano nuovi bisogni finanziari ben più complessi rispetto ai precedenti: necessità di denaro per finanziare la crescita, per affrontare le sfide competitive, per soddisfare le richieste di liquidità di un azionariato in espansione, ecc.

Le imprese familiari che riescono a superare questi ostacoli sono accomunate da due attributi significativi.

In primo luogo, dal punto di vista strategico ed imprenditoriale, si tratta di organizzazioni che hanno saputo sfruttare ed affinare le proprie competenze chiave, rafforzando la propria posizione competitiva nel tempo e riuscendo a creare valore nel lungo termine per gli azionisti in un'ottica di crescita sostenibile e redditizia.

Il secondo attributo è rappresentato dal cosiddetto “**capitale paziente**”. Per “capitale paziente” si intende il capitale apportato dai proprietari (membri della famiglia) disposti a bilanciare, da un lato, i benefici connessi all'attuale rendimento del loro investimento in azienda e, dall'altro, quelli generati da una strategia commerciale di lungo termine che mira a garantire la continuità della tradizione e dei valori familiari.⁵⁰

Nel contesto dei *family business*, il capitale paziente assume un significato ulteriore rispetto a quello meramente contabile. Esso, infatti, incorpora tutto il capitale che i proprietari-familiari, generazione dopo generazione, hanno investito nell'impresa, assumendo quindi un valore ben più grande rispetto a quello tangibile e concreto. È pertanto costituito da una duplice dimensione di carattere finanziario (indicata come “patrimonio netto”) e immateriale (rappresentata dai valori e dal patrimonio culturale della famiglia).

Oltre all'orizzonte di investimento a lungo termine, il capitale paziente fornisce all'azienda familiare una struttura di capitale stabile in grado di resistere ai cicli finanziari a breve termine e di cementare tutti gli stakeholder che entrano a contatto con l'organizzazione all'interno di un solido sistema di valori condivisi.

Il capitale paziente presenta tuttavia alcuni svantaggi. In primo luogo, l'orizzonte di investimento a lungo termine può spingere la famiglia a trascurare vantaggiose opportunità commerciali a breve termine. Inoltre, a causa dell'eredità comune del loro capitale paziente, i proprietari delle aziende familiari incorrono spesso nel rischio di mescolare gli affari di famiglia con gli affari di business.

La gestione del capitale paziente rappresenta quindi, per le imprese familiari, una grande sfida che richiede un impegno, uno sforzo e un costo sempre maggiori man mano che la famiglia cresce e attraversa i momenti di passaggio generazionale. Un'azienda riuscirà ad amministrare al meglio il suo capitale paziente se è in grado di: creare valore per gli shareholders; elaborare programmi di liquidità efficaci per gli azionisti, che consentano loro un rendimento adeguato e la libertà di decidere l'entità del proprio investimento nell'azienda di famiglia; investire nel cosiddetto *family effect*, cioè in una governance familiare che rafforzi i valori e il patrimonio culturale della famiglia.

In conclusione, quindi, il capitale paziente è una risorsa preziosa per i *family business*, nonché una fonte di finanziamento stabile che, non dipendendo dal mercato finanziario esterno, può essere utilizzata per finanziare progetti strategici a lungo termine (quali investimenti in ricerca e sviluppo, espansione del business, diversificazione, ecc.) senza preoccuparsi della volatilità dei mercati finanziari.

⁵⁰ De Visscher, F. M., Mendoza, D. S., & Ward, J. L. (2011). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Macmillan.

2.2.3 Governance e management

Il terzo elemento alla base della resilienza dei *family business* è il peculiare modello di governance che, nella maggior parte dei casi, contraddistingue questa tipologia di imprese, nonché le capacità manageriali di chi le governa.

La governance delle imprese familiari è caratterizzata da due attributi:

- i) L'esercizio del controllo, inteso come la capacità di uno o più proprietari di influenzare in modo significativo le decisioni strategiche della società (compresa la scelta dei suoi amministratori), sia direttamente che attraverso altre società a loro volta controllate.

L'esistenza di questo requisito permette di distinguere in modo netto il modello di governance delle imprese familiari da quello delle *public companies*, diffuse prevalentemente nel contesto anglosassone e americano.

- ii) L'esistenza di un legame di parentela (e dunque l'appartenenza allo stesso nucleo familiare) tra i proprietari controllanti.

Questa caratteristica identifica invece una demarcazione netta rispetto a imprese che, nonostante siano caratterizzate dalla presenza di una proprietà concentrata e quindi da un azionista di maggioranza (*blockholder*) in grado di esercitare il controllo societario, non hanno una famiglia di riferimento: imprese controllate da investitori istituzionali o da altre imprese a loro volta non familiari, imprese a controllo pubblico e anche imprese controllate da una pluralità di persone fisiche senza però legami di parentela.

Sulla base di queste premesse, è facile constatare come quello delle imprese familiari sia il modello di governance più comune tra le realtà produttive di minori dimensioni. Esso, infatti, permette di semplificare la struttura organizzativa dei processi decisionali e di minimizzare il ricorso a capitali esterni, che riducono l'incentivo a separare la proprietà e il controllo della società.

Tuttavia, come accennato precedentemente, risulta profondamente sbagliato confinare il *family business* alla realtà delle piccole e medie imprese. Anzi, è proprio nella struttura organizzativa di imprese che hanno raggiunto una dimensione tale da rendere necessaria la divisione e la delega delle funzioni, che è possibile individuare alcuni dei tratti distintivi dell'impresa familiare (rispetto ad altri modelli di governo societario) e confrontare i vari ruoli che può assumere la famiglia imprenditoriale nelle diverse fattispecie esistenti di *family business*.

Con la crescita dimensionale dell'impresa, le due funzioni di controllo e gestione, che nelle piccole imprese sono quasi sempre esercitate congiuntamente dagli imprenditori familiari, tendono a dividersi. Sorgono dunque, accanto alle imprese in cui il controllo e la gestione rimangono saldamente nelle mani dei membri familiari, imprese in cui manager professionali collaborano con la famiglia imprenditoriale nella definizione

delle strategie aziendali, in quanto titolari di deleghe su specifiche funzioni aziendali, e imprese in cui il controllo esercitato dalla famiglia si limita al solo potere di nomina e revoca degli amministratori (e supervisione del loro operato), delegando quindi a soggetti esterni perfino il compito di definire le linee strategiche dell'attività.

Dai dati raccolti dall'indagine EU-EFIGE/Bruegel-UniCredit nel 2010⁵¹ su un campione di circa 14.000 imprese europee (Tabella 2.1), emerge che in Italia, più che altrove, il management di famiglia gioca un ruolo preponderante, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa. Il CEO, quasi nella totalità delle imprese familiari italiane, comprese quelle con 250 addetti e oltre, ha legami di parentela con la proprietà (con un'incidenza superiore all'80%), risultato simile a quello riscontrato in Germania.

Tabella 2.1 – Rilevanza delle imprese familiari in Europa e natura del controllo familiare (Valori %, 2009) ⁵²

Paese	Totale Imprese (1)	Piccole (2)	Medie (3)	Grandi (4)
<i>Incidenza imprese familiari sul totale manifatturiero</i>				
Italia	75,6	76,9	69,3	46,8
Germania	83,7	86,6	77,8	67,9
Francia	57,5	59,8	52,3	42,5
Regno Unito	64,0	68,5	54,2	40,6
Spagna	76,4	78,5	68,3	45,7
<i>Tra le imprese familiari:</i>				
<i>Incidenza di imprese con CEO/Capo azienda familiare</i>				
Italia	94,7	96,1	91,3	80,9
Germania	89,3	92,0	83,3	79,4
Francia	86,2	90,0	76,9	50,0
Regno Unito	85,9	91,3	77,8	27,5
Spagna	86,8	86,1	83,8	65,2
<i>Incidenza di imprese con maggioranza management familiare</i>				
Italia	72,4	75,3	59,4	25,5
Germania	38,1	46,0	16,7	17,6
Francia	41,4	48,3	13,5	2,4
Regno Unito	31,3	34,8	20,4	20,0
Spagna	39,5	40,5	35,3	19,6

Fonte: elaborazione di M. Cucculelli e L. Romano su dati EU-EFIGE/Bruegel-Unicredit (*L'imprenditoria familiare: Punti di Forza E Di Debolezza*. 2016) ⁵³

In Italia, il controllo familiare non si limita al ruolo del capo azienda, ma si estende a tutte le posizioni apicali dell'organizzazione. Infatti, le imprese familiari italiane in cui la maggioranza dei manager sono membri della famiglia imprenditoriale sono, in proporzione, più numerose rispetto a quanto osservato nelle altre nazioni europee (soprattutto tra le aziende di minori dimensioni).

Una delle scelte strategiche cruciali che chi esercita il controllo è chiamato a compiere, è la nomina del top management e la conseguente ripartizione delle competenze tra i suoi membri. Da questa decisione, dipendono

⁵¹ Altomonte, C., & Aquilante, T. (2012). *The EU-EFIGE/Bruegel-unicredit dataset* (No. 2012/13). Bruegel working paper.

⁵² Per "piccole" sono da intendersi le imprese con meno di 50 addetti; per "medie" quelle il cui numero di addetti è compreso tra 50 e 250; per grandi quelle con 250 o più addetti. I campioni di imprese nazionali usati per le statistiche sono rappresentativi per settori e classi dimensionali.

⁵³ Cucculelli, M., & Romano, L. (2016). *L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza (Strengths and Weaknesses of Family Entrepreneurship)*. Gli imprenditori", Venezia, Marsilio.

infatti tutte le scelte operative che impatteranno sulla performance e sulla sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

Come accennato precedentemente, la scelta di attribuire i ruoli apicali dell'azienda a top manager di famiglia piuttosto che a professionisti esterni può comportare vantaggi e svantaggi.

Un CEO di famiglia tende certamente ad avere un miglior allineamento di interessi con la proprietà di cui egli stesso è espressione, riducendo i costi di agenzia e incorporando nella sua funzione obiettivo la stessa *socioemotional wealth* che caratterizza la famiglia proprietaria. Inoltre, un manager cresciuto "in casa", a differenza di un soggetto esterno professionale, può avvalersi delle conoscenze acquisite e trasmesse in azienda (spesso tacitamente) nel corso degli anni da altri membri della famiglia e dai collaboratori. Questo aspetto può contribuire a preservare e migliorare il vantaggio competitivo nel lungo termine.⁵⁴ Infine, l'appartenenza alla famiglia imprenditoriale conferisce al manager una maggiore credibilità presso gli stakeholder dell'azienda, in quanto questi ultimi possono fare affidamento (con maggiore sicurezza rispetto al caso di un manager esterno) sul rispetto dei contratti impliciti siglati nel tempo. Questo porta a una riduzione dei costi di transazione nei contratti di lavoro, di fornitura e finanziari, il che si traduce in relazioni meno conflittuali, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e in maggiori risorse finanziarie a disposizione del proprio business.

Tuttavia, la nomina di un manager di famiglia limita all'origine la selezione del migliore talento possibile, poiché la scelta è limitata ad un numero di candidati – pari a quello dei membri della famiglia in grado di essere disposti a gestire l'azienda – di gran lunga inferiore rispetto a quello dei soggetti potenzialmente disponibili sul mercato.⁵⁵ Inoltre, al netto del talento, i manager di famiglia potrebbero essere vincolati nel loro operato per via di limiti culturali ed affettivi ereditati dalla famiglia.

La compresenza di vantaggi e svantaggi non permette di affermare in via assoluta che il management familiare rappresenti un vantaggio per le imprese familiari, ma appare ragionevole, anche alla luce delle evidenze empiriche, sostenere che la presenza di un CEO di famiglia possa dare un contributo significativamente positivo, soprattutto per quelle imprese che ricorrono a reti locali di fornitura, caratterizzate dalla presenza diffusa di contratti informali e impliciti tra le parti. Inoltre, a beneficiare della leadership familiare, sono soprattutto le imprese di minori dimensioni, in cui il coinvolgimento diretto del manager a tutti i livelli aziendali consente di massimizzare il valore delle informazioni tacite da lui detenute e il coinvolgimento emotivo dei collaboratori ai valori familiari di cui è espressione.

⁵⁴ Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*. *Family business review*, 12(1), 1-25.

⁵⁵ Questo si verifica solo nei casi di imprese familiari che sono in grado di attrarre manager esterni potenzialmente più talentuosi dei membri della famiglia imprenditoriale, una condizione non scontata, specialmente per imprese minori o ubicate in piccole realtà geografiche lontane dai grandi centri urbani.

Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). *Family firms*. *The journal of finance*, 58(5), 2167-2201.

Anche il trasferimento del controllo rappresenta un momento di criticità per i soggetti a capo dell'impresa. Il possibile cambiamento dell'indirizzo strategico e, conseguentemente, della gestione dell'azienda aumenta il livello di incertezza percepito dagli stakeholder interni ed esterni. Nel caso dei *family business*, questa difficoltà si concretizza nei momenti di passaggio generazionale, durante i quali a cambiare non sono solamente gli assetti proprietari, ma anche quelli manageriali (nella misura in cui il controllo azionario è esercitato congiuntamente con la gestione dell'impresa). Il momento del passaggio generazionale richiede dunque una scrupolosa pianificazione e analisi degli asset imprenditoriali e familiari che si intendono trasmettere alle generazioni successive, nonché un'attenta gestione degli equilibri familiari, che possa limitare le divergenze tra gli eredi e il rischio di lotte di successione.

Evidenze empiriche confermano che la successione rappresenta un momento complesso per i *family business*: solitamente, infatti, si associa a una significativa riduzione della redditività negli anni immediatamente successivi al passaggio generazionale, e tale riduzione risulta più marcata quando la scelta del nuovo manager ricade su un membro della famiglia piuttosto che su un soggetto esterno. La ragione alla base di questo fenomeno risiede nella situazione economica dell'impresa precedente al momento di transizione: affidare la gestione a un manager esterno alla famiglia risulta decisamente vantaggioso per quelle realtà aziendali afflitte già prima della successione da una bassa performance, per le quali è quindi necessaria una vera e propria ristrutturazione. Inoltre, anche le caratteristiche della famiglia imprenditoriale svolgono un ruolo importante. Nello specifico, maggiore è l'età alla quale l'imprenditore decide di cedere il controllo, maggiore è la probabilità che la successione familiare si riveli problematica. Infine, anche l'educazione formale dei futuri manager familiari si rivela un fattore di fondamentale importanza, poiché quando non sufficientemente solida, essa può influire sulla loro capacità di gestire efficacemente la transizione.⁵⁶

In conclusione, le scelte relative al modello di governance, al management e alle strategie da adottare per affrontare il passaggio generazionale sono, per i *family business*, estremamente delicate. La nomina di un membro della famiglia può risultare vantaggiosa per gli aspetti precedentemente descritti ma non deve necessariamente escludere un eventuale ricorso a soggetti professionali esterni. Il giusto equilibrio tra queste due soluzioni, opportunamente adeguato alla specificità di ogni singola impresa, può rivelarsi un asset strategico cruciale per l'ottenimento di un vantaggio competitivo sul mercato.

⁵⁶ Cucculelli, M., & Romano, L. (2016). *L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza (Strengths and Weaknesses of Family Entrepreneurship)*. Gli imprenditori", Venezia, Marsilio.

2.3 Le crisi: un motore per il cambiamento

Nel corso dei secoli, numerosi studiosi hanno sostenuto l'idea per cui i momenti di crisi possono essere considerati un vero e proprio "motore" per il cambiamento.

Nello specifico, Joseph Schumpeter sviluppò la teoria della "distruzione creatrice",⁵⁷ in cui sostiene che il progresso economico è spesso frutto di crisi e disordini che incentivano lo sviluppo di nuove idee e innovazioni. Anche Peter Drucker, economista austriaco e studioso di management, ha approfondito il tema affermando che le crisi possono costituire, per le organizzazioni, l'occasione di ripensare e riformulare la loro missione, le loro priorità e le loro strategie.⁵⁸

Le crisi, quindi, mettendo in luce problemi, ombre e insufficienze di un sistema, sia esso un'impresa, un governo o una società intera, danno vita ad un'urgenza e ad una pressione che spingono le organizzazioni a cercare soluzioni innovative e ad adattarsi alle nuove circostanze. Questi periodi possono quindi essere colti come un'opportunità per implementare innovazioni e miglioramenti che, altrimenti, non sarebbero stati concepiti e attuati.

Ecco perché, al fine di analizzare il modo in cui i *family business* percepiscono i periodi di cambiamento, si ritiene esemplificativo esaminare e confrontare le performance degli stessi in due circostanze che hanno rappresentato, per l'intero panorama economico (nazionale e non solo), un momento di grande turbolenza e mutamento: la Crisi finanziaria del 2008 e la Crisi pandemica del 2020.

2.3.1 Uno sguardo ai dati: *family business* vs *non-family business*

Si procede dunque ad analizzare la performance delle imprese familiari durante le due grandi crisi che hanno caratterizzato il secondo millennio.

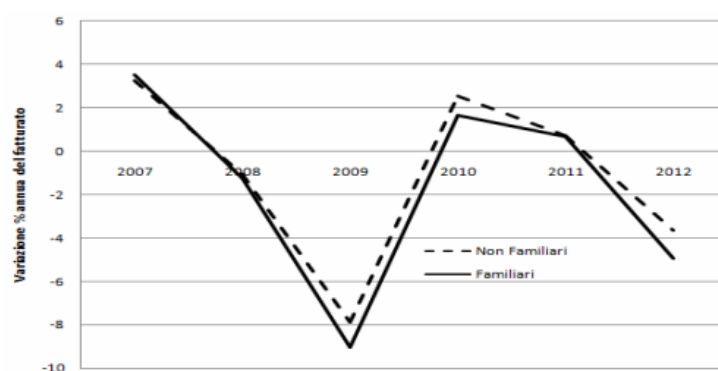
2.3.1.1 La crisi finanziaria del 2008

La crisi economico-finanziaria che ha colpito l'economia italiana a partire dal 2008 non ha di certo risparmiato le imprese a gestione familiare. La Figura 2.1 mostra infatti che le imprese familiari e quelle non familiari hanno subito un crollo di fatturato simile nel 2009, con una riduzione di circa il 9% rispetto all'anno precedente, e un secondo crollo nel 2012 (di circa il 4%), che ha vanificato la debole ripresa registrata nel biennio 2010-2012.

⁵⁷ Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalismo, socialismo e democrazia*.

⁵⁸ Drucker, P. F. (1999). *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. Routledge.

Figura 2.1 – Dinamica del fatturato nel periodo 2007-2012



Fonte: *Invind* (2013)⁵⁹

Tuttavia, nonostante l'andamento simile della redditività, le politiche occupazionali delle imprese familiari e non familiari hanno mostrato differenze significative: durante il triennio 2007-2009, e in misura più contenuta in quello 2010-2012, i *family business* hanno subito una minore perdita occupazionale in termini di variazione del numero di dipendenti (Tabella 2.2).

Tabella 2.2 – Stima OLS della variazione occupazionale (2007-2009 e 2010-2012)⁶⁰

	2007-2009				2010-2012			
	Intero campione		Solo Manifattura		Intero campione		Solo Manifattura	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Impresa familiare	0,007 0,007	0,023 *** 0,007	0,022 *** 0,008	0,027 *** 0,008	-0,001 0,006	0,004 0,006	0,012 * 0,007	0,015 ** 0,007
Quota operai		-0,041 *** 0,015		-0,056 *** 0,018		-0,019 0,013		-0,016 0,017
Quota fatturato esportato		-0,004 0,012		0,001 * 0,013		0,024 ** 0,011		0,033 *** 0,012
Imprese piccole (20-49 add.)		-0,002 0,010		0,015 0,010		-0,013 0,010		-0,003 0,009
Imprese medie (50-199 add.)		0,004 0,010		0,012 *** 0,000		-0,014 0,009		-0,006 *** 0,000
Imprese medio-grandi (200-499 add.)		0,004 0,010		0,009 *** 0,000		-0,006 0,010		-0,003 -0,260
Intercetta	-0,020 *** 0,006	0,077 *** 0,020	-0,044 *** 0,006	-0,035 ** 0,017	-0,015 *** 0,005	0,024 0,020	-0,027 *** 0,006	-0,028 * 0,017
Altri controlli	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
Numero osservazioni	2304		1702		1838		1337	

(1) Stima OLS senza covariate di controllo. (2) Stima OLS con covariate di controllo (9 settori di attività economica, 4 classi dimensionali, 4 macro aree geografiche, quota operai, quota di fatturato esportato). Variabile dipendente: variazione logaritmica. Valori estremi esterni all'intervallo definito dal 1° e 99° percentile sostituiti con gli estremi dell'intervallo più prossimi. Standard error robusto all'eteroschedasticità, riportato sotto il corrispondente valore del coefficiente, e significatività p calcolati con la correzione di White (* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01).

Fonte: elaborazione dei dati *Invind* (2013)

Una possibile spiegazione per questa differenza di andamento dei dati occupazionali tra *family business* e *non-family* potrebbe risiedere nella natura implicita dei contratti di lavoro offerti dalle imprese familiari ai propri dipendenti. Nello specifico, la famiglia controllante dell'impresa, grazie ad un lungo orizzonte temporale di investimento azionario e all'attaccamento affettivo nei confronti dell'impresa e del territorio, sarebbe in grado di offrire ai propri dipendenti contratti impliciti di assicurazione per proteggerli da eventuali shock negativi.

⁵⁹ Indagine annuale condotta dalla Banca d'Italia nel 2013 su un campione rappresentativo di imprese industriali e dei servizi con almeno 20 addetti. Il campione di imprese preso in considerazione comprende sia il settore manifatturiero sia il terziario. Banca d'Italia (2013). *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, Anno di riferimento 2012*. Supplementi al Bollettino Statistico (Indagini campionarie), n. 38.

⁶⁰ Per entrambi i periodi, l'analisi è condotta anche per il sotto-campione delle imprese manifatturiere.

Da altri dati raccolti nella medesima indagine (*Invind*, 2013), emerge inoltre che, nel triennio 2007-2009, le imprese a controllo familiare si sono differenziate dalle imprese non familiari anche a causa di una sistematica tendenza a promuovere i livelli occupazionali principalmente intorno ai territori dove sono ubicate le loro sedi centrali. In particolare, dalle sole imprese multi-localizzate del campione *Invind*, risulta che i *family business* hanno mostrato una riduzione della forza lavoro più contenuta negli stabilimenti situati vicino ai quartier generali.

Una plausibile spiegazione di questo fenomeno, che si aggiunge alla teoria dei contratti di assicurazione impliciti, è che le imprese familiari subiscono una maggiore pressione sociale da parte della comunità del territorio di origine della famiglia proprietaria. Tale pressione è, viceversa, più lieve o del tutto assente per le imprese non familiari, in ragione di una maggior ripartizione delle responsabilità aziendali tra una pluralità di soggetti non legati da vincoli familiari.⁶¹

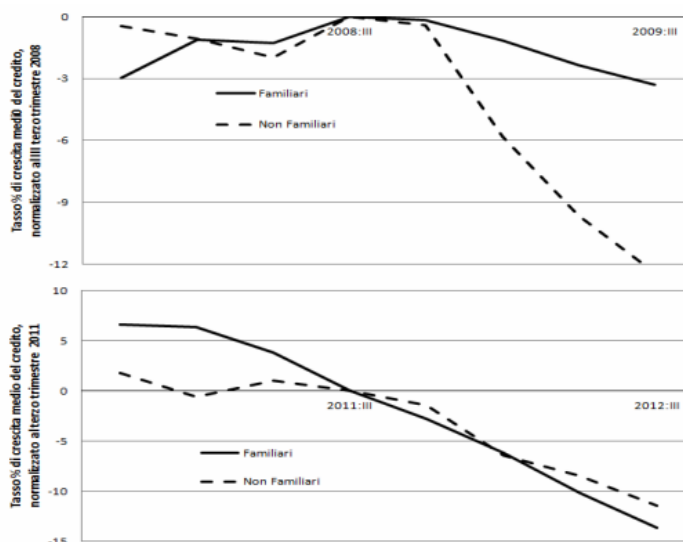
La recessione italiana nel periodo 2007-2012 è stata caratterizzata anche da una grave crisi nel settore bancario. In un sistema economico come quello italiano, in cui prevale la presenza di imprese medio-piccole, il credito bancario costituisce la principale fonte di finanziamento. Pertanto, una riduzione dell'offerta di credito può causare una forte diminuzione degli investimenti e, a lungo termine, della crescita aggregata.

A partire da settembre 2008, con il fallimento di Lehman Brothers e la conseguente turbolenza del mercato dei capitali a livello globale, i tassi di crescita del credito erogato dalle banche italiane hanno subito una significativa contrazione. Inoltre, nel 2008, contemporaneamente alla Grande Recessione degli Stati Uniti, le aspettative di contrazione dell'economia reale hanno aumentato l'incertezza sulla solvibilità delle imprese e il rischio di credito. Questo contesto economico e finanziario ha spinto le banche italiane a rivedere le strategie di erogazione dei prestiti. La solidità patrimoniale delle banche italiane è stata, inoltre, ulteriormente compromessa dalla crisi del debito sovrano iniziata nel luglio 2011: la svalutazione dei titoli di stato detenuti come attività nei bilanci ha diminuito la capacità delle banche di accedere al mercato della liquidità e le perdite economiche generate hanno maggiormente indebolito l'erogazione del credito.

Al riguardo, la Figura 2.2 mostra l'andamento del credito totale (a breve e medio-lungo termine) concesso dalle banche italiane alle imprese familiari e non familiari nei quattro trimestri precedenti e successivi al 2008 e 2011. Dal grafico emerge che, se nel periodo precedente al fallimento di Lehman Brothers l'andamento del credito erogato ai *family business* è in linea con quello dei *non-family*, dall'inizio del 2009 il credito erogato ai due gruppi di imprese diverge in maniera sostanziale: la contrazione è mediamente più contenuta di circa 6 punti percentuali per le imprese familiari, rispetto alle non familiari.

⁶¹ Questa caratteristica delle imprese familiari non è stata riscontrata nella seconda parte della crisi (2010-2012), probabilmente a causa delle difficoltà incontrate dalle imprese durante la lunga recessione, che avrebbero indebolito il legame tra la famiglia proprietaria e il territorio di riferimento.

Figura 2.2 – Andamento credito bancario (2007-2012)



Fonte: D'Aurizio, L., Oliviero, T., & Romano, L. (2014). *Strategie E Performance Delle Imprese Familiari Negli Anni Della Crisi*.

Le ragioni alla base di quanto osservato sono, con ogni probabilità, da ricondursi alla natura delle imprese familiari mediamente più avversa al rischio e con un costo implicito più alto in caso di fallimento (dovuto al legame tra l'attività e il prestigio sociale della famiglia). Esse sembrano quindi aver goduto di una maggiore credibilità come prenditori di prestiti bancari.

L'indagine *Invind*, pur con alcune limitazioni, fornisce inoltre informazioni sul comportamento dei *family business* in termini di investimenti in innovazione durante gli anni della crisi.⁶² I risultati della stima sembrano mostrare una maggiore propensione delle imprese familiari all'innovazione, rispetto alle non familiari, con un aumento di circa un terzo sia dell'inclinazione ad implementare innovazioni che ad investire in ricerca e sviluppo. Nello specifico, i *family business* mostrano una propensione per l'innovazione "informale", eseguita cioè senza un budget specifico dedicato.

La crescente competizione internazionale e gli effetti della globalizzazione hanno inoltre spinto le imprese dei paesi sviluppati ad espandersi in mercati sempre più distanti, sia attraverso l'esportazione dei propri prodotti che attraverso la gestione di impianti produttivi e reti di distribuzione all'estero. In quest'ottica, dalla medesima analisi (*Invind*, 2013), emerge che le strategie di internazionalizzazione delle imprese familiari sono caratterizzate da un maggiore dinamismo rispetto a quelle adottate dalle non familiari.

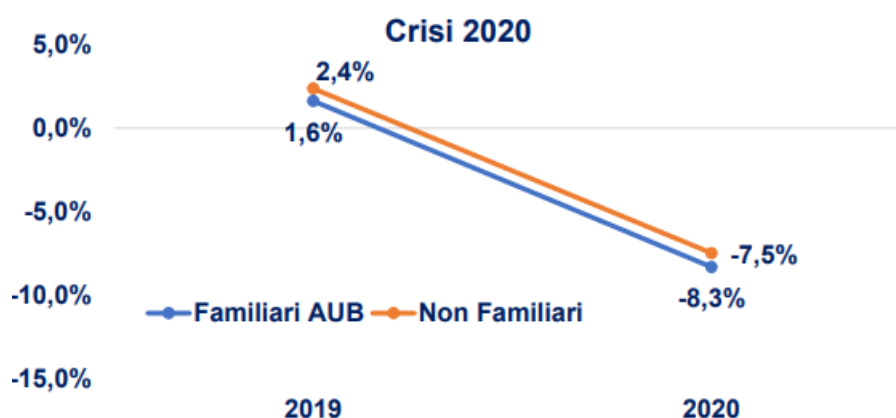
⁶² L'analisi in questione è incentrata sul settore manifatturiero, per il quale lo studio dei processi di innovazione ha un ruolo cruciale negli anni 2009-2011.

2.3.1.2. La crisi pandemica del 2020

Le osservazioni sopra riportate trovano conferma nei dati relativi alla performance delle imprese familiari risalenti al periodo della pandemia Covid-19.

Anche nel 2020, infatti, il fatturato delle imprese familiari e quello delle imprese non familiari ha riportato un andamento pressoché simile, registrando rispettivamente un calo pari a 8,3% e 7,5% (Figura 2.3).⁶³

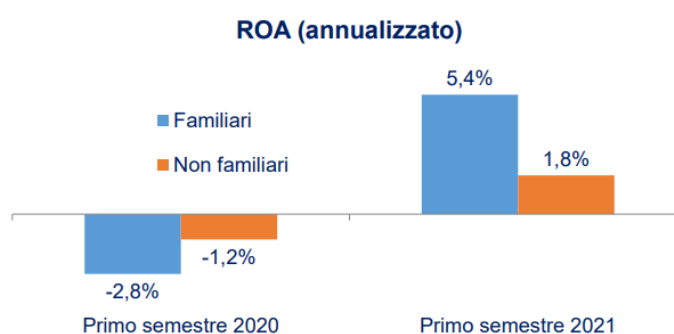
Figura 2.3 – Dinamica del fatturato nel periodo 2019-2020



Fonte: AIDAF, *Le imprese familiari italiane alla prova della pandemia Covid-19*, XIII Osservatorio AUB, 20222

Le imprese familiari, tuttavia, sembrano mostrare una maggiore capacità di reazione rispetto alle altre imprese, registrando un tasso di crescita del fatturato nel primo semestre del 2021 pari a più del doppio e con una redditività operativa triplicata rispetto alle organizzazioni non familiari (Figura 2.4), migliorando anche la propria solidità finanziaria.⁶⁴

Figura 2.4 – I tassi di redditività del primo semestre 2021 per le società quotate



Fonte: AIDAF, *Le imprese familiari italiane alla prova della pandemia Covid-19*, XIII Osservatorio AUB, 20222

⁶³ AIDAF, *Le imprese familiari italiane alla prova della pandemia Covid-19*, XIII Osservatorio AUB, 2022

⁶⁴ Dai dati dell'Osservatorio AUB, emerge che nel primo semestre 2021 il rapporto Debt/Equity è diminuito, rispetto al primo semestre 2020, da 4,5 a 4,1 per le imprese familiari quotate (al contrario di quanto accaduto per le imprese non familiari che hanno registrato un aumento del rapporto Debt/Equity pari a +0,1).

Si rileva invece un'inversione di rotta rispetto a quanto riscontrato durante la crisi finanziaria del 2008 in termini di dati occupazionali. Se infatti durante la crisi del 2008 tutte le imprese (familiari e non) hanno subito un calo dell'occupazione (pari a 3,6% nei *family business* e 4,5% nei *non-family*), nel 2020 i dati occupazionali di entrambe le tipologie di organizzazioni sono stati caratterizzati da un trend positivo (in media +2,9%).

In merito alla performance dei *family business* durante il periodo di crisi che ha seguito lo scoppio della pandemia Covid-19, risulta opportuno menzionare un altro studio, realizzato nel 2021 da Fabula (Family Business Lab della LIUC – Università Cattaneo), in collaborazione con KPMG, Credit Suisse e Mandarin Capital. Da quest'analisi risulta infatti che, su un campione di 182 imprese italiane,⁶⁵ oltre il 70% ha reagito prontamente alla crisi del 2020 mettendo in pratica, fin da subito, soluzioni di smart working rapide ed efficienti. Non solo. Dalla stessa indagine è emerso che più del 75% dei *family business* non ha percepito la crisi pandemica come una minaccia per la sopravvivenza (per i *non-family* si scende a 60%), e una percentuale ancora maggiore, circa il 77%, ritiene che la crisi possa essere un'opportunità di miglioramento e di spinta verso l'innovazione.

Nonostante si tratti di dati aggregati, da interpretare con cautela poiché non tengono conto delle differenze riconducibili al settore di appartenenza o ad altre variabili aziendali (età, stadio generazionale, ecc.), il quadro che emerge è quello di una categoria dotata di capacità di resistenza e di ripresa, in grado anche di far tesoro delle esperienze passate. Pur avendo già manifestato importanti segnali di "resilienza" durante la crisi del 2008, nel periodo 2020-2021 i *family business* hanno dimostrato un'ancor più grande facoltà di adattamento e resistenza, nonché una maggiore visione a lungo termine.

Le peculiarità distintive delle imprese familiari, in particolare quelle legate alla *socioemotional wealth*, sono la chiave delle strategie adottate per affrontare la crisi Covid-19. Questo è confermato da diverse indagini condotte a livello internazionale, che evidenziano le principali linee guida seguite dalle imprese familiari nel fornire risposte alla situazione.⁶⁶

La prima riguarda la propensione dei *family business* a mettere in primo piano le persone e adottare comportamenti responsabili dal punto di vista sociale. Le risposte delle imprese familiari si sono infatti distinte per un più accentuato impegno nel tutelare il benessere di un'ampia gamma di stakeholder, tra cui dipendenti, fornitori, clienti e comunità locali, il quale è andato di pari passo con la preoccupazione per gli aspetti economico-finanziari e gli interessi degli azionisti. Tale orientamento è risultato ancora più evidente nelle aziende guidate da leader appartenenti alla famiglia e con un alto coinvolgimento di membri familiari nella proprietà e nella governance. Al contrario, nei *family business* guidati da individui non appartenenti alla famiglia e con un numero limitato di membri familiari all'interno del sistema di governance, sono state più

⁶⁵ Le imprese in esame erano PMI con un fatturato inferiore a 50 milioni di euro appartenenti a diversi settori.

⁶⁶ Calabrò, A & McGinnes, T. (2021), *Mastering a comeback. How family businesses are triumphing over COVID-19*. KPMG.

frequenti la riduzione del personale, i tagli dei costi e le politiche di ristrutturazione.⁶⁷ Allo stesso tempo, diverse imprese familiari, soprattutto quelle di dimensioni più grandi e con una lunga storia, si sono impegnate in progetti a favore della comunità, hanno promosso iniziative di sostegno ed erogato contributi finanziari, a conferma dell'importanza attribuita alla tutela della reputazione dell'impresa, in quanto responsabile nei confronti dei terzi e del contesto sociale di appartenenza.

La seconda linea guida che ha orientato le scelte delle imprese familiari è stata la lungimiranza, una visione di lungo termine. Infatti, le imprese familiari non si sono limitate a reagire in modo difensivo per mitigare gli effetti negativi della crisi. Sono invece riuscite a cogliere l'occasione data dal forzato rallentamento delle attività per guardare al futuro in modo proattivo e avviare nuove iniziative in termini di innovazione di prodotti e/o mercati, riorganizzazione delle attività produttive, avvio di nuovi progetti, introduzione di nuove soluzioni digitali. Hanno inoltre pianificato con cura e attenzione il passaggio generazionale, prendendosi il tempo necessario per affrontare questa importante transizione.

Anche da questa prospettiva, quanto osservato durante la pandemia conferma alcuni modelli di comportamento tipici delle imprese familiari, già identificati nella letteratura analizzata. Oltre a ribadire l'importanza attribuita alla continuità del business, si evidenzia la capacità delle situazioni di crisi di modificare l'ordine delle priorità dei *family business*. Queste imprese, infatti, pur di garantire la sopravvivenza dell'azienda e preservare il patrimonio socio-emotivo della famiglia, mostrano di essere disposte a mettere da parte la prudenza e il limitato orientamento al rischio, che altrimenti prevalgono durante periodi di stabilità.⁶⁸

La capacità di proiettarsi verso il futuro con ottimismo e determinazione è favorita, inoltre, dalla memoria di eventi negativi del passato. A volte, infatti, il ricordo di tali esperienze è così vivido da creare un atteggiamento mentale in cui prevale la convinzione di poterci riuscire ancora, superando anche l'ennesima crisi e così sopravvivere nel lungo termine.

I dati empirici evidenziano anche l'importanza della collaborazione intergenerazionale, in grado di stimolare un'interazione positiva tra l'esperienza e la maturità delle generazioni *senior* e le componenti più giovani, che portano nuove competenze e una prospettiva fresca sul futuro. Le imprese familiari in cui coesistono membri di due o più generazioni sono spesso quelle in cui si verificano più frequentemente iniziative di innovazione tecnologica e trasformazione digitale, nonché azioni orientate alla sostenibilità e sensibili a temi ambientali, sociali e di governance (ESG).⁶⁹

⁶⁷ Czakon, W., Hajdas, M., & Radomska, J. (2023). Playing the wild cards: Antecedents of family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 14(1), 100484.

⁶⁸ Leppäaho, T., & Ritala, P. (2022). *Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises*. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100440.

⁶⁹ Cesaroni, F. M. (2022). *Le imprese familiari e la sfida del COVID*. Studi Urbinati, A-Scienze giuridiche, politiche ed economiche, 73(1-2-3-4), 45-61.

2.4 Dalla crisi all'innovazione: il paradosso delle imprese familiari

Come precedentemente affermato e come riscontrabile dai dati relativi al comportamento dei *family business* nei periodi sopra analizzati, è evidente che i momenti di difficoltà possano fungere da catalizzatori per l'innovazione. Un contesto turbolento e in fase di cambiamento spinge infatti le imprese a cercare soluzioni innovative per soddisfare le nuove esigenze del mercato, stimola la ricerca di nuove tecnologie e processi e spinge le organizzazioni a riflettere sulle proprie strategie, valutando la possibilità di modificare il proprio orientamento.

Alcuni studiosi (Chrisman et al. 2015)⁷⁰ hanno evidenziato, nell'approccio delle imprese familiari verso l'innovazione, l'esistenza di un *paradosso* per cui tali organizzazioni sono contemporaneamente caratterizzate da:

- Una *volontà* minore ad avviare progetti di innovazione, a causa della loro avversione al rischio; della mancanza di competenze all'interno della famiglia; della tendenza a rimanere ancorati alla propria tradizione; della frequente volontà di mantenere il controllo senza coinvolgere manager esterni che potrebbero avere tali abilità e della propensione a limitare l'utilizzo di finanziamenti esterni al minimo indispensabile.
- Un'*abilità* maggiore nel portare a termine con successo progetti di innovazione, grazie alla loro maggiore discrezionalità ad agire derivante dal controllo personalizzato; al basso livello di formalizzazione e burocrazia; alle prospettive di investimento a lungo termine; al "capitale paziente"; all'altruismo e all'allineamento di interessi tra proprietà e management.

Questo paradosso evidenzia quindi come le imprese familiari siano spesso meno propense ad investire in progetti di innovazione, nonostante dispongano di risorse e capacità superiori (rispetto alle non familiari) per portarli a termine con successo. Tuttavia, alcuni *family business* (si pensi a Beretta, Ferrero, Alessi, ecc.) hanno dimostrato di smentire il falso mito secondo cui le imprese familiari sono avverse al rischio e poco innovative. Infatti, osservando il fenomeno in profondità, emerge che i *family business* innovano, ma lo fanno seguendo logiche diverse rispetto ad altre imprese.

In particolare, risulta che le imprese familiari che riescono a trovare un modo per risolvere il paradosso "volontà/abilità" precedentemente esposto, siano quelle che progettano e adottano strategie di innovazione allineate e coerenti con le loro caratteristiche più salienti (***Family-Driven Innovation, FDI***). Questa prospettiva si fonda sull'idea che l'approccio con cui un'impresa familiare gestisce l'innovazione debba essere costruito "su misura" sulle sue peculiarità e specificità, evitando modelli manageriali di generale applicabilità.

⁷⁰ Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). *The ability and willingness paradox in family firm innovation. Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

La definizione di una strategia di innovazione implica che ogni impresa debba prendere decisioni su tre dimensioni fondamentali: i) il *dove* (le direzioni in cui l'impresa guarda per reperire risorse e conoscenze necessarie al fine di alimentare il processo di innovazione); ii) il *come* (gli approcci che un'impresa utilizza per sviluppare e commercializzare le sue innovazioni); iii) il *cosa* (le diverse tipologie di innovazioni in cui un'impresa decide di investire).

Secondo il modello della *Family-Driven Innovation*, le decisioni che un *family business* prende lungo queste tre direttrici devono essere coerenti e in linea con le sue peculiarità. In particolare:

- Il *dove* di un'impresa familiare riflette gli obiettivi e le intenzioni dei proprietari in risposta alla domanda *dove vogliamo andare?* Questo interrogativo fa riferimento, per esempio, alla propensione di alcune imprese familiari a perseguire obiettivi legati alla famiglia (come l'armonia familiare, lo status sociale e l'identità familiare) e a quella di altre ad orientarsi verso obiettivi esterni alla famiglia, come la massimizzazione pura del profitto.
- Il *come* di un'impresa familiare riguarda l'autorità della famiglia nell'indirizzare, allocare, aggiungere o disfarsi di risorse dell'impresa e risponde all'interrogativo *come possiamo arrivarci?* Ad esempio, il nucleo familiare può migliorare il controllo strategico degli asset dell'impresa relativi alla sua proprietà attraverso l'istituzione di partecipazioni incrociate e classi di azioni che consentono una doppia votazione.
- Il *cosa* di un'impresa familiare si riferisce alle risorse di cui la famiglia di controllo dispone e di cui ha bisogno per perseguire i suoi obiettivi e guidare l'impresa nella direzione desiderata. Risponde all'interrogativo *di cosa abbiamo bisogno per arrivarci?* Questa dimensione sottolinea il ruolo delle risorse e delle capacità uniche delle imprese familiari, come il capitale sociale, umano e finanziario, nell'influenzare il comportamento dell'impresa.

Come illustrato nella Figura 2.5, è solo quando le decisioni prese nelle tre dimensioni di una strategia di innovazione sono in sintonia con le caratteristiche specifiche di un'impresa familiare – come mappato lungo il *dove*, *come* e *cosa* di cui sopra – che il modello FDI diventa realizzabile e il paradosso “abilità/volontà” nell'innovazione nei *family business* può essere risolto.

Figura 2.5 – Il modello Family-Driven Innovation



Fonte: De Massis, A. V., Frattini, F., & Urbinati, A. (2016). *Imprese familiari: gestire la sfida dell'innovazione col modello FDI*. Sistemi and Impresa.

In Italia, sono molte le imprese familiari che sono riuscite, negli anni, ad innovarsi in modo coerente rispetto alla propria cultura organizzativa ed essenza imprenditoriale.

L'approccio all'innovazione dello storico Atelier Sangalli di Milano, per esempio, rappresenta un caso di innovazione tramite la tradizione, elemento intrinseco ai *family business*. L'impresa in questione, infatti, combina un patrimonio di conoscenze e pratiche consolidate, in particolare tecniche sartoriali tradizionali, con l'applicazione di tecnologie estremamente innovative e non convenzionali nel settore della moda, rivoluzionando il concetto stesso dell'abito *Haute Couture*.

Questo caso, come quello di Banca Sella S.p.A. (che verrà più approfonditamente esaminato nel Capitolo 3), ci insegna che le imprese familiari, pur essendo per natura legate alla propria cultura di famiglia, sono organizzazioni in grado di innovare sfruttando la propria tradizione, recuperando conoscenze e valori del passato e utilizzandoli come risorsa per creare nuovi prodotti e servizi di successo.⁷¹

⁷¹ De Massis, A. V., Frattini, F., & Urbinati, A. (2016). *Imprese familiari: gestire la sfida dell'innovazione col modello FDI*. Sistemi and Impresa.

CAPITOLO 3

Tradizione e innovazione nella storia di una famiglia: il Gruppo Sella

3.1 Il “caso Sella”

In questo capitolo si intende prendere in esame il caso di un’eccellenza italiana nell’ambito dei *family business*, quello della famiglia Sella, la cui storia plurisecolare e in continua evoluzione è un esempio emblematico di resilienza e ricerca ininterrotta del nuovo.

Banca Sella S.p.A. è infatti, ad oggi, il più grande gruppo bancario privato e indipendente italiano, nonché una delle banche europee più all’avanguardia e attente a tematiche sensibili e socialmente rilevanti, quali etica e sostenibilità.

L’istituto di credito della famiglia Sella si è dimostrato inoltre pioniere dell’innovazione nel settore finanziario, essendo stato il primo in Italia a lanciare un Open Banking⁷² e avendo partecipato in prima linea alla fondazione della community italiana del Fintech (Fintech District di Milano).

Tutte queste attività sono portate avanti dai Sella con professionalità e competenza, nonché all’insegna di un’unione e una coesione propria di chi condivide una storia familiare lunga oltre 450 anni, per il raggiungimento di un comune obiettivo: “*soddisfare le aspirazioni delle persone, costruendo l’ecosistema finanziario sostenibile del futuro*”.⁷³

3.2 Una storia imprenditoriale in continua evoluzione

I primi segni dell’attività imprenditoriale della famiglia Sella risalgono alla seconda metà del Cinquecento (1570), quando Bartolomeo Sella e suo figlio Comino si dedicarono all’imprenditoria nel settore tessile, facendo produrre tessuti dagli artigiani della lana ed erogando finanziamenti agli imprenditori della comunità di Biella. I Sella affondano le proprie radici nell’area della Valle di Mosso (Piemonte nord-orientale), dove per lungo tempo si sono concentrate le loro attività tessili e agricole. In particolare, dalla coltivazione della

⁷² “Con Open Banking si intende un ecosistema aperto e digitale che consente, anche senza la presenza di accordi prestabiliti, lo scambio di dati e informazioni, non solo finanziarie, tra gli operatori (bancari, finanziari e non) che ne fanno parte”. Banca d’Italia (2021, novembre). *PSD2 E open banking: Nuovi Modelli di business E Rischi Emergenti*. <https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/approfondimenti-banche-int/2021-PSD2-Open-Banking.pdf>

⁷³ <https://sellagroup.eu/>

vite, la famiglia iniziò a produrre i vini Lessona e Bramaterra, che ancora oggi sono caratteristici delle Tenute Sella.

Durante il XIX secolo, la famiglia Sella è stata protagonista dei primi passi dell'industrializzazione nel settore tessile. Nel 1815, Pietro Sella, dopo aver lavorato come operaio in Inghilterra, dove apprese il meccanismo di funzionamento delle macchine tessili, acquistò otto diversi macchinari per la filatura (con diverse funzioni: battitura, pulizia, filatura della lana, ecc.) dall'inventore e imprenditore William Cockerill. Per ogni tipologia di macchina importata, Pietro Sella ne produsse due e, nel 1817, ottenne le patenti del Re di Sardegna per utilizzarle. Una volta inserite nel processo di produzione, queste macchine contribuirono in modo significativo alla crescita del fatturato dell'azienda di famiglia e, pochi anni dopo, anche il fratello Giovanni Battista si unì all'attività.

Dei ventitré figli di Maurizio e Rosa Sella, solo in quattro decisero di portare avanti l'attività imprenditoriale: Francesco, Gaudenzio, Giuseppe Venanzio e Quintino. Nato nel 1827, Quintino Sella divenne il primo Ministro delle Finanze del neonato Regno d'Italia nel 1862, impegnandosi nel risanamento del bilancio. Con il settore tessile ben avviato, inoltre, fu proprio Quintino Sella a proporre l'idea di creare un istituto bancario, che vide la luce dopo la sua morte.

Nel 1835, a seguito dell'introduzione delle macchine tessili meccanizzate, Maurizio e Rosa Sella decisero di trasferire la loro attività lungo il torrente Cervo a Biella, in cerca di una maggiore quantità d'acqua necessaria per far girare la ruota e produrre energia meccanica per il funzionamento delle macchine. Grazie a queste innovazioni, negli anni Settanta dell'Ottocento, furono introdotti nel nuovo stabilimento lungo il Cervo i telai meccanici.

Circa cinquant'anni dopo, il ventiseienne Gaudenzio Sella, insieme ad altri sei tra fratelli e cugini, costituì l'istituto di credito, che è la base dell'attuale Gruppo Sella, registrato come accomandita semplice Gaudenzio Sella & C., allo scopo di "*esercitare il commercio bancario come sconti, anticipazioni, conti correnti, compra vendita di valori, ecc.*"⁷⁴ Il capitale della banca era di 550.000 lire e rimase tale fino al 1937, quando la banca si trasformò in una società in accomandita per azioni.

Nel 1934, Banca Sella si trovò ad affrontare un primo passaggio generazionale quando, dopo la morte di Gaudenzio Sella, i figli Ernesto e Giorgio presero il suo posto. L'organizzazione che Gaudenzio lasciò alla famiglia era solida e in buona salute grazie alla sua abile e prudente gestione. Fino a quel momento, inoltre, la banca non aveva ancora considerato l'apertura di filiali al di fuori della sede centrale, ma con la nuova gestione iniziò ad espandersi oltre la dimensione esclusivamente locale, avviando una politica di sviluppo ed espansione

⁷⁴ Così recitava l'atto costitutivo della società Gaudenzio Sella & C.

La storia - Banca Sella. (n.d.)

https://www.sella.it/SSRDisplayerI?docCode=BSH_PRESSKIT_STORIA

continua nel tempo che portò, nel dopoguerra, all'apertura di cinque filiali nel biellese e alla trasformazione della banca, nel 1949, in società per azioni (di cui Ernesto era Presidente e Giorgio amministratore delegato).

A causa della crescita degli affari e dell'espansione territoriale, fu necessario per l'istituto passare da lavori manuali a procedure automatizzate. Sotto la guida di Giorgio Sella, appassionato di telecomunicazioni, furono introdotte, con spirito pionieristico, le prime tecnologie informatiche. Fu infatti istituito il "centro meccanografico" presso la sede di via Seminari a Biella, la cui continua evoluzione lo avrebbe portato a trasformarsi, negli anni Sessanta, in "centro elettronico" con l'adozione dei primi computer.

Il processo di crescita e sviluppo della banca proseguì con l'ingresso di Maurizio, figlio di Ernesto, nel 1996. Ventiquattrenne e con alle spalle una Laurea in Economia e Commercio e l'esperienza nelle aziende agricole di famiglia, iniziò ricoprendo il ruolo di cassiere, per poi specializzarsi come responsabile della contabilità e diventare successivamente amministratore delegato dell'istituto, affiancando suo zio Giorgio.

Nel corso degli anni crebbe anche il numero di succursali bancarie (ad oggi sfiorano quota 300), grazie alle numerose operazioni di acquisizione, effettuate a partire degli anni Ottanta, di tredici istituti di credito locali. L'11 agosto 1992, fu costituito il Gruppo Banca Sella.

Dagli anni Settanta ad oggi, Banca Sella non ha mai smesso di essere all'avanguardia, facendosi portatrice di innovazioni, nuovi servizi e tecnologie che hanno contribuito a rivoluzionare l'intero sistema finanziario. Ancora oggi, sotto la guida di Pietro Sella (subentrato alla morte del padre Giorgio), Banca Sella S.p.A. continua ad essere un punto di riferimento per il mondo degli affari in Italia.⁷⁵

3.3 Le qualità vincenti della famiglia Sella

La storia imprenditoriale della famiglia Sella è un incredibile esempio di successo e resilienza nel panorama italiano dei *family business*. Attraverso diverse generazioni, i Sella hanno saputo adattarsi alle mutevoli condizioni economiche e guidare la propria attività di business verso nuove sfide e opportunità.

Il segreto di una storia imprenditoriale lunga più di 450 anni non può che risiedere nelle "famose" *qualità rare* di cui parlava Schumpeter (v. par. 2.2.1) che la famiglia Sella ha dimostrato, non solo di possedere, ma anche di essere in grado di conservare a livello transgenerazionale.

Il Gruppo Sella si distingue tra le organizzazioni familiari italiane, in quanto esempio di come l'apparente ossimoro "tradizione/innovazione" possa risolversi in un connubio organico ed inscindibile. Le qualità

⁷⁵ La storia - Banca Sella. (n.d.)

https://www.sella.it/SSRDisplayerI?docCode=BSH_PRESSKIT_STORIA

vincenti della famiglia Sella viaggiano infatti su due binari paralleli e, al contempo, interconnessi: un solido sistema di valori e la continua ricerca del nuovo.

3.3.1. Una solida tradizione di valori

Come tutte le organizzazioni familiari, anche quella dei Sella si caratterizza per un solido sistema di valori, che le garantisce un forte spirito di identità e coesione, nonché un alto livello di reputazione e fiducia presso gli stakeholder.

In particolare, la mission aziendale del Gruppo Sella sottolinea la dimensione etica del “fare banca”, nella consapevolezza che il settore finanziario non è come tutti gli altri: la banca rappresenta, per i clienti, molto più di un semplice “fornitore” e questo si traduce necessariamente in una missione che richiama ai valori, alla prudenza, alla responsabilità e alla correttezza: *“Fare banca, finanza, assicurazione nel rispetto dei nostri valori, in modo prudente, responsabile e corretto generando valore nel tempo ai nostri clienti e ai nostri stakeholders conseguendo profitti in modo sostenibile, stabilmente e nel lungo periodo”*.⁷⁶

I valori di cui si parla nella mission aziendale, che da generazioni caratterizzano questa famiglia e si pongono alla base del suo successo imprenditoriale, sono di carattere etico, aziendale e individuale.

Tra i valori etici che guidano l’attività imprenditoriale del Gruppo Sella spiccano onestà (verso tutti gli stakeholder, *“una banca vende fiducia”*⁷⁷ ed è grazie a questo valore che costruisce un rapporto duraturo con i clienti), correttezza (mantenere le promesse, rispettare gli impegni presi, essere trasparenti), adozione e promozione di un comportamento responsabile, nell’ottica di creare valore di lungo termine per tutti i soggetti che intrecciano relazioni con l’impresa: clienti risparmiatori, azionisti, investitori, fornitori, dipendenti, comunità locali, istituzioni, ambiente e future generazioni.

I valori aziendali che, in coerenza con quelli etici, hanno orientato e costituito l’identità del Gruppo sono principi di comportamento, la cui convinta applicazione porta al raggiungimento di soddisfacenti valori monetari (*“i nostri risultati economici derivano da come ci comportiamo”*)⁷⁸. Alcuni di questi valori sono: amore per il cliente (il piacere di rendere un servizio con amore), prudenza nella gestione dei rischi e delle scelte, “Porta aperta” (ognuno ha la possibilità e il dovere di esprimere le proprie idee, indipendentemente dal livello gerarchico), meritocrazia (riconoscere sempre i meriti e premiare in modo equo chi li ha conseguiti).

L’attività imprenditoriale del Gruppo Sella è infine guidata da valori di carattere individuale. Si ritiene infatti che, se è vero che i risultati aziendali dipendono dalle persone che lavorano all’interno dell’impresa, alcuni valori individuali e alcuni modi di essere sono alla base dell’energia stessa dell’azienda. I valori cui si fa riferimento sono: volontà (entusiasmo e desiderio di raggiungere il risultato), umiltà (avere la giusta

⁷⁶ Codice etico - Banca Sella. (n.d.-a).

https://www.sella.it/SSRDisplayerI?docCode=BSH_CODICE_ETICO

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ibidem.

predisposizione d'animo per ascoltare, imparare e crescere), gentilezza, lealtà, professionalità e impegno nel proprio lavoro, coraggio e creatività (capacità di considerare gli errori come opportunità di crescita e di formazione).

Sono questi i valori e le qualità rare che, da quasi mezzo millennio, caratterizzano i Sella e, per osmosi, la loro attività imprenditoriale, “faro” di tutte le decisioni aziendali, grandi o piccole che siano.

3.3.2. La continua ricerca del nuovo

Pur rimanendo fedele alla solida tradizione di valori che l'hanno guidata nel corso dei secoli, la famiglia Sella comprende l'importanza dell'innovazione quale elemento in nessun modo trascurabile per il mantenimento del vantaggio competitivo in un mercato in continua evoluzione. L'impresa si impegna quindi a conciliare tradizione e innovazione come elementi complementari per il suo successo nel settore finanziario.

Nel settore finanziario, la famiglia Sella si è fatta portatrice di innovazioni rivoluzionarie. Negli anni Settanta introdusse per prima in Italia le macchine Chubb, antenate dell'ATM, che hanno automatizzato il ritiro dei contanti. Inoltre, fu proprio Banca Sella ad essere scelta da Società Autostrade, negli anni Ottanta, per sperimentare un rivoluzionario sistema di pagamento pedaggi (Viacard).

Banca Sella fu poi tra i primi istituti bancari in Italia a: sviluppare e mettere on line un sito internet; fornire un servizio di internet banking informativo; lanciare un'applicazione per accedere al proprio conto corrente direttamente da mobile; creare un Open Banking; sviluppare una soluzione di pagamento che trasforma lo smartphone in un conto di moneta elettronica (Hype), così da velocizzare e semplificare il trasferimento di denaro tra più parti. Il Gruppo Sella ebbe inoltre un ruolo di primo piano nella fondazione del Fintech District a Milano.⁷⁹

Alla luce di queste informazioni, risulta immediato riconoscere nella continua ricerca del nuovo l'Essenza imprenditoriale che caratterizza la famiglia Sella, sin da quando nel 1817 Pietro Sella si recò a Manchester per studiare le grandi tessiture inglesi e le portò in Italia avviando la rivoluzione del settore. Duecento anni dopo, il suo omonimo, alla guida della banca, sta ancora cercando il nuovo, nonostante sia cambiato tutto: il settore in cui la famiglia opera, i mercati di riferimento, il mondo stesso. L'Essenza imprenditoriale è rimasta invariata, evolvendo per adattarsi al cambiamento.

“L'innovazione è costante nel tempo (...) non è casuale, risolve dei bisogni, migliora delle cose, non è negativa. Allora, il primo concetto che io ne traggio è innovare sempre.”⁸⁰

Pietro Sella

⁷⁹ Il Fintech District a Milano ha rappresentato il punto di accesso all'ecosistema fintech italiano. Si tratta di una community che aggrega startup, istituzioni finanziarie, investitori e università con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo del settore finanziario del futuro e sostenere la crescita delle aziende attive in quest'industria.

⁸⁰ Sella, P. (2018, settembre 13). *Dall'Agricoltura, Alla Finanza: La disruption è ovunque.* | Pietro Sella | TEDxBiella. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=svvC5dsxelA>

Conclusione

Dopo aver fornito una panoramica generale sulla realtà dei *family business*, sottolineandone l'importanza che rivestono nel sistema economico a livello globale, il presente elaborato ha messo in luce i punti di forza che caratterizzano queste organizzazioni, rivelando i segreti della loro straordinaria capacità di resilienza durante i periodi di crisi.

A giocare un ruolo fondamentale è, in primo luogo, la cosiddetta *socioemotional wealth* che intrinsecamente caratterizza le imprese familiari. Essa è la ricchezza emotiva, sociale, relazionale e identitaria che le famiglie traggono dal possesso e dalla gestione dell'impresa familiare, superando la mera dimensione finanziaria. Tutte le decisioni strategiche di un *family business*, anche e soprattutto quelle prese durante un periodo di cambiamento (come può essere una crisi), devono essere adottate nell'ottica di preservare questo patrimonio.

Tra le chiavi del successo di questa tipologia di organizzazioni si rilevano poi: spiccata Essenza imprenditoriale (rappresenta l'anima dell'impresa, il suo DNA "impresso" dal fondatore), stabilità finanziaria conferita dal cosiddetto "capitale paziente", capacità manageriali e di governance, necessarie per gestire al meglio i periodi di cambiamento come quelli di passaggio generazionale.

Le evidenze empiriche relative alla Crisi finanziaria del 2008 e alla Crisi pandemica del 2020 confermano una migliore capacità di resistenza e adattamento dei *family business* (rispetto ai *non-family*) durante periodi di grande incertezza e cambiamento, nonché una maggiore propensione a non considerare le crisi come minacce, bensì come opportunità.

L'incredibile storia imprenditoriale del Gruppo Sella - che ha attraversato e superato tre rivoluzioni industriali, due guerre mondiali e profondi cambiamenti sociopolitici - rappresenta una testimonianza eloquente dell'eccezionale forza delle imprese familiari. Quando si dimostrano in grado di sfruttare a loro favore il patrimonio valoriale ed emotivo che per natura li contraddistingue, i *family business* hanno una marcia in più per resistere nel tempo, reinventandosi e innovandosi costantemente, senza perdere mai la propria identità essenziale.

Bibliografia

- Acciarini, C., Corsico, F. & Peruffo, E. (2020). *Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari*. LUISS University Press.
- Altomonte, C., & Aquilante, T. (2012). *The EU-EFIGE/Bruegel-unicredit dataset* (No. 2012/13). Bruegel working paper.
- Banca d'Italia (2013). *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, Anno di riferimento 2012*. Supplementi al Bollettino Statistico (Indagini campionarie), n. 38.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). *Transferring power in the family business*. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barry, B. (1975). *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.
- Baschieri, G. (2014). *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance: Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*. FrancoAngeli.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). *Family firms*. *The journal of finance*, 58(5), 2167-2201.
- Calabrò, A & McGinnes, T. (2021), *Mastering a comeback. How family businesses are triumphing over COVID-19*. KPMG.
- Calabrò, A & McGinnes, T., (2022), *The regenerative power of family businesses. Transgenerational entrepreneurship*. KPMG.
- Carney, M. (2005). *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). *Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders*. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(6), 1153-1173.
- Centro Studi Unioncamere, (2014). *Imprese, comunità e creazione di valore. L'economia reale attraverso il contributo delle imprese familiari, della cooperazione e dell'imprenditoria sociale*. Rapporto Unioncamere.

- Cerrato, D. (2011). *Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche*. Sinergie Italian Journal of Management, (63), 11-40.
- Cesaroni, F. M. (2022). *Le imprese familiari e la sfida del COVID*. Studi Urbinati, A-Scienze giuridiche, politiche ed economiche, 73(1-2-3-4), 45-61.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). *The ability and willingness paradox in family firm innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior*. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Ciambotti, M. (2011). *Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*. Cesaroni e Ciambotti (a cura di), *La successione nelle imprese familiari*, Milano, Franco Angeli.
- Corbetta, G. & Quarato, F. (2022). *Le imprese familiari italiane alla prova della pandemia Covid-19*, XIII Osservatorio AUB.
- Corbetta, G. & Quarato, F., Minichilli, A. (2023). *Performance e diversity nella governance delle imprese familiari*, XIV Osservatorio AUB.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). *Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence."* *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 355-362.
- Cucculelli, M., & Romano, L. (2016). *L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza (Strengths and Weaknesses of Family Entrepreneurship)*. *Gli imprenditori*", Venezia, Marsilio.
- Czakov, W., Hajdas, M., & Radomska, J. (2023). *Playing the wild cards: Antecedents of family firm resilience*. *Journal of Family Business Strategy*, 14(1), 100484.
- D'Aurizio, L., Oliviero, T., & Romano, L. (2014). *Strategie E Performance Delle Imprese Familiari Negli Anni Della Crisi (Strategies and Performance of Family firms in the Years of the Crisis)*. *Economia Italiana*, (1).
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- De Massis, A. V., Frattini, F., & Urbinati, A. (2016). *Imprese familiari: gestire la sfida dell'innovazione col modello FDI*. *Sistemi and Impresa*.
- De Visscher, F. M., Mendoza, D. S., & Ward, J. L. (2011). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Macmillan.

- Dell'Atti, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Bari: Cacucci.
- Dreux IV, D. R. (1990). *Financing family business: Alternatives to selling out or going public*. Family Business Review, 3(3), 225-243.
- Drucker P.F. (1944). *How to save Family Business*, The Wall Street Journal.
- Drucker, P. F. (1999). *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. Routledge.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*. Journal of business venturing, 22(4), 545-565.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency theory: An assessment and review*. Academy of management review, 14(1), 57-74.
- European Commission, Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues, cit.
- Gennaro, P. (1985). *Le imprese familiari di grande dimensione in Italia*. Sviluppo e Organizzazione, 87, 15-19.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*. Administrative science quarterly, 52(1), 106-137.
- Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2015). *The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance*. Problems and perspectives in management, (13, Iss. 1), 67-77.
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). *Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms*. Family Business Review, 12(1), 27-39.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*. Family business review, 12(1), 1-25.
- Handler, W.C. (1989). *Consideration in studying family businesses*, Family Business Review, 2(3)
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). *How strategy-making processes can make a difference*. Strategic management journal, 15(4), 251-269.
- International Family Enterprise Research Academy (IFERA). (2003). *Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA)*. Family Business Review, 16(4), 235-240.
- Istat, (2021). *Rapporto sulle imprese 2021, Struttura comportamenti e performance dal censimento permanente*
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.

- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). *Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation*. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(6), 1169-1191.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). *Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses*. *Organization science*, 22(3), 704-721.
- Leppäaho, T., & Ritala, P. (2022). *Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises*. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100440.
- Litz, R. A. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. *Family business review*, 8(2), 71-81
- Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues*. *Contract*, (30-CE), 0164021.
- Masciarelli, F. & Prencipe, A (2010). *Dinamiche evolutive delle imprese familiari: il ruolo del capitale umano e del capitale sociale nel ricambio generazionale*, *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 1
- Mazzi, R. P. C. (2012). *Impresa familiare e benessere: dalla creazione di ricchezza alla creazione di valore*. *Sinergie*, n. 87, pp. 191-208.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). *Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses*. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). *Management ownership and market valuation: An empirical analysis*. *Journal of financial economics*, 20, 293-315
- Mueller, H. M., & Philippon, T. (2011). *Family firms and labor relations*. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 3(2), 218-245.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). *Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.
- Satir, V. (1988). *The new peoplemaking*. Science & Behavior Books.
- Schillaci, C. E. (1990). *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*. G. Giappichelli
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Schumpeter, J.A. (1993), *L'impresa e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949*, Bollati Boringhieri
- Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalismo, socialismo e democrazia*.

Sciascia, S., & Pongelli, C. (2019). *I cinque miti da sfatare sulle imprese familiari*. Harvard Business Review, 109.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Family business review, 9(2), 199-208.

Ward, J.L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass, CA.

Ward, J. L. (1988). *The special role of strategic planning for family businesses*. Family business review, 1(2), 105-117.

Sitografia

A Global Family Business Report from KPMG and the Step. KPMG. (n.d.).

<https://kpmg.com/bh/en/home/media/press-releases/2022/05/new-research-shows-whats-driving-resilience-and-regeneration.html>

AIDAF. (n.d.). <https://www.aidaf.it/en/aidaf-3/1650-2/>

Banca d'Italia (2021, novembre). *PSD2 E open banking: Nuovi Modelli di business E Rischi Emergenti*.

<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/analisi-sistema/approfondimenti-banche-int/2021-PSD2-Open-Banking.pdf>

Banca Sella – Codice etico. (n.d.-a). https://www.sella.it/SSRDisplayerI?docCode=BSH_CODICE_ETICO

Banca Sella – La storia. (n.d.-b). https://www.sella.it/SSRDisplayerI?docCode=BSH_PRESSKIT_STORIA

Bertoldi, B. (2019, 14 maggio). *Rifondare l'azienda di famiglia la rende più forte e competitiva*. Il Sole 24 ORE. <https://www.ilsole24ore.com/art/-rifondare-l-azienda-famiglia-rende-piu-forte-e-competitiva-ACvvY6B>

Bertoldi, B. (2022, 19 marzo). *Navigare a vista verso La Stella Polare dell'essenza imprenditoriale*. Il Sole 24 ORE. https://www.ilsole24ore.com/art/navigare-vista-la-stella-polare-essenza-imprenditoriale-AETSePLB?refresh_ce&nof

Casadei, M. (2023, 5 febbraio). *Borse, aziende familiari italiane al top per quotazioni e performance*. Il Sole 24 ORE. <https://www.ilsole24ore.com/art/borse-aziende-familiari-italiane-top-quotazioni-e-performance-AE3fLpZC>

Credit Suisse. (n.d.). *Imprese Familiari resilienti durante la pandemia*. <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/it/articles/media-releases/family-owned-businesses-show-resilience-through-pandemic-202009.html>

European Family (2021, 16 settembre) *Definizione*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/definizione/>

Gruppo Sella – sellagroup. <https://sellagroup.eu/>

Il family business alla prova del covid-19. KPMG. (n.d.-b).

<https://kpmg.com/it/it/home/insights/2021/03/family-business-alla-prova-del-covid-19.html>

Sella, P. (2018, 13 settembre). *Dall'Agricoltura, Alla Finanza: La disruption è ovunque.* | Pietro Sella | TEDxBiella. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=svvC5dsxelA>

The Economist Newspaper. (n.d.). *Business in the blood.* The Economist. <https://www.economist.com/business/2014/11/01/business-in-the-blood>