

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Management delle Piccole e Medie Imprese

## **L'IMPRESA FAMILIARE E IL RICAMBIO GENERAZIONALE**

Prof. Fabio Corsico

---

RELATORE

Prof.ssa Valentina Catini

---

CORRELATORE

Niccolò Lucangeli

---

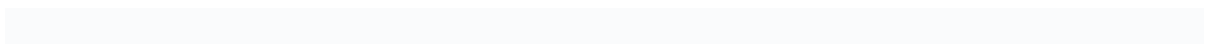
CANDIDATO

Anno accademico 2022/2023



## **INDICE**

<b>CAPITOLO I – Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO II – L’impresa familiare</b>	
2.1.1 L’impresa.....	5
2.1.2 Impresa familiare.....	12
2.1.3 Differenza fra impresa familiare e impresa “normale” .....	20
2.1.4 Vantaggi e svantaggi dell’impresa familiare.....	22
2.1.5 Dimensioni delle imprese familiari.....	26
2.1.6 Alcune tipologie di imprese familiari .....	27
2.2. La governance nelle PMI .....	30
2.3. I rischi nelle imprese familiari .....	34
2.4 Sostenibilità.....	35
2.5 Le fondazioni .....	38
2.6 1 Sviluppo dell’impresa familiare in Italia.....	44
<b>CAPITOLO III – Il passaggio generazionale</b>	
3.1 Il passaggio generazionale .....	47
3.2 Tipi di successioni nelle imprese familiari .....	50
3.3 I costi della successione.....	51
<b>CAPITOLO IV – Caso studio .....</b>	<b>53</b>



## **CAPITOLO I – Introduzione**

L'impresa familiare è un'azienda gestita e posseduta dalla stessa famiglia da più di una generazione. Questo tipo di aziende è spesso caratterizzato da un forte legame emotivo tra i membri che fanno parte della famiglia, e ciò può influire sulla gestione e sulla cultura aziendale.

La tipologia di impresa più diffusa, ancora oggi, a livello globale è l'impresa familiare, caratterizzata da uno o più proprietari uniti da legami familiari, che svolgono il controllo sull'attività dell'impresa. Infatti, l'azienda familiare è riconosciuta come tale in quanto gestita e posseduta dalla stessa famiglia da più di una generazione.

Questi tipi di governance costituiscono uno dei capisaldi del sistema economico moderno e contribuiscono sostanziosamente alla crescita economica e al benessere collettivo, ciò è possibile grazie a strategie d'impresa finalizzate alla crescita e alla continuità della cultura ed essenza imprenditoriale, con grande merito ai processi di formazione di capitale umano, tramandando abilità e competenze agli eredi al fine di far possedere le necessarie competenze e “qualità rare” per proseguire l'attività.

Le imprese familiari si distinguono dalle imprese non familiari per via delle caratteristiche specifiche che le contraddistinguono rispetto ad altre forme di governance. L'impresa familiare rappresenta un'entità unica in cui convivono due sfere: l'attività d'impresa e la famiglia imprenditoriale. Queste due dimensioni devono operare in armonia, colmando le reciproche lacune, al fine di superare le criticità e gli squilibri. Una gestione efficace deve cercare un equilibrio ottimale tra i due principali obiettivi: la generazione di profitti e la creazione di valore. Quest'ultimo non è necessariamente legato solo all'aspetto finanziario, ma comprende anche la cultura e la reputazione dell'azienda. La gestione deve identificare il potenziale di entrambi gli obiettivi e sfruttarlo al fine di contribuire al successo dell'azienda sia per l'impresa stessa che per la famiglia proprietaria.

Una decisione cruciale che la famiglia deve prendere riguarda la composizione del management, responsabile della guida e del coordinamento dell'impresa. La famiglia dovrà decidere non solo quali ruoli affidare ai membri della famiglia proprietaria e quali invece assegnare a professionisti esterni, ma anche definire l'ambito in cui l'influenza della famiglia opererà, stabilire le funzioni delegate e creare incentivi che regolamentino il lavoro dei manager. Queste scelte dipenderanno dalla cultura aziendale, dal contesto culturale e sociale di riferimento e dalla volontà di coinvolgere la rete familiare in tutti gli aspetti del business.

Il destino di un'impresa familiare è strettamente legato al destino della famiglia stessa, poiché gestire un'impresa familiare comporta prendere decisioni non solo per conto della proprietà, ma anche a nome della famiglia proprietaria. Questo ha un impatto significativo sulle scelte strategiche che devono essere prese, poiché l'esistenza di un interesse familiare da preservare limita la libertà decisionale del management. Tale interesse può rappresentare un vantaggio competitivo in determinati momenti della vita dell'impresa, ma può anche costituire uno svantaggio in altri, come verrà illustrato in seguito.

All'interno delle imprese familiari, i fattori determinanti per il loro successo includono i vantaggi in termini di performance, i processi di governance, le risorse e le capacità che favoriscono la crescita e la continuità dell'impresa, nonché le modalità di gestione dei problemi critici come la successione e il passaggio generazionale. Questi momenti cruciali possono determinare il trionfo o la disfatta dell'impresa familiare.

È ampiamente riconosciuto che le caratteristiche distintive delle imprese familiari le rendano economicamente superiori rispetto alle imprese non familiari. Tra gli elementi che contribuiscono al loro successo, troviamo i valori, la cultura organizzativa, l'essenza imprenditoriale, l'orientamento al lungo termine e le relazioni con gli stakeholder. Questi fattori rendono le imprese familiari più propense a prosperare.

La "familiness" rappresenta l'insieme di risorse uniche e inimitabili che contraddistinguono le imprese familiari, derivanti dall'interazione di tre elementi centrali: la famiglia, l'attività d'impresa e le persone coinvolte con essa. I valori, la cultura e le pratiche diffuse all'interno dell'impresa familiare creano risorse uniche e non replicabili dai concorrenti.

Attraverso lo storytelling, l'impresa può comunicare un'immagine di sé basata sulle qualità, l'eredità e la storia della famiglia. Costruendo un'identità di marca familiare solida, l'impresa diventa più affidabile agli occhi degli stakeholder, ottenendo numerosi vantaggi competitivi.

Tuttavia, allo stesso tempo, la reputazione può trasformarsi in un elemento negativo se le pratiche aziendali o eventi passati legati alla storia familiare hanno creato un'immagine negativa. In tal caso, il nome della famiglia può diventare sinonimo di scarsa affidabilità o di valori non condivisi, trasformando la reputazione in un ostacolo piuttosto che in un vantaggio.

Nelle imprese familiari, i sentimenti predominanti sono quelli di altruismo e fiducia tra i membri della famiglia proprietaria, il controllo e i collaboratori, che spesso vengono reclutati attraverso la rete familiare e di conoscenze del proprietario/fondatore. Questi elementi iniziali sono positivi e creano un ambiente di fiducia, in cui ogni individuo si impegna al massimo per il successo dell'impresa, che assume l'aspetto di una sorta di comunità.

Ad ogni modo, i problemi emergono quando l'impresa inizia a crescere, richiedendo una forza lavoro più numerosa e qualificata, con competenze tecniche e un approccio professionale al proprio ruolo. Proprio in questa fase, la mancanza di una struttura solida dà origine, all'interno delle imprese familiari, ai problemi e ai costi dell'agenzia. Infatti, nelle aziende familiari in cui mancano sistemi di controllo o programmi di incentivazione, si osservano fenomeni come la selezione avversa e il rischio morale.

Il cambio generazionale in un'impresa familiare si verifica quando la proprietà e la gestione dell'azienda passano da una generazione all'altra. Questo può essere un momento di grande sfida per l'azienda, in quanto le nuove generazioni possono portare idee innovative, ma anche nessun valore aggiunto, o peggio aggravare una situazione delicata se non si è capaci del ruolo affidato, inoltre, si possono incontrare resistenze da parte dei membri più anziani della famiglia. Per di più, il passaggio di potere può creare tensioni e conflitti all'interno della famiglia, e pertanto richiede una buona pianificazione e una comunicazione aperta e trasparente.

Per garantire una transizione efficace, è importante che l'azienda sviluppi un piano di successione chiaro e ben definito. Questo piano dovrebbe identificare i futuri leader dell'azienda, i loro ruoli e responsabilità, nonché le politiche e le procedure per garantire la continuità dell'attività. Inoltre, dovrebbe essere considerata l'opzione di coinvolgere anche membri esterni alla famiglia nell'amministrazione e nella gestione dell'azienda, per garantire una maggiore diversità di idee e competenze.

Il cambiamento generazionale può anche essere un'opportunità per l'azienda di crescere e svilupparsi in nuovi settori o mercati, grazie alle idee e alle competenze dei nuovi leader. Tuttavia, è

importante che i membri della famiglia mantengano un forte impegno nei confronti dei valori e della cultura aziendale che hanno reso l'impresa familiare un successo nel tempo.

In generale, il cambiamento generazionale in un'impresa familiare può essere un momento di grandi opportunità ma anche di sfide. Una pianificazione attenta, una comunicazione aperta e una gestione professionale possono aiutare a garantire una transizione efficace e una continuità nell'attività dell'azienda.

Per concludere, la mia tesi affronterà inizialmente le principali differenze tra impresa e impresa familiare, come la scelta della governance e del management per poi analizzare più approfonditamente l'impresa familiare sotto molteplici aspetti, come i vantaggi e svantaggi, le varie tipologie di forme che l'impresa può assumere, la governance propria di questa tipologia di azienda, i rischi, la sostenibilità e le fondazioni. Una volta analizzata e presa consapevolezza dell'argomento, di come funzionano e le dinamiche delle imprese familiari possiamo volgere lo sguardo al passaggio generazionale all'interno di queste tipologie di aziende e a tutte le sfaccettature che caratterizzano questo delicato passaggio che spesso può determinare l'ulteriore successo di determinate aziende, ma anche la fine di molte altre.

Una volta sviscerato l'argomento dell'impresa familiare e del passaggio generazionale saremo pronti ad analizzare il caso studio, che tratterà l'analisi della Clementoni s.p.a., un'azienda

## **Il caso studio**

Nelle pagine finali di questa tesi andremo ad analizzare un'azienda familiare che riesce a reincarnare gran parte dei temi che andremo ad affrontare. La Clementoni S.p.a. è un'azienda produttrice di giocattoli, nata a Recanati nel 1963, e vede come fondatore Mario Clementoni, grazie alla sua intuizione nella creazione di un gioco storico per l'azienda e per l'Italia, *il sapientio*. Infatti, grazie a questa splendida invenzione la Clementoni affonda le sue radici nel settore, crescendo sempre di più a livello nazionale, espandendo il suo target di riferimento e soprattutto la gamma di giocattoli prodotti, producendo anche giochi da tavolo. L'azienda è un esempio non solo per la sua struttura a matrice familiare e il suo successo, ma anche per la lungimiranza dell'imprenditore che l'ha fondata nell'eseguire un passaggio generazionale esemplare e di enorme successo.

Per questo motivo si può dire che la vita della Clementoni come la conosciamo ora, è merito di una grande intuizione, derivante dalla passione di Mario Clementoni, di una grande personalità imprenditoriale che ha saputo gestire la crescita dell'azienda e la sua eredità, ma anche di un caparbio management dei figli Giovanni, Patrizia, Stefano, e Pierpaolo.

Di fatto, grazie ai quattro figli subentrati nella gestione dell'azienda, essa ha visto crescere progressivamente il suo fatturato e i suoi orizzonti, partendo da un fatturato di 20 milioni di euro l'anno a oltre i 210 milioni nel 2022.

La scelta della Clementoni S.p.a. come caso studio della mia tesi è nata dal rapporto che ho con questa realtà e dalla mia conoscenza personale con la famiglia che la possiede. Vedremo che uno degli aspetti fondamentali di un'azienda familiare è l'impatto sociale e ambientale che esse hanno intorno a loro, e non avrei saputo descrivere al meglio questo fenomeno se non con questa azienda, dato che la Clementoni si trova a Recanati, la mia terra di origine.

Ma la scelta non è ricaduta sulla Clementoni solamente per un rapporto di stima e di vicinanza, bensì per la sua storia, i suoi valori e il suo successo a livello italiano e internazionale, per la caparbia dei successori e per la vicinanza ad un terzo passaggio generazionale, di cui potremo ampiamente parlare.

Ho avuto la grande occasione di poter parlare personalmente con il CEO, Giovanni Clementoni, che ringrazio, e di poter fare alcune domande specifiche che potessero avvalorare la mia tesi e i miei studi. Per la prima volta ho potuto confrontarmi con il Signor Clementoni per aspetti che riguardassero la sua azienda, il suo percorso e i suoi valori, e credo che questa “intervista” possa far trasparire l’integrità, la professionalità e la sicurezza che un imprenditore e CEO debba avere.



## CAPITOLO II

### 2.1 - L'impresa

L'impresa è un concetto ampio che può essere interpretato in modi diversi in base ai contesti e alle discipline in cui viene utilizzato.

Per definire l'impresa e la figura dell'imprenditore, a scanso di equivoci, è doveroso partire dalla sua definizione statutaria e riconosciuta dall'ordinamento.

*Art. 2082 – Definizione di impresa e imprenditore*

*“E' imprenditore colui che esercita professionalmente un'attività economica volta alla produzione e allo scambio di beni o servizi”*

*L'impresa è l'attività in quanto serie di atti unificati da una funzione unitaria, caratterizzata da uno specifico scopo, ossia produzione o scambio di beni o servizi, sia da specifiche modalità di svolgimento che si concretizzano in organizzazione, economicità, professionalità.*

L'attività è la serie coordinata di atti finalizzati alla produzione o allo scambio di beni, quindi è attività produttiva. L'attività deve essere organizzata e coordinata impiegando fattori produttivi, quali capitale e lavoro, proprio o altrui.

L'attività produttiva deve essere condotta con metodo economico, nel senso di tendere al procacciamento di entrate dei fattori produttivi utilizzati. Altro carattere è la professionalità dell'attività. Professionale significa esercizio abituale e non occasionale di una data produttività. L'attività professionale può essere svolta anche in modo continuativo (ad esempio attività stagionale, purchè non sia occasionale).

In sostanza, l'impresa è attività esercitata dall'imprenditore. L'azienda è l'insieme dei beni fisici e strumentali di cui l'imprenditore si avvale per l'esercizio dell'impresa (personale, attrezzature, immobili, veicoli). Mentre la ditta è la denominazione commerciale dell'impresa.

Dalla definizione si evince che l'impresa è creata per uno lo scopo di produzione e scambio di beni e dai mezzi che vengono impiegati per raggiungere questo scopo (organizzazione, economicità e professionalità) attraverso l'impiego di fattori produttivi come capitale, materie prime e lavoro. È stato motivo di discussione se il profitto positivo fosse determinante per identificare l'attività come impresa, a risolvere questo conflitto è stato il termine “metodo economico”, inteso come metodo secondo cui l'impresa deve sempre coprire i costi con i ricavi, producendo profitto o utile.

L'impresa può essere inoltre definita come un sistema aperto. Per sistema si intende un complesso di parti interdipendenti rispetto ad un comune obiettivo. Un sistema è una sinergia di componenti interconnesse che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune. In particolare, un sistema aperto rappresenta un approccio alla gestione delle risorse che si basa sull'interazione con il mondo esterno, sia in termini di condivisione di conoscenze che di produzione. Di conseguenza, un'azienda può essere vista come un intricato intreccio di risorse e individui, operanti in un costante scambio con l'ambiente circostante, al fine di perseguire un obiettivo comune, ovvero la creazione di valore.

In conclusione, si può affermare che l'impresa ha molte caratteristiche che la costituiscono, e fra le varie caratteristiche possono esserci molte sfaccettature, sulla figura di controllo, sulle modalità di costituzione, di governance e di funzionamento. Per questo motivo ci sono molte tipologie di imprese, sia previste dall'ordinamento giuridico, sia che prendano declinazioni in base alle caratteristiche di ogni singola impresa.

## Tipologie di imprese

La prima distinzione importante da fare è capire il loro obiettivo principale. Le imprese commerciali sono fondate sulla produzione e lo scambio di beni o servizi al fine di generare profitti economici per i propri proprietari o azionisti. D'altra parte, le imprese sociali, spesso denominate "social businesses", hanno invece l'obiettivo di perseguire un interesse comune, come la tutela dell'ambiente, la lotta alle disuguaglianze sociali o il sostegno ai paesi in via di sviluppo.

Quando si parla di imprese, una volta stabilito il loro obiettivo, è importante capire la loro composizione per poter scegliere la forma giuridica e organizzativa più adeguata. Esistono due tipi di imprese: l'impresa individuale e la società di persone.

L'impresa individuale è gestita da una singola persona fisica, ovvero un lavoratore autonomo, libero professionista o freelancer. In altre parole, l'imprenditore è l'unico proprietario e gestore dell'azienda. L'imprenditore individuale è responsabile delle decisioni aziendali, ma anche dei debiti e delle obbligazioni dell'impresa in quanto l'impresa individuale non gode di autonomia patrimoniale e se questa viene dichiarata fallita, anche l'imprenditore fallisce.

L'esercizio di un'impresa da parte di un soggetto giuridico diverso da una persona fisica comporta la creazione di una società che può assumere diverse forme giuridiche, a seconda del grado di autonomia patrimoniale e della responsabilità dei soci.

- Le società di persone sono costituite da una o più persone fisiche o giuridiche che si uniscono per creare un'impresa comune. Queste società hanno un'autonomia patrimoniale imperfetta, il che significa che il patrimonio della società non è completamente distinto da quello dei soci. Se il patrimonio societario dovesse rivelarsi insufficiente, i creditori possono rivalersi sui beni dei soci. La società di persone può assumere la forma di uno studio legale, una società di consulenza o un'azienda con diversi dipendenti. In genere, viene eletto uno o più rappresentanti legali per rappresentare la società.

Le società di persone possono assumere diverse forme giuridiche, come la società semplice (s.s.), la società in nome collettivo (s.n.c.) in cui tutti i soci sono responsabili ugualmente e illimitatamente delle obbligazioni della società, e la società in accomandita semplice (s.a.s.), in cui i soci accomandatari amministrano la società e rispondono con tutto il loro patrimonio mentre i soci accomandanti rispondono limitatamente al capitale conferito e non possono amministrare la società.

- Le società di capitali, al contrario delle società di persone, godono di un'autonomia patrimoniale perfetta, il che significa che il patrimonio della società è completamente separato da quello dei soci. In caso di fallimento, i creditori possono attingere solo dal patrimonio della società e non dal patrimonio dei soci. Le società di capitali possono assumere diverse forme giuridiche, come la società a responsabilità limitata (S.r.l.), la società per azioni (S.p.a.) e la società in accomandita semplice (S.a.p.a.).

- Infine, le società cooperative rappresentano una forma societaria particolare, le cui peculiarità sono connesse allo scopo mutualistico che perseguono.

In definitiva, le differenze tra le diverse forme giuridiche delle imprese sono importanti per capire meglio le differenze tra le imprese stesse e per scegliere la forma giuridica e organizzativa più adeguata per raggiungere gli obiettivi prefissati, a seconda dell'obiettivo che si intende perseguire (profitto o interesse comune) e della composizione dell'impresa (individuale o societaria).

## 2.1.2. - Impresa familiare

Le imprese familiari sono state spesso sottostimate. Tuttavia, a partire dagli anni Settanta, a causa della loro vasta presenza, studiosi e ricercatori hanno dedicato maggior attenzione alla comprensione delle loro caratteristiche peculiari nei contesti economici-aziendali e oltre.

Come per l'impresa, analizzata precedentemente, anche l'impresa familiare le introdurremo tramite ciò che l'ordinamento riconosce a questa disciplina.

Il codice civile, nella sua definizione, regola i rapporti all'interno di un'impresa quando un familiare dell'imprenditore presta opera all'interno dell'azienda o attività.

Storicamente l'impresa familiare viene regolamentata nel 1975 attraverso la riforma del diritto di famiglia. Per ovviare alla problematica dello sfruttamento dei familiari all'interno dell'impresa, infatti, era usanza nelle piccole imprese italiane, il lavoro non retribuito dei familiari stretti.

L'impresa familiare è incentrata sull'imprenditore che di regola è il fondatore e al quale spettano tutti gli atti di ordinaria gestione, dal coniuge (per il quale si tratterà di una prestazione d'opera), figli adottivi e naturali, dai parenti entro il 3° grado e dagli affini entro il 2° grado.

Un'impresa familiare è un'azienda gestita e di proprietà della stessa famiglia, solitamente con una storia di successo che si è sviluppata nel corso delle generazioni e basata sull'essenza imprenditoriale trasmessa dal fondatore e tramandata, per quanto possibile, alle generazioni successive. Questo tipo di azienda è caratterizzato da un forte legame emotivo tra i membri della famiglia che ne fanno parte, e ciò può influire sulla gestione e sulla cultura aziendale.

Le imprese familiari sono presenti in molti settori economici, dall'agricoltura alla manifattura, ai servizi finanziari e al commercio navale. In alcune economie, le imprese familiari costituiscono una grande parte delle attività economiche e occupano una parte significativa della forza lavoro, come in Italia.

Questo tipo di impresa può essere gestita in modo molto diverso rispetto alle aziende non-familiari. Ad esempio, i membri della famiglia possono avere ruoli e responsabilità specifici nell'azienda, a volte basati sulla gerarchia familiare piuttosto che sulla competenza o l'esperienza professionale. Inoltre, le relazioni personali all'interno della famiglia possono influire sulla decisione di assumere, promuovere o licenziare dipendenti, fornitori o clienti.

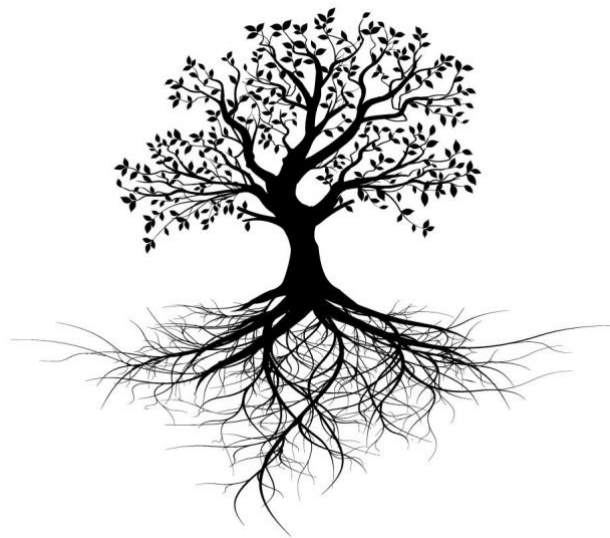
Per gestire in modo efficace un'impresa familiare, è importante che i membri della famiglia sviluppino una cultura aziendale condivisa e trasparente, in cui le decisioni sono basate sulla competenza professionale e non solo sulle relazioni personali. Inoltre, è importante avere un piano di successione chiaro e ben definito, che permetta una transizione fluida di proprietà e di gestione quando la famiglia si avvicina alla fine della sua leadership.

In definitiva, le imprese familiari possono essere una fonte di grande orgoglio e successo per le famiglie che le gestiscono, ma richiedono un impegno costante a lungo termine e attento per gestire le relazioni familiari e le sfide che possono emergere.

## Essenza imprenditoriale

E' caratteristica comune di tutte le imprese familiari la discendenza da un fondatore, colui che ha creato l'azienda seguendo una certa filosofia ed etica lavorativa, queste qualità rare si traducono nell'essenza imprenditoriale.

«Questa costruzione di qualcosa di nuovo non è un lavoro di routine; è piuttosto il contrario: è un compito peculiare che comporta dei rischi e non segue i percorsi dell'esperienza provati dalla pratica; richiede atteggiamenti specifici, sia in termini di intelletto che di volontà. Sono qualità rare.»



L'essenza dell'imprenditore consiste nell'assolvere la funzione di costruire qualcosa di nuovo, e il beneficio che ne deriva è il vero profitto di essere un uomo intraprendente»

-Schumpeter

Basandoci sulle affermazioni di Schumpeter, considerato il padre fondatore della teoria accademica sull'imprenditore, possiamo affermare che l'essenza Imprenditoriale è la ricetta per un'azienda di successo, è il mix tra imprenditorialità e capacità manageriali, è ciò che rimarrà impresso nell'azienda, nei suoi processi, nelle competenze e nelle persone all'interno di essa.

Con l'aiuto dell'immaginazione possiamo raffigurare l'impresa come un albero le cui radici rappresentano le qualità rare, fondamento dell'azienda, il tronco dell'albero e i suoi steli come i processi imprenditoriali ed infine le foglie come gli asset aziendali.

Le capacità uniche e rare del Fondatore sono ciò che gli permette di creare qualcosa di unico, un'azienda destinata al successo. Queste qualità rare definiscono la cultura stessa dell'azienda. I processi imprenditoriali, come il fusto di una pianta, sono il motore che alimenta l'azienda. Non basta eccellere in un singolo processo o attività aziendale; è fondamentale creare processi di successo e ripeterli nel tempo, per garantire la crescita e la solidità dell'azienda.

Le foglie rappresentano il patrimonio tangibile dell'azienda, i risultati concreti delle sue attività. Tuttavia, è importante sottolineare che le qualità rare del Fondatore e i processi imprenditoriali sono il vero motore dell'azienda, mentre gli asset aziendali sono semplicemente i risultati ottenuti grazie a essi.

Andando ad approfondire la struttura e la governance dell'impresa a conduzione familiare, possiamo dire che essa è formata da due sistemi: l'azienda e la famiglia. Il sistema famiglia ostenta una natura prevalentemente relazionale, in quanto caratterizzato da legami logici e vitali con i propri membri e con gli altri sistemi circostanti, attraverso due variabili: coesione e flessibilità.



La coesione definisce il legame tra i membri e l'impegno emotivo che li tiene uniti, trasformando la famiglia in un insieme che va oltre la semplice somma delle parti e delinea gli aspetti di un'identità condivisa.

D'altra parte, la flessibilità si riferisce ai cambiamenti nella leadership, nei ruoli e nelle regole relazionali. Di conseguenza, da questo punto di vista, un'azienda familiare può essere considerata un sistema semi-aperto. La sua apertura parziale è influenzata dal forte senso di appartenenza e dall'influenza dei membri della famiglia sull'azienda.

Gli elementi chiave che costituiscono la struttura di un'azienda familiare includono:

- **Assetto Istituzionale:** Questo comprende la configurazione del soggetto economico, le prerogative associate e le modalità con cui vengono esercitate. Nell'ambito dell'azienda familiare, il soggetto economico è rappresentato prima dal fondatore e successivamente dal successore, che assume spesso la posizione di Presidente o CEO. Questa figura guida le attività degli altri membri, sia interni che esterni alla famiglia, con i membri familiari che possono avere un maggiore potere decisionale.
- **Valori d'Impresa:** Questi sono i principi ereditati dalla famiglia che guidano i comportamenti e gli atteggiamenti di tutti coloro che fanno parte dell'azienda.
- **Combinazioni Economiche:** Questo termine si riferisce all'insieme delle operazioni economiche effettuate dai soggetti che operano all'interno del family business.
- **Risorse Umane:** Questo elemento rappresenta l'insieme unificato di individui, sia membri della famiglia che non, che contribuiscono con il proprio lavoro alla gestione dell'azienda.
- **Patrimonio:** Il patrimonio consiste nell'insieme dei beni di produzione dell'azienda, spesso difficilmente distinguibili da quelli personali della famiglia. Questi beni sono essenziali per l'attività aziendale. Nel caso di un family business, il patrimonio è solitamente gestito da un singolo individuo con un forte interesse nei risultati e nei profitti dell'azienda, al fine di garantire il benessere dei membri della famiglia.
- **Assetto Proprietario:** Questo riguarda la struttura di proprietà dell'azienda e i sistemi operativi attraverso cui essa opera.
- **Assetto Tecnico:** Questo elemento riguarda la configurazione fisico-tecnica dell'azienda, compresa la qualità e la consistenza di edifici, impianti, macchinari, attrezzature e materiali

utilizzati. Include anche aspetti relativi alla loro localizzazione, modalità di funzionamento e utilizzo delle infrastrutture di collegamento.

## Stakeholder

L'impresa familiare è coinvolta in un ampio spettro di relazioni sociali, noti come stakeholder, che possono essere idealmente suddivisi in attori del sistema competitivo e attori sociali che rappresentano interessi e aspettative diverse. Tra i vari stakeholder che influenzano le imprese familiari, si trovano anche i cosiddetti "parenti silenti", membri della famiglia che non sono attivamente coinvolti nell'azienda ma che esercitano un'influenza indiretta sulle decisioni strategiche.

L'orientamento strategico dell'impresa familiare evolve in base a una combinazione di obiettivi aziendali e personali, tenendo conto dei membri familiari interni ed esterni all'impresa, nonché degli stakeholder con cui si interagisce. Questo significa che le scelte strategiche sono guidate non solo dalla logica imprenditoriale, ma anche dalla dinamica familiare e dalla necessità di gestire le relazioni con gli stakeholder esterni.<sup>1</sup>

È possibile analizzare il rapporto con gli stakeholder utilizzando differenti modelli interpretativi:

- Il modello autoritario, tipicamente rivolto ai dipendenti di imprese con una struttura organizzativa gerarchica, in cui il manager ottiene consenso, imponendo la sua posizione superiore ai livelli più bassi;
- Il modello della persuasione, essenzialmente partecipativo e collaborativo nei confronti di tutti gli stakeholder, laddove il loro consenso è costruito mediante un dialogo tra le parti interessate;
- Il modello della manipolazione, riscontrabile principalmente nelle imprese a conduzione familiare, dove il consenso è raggiunto sulla base delle relazioni sociali (di fiducia, amicizia, riconoscenza) che si intrattengono con lo stakeholder di riferimento;
- Il modello di emulazione si manifesta attraverso comportamenti che tendono a imitare i comportamenti di altri individui appartenenti alla stessa categoria. Questo fenomeno è spesso osservabile nelle aziende in cui i membri della stessa famiglia influenzano reciprocamente le decisioni strategiche da prendere.
- Il modello dell'antagonismo, rinvenibile in situazioni che prevedono accordi stipulati tra i portatori di interesse, nei casi in cui ci siano dei rapporti conflittuali (ad es. il patto di famiglia, accordo che disciplina i rapporti tra i membri di famiglia nel passaggio generazionale).<sup>2</sup>

In base alla teoria degli stakeholder, che considera i vari interessi dei soggetti coinvolti (Freeman li definisce come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione"<sup>2</sup>), le aziende produrranno risultati che rispondono alle diverse richieste specifiche.

<sup>1</sup>“Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità” – Francesca Conte - Luiss Guido Carli, Dipartimento di impresa e management.

<sup>2</sup>Slides – Prof. Adinolfi – Management delle Piccole e Medie imprese – Family business vs non-family business. Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli.

La presenza delle famiglie proprietarie all'interno dell'azienda e il loro ruolo nella definizione degli obiettivi influenzano chiaramente il raggiungimento degli scopi aziendali, e la soddisfazione dei loro interessi dipende anche dalle prestazioni dell'azienda, come per qualsiasi altra categoria di stakeholder. L'utilizzo delle unità di analisi risulta utile per distinguere i singoli stakeholder e valutare le prestazioni aziendali da prospettive differenti. Gli interessi dei vari stakeholder possono essere soddisfatti attraverso i risultati ottenuti dalle strategie aziendali. È pertanto importante valutare le relazioni tra i risultati che rispondono alle diverse richieste.

Secondo la teoria degli stakeholder, le relazioni tra i risultati aziendali possono manifestarsi in vari modi: sovrapposizione, causalità, sinergia e sostituzione.<sup>3</sup>

La sovrapposizione tra risultati di prestazioni si riferisce alla capacità di soddisfare più parti interessate attraverso risultati finanziari e non finanziari. Ad esempio, i risultati finanziari come la crescita del valore azionario possono beneficiare sia i proprietari familiari che quelli esterni. Allo stesso modo, una reputazione positiva può creare valore per la famiglia e l'azienda stessa, ma anche per la comunità locale. In sintesi, la sovrapposizione dei risultati indica la capacità di generare benefici per diverse categorie di stakeholder attraverso una gamma di risultati, finanziari e non finanziari.

Le relazioni causali tra i risultati delle prestazioni indicano come un risultato influenzi altri risultati, soddisfacendo diverse parti interessate. Ad esempio, la filantropia può portare benefici sociali e vantaggi fiscali, beneficiando sia l'organizzazione che i proprietari familiari. L'armonia familiare può migliorare l'ambiente organizzativo e ridurre i costi di agenzia, aumentando la ricchezza familiare. In sintesi, queste relazioni evidenziano come i risultati delle prestazioni interagiscano per soddisfare diverse parti interessate.

Le relazioni sinergiche tra i risultati di performance indicano come due risultati distinti possano influenzarsi reciprocamente, sia in modo positivo che negativo. Ad esempio, l'andamento delle vendite e il rendimento economico possono interagire positivamente: un aumento delle vendite può portare a un miglioramento del rendimento economico. Questi effetti sinergici sono ampiamente riconosciuti nel contesto aziendale, dimostrando che la ricerca di obiettivi non strettamente finanziari non necessariamente danneggia il valore economico. Le relazioni sinergiche possono manifestarsi tra risultati di performance di diverse categorie di stakeholder, come una performance finanziaria positiva che migliora la reputazione aziendale, influenzando positivamente fornitori, clienti e finanziatori. In sintesi, le relazioni sinergiche tra i risultati di performance possono generare miglioramenti in vari aspetti aziendali, sia finanziari che non finanziari.

Le relazioni di sostituzione tra i risultati di performance si riferiscono alla possibilità che due risultati diversi possano essere scambiati l'uno con l'altro, comportando compromessi che possono generare due risultati positivi, due risultati negativi o un equilibrio tra risultati positivi e negativi. Ad esempio, un'azienda potrebbe ottenere successo nel penetrare nuovi mercati e aumentare le vendite a lungo termine attraverso significativi investimenti in ricerca e sviluppo, ma questo potrebbe compromettere la redditività a breve termine. Allo stesso modo, l'aumento dell'indebitamento potrebbe garantire la sopravvivenza aziendale, ma potrebbe andare contro l'obiettivo di autonomia finanziaria della famiglia imprenditoriale.

<sup>3</sup>“Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità” - Luiss Guido Carli, Dipartimento di impresa e management.



Le relazioni di sostituzione possono anche implicare rinunce personali per ridurre potenziali effetti negativi, come la cessione del potere decisionale esclusivo per evitare dispute familiari. In sintesi, le relazioni di sostituzione illustrano come diversi risultati di performance possono essere negoziati e compromessi in situazioni aziendali complesse.

In aggiunta, persone potrebbero dover accettare un risultato negativo per mitigare un altro risultato negativo, o potrebbero decidere di accettare un esito negativo al fine di conseguire o aumentare un risultato positivo legato alla loro attività imprenditoriale. In queste situazioni, gli individui sono spinti a compiere compromessi, accettando un esito sfavorevole o affrontando tensioni familiari per preservare altri aspetti positivi legati alla loro attività imprenditoriale.

### **L'orientamento strategico nei Family Business**

L'orientamento strategico dei family business è influenzato da numerosi concetti fondamentali:

- La mission, che si radica nelle prime generazioni e definisce gli scopi, le attività e la filosofia di business dell'impresa familiare. È la ragione stessa della sua esistenza e la differenza dalle altre imprese (ad esempio, la mission della Ferrero: "Soddisfare bisogni reali con prodotti di qualità e convenienti").
- La vision, che rappresenta la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni del membro familiare che definisce gli obiettivi e stimola l'azione (family goalsetter). È importante che i valori siano chiari, comprensibili e condivisi da tutti i membri della famiglia e dell'organizzazione (come la vision di Barilla: "Dove c'è Barilla, c'è casa").
- La filosofia imprenditoriale, che descrive il modo di essere e di concepire l'impresa da parte dei suoi membri, sia familiari che non.
- La business idea, che sintetizza la visione del primo imprenditore in termini generazionali, adattata opportunamente dalle generazioni successive. Essa nasce dalla comprensione dei bisogni percepiti e dalla fattibilità economica per soddisfarli.
- Il carattere dell'organizzazione, che evidenzia i punti di forza e di debolezza dell'impresa e della famiglia che la guida, distinguendola dalle altre.<sup>8</sup>

### **La pianificazione strategica nelle imprese familiari**

Nel contesto turbolento e dinamico dell'ambiente macroeconomico, le imprese familiari devono porre particolare attenzione alla pianificazione strategica al fine di creare valore e mantenere un vantaggio competitivo. Durante la fase di elaborazione della strategia, si delineano gli obiettivi da perseguire, prendendo in considerazione sia quelli personali che quelli professionali dei membri della famiglia, nonché le risorse necessarie, come capacità produttive, mezzi finanziari e investimenti in attività di comunicazione. Si definiscono inoltre le modalità di acquisizione e utilizzo di tali risorse. La pianificazione strategica si traduce in decisioni che riguardano il futuro dell'impresa, determinando il momento (quando), le modalità (come) e le responsabilità (chi) delle azioni da intraprendere.<sup>9</sup>

<sup>4-5</sup>Slides – Prof. Adinolfi – Management delle Piccole e Medie imprese – Family business vs non-family business. Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli.

## Il grado di coinvolgimento della famiglia secondo il modello di Astrachan, Klein e Smynios

Il coinvolgimento della famiglia nell'impresa può essere valutato attraverso diverse dimensioni. Secondo il modello proposto da Astrachan, Klein e Smynios, queste dimensioni includono:

1. **Power:** Si riferisce al livello di partecipazione della famiglia nella proprietà dell'impresa. Questo coinvolgimento può avvenire attraverso il possesso totale o parziale del capitale dell'azienda. Il potere familiare può influenzare le decisioni chiave e la direzione strategica dell'impresa.
2. **Experience:** Si riferisce al coinvolgimento nel tempo delle diverse generazioni della famiglia nell'attività imprenditoriale. L'esperienza accumulata nel corso delle generazioni può fornire una base solida di conoscenze e competenze imprenditoriali che possono influenzare il modo in cui l'impresa viene gestita e sviluppata nel tempo.
3. **Culture:** Rappresenta il grado di sovrapposizione tra i valori aziendali e i valori familiari. La cultura familiare può influenzare l'etica aziendale, le politiche di gestione delle risorse umane e altre decisioni aziendali. Una forte sovrapposizione tra valori aziendali e familiari può contribuire alla coesione e all'allineamento all'interno dell'impresa familiare.

Queste dimensioni sono importanti per comprendere il coinvolgimento e l'impatto della famiglia all'interno dell'impresa. La combinazione di power, experience e culture può influenzare la governance, la strategia aziendale e la gestione delle risorse, oltre a determinare il modo in cui l'impresa affronta le sfide della successione e della continuità aziendale.<sup>10</sup>

### Focus su power e experience

È interessante notare una ulteriore distinzione riguardo ai modelli di gestione utilizzati, che permette di osservare lo sviluppo storico delle imprese familiari in base alle dimensioni del potere (power) e dell'esperienza (experience).

Queste dimensioni offrono una prospettiva sul diverso ruolo svolto dalla famiglia nell'esercizio delle funzioni di governo e gestione, come illustrato nella tabella di Compagno.<sup>x</sup>

		CONCENTRAZIONE DELLA PROPRIETÀ	
		ALTA	BASSA
PESO FAMIGLIA SU DECISIONI	BASSO	FAMILIARE APERTA	FAMILIARE MANAGERIALE
	ELEVATO	FAMILIARE IN SENSO STRETTO	FAMILIARE ALLARGATA

Figura 1- <https://www.youtube.com/watch?v=IHe2sHmyLpM&t=481s>

Nell'impresa familiare in senso stretto, si osserva che la proprietà e le decisioni rimangono concentrate all'interno della famiglia. In questo caso, la famiglia ha un'ampia influenza nel processo decisionale e detiene la maggioranza delle quote di proprietà.

D'altra parte, nell'impresa familiare manageriale, la famiglia riduce la propria influenza nel processo decisionale e nella gestione dell'azienda. Le quote di proprietà possono essere condivise con figure manageriali esterne alla famiglia stessa.

<sup>6</sup>Astrachan J., Klein S., Smynios K., "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem" in Family Business Review, 2002

<sup>7</sup>Compagno C., "Assetti istituzionali e transizione generazionale nelle PMI", 1999

Questa distinzione mette in evidenza come il coinvolgimento familiare nella gestione delle imprese possa variare a seconda dei modelli adottati. Mentre nelle imprese familiari in senso stretto la famiglia ha un ruolo predominante sia nella proprietà che nelle decisioni, nelle imprese familiari manageriali si assiste a una maggiore compartecipazione di figure esterne alla famiglia stessa nel processo decisionale e nella gestione aziendale.

Nel contesto dell'impresa familiare aperta, la famiglia ha la possibilità di mantenere un controllo significativo sulla proprietà, ma allo stesso tempo ridurre il proprio peso decisionale. Ciò implica che pur mantenendo una quota importante di proprietà, la famiglia condivide il processo decisionale con altre figure esterne alla famiglia stessa.

Infine, nell'impresa familiare allargata, la famiglia può conservare un ruolo di peso nelle decisioni, nonostante la sua partecipazione alla proprietà possa essere relativamente bassa. Questo significa che la famiglia, pur avendo una quota di proprietà più limitata, mantiene un'influenza significativa sulle decisioni aziendali.

In entrambi i casi, sia per l'impresa familiare aperta che per l'impresa familiare allargata, si verifica una combinazione di fattori che influenzano il coinvolgimento familiare nella proprietà e nel processo decisionale. Questa diversa combinazione di controllo proprietario e peso decisionale contribuisce alla complessità delle dinamiche operative e strategiche delle imprese familiari.

### 2.1.3 Differenza fra impresa familiare e impresa “normale”

La differenza principale tra un'impresa familiare e un'impresa "normale" o "non-familiare" sta nel fatto che nella prima la proprietà e la gestione sono controllate da membri della stessa famiglia. Nell'impresa familiare, infatti, la proprietà e la gestione dell'attività sono in mano a una o più famiglie, che spesso si sono succedute nel corso del tempo.

Questo significa che nella gestione dell'impresa familiare possono entrare in gioco dinamiche e relazioni personali che non si verificano in un'impresa non-familiare. Ad esempio, i membri della famiglia possono occupare posizioni chiave nell'azienda in base al loro ruolo all'interno della famiglia, piuttosto che in base alle loro competenze professionali. Inoltre, le decisioni in un'impresa familiare possono essere influenzate dalle relazioni personali tra i membri della famiglia, piuttosto che basate esclusivamente sulla logica economica e imprenditoriale.

Tuttavia, ci sono anche molte similitudini tra un'impresa familiare e un'impresa non-familiare. Entrambe sono impegnate nella creazione di valore per i loro clienti e per la società, entrambe devono essere in grado di adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato e di competere con altre imprese del settore.

E' timore comune quello di non ritenere aziende di grandi dimensioni, o addirittura multinazionali, imprese familiari, in quanto si pensa che il management e la proprietà di tali imprese siano quasi sicuramente frammentate e gestite da più persone. Invece, molte aziende di grandi dimensioni come IKEA, BMW e MSC sono di proprietà familiare, ciò significa che la parte maggioritaria delle quote di partecipazione appartiene ancora alla famiglia proprietaria.

In generale, le imprese familiari hanno sia vantaggi che sfide rispetto alle imprese non-familiari. Uno dei vantaggi può essere una maggiore continuità nella gestione dell'azienda, poiché la proprietà e la gestione sono spesso passate da una generazione all'altra. D'altra parte, la mancanza di una gestione basata sulla competenza può rappresentare una sfida, poiché i membri della famiglia possono non essere adeguatamente preparati a gestire l'azienda o a prendere decisioni basate sulla logica economica e imprenditoriale. In ogni caso, sia per le imprese familiari che per quelle non-familiari, la chiave del successo è la capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato, di sviluppare e implementare strategie efficaci e di creare valore per i clienti e per la società nel suo insieme.

Per approfondire le dinamiche all'interno di questo tipo di impresa, è importante analizzare le due logiche coinvolte: quella aziendale e quella familiare.

Nel contesto aziendale, tutte le imprese hanno come obiettivo principale la generazione di profitti. La logica aziendale dovrebbe essere guidata dalla razionalità economica e i valori fondamentali dovrebbero essere legati all'efficienza. Le relazioni interpersonali sono di natura gerarchica e basate sul merito, mentre i sistemi di incentivazione sono incentrati sulla meritocrazia al fine di promuovere un clima di competizione positiva. Con la crescita dell'impresa, diventa inevitabile decentralizzare le decisioni attraverso la delega per gestire la maggiore complessità.

D'altra parte, la logica familiare si basa sulla solidarietà, sui valori affettivi e sul senso di appartenenza. In una famiglia ideale, i membri collaborano senza aspettarsi contropartite o ricompense. A differenza dell'azienda, la famiglia è un sistema chiuso che mira a proteggere i suoi membri e preservare le tradizioni.

Quando le logiche aziendali e familiari si sovrappongono, possono sorgere conflitti di valori, principi e obiettivi. Ad esempio, nei processi di gestione delle risorse umane si possono creare aree di potenziale sovrapposizione.







Area di potenziale sovrapposizione	Logica familiare 	Logica aziendale 
 <b>SELEZIONE</b>	assumere familiari	assumere collaboratori con professionalità mirate
 <b>RETRIBUZIONE</b>	in funzione dei bisogni personali	in funzione del mercato del lavoro e dei risultati
 <b>VALUTAZIONE</b>	non differenziata tra i familiari	differenziata tra i collaboratori
 <b>SVILUPPO</b>	dare opportunità in funzione dei bisogni individuali	sviluppo di competenze professionali coerenti con i fabbisogni aziendali

Figura 2 - <https://www.youtube.com/watch?v=IHc2sHmyLpM&t=481s>

Per quanto riguarda il processo di selezione del personale, la logica familiare può spingere verso l'assunzione di membri della famiglia, mentre quella aziendale può favorire l'assunzione di professionisti con competenze specifiche. Anche l'approccio alla retribuzione può differire: nella logica familiare, viene considerata in base alle necessità personali, mentre nella logica aziendale si basa sul mercato del lavoro e sui risultati. La valutazione delle prestazioni non è differenziata tra i familiari, ma lo è tra i collaboratori esterni. Infine, le opportunità di sviluppo sono fornite in base alle esigenze individuali nel primo caso, mentre nel secondo caso sono allineate alle esigenze dell'azienda.

Le sovrapposizioni tra famiglia e impresa sono di tre tipologie.



Figura 3- <https://www.youtube.com/watch?v=IHc2sHmyLpM&t=481s>

Nel primo caso, si verifica una completa sovrapposizione delle logiche quando l'impresa non è distinta dalla famiglia. Questa situazione si riscontra principalmente nelle piccole imprese di prima generazione, con una complessa dinamica di passaggio generazionale. È tipico dei settori tradizionali in cui operano aziende semi-artigianali.

Nel secondo caso, prevale la dinamica familiare rispetto a quella imprenditoriale. Queste aziende si caratterizzano per meccanismi di selezione che favoriscono i giovani membri della famiglia, con percorsi di carriera e retribuzioni generalmente uguali per tutti. I ruoli all'interno della famiglia riflettono quelli della governance aziendale. I Consigli di Amministrazione sono inesistenti o formali, senza un reale ruolo di coordinamento. Inoltre, si osserva la tendenza alla creazione di "aree di dominio" aziendali associate ai singoli membri della famiglia.

Infine, c'è il caso in cui impresa e famiglia operano in modo indipendente senza interferire reciprocamente. In questa situazione, la dimensione culturale dell'impresa familiare mette in luce il valore peculiare di questo tipo di impresa quando si verificano forti convergenze tra prospettive aziendali e familiari. In questi casi virtuosi, i benefici sono molteplici. Ad esempio, un coinvolgimento significativo della famiglia nella proprietà e nella gestione contribuisce a ridurre il rischio di comportamenti opportunistici da parte dei manager. Allo stesso tempo, le relazioni speciali tra i proprietari possono favorire un impegno reciproco a lungo termine, la creazione di risorse originali e non imitabili e un posizionamento degli interessi aziendali al di sopra di quelli personali.

## 2.1.4 Vantaggi e svantaggi dell'impresa familiare

La maggioranza delle società nel mondo è controllata o influenzata in modo significativo da un singolo azionista, che ne è anche il fondatore. E' più corretto dire, che una volta creata un'azienda, il fondatore si avvale dell'aiuto dei propri familiari, per quanto riguarda l'organizzazione e il reperimento delle risorse. Di fatti, è per questo motivo che questa tipologia di società è definita "impresa familiare" e rappresenta la maggioranza delle società quotate in borsa e, naturalmente, la maggior parte delle società private.

Per giustificare quest'ultima affermazione basti immaginare che per la stragrande maggioranza delle Società quotate in borsa, si passi prima di tutto da una società privata, ad una per azioni, e ciò comporta che il management, o la proprietà, di un'azienda, nel passaggio da società privata a società per azioni, spesso rimanga familiare.

Attraverso uno studio sulle proprietà aziendali, che ha analizzato i possessori di capitale e i titolari dei diritti di voto delle 20 maggiori società quotate in borsa nel 1999 nelle 27 economie più sviluppate, La Porta e altri ricercatori hanno rilevato che il 30% di queste imprese sono gestite da famiglie. Includendo anche dieci aziende più piccole in ciascuno di questi paesi, la percentuale di imprese a controllo familiare sale al 53%.<sup>8</sup>

Solo da poche decadi la grande importanza di queste imprese come attori economici di spicco e le relative implicazioni per le politiche pubbliche hanno iniziato a essere riconosciute in modo più significativo. Questa consapevolezza è emersa quando gli studi condotti nel settore hanno fornito una prova rigorosa della loro predominanza rispetto ad altre forme di proprietà in tutto il mondo. Inoltre, è stato osservato in modo sistematico che queste imprese si distinguono in modo significativo da altre in termini di comportamento e prestazioni finanziarie, il che le rende particolarmente interessanti per le loro caratteristiche uniche.

Gli studi eseguiti sulle imprese familiari conducono a svariate valutazioni positive, è opinione di molti studiosi che le imprese familiari hanno vantaggi in termini di risultati e valore rispetto ai business non familiari. Complessivamente è molto più probabile che sopravviva un business familiare rispetto ad uno normale, con un vantaggio competitivo difficilmente eguagliabile che valorizzi le strategie di gestione ed i valori aziendali essenziali per competere nel mercato<sup>9</sup>.

Possiamo sintetizzare i vantaggi in questo modo:

1. Continuità  
Una delle principali qualità dell'impresa familiare è la continuità nel tempo, in quanto la proprietà e la gestione dell'impresa possono passare di generazione in generazione, mantenendo la cultura e la visione dell'azienda.
2. Cultura aziendale. Le imprese familiari tendono a sviluppare una forte cultura aziendale basata sulla fedeltà alla famiglia e all'azienda, creando un ambiente di lavoro coeso e motivante. Gli ambienti di lavoro circoscritti alle imprese familiari vengono definiti unici, volti alla creazione di un ambiente "comunitario" che difende una maggiore cura e lealtà dei dipendenti<sup>10</sup>. Questa tipologia di ambienti di lavoro riesce a estrarre la massima produttività dai dipendenti, infatti, un lavoratore che si sente a proprio agio e non ha principi di stress legati ad un ambiente "asettico" riesce ad essere più performante. Di conseguenza l'impresa avendo pratiche di lavoro più flessibili<sup>11</sup>, ha anche minori costi di reclutamento, minori costi da impiegare nel settore delle risorse umane e risultano più efficaci di altre aziende in attività ad alta intensità di lavoro<sup>12</sup>.

### 3. Riduzione dei costi

In molte imprese familiari i membri della famiglia possono svolgere molte attività senza dover pagare esterni, riducendo i costi e aumentando la produttività. In generale, le imprese familiari presentano numerosi vantaggi rispetto ad altre forme di organizzazione. I costi di transazione sono inferiori, la reputazione è più affidabile, le decisioni vengono prese attraverso canali informali ed efficienti e la struttura organizzativa è meno rigida. Inoltre, i costi di monitoraggio e controllo sono ridotti. Il processo decisionale è solitamente centralizzato tra i membri di spicco della famiglia, il che comporta una riduzione dei costi e un aumento della flessibilità aziendale.<sup>13</sup>

### 4. Relazioni con gli stakeholder.

L'appartenenza familiare e le interazioni basate sulle relazioni all'interno dell'organizzazione generano percezioni positive da parte dei clienti e portano a vantaggi per gli stakeholder. Secondo le evidenze, la reputazione della famiglia e le relazioni con fornitori, clienti e altri stakeholder esterni sono più solide e vantaggiose. I clienti traggono beneficio dal fatto di avere un contatto diretto con la famiglia che è responsabile dell'azienda e di conoscere personalmente la figura che dà il nome alla società. Questo contribuisce a creare un valore aggiunto per i clienti.

### 5. Flessibilità

Le imprese familiari possono essere più flessibili nella loro gestione, poiché i membri della famiglia possono prendere decisioni rapidamente e con maggiore agilità rispetto alle grandi aziende. Nell'ambito di un'azienda gestita da una famiglia, il processo decisionale risulta generalmente agevolato in quanto vi sono meno politiche aziendali complesse. I membri della famiglia tendono a recepire le decisioni con un senso di reciprocità, evitando accumulo di risentimenti o conflitti. Ciò significa che il lavoro sarà svolto più facilmente perché il processo decisionale non deve passare attraverso il consiglio di amministrazione prima di essere implementato. Secondo l'argomentazione sostenuta, gli obiettivi familiari e le strategie aziendali sono strettamente legati, generando una strategia a lungo termine più coesa e un impegno maggiore per realizzarla. Le imprese familiari sono considerate più reattive ai cambiamenti nell'ambiente imprenditoriale, il che si traduce in una minore dipendenza dal contesto macro e in una maggiore resistenza alle fluttuazioni negative.

### 6. Stabilità

Le imprese familiari possono essere più stabili rispetto alle altre imprese, in quanto la famiglia proprietaria ha un forte legame emotivo con l'azienda e tende a investire maggiormente nel lungo termine.

Le imprese familiari, nonostante la loro prospettiva di lungo termine, sono considerate meno suscettibili ai cicli economici e mostrano un costo del capitale inferiore<sup>14</sup>. Per di più, si è dimostrato che le imprese familiari detengono livelli inferiori<sup>15</sup> di indebitamento rispetto al proprio patrimonio netto e offrono un migliore ritorno sull'investimento iniziale. Questo suggerisce una gestione più efficiente della struttura del capitale e un'allocazione più ottimale delle risorse<sup>16</sup>, ciò motivato dal fatto che la famiglia spesso finanzia gli investimenti con capitale proprio, il che li porta a fare investimenti più sicuri per quanto riguarda il ritorno finale.

Riguardo ai risultati finanziari, le imprese familiari sono state classificate come dotate di capitale “*paziente*” con la capacità di investire in opportunità di rendimento a lungo termine piuttosto che con rendimento nel breve periodo, come ad esempio succede nelle imprese normali, in cui il management deve soddisfare gli stakeholder e massimizzare il profitto dell’azienda il più possibile andando a sfociare nel problema di agenzia.

In più, i family business puntano molto di più al potenziale di crescita dell’azienda rispetto alla massimizzazione del profitto di breve termine, in quanto hanno più a cuore la longevità dell’attività, invece del mero profitto di breve termine, che porterà solo a un peggioramento delle condizioni future dell’impresa.

Le imprese familiari, come già detto in precedenza, possono presentare vantaggi e svantaggi rispetto alle aziende non-familiari. Da un lato, la proprietà e la gestione della famiglia possono favorire una maggiore flessibilità e risposta rapida ai cambiamenti del mercato. Dall’altro lato, possono esserci problemi di conflitti tra i membri della famiglia, problemi di successione, di condivisione delle decisioni e di mancanza di competenze professionali.

Gli svantaggi che riguardano le famiglie imprenditoriali, e di conseguenza le loro imprese, sono:

#### 1. Nepotismo

Uno dei principali svantaggi dell’impresa familiare è la tendenza al nepotismo, ovvero l’assunzione di familiari senza una reale valutazione delle loro capacità e competenze. Questo termine deriva dal latino “*nepos*”, che significa nipote.

Il nepotismo può manifestarsi in vari contesti, come ad esempio in ambito politico, aziendale, accademico o nel settore pubblico. Spesso si verifica quando una persona che ricopre una posizione di potere o di influenza favorisce la nomina, l’assunzione o la promozione di un membro della propria famiglia o parentela, senza valutare adeguatamente le qualifiche o il talento delle altre persone che potrebbero essere più idonee per quella determinata posizione.

Una delle conseguenze negative del nepotismo è la totale assenza di meritocrazia, con conseguente demotivazione e sfiducia tra i membri dell’organizzazione o della società coinvolta. Inoltre, il nepotismo può compromettere l’efficienza e l’efficacia delle organizzazioni.

È fondamentale promuovere una cultura di equità, meritocrazia e trasparenza nelle organizzazioni, in modo da garantire che le persone vengano valutate e selezionate in base alle loro competenze e capacità, indipendentemente dalle loro relazioni familiari. Solo così si può costruire un ambiente di lavoro sano e stimolante, in cui le persone possano sviluppare il proprio potenziale e contribuire al successo collettivo.

#### 2. Conflitti familiari

La gestione dell’impresa da parte di membri della stessa famiglia può creare conflitti personali e relazionali, che possono influire sulla produttività e sulla gestione dell’azienda. A contribuire ai conflitti familiari troviamo:

- Conflitti personali: Le divergenze di opinione, le rivalità o le tensioni personali preesistenti possono portare a conflitti che si estendono anche all’ambito lavorativo. Questi conflitti possono compromettere la capacità di



prendere decisioni razionali ed equilibrate.

- Favoritismi e parzialità: Nel contesto familiare, è possibile che alcune persone vengano trattate in modo preferenziale rispetto ad altre, anche se non le più qualificate o competenti per un determinato ruolo aziendale. Questo può generare tensioni fra i dipendenti normale e i membri della famiglia che approfittano dei loro privilegi.
- Difficoltà nella gestione delle successioni: Questi è uno degli aspetti più critici per la sopravvivenza e il successo a lungo termine di un'azienda a conduzione familiare. La transizione della leadership può essere complessa, specialmente se non viene gestita in modo professionale e trasparente.
- Mancanza di competenze e prospettive esterne: Se la gestione dell'azienda è affidata interamente alla famiglia e ai membri di essa, potrebbe mancare una varietà di competenze e prospettive che possono derivare dall'apertura a nuove idee e all'assunzione di dipendenti e manager esterni alla famiglia.

### 3. Resistenza ai cambiamenti

Le imprese familiari possono essere meno inclini ad accettare i cambiamenti, poiché i membri della famiglia spesso sono legati alle tradizioni e ai valori dell'azienda. Proprio per questo motivo le aziende familiari messe a confronto con aziende "normali" tendono a investire meno in ricerca e sviluppo, questo perché nelle imprese familiari la mentalità dei membri è ristagnante e rispecchia quella della famiglia. Inoltre, reperire finanziamenti da parte di investitori istituzionali è notoriamente più difficile per un family business, e di conseguenza essendo il capitale investito per la ricerca appartenente alle finanze della famiglia, essa è più restia a investire denaro che avrà un ritorno più dilazionato nel tempo rispetto ad un investimento più sicuro.

### 4. Mancanza di professionalità

In alcune imprese familiari, le decisioni e le azioni possono essere basate su motivazioni personali e relazionali piuttosto che su logiche di business professionali.

È importante sottolineare che non tutte le aziende a conduzione familiare sono afflitte da questi problemi. Alcune aziende gestite da famiglie riescono a gestire efficacemente i conflitti e ad avere successo nel lungo termine. La chiave per farlo è creare strutture chiare, promuovere una comunicazione aperta e trasparente, prendere decisioni basate sulle competenze e il merito piuttosto che sulle relazioni familiari, ma soprattutto, basare il futuro dell'azienda su un efficace passaggio generazionale, formando i componenti della famiglia che si occuperanno dell'azienda, fornendogli competenze e valori all'altezza dei ruoli che gli verranno assegnati.

<sup>8</sup>“Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità” – Francesca Conte - Luiss Guido Carli, Dipartimento di impresa e management.

<sup>9</sup> Aronoff, "Family business sourcebook II. Marietta.". Business Owner Resources (1996). "The special role of strategic planning for family businesses." Family business review (1988). P.105-117.

<sup>10-11-12</sup><https://www.makemoney.ng/it/family-business/>- Anthony Adewui (30/03/2023).

<sup>13</sup>Goffee, R., & Scase, R. (1985). "Proprietorial control in family firms: Some functions of 'quasi-organic' management systems." Journal of Management Studies, 22(1), 53–68.

<sup>14</sup>Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices." Family Business Review.

<sup>15</sup>Dreux, D. R. (1990). "Financing family business: Alternatives to selling out or going public." Family Business Review.

<sup>16</sup>Monsen, J. R. (1969). "Ownership and management: The effect of separation on performance." Business Horizons.

## 2.1.5 Dimensioni delle imprese familiari

Le dimensioni delle imprese familiari variano notevolmente in base al settore di appartenenza, alla regione geografica e ad altri fattori. In Italia, ad esempio, la maggior parte delle imprese familiari sono di piccole o medie dimensioni, con meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo inferiore ai 50 milioni di euro. Tuttavia, esistono anche molte grandi imprese familiari che hanno un ruolo significativo nell'economia, come la famiglia Angelini, le cantine Antinori e il MSC Group, la più grande azienda navale del mondo, di proprietà di Gianluigi Aponte.

A livello internazionale, ci sono diverse imprese familiari tra le più grandi e influenti al mondo. Ad esempio, la catena di supermercati Walmart, uno dei maggiori produttori di automobili al mondo, come Toyota o BMW. Queste aziende familiari hanno raggiunto dimensioni considerevoli e hanno un impatto significativo sul mercato globale.

In generale, non esiste una dimensione specifica che caratterizza tutte le imprese familiari. Possono essere di qualsiasi dimensione, dalla micro-impresa alla multinazionale, a seconda delle caratteristiche del mercato in cui operano e delle scelte strategiche effettuate dalla famiglia imprenditrice. Le dimensioni dell'impresa familiare dipendono da vari fattori, come il settore di attività, la strategia di crescita, l'eredità imprenditoriale e le opportunità di mercato.

Ciò che accomuna tutte le imprese familiari, indipendentemente dalle dimensioni, è il legame familiare che influisce sulla cultura aziendale, sul processo decisionale e sulla gestione delle risorse. Ogni impresa familiare, a prescindere dalle sue dimensioni, affronta sfide e opportunità uniche, come la gestione della successione, la governance familiare, il bilanciamento degli interessi familiari e aziendali e la creazione di una visione a lungo termine per il successo dell'azienda.

## 2.1.6 Alcune tipologie di imprese familiari

Per introdurre l'argomento faremo cenno al modello di Paolone, che ha dato una classificazione concreta riguardo la visione dell'impresa familiare e le sue caratteristiche, per poi passare ad esempi concreti di possibili tipologie di imprese familiari in diversi "stadi" di avanzamento.

### Il modello di Paolone

In base al modello di Paolone, il coinvolgimento della famiglia nella proprietà è stato tradizionalmente utilizzato per distinguere le aziende familiari in senso stretto da quelle parzialmente familiari. Questa distinzione a sua volta si articola in due categorie per le aziende familiari in senso stretto: domestiche, se di piccole dimensioni, e tradizionali, se di dimensioni medio-grandi. Le imprese parzialmente familiari, invece, sono suddivise in due tipologie: allargate, quando la proprietà è condivisa tra diversi rami familiari, e aperte, quando tra i proprietari vi sono anche individui non discendenti diretti dal fondatore.

In sostanza, il modello di Paolone identifica diverse configurazioni di coinvolgimento familiare nella proprietà delle imprese. Le aziende familiari domestiche sono caratterizzate da un coinvolgimento più intenso della famiglia e solitamente hanno dimensioni più contenute. Le imprese familiari tradizionali, d'altro canto, presentano un coinvolgimento familiare significativo ma meno marcato rispetto alle aziende domestiche, e possono essere di dimensioni medio-grandi. Le imprese parzialmente familiari, sia di tipo allargato che aperto, si distinguono per la condivisione della proprietà tra diversi rami familiari o per l'inclusione di proprietari non direttamente legati al fondatore. Questa distinzione riflette la varietà di scenari che possono emergere nelle imprese familiari, con dinamiche decisionali e di gestione influenzate dal grado di coinvolgimento familiare nella proprietà.<sup>x</sup>

Nelle imprese *familiari in senso stretto*, l'amministratore unico è solitamente un membro della famiglia o può essere costituito un Consiglio d'Amministrazione composto esclusivamente da familiari. In questo tipo di imprese, i problemi di gestione vengono affrontati principalmente attraverso l'applicazione delle norme, dei valori e della cultura della famiglia proprietaria. In pratica, ciò significa che le decisioni aziendali, le politiche e le strategie vengono influenzate dalla visione e dalle tradizioni della famiglia imprenditrice.

Nelle imprese di tipo *familiare allargato*, il legame di proprietà è predominante, ma le funzioni di governo della famiglia hanno un peso minore. Queste imprese adottano un modello gestionale caratterizzato da una leadership manageriale, in cui individui fidati, esterni alla famiglia, occupano posizioni di vertice, spesso affiancati da membri della famiglia stessa.

In questo contesto, sorgono alcune possibili criticità:

- La difficoltà nel raggiungere una maggioranza proprietaria nelle decisioni. La presenza di diverse ramificazioni familiari può rendere complessa l'assegnazione di un potere decisionale univoco.
- La necessità di aumentare il grado di strutturazione organizzativa. Poiché l'impresa familiare allargata coinvolge più rami familiari e spesso si espande in dimensioni più vaste, può sorgere la necessità di una maggiore formalizzazione delle strutture e dei processi aziendali.

<sup>17</sup> Paolone G., "L'azienda a proprietà familiare" Torino, Giappichelli, 1996

Inoltre, un'adeguata strutturazione organizzativa e l'implementazione di processi di gestione formali possono contribuire a migliorare l'efficienza, la trasparenza e la professionalità dell'impresa familiare allargata, garantendo una gestione più efficace e un'evoluzione positiva nel tempo.

Nelle imprese *familiari aperte*, si osserva un ampliamento della base proprietaria che coinvolge anche soggetti non appartenenti alla famiglia. Nel Consiglio di Amministrazione, sono presenti membri esterni alla famiglia che svolgono un ruolo determinante nel processo decisionale, apportando competenze tecniche e una prospettiva psicologica diversa. La famiglia non ha più l'esclusiva decisionale in questi processi. Questa condivisione può essere una sfida in quanto richiede una maggiore trasparenza e apertura, ma è fondamentale per sfruttare al meglio l'esperienza e le competenze degli attori esterni e per garantire un processo decisionale più informato e efficace.

Infine, nelle imprese *familiari con un assetto pienamente manageriale*, si osserva una separazione significativa tra la famiglia fondatrice e il controllo proprietario, nonché dalle funzioni di gestione, che sono quasi interamente delegate ai manager professionisti.

La possibile criticità associata a questo tipo di configurazione è il rischio di operazioni di management buyout, che possono essere causate da condizioni di scarsa gestibilità dell'assetto familiare o da difficoltà nel gestire la successione generazionale in modo efficace. Questo significa che la famiglia potrebbe perdere il controllo dell'impresa a favore dei manager o di altre parti interessate esterne.

E' importante investire nella formazione e nella preparazione dei successori all'interno della famiglia, al fine di garantire una transizione generazionale senza intoppi e una continuità nella gestione dell'impresa. In conclusione, l'impresa familiare con un assetto manageriale completo presenta la sfida di bilanciare il coinvolgimento familiare con la professionalità dei manager esterni. Una gestione oculata, basata su una solida governance e sulla preparazione dei successori, può contribuire a preservare la continuità e il successo dell'azienda nel lungo termine.

Non è propriamente possibile fare una classificazione precisa dei tipi di imprese familiari, poiché le caratteristiche e le dinamiche di queste aziende possono essere molto diverse tra loro, ma si possono introdurre le principali forme che esse assumono, o le varie fasi per cui molte di esse possano essere necessariamente passate.

La maggior parte delle "tappe" passano per diversi fattori come la dimensione dell'azienda, il settore di appartenenza, il grado di coinvolgimento dei membri della famiglia nella gestione dell'impresa e altri aspetti, è possibile individuare alcune categorie di imprese familiari. Ecco alcuni esempi:

- Imprese familiari di piccole dimensioni

Sono le più comuni in Italia e in altri Paesi, principalmente europei, e sono caratterizzate dalla proprietà e gestione dell'azienda da parte di uno o più membri della famiglia. Queste imprese spesso operano in settori tradizionali come quello agricolo, artigiano o commerciale.

- Imprese familiari di grandi dimensioni

Sono aziende con un fatturato considerevole e un numero di dipendenti elevato, molto presenti in settori come l'industria, la finanza e i servizi di consulenza professionale. In queste imprese la gestione e la proprietà sono spesso detenute da membri della famiglia e/o da manager esterni.

- Imprese familiari con governance professionale

In queste aziende, per la stragrande maggioranza la gestione è affidata a manager professionisti data la grande dimensione dell'azienda, mentre la proprietà è detenuta dalla famiglia imprenditrice. Ovviamente non è escluso che anche piccole imprese possano avere manager esterni, ma è più probabile che per una questione di riduzione dei costi, o più semplicemente per un fattore culturale, la piccola impresa familiare opti per un management interno alla famiglia. Questo modello di governance esterno può consentire una maggiore efficienza nella gestione dell'azienda e nel rapporto con i mercati, pur mantenendo la continuità della proprietà familiare.

- Imprese familiari in cui il passaggio generazionale è già avvenuto

Sono aziende in cui la proprietà e la gestione sono passate da una generazione all'altra, spesso con successo. Queste imprese hanno spesso un forte senso di identità e una cultura aziendale consolidata, e possono essere un modello di successo per altre imprese familiari che affrontano il passaggio generazionale.

Questi sono solo alcuni esempi di categorie di imprese familiari, ma è importante ricordare che ogni azienda è unica e presenta sfide e opportunità specifiche, che richiedono soluzioni ad hoc e personalizzate.

## 2.2 La governance nelle PMI

“Il governo societario comporta un insieme di relazioni tra gestione della società, il suo consiglio, i suoi azionisti e altre parti interessate. Il governo societario fornisce anche la struttura attraverso la quale vengono fissati gli obiettivi dell'azienda e vengono determinati i mezzi per raggiungere tali obiettivi e monitorare le prestazioni”.

La governance è l'insieme delle relazioni che si instaurano tra diversi soggetti coinvolti nell'impresa e dall'impresa, è quel sistema attraverso cui l'impresa è diretta e controllata, attraverso cui anzitutto vengono definiti gli obiettivi e la strategia dell'impresa. Questo insieme di relazioni e meccanismi nella letteratura ha trovato due principali teorizzazioni: modello anglosassone e modello europeo o continentale.

Il *modello anglosassone* (shareholder system): secondo tale modello i soggetti più importanti che sono coinvolti nell'impresa sono gli azionisti, ovvero, i proprietari. Proprio perché gli azionisti sono i soggetti più importanti, gli amministratori (i manager), che sono i gestori, sono tenuti a perseguire prioritariamente gli interessi degli azionisti.

Il rapporto che lega amministratori e azionisti può essere configurato come una relazione di agenzia. Quindi in questo modello la corporate governance diventa quell'insieme di istituzioni interne, regole e meccanismi che consentono agli azionisti o quantomeno dovrebbero consentire agli azionisti di conseguire il massimo profitto dai capitali che hanno investito (shareholder value).

Il *modello europeo o continentale* (stakeholder system): secondo tale modello l'impresa deve essere concepita come una combinazione di interessi che devono fare capo ai diversi soggetti coinvolti dagli azionisti e questi soggetti sono per l'appunto gli stakeholder. Tradizionalmente gli stakeholder vengono identificati in banche e finanziatori, dipendenti, fornitori e clienti.

Potremmo arrivare a identificare stakeholder anche singoli individui i cui diritti possono o potrebbero essere pregiudicati dall'attività dell'impresa. Questa prima *summa divisio* che abbiamo tratteggiato consente di affrontare la primaria questione di corporate governance, vale a dire, la separazione fra proprietà e controllo.

A differenza di quanto avveniva nel diciannovesimo secolo in cui la proprietà e il controllo tendevano a coincidere, oggi questi due fattori tendono a distribuirsi tra due gruppi distinti: proprietà al gruppo dei proprietari, cioè agli azionisti, che sono coloro che possiedono l'impresa; e il controllo al gruppo di controllo costituito dagli amministratori, in genere sono coloro che dirigono l'impresa.

A seconda del tipo di monitoraggio che viene svolto sull'operato del management possiamo introdurre un'altra distinzione rispetto a quella che abbiamo fatto precedentemente, infatti, possiamo distinguere tra outsider system ed insider system.

L'*outsider system* è così detto perché il monitoraggio sull'operato del management viene svolto dall'esterno, ovvero viene svolto dal mercato. Difatti, questo è un sistema particolarmente sviluppato nell'area anglosassone. Gli investitori professionali, per l'attività che svolgono, sono interessati alla redditività dell'investimento e non all'attività delle partecipazioni. Quindi queste caratteristiche, una proprietà diluita altamente frazionata e un ruolo significativo degli investitori professionali, fanno sì che in questo sistema gli amministratori abbiano un elevato potere discrezionale poiché non sono soggetti a un controllo diretto sul proprio operato, ma il giudizio viene svolto dal mercato. Se i tanti e diversi azionisti non saranno soddisfatti dell'operare di amministratori e manager inizieranno piano piano a disfarsi del proprio pacchetto di azioni. Pertanto, l'*outsider system* funziona in mercati finanziari ben sviluppati ed efficienti, poiché la separazione tra proprietà e controllo è netta.

Nell'Europa continentale, dove i mercati finanziari sono poco sviluppati, è diffuso l'insider system. L'*insider system* è così detto perché il controllo sul management è operato dall'interno, in quanto è presente un'elevata concentrazione proprietaria, siamo in presenza di uno zoccolo duro di azionisti che raramente cede il proprio nutrito pacchetto di azioni, e attraverso questo pacchetto di azioni (in particolare attraverso i diritti di voto che sono associati a questo aggregato di azioni) sono in grado di nominare e revocare gli amministratori, di conseguenza influenzarne le decisioni e monitorarne l'operato. Pertanto, data la meno accentuata separazione fra proprietà e controllo, l'insider system è diffuso laddove i mercati finanziari sono meno sviluppati.

Nell'insider system, gli stakeholder si distinguono tra interni ed esterni, e a seconda che uno o l'altro, abbiamo il sistema renano e il sistema latino.

Il *sistema renano* è così detto perché si è sviluppato in Germania e poi si è diffuso nell'Europa continentale, ma soprattutto nei paesi scandinavi. Gli stakeholder sono interni e sono principalmente istituti di credito e dipendenti. Gli istituti di credito tendenzialmente partecipano al capitale di rischio, cioè entrano nel capitale, diventando essi stessi azionisti. I lavoratori partecipano all'attività di gestione secondo un modello di "cogestione". Gli istituti di credito sono azionisti e i dipendenti partecipano alla gestione.

Nel *sistema latino*, diffuso in Italia, Francia, Belgio, Spagna, Portogallo e Grecia, gli stakeholder sono esterni, ma troviamo sempre istituti di credito e dipendenti. Sono stakeholder esterni perché gli istituti di credito tendono a non entrare, vedute accezioni, nel capitale sociale, ma mantengono il ruolo di finanziatori, quindi, non partecipano attivamente all'attività d'impresa, sebbene attraverso il finanziamento la sostengono; così come i lavoratori non partecipano alla gestione dell'attività d'impresa, ma vengono rappresentati dai sindacati.

In base a come vengono distribuite le funzioni di amministrazione e controllo, sia che vengano distribuite tra due organi, sia attribuite ad un unico organo, possiamo distinguere tra sistema dualistico e sistema monistico. Inoltre, a seconda di come gli organi di amministrazione e controllo vengono nominati, possiamo ulteriormente distinguere il sistema dualistico in sistema *dualistico orizzontale* e sistema *dualistico verticale*.

Il *sistema dualistico orizzontale*, conosciuto come modello tradizionale, è il modello tipico dell'esperienza italiana, è noto anche come "ordinario" perché si applica automaticamente in assenza della previsione statutaria di un altro sistema. Questo modello è caratterizzato dalla presenza di due organi: un organo di gestione e un organo di controllo entrambi nominati dall'assemblea dei soci.

Con riferimento *all'organo di gestione*, in particolare con riferimento alla struttura dell'organo di gestione, dobbiamo distinguere a seconda che si tratti di società non quotate o di società quotate, in quanto nelle società non quotate l'organo di gestione può avere una *struttura monocratica* quindi ci troveremo di fronte alla figura dell'amministratore unico, oppure, può avere una *struttura collegiale* e quindi ci troveremo di fronte al consiglio di amministrazione; nelle società quotate, invece, l'organo di gestione deve essere sempre pluripersonale.

All'*organo di amministrazione* è affidata, in via esclusiva, la gestione della società, quindi il potere di decidere tutte le operazioni che sono necessarie all'attuazione dell'oggetto sociale (dobbiamo distinguere tra oggetto sociale e scopo sociale, lo scopo sociale è lo scopo che la società intende perseguire e può essere uno scopo lucrativo, uno scopo consortile, uno scopo dualistico oppure può essere uno scopo sociale. L'oggetto sociale consiste nel compimento di quella attività o di quelle attività che sono necessarie per il perseguimento e il raggiungimento di quello scopo).

Infine, all'organo di gestione compete in via esclusiva la rappresentanza, e di conseguenza il potere di agire nei confronti dei terzi.

*L'organo di controllo* vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

L'organo di controllo, a differenza del consiglio di amministrazione, deve avere necessariamente struttura collegiale, ma anche qui occorre distinguere a seconda che si tratti di società non quotate o di società quotate.

Nelle società non quotate il collegio sindacale deve essere composto da tre o 5 membri effettivi e da due membri supplenti, anche i sindaci (come gli amministratori) possono essere soci o non soci, ma almeno un sindaco deve essere effettivo e minimo un sindaco supplente deve essere anche un revisore contabile; gli altri possono essere scelti tra iscritti agli albi professionali oppure tra docenti universitari in materie giuridiche ed economiche.

Nelle società quotate, lo statuto può stabilire liberamente il numero dei sindaci purché venga rispettato il numero minimo di tre membri effettivi e due membri supplenti, anche se almeno un membro effettivo deve essere nominato dai soci di minoranza.

*Il modello dualistico verticale* è tipico della tradizione tedesca e si caratterizza anch'esso per la presenza di due organi, necessariamente collegiali: consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza. Anche qui, come nel modello tradizionale, troviamo due organi ma quello che differenzia il modello dualistico da quello tradizionale è la modalità di nomina. Infatti, abbiamo un consiglio di gestione equivalente al consiglio di amministrazione, quindi, a cui vengono attribuite, in via esclusiva, la gestione e la rappresentanza dell'impresa.

Nel modello dualistico verticale il consiglio di gestione viene nominato dal consiglio di sorveglianza, mentre il consiglio di sorveglianza è nominato dall'assemblea.

*Il modello monistico*, tipico della tradizione anglosassone, si differenzia da quello dualistico in quanto non abbiamo più due organi, ma uno solo: un consiglio di amministrazione, nominato dall'assemblea e che svolge tutti i compiti che sono assegnati al Cda nel modello tradizionale, ma con l'aggiunta che è chiamato a determinare il numero dei componenti e a nominare i membri del comitato per il controllo sulla gestione.

Il comitato per il controllo sulla gestione svolge la funzione di controllo simile a quella del collegio sindacale, ma la particolarità sta nel fatto che il comitato per il controllo sulla gestione è interno al consiglio di amministrazione, e questa particolarità fa sì che all'interno del consiglio di amministrazione, quindi all'interno dell'organo che deve essere controllato, troviamo il comitato che lo controlla. A causa di questo modello tende ad esserci una sovrapposizione tra controllati e controllori, e per questo motivo il comitato per il controllo sulla gestione deve essere composto da amministratori indipendenti, in quanto i controllati nominano al proprio interno chi li deve controllare, e l'unico presidio per assicurare che il controllo possa essere effettivo è l'indipendenza, che consente agli amministratori di conservare una certa autonomia di giudizio.



La separazione tra proprietà e controllo ha un impatto significativo sul processo di nomina degli organi di amministrazione e controllo. Nel modello tradizionale, come abbiamo visto in precedenza, i soci detengono un potere considerevole. Sono loro a nominare e revocare gli amministratori, influenzando le loro decisioni e supervisionandoli attraverso un organo di controllo nominato dall'assemblea e composto dai soci stessi. Di conseguenza, nel modello tradizionale la separazione tra proprietà e controllo è minima: la proprietà appartiene al gruppo dei proprietari, coloro che possiedono la società, mentre il controllo è esercitato dal gruppo di individui che dirigono l'azienda, ovvero gli amministratori e i manager. Tuttavia, se i soggetti che detengono la maggioranza delle azioni sono in grado di influenzare la nomina, la revoca e le azioni dei dirigenti, la separazione tra proprietà e controllo si riduce.

Nel sistema dualistico avviene il contrario: il consiglio di gestione, quindi gli amministratori, vengono nominati non dall'assemblea ma dal consiglio di sorveglianza, di conseguenza, troviamo un organo che funge da intermediario tra i soci e gli amministratori. Quando abbiamo questa intermediazione la separazione tra proprietà e controllo è netta.

Quando si parla di corporate governance tradizionalmente l'accento viene posto sulle imprese di grandi dimensioni e soprattutto sulle società quotate. Alle società quotate il legislatore, a partire dagli anni 90, ha lasciato ampi spazi di autonomia statutaria, successivamente colmata dai codici di autodisciplina. I codici di autodisciplina sono dei testi di riferimento elaborati dalle società di gestione dei mercati regolamentati e dalle categorie professionali, essi contengono, individuano e raccomandano buone prassi di governo societario per le società quotate; ma non solo perché diventano un parametro di riferimento per tutte le società.

Questi codici si basano sull'adesione volontaria, ne conviene che le società non sono tenute ad aderirvi, possono farlo liberamente, e proprio per questo motivo anche se le società vi aderiscono volontariamente, non sono tenute ad applicare tutte le raccomandazioni del codice, possono anche disapplicarne alcune. Quello che però è necessario è che se una società dovesse aderire a un codice di autodisciplina e ne disapplica in tutto o in parte alcune raccomandazioni, deve spiegarlo in un'apposita relazione: la relazione sulla gestione. Quindi la società aderisce volontariamente al codice perché ritiene che il codice sia testo di riferimento valido di buone prassi di governo societario, nella misura in cui vi aderisce però la società può ritenere di applicare buona parte delle raccomandazioni, ma non tutte, probabilmente perché non tutte le raccomandazioni fanno al proprio caso (bisogna sempre tenere in considerazione la dimensione dell'impresa, la specificità e la complessità dell'attività) e allora deve redigere un'apposita relazione dove spiega il perché non ha applicato alcune raccomandazioni o non ne ha applicata una parte.

## 2.3 I rischi nelle imprese familiari

Come sappiamo, tutte le imprese sono soggette a molti rischi provenienti dall'esterno, ma alcune volte i problemi più complessi che devono affrontare le aziende nascono proprio dalle aziende stesse.

Nel caso delle imprese familiari, questo fenomeno è ancor più accentuato, e il pericolo è sempre dietro l'angolo.

Infatti, questa tipologia di imprese è molto più delicata e suscettibile dal punto di vista interno, perché si troveranno sempre nella condizione di doversi proteggere da molte dinamiche che si possono sviluppare dentro l'azienda, anche simultaneamente.

Per avere un quadro più completo e sintetico di alcune casistiche, già affrontate precedentemente, in cui può vergere un'azienda a conduzione familiare, è utile elencare alcuni di questi diversi rischi, che possono essere:

- ⑩ **Problemi di successione:** la successione è spesso un momento critico per le imprese familiari, poiché la scelta del successore può causare tensioni e conflitti all'interno della famiglia. Inoltre, il successore potrebbe non avere le competenze o l'esperienza necessarie per gestire l'azienda con successo.
- ⑩ **Concentrazione del potere:** nelle imprese familiari, il potere decisionale è spesso concentrato in poche mani, il che può limitare l'innovazione e l'adattamento alle nuove sfide.
- ⑩ **Rischi di conflitto:** i conflitti familiari possono influire sulla gestione dell'impresa e sul morale dei dipendenti, portando a perdite finanziarie e a problemi di reputazione.
- ⑩ **Mancanza di professionalità:** in alcune imprese familiari, le decisioni e le azioni possono essere basate su motivazioni personali e relazionali piuttosto che su logiche di business professionali, il che può limitare la crescita dell'azienda e la sua competitività.
- ⑩ **Accesso limitato al capitale:** le imprese familiari possono avere difficoltà ad accedere a finanziamenti esterni a causa della loro struttura proprietaria e gestionale, il che può limitare la loro capacità di espandersi o investire in nuovi progetti.
- ⑩ **Tendenza al nepotismo:** l'assunzione di familiari senza una reale valutazione delle loro capacità e competenze può causare problemi di inefficienza e scarsa performance aziendale.
- ⑩ **Resistenza al cambiamento:** le imprese familiari possono essere meno inclini ad accettare i cambiamenti, poiché i membri della famiglia possono essere legati alle tradizioni e ai valori dell'azienda, il che può limitare la loro capacità di adattarsi alle nuove sfide e opportunità.

## 2.4 Sostenibilità e imprese familiari

Le imprese familiari possono svolgere un ruolo importante nella promozione della sostenibilità poiché spesso hanno una forte cultura di responsabilità sociale e ambientale e una visione a lungo termine per l'azienda. Inoltre, molte imprese familiari operano a livello locale e hanno forti legami con le comunità in cui operano, il che può incentivare un approccio più sostenibile alle loro attività.

Ci sono molte aree in cui le imprese familiari possono contribuire alla sostenibilità, come l'area ambientale, dove imprese familiari possono adottare pratiche sostenibili per ridurre l'impatto ambientale delle loro attività, ad esempio attraverso l'uso di energie rinnovabili, il riciclo e la riduzione dei rifiuti, e la gestione sostenibile delle risorse naturali.

Un secondo ambito riguarda i dipendenti. Le imprese familiari possono adottare politiche di lavoro sostenibili, ad esempio offrendo programmi di formazione e sviluppo professionale, promuovendo la diversità e l'inclusione e incentivando la partecipazione dei dipendenti alla vita dell'azienda. Addirittura grandi aziende come Nestlé, Ferrero e la Chicco, offrono all'interno delle loro strutture asili per l'infanzia, così da aiutare i dipendenti a gestire meglio i figli, e di conseguenza agevolare la famiglia nel suo complesso.

Inoltre, per aiutare la comunità esterna all'azienda, le imprese familiari possono sostenere le comunità locali attraverso la creazione di posti di lavoro, la sponsorizzazione di eventi e attività culturali, e il sostegno a iniziative sociali, sportive e ambientali.

Non è da sottovalutare anche l'importanza di tutto l'ecosistema economico che la presenza di un'azienda genera intorno a sé, infatti, le imprese familiari possono lavorare con fornitori e partner che condividono la loro visione di sostenibilità, ad esempio attraverso la selezione di fornitori che utilizzano materiali e processi sostenibili, oppure la collaborazione in attività sociali.

E' quasi automatico e naturale che la presenza di un'impresa in una determinata area e comunità porti enormi benefici a tutto l'ecosistema circostante, e questo non solo porta vantaggi a chi orbita intorno ad essa. Di questi tempi è obbligatorio per un'impresa familiare impegnarsi nella sostenibilità, semplicemente per un ritorno di immagine, che in questi ultimi anni, e specialmente nell'era "social", è una componente fondamentale per la vita dell'impresa. Infatti, proprio con l'avvento di internet e dell'inquinamento, è diventato molto più semplice finire al centro dell'attenzione per comportamenti scorretti e poco etici nei confronti dell'ambiente.

Non è un caso che le imprese familiari abbiano iniziato a integrare la sostenibilità nelle loro strategie di business, sviluppando prodotti e servizi sostenibili e adottando pratiche aziendali che contribuiscono alla sostenibilità. In questo modo, le imprese familiari possono non solo contribuire alla sostenibilità ambientale e sociale, ma anche aumentare la loro competitività sul mercato. E' anche vero che molte aziende affrontino superficialmente queste tematiche, quasi solo per una questione di facciata e di immagine, ma in ogni caso, sia superficialmente che approfonditamente, è assolutamente prioritario per le aziende che vogliono essere longeve avvicinarsi il più possibile alla sostenibilità.

Per un'azienda gli approcci sostenibili possono essere di quattro tipi:

- I. **Maturo**  
Consiste nell'integrazione della Corporate Social Responsibility (CSR) nelle strategie e nelle politiche dell'azienda, quale fattore per influenzare il business.
- II. **Adozione Entusiastica**  
La CSR come strumento per gestire i conflitti esterni ed interni all'impresa e far crescere la propria reputazione
- III. **Responsabilità di facciata**  
Il management usa la CSR impropriamente, per migliorare la propria posizione nell'arena competitiva
- IV. **Passivo-adottivo**  
Responsabilità sociale come necessaria risposta al mutamento generale

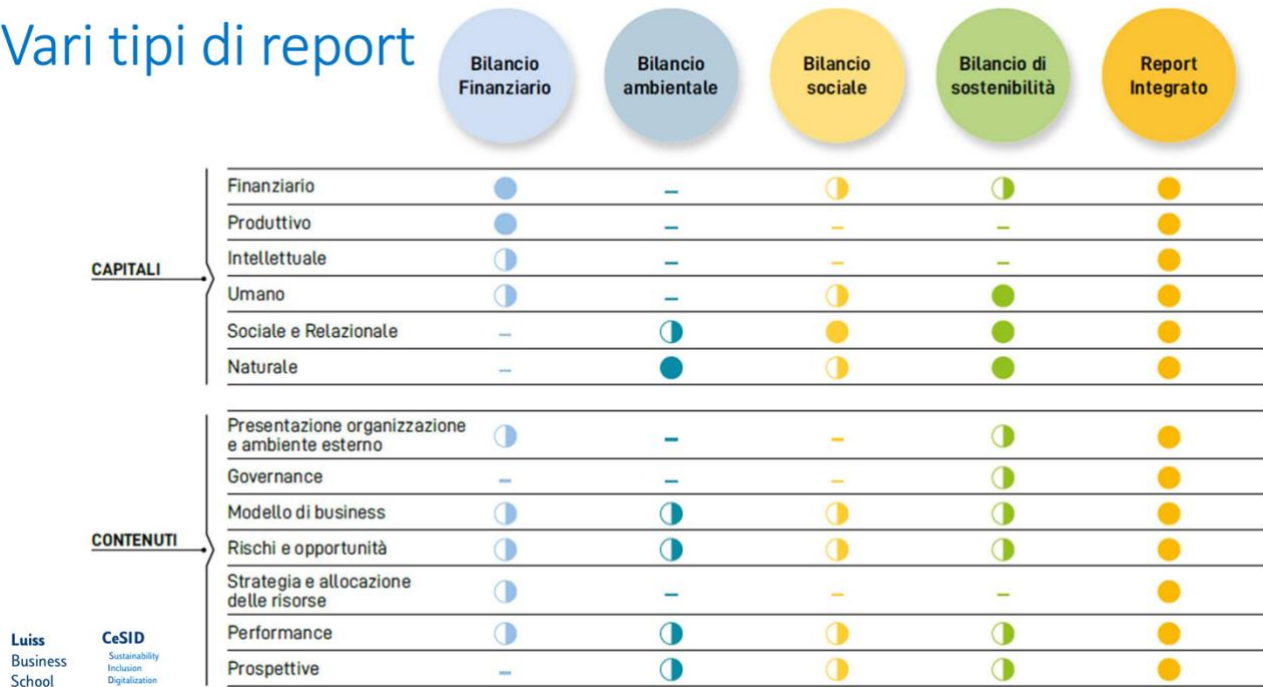
All'interno di un'azienda, per avere un resoconto delle attività sociali e sostenibili svolte da esse, vengono redatti periodicamente dei report, per tenere traccia di spese, benefici e aumenti di valore dell'impresa dovuti all'impegno in questo tipo di attività sostenibili.

Vengono redatti vari tipi di report, in base alla complessità e rilevanza di questa tipologia di attività all'interno dell'organizzazione, questi report sono:

- *Bilancio ambientale*: Un documento informativo volontario che si focalizza su una specifica area della gestione aziendale. Ha lo scopo di descrivere le strategie adottate dalle organizzazioni produttive e di documentare i risultati ottenuti per preservare l'ambiente. Inoltre, evidenzia l'efficienza ecologica e la compatibilità ambientale dell'azienda.
- *Bilancio sociale*: Questo report si distingue dal tradizionale bilancio di esercizio ed è un ponte tra l'aspetto contabile e le relazioni dell'azienda con la comunità locale. Combina gli aspetti economici dell'impresa con quelli sociali e offre una valutazione completa degli impatti dell'azienda sulla società circostante. La sua preparazione è di solito volontaria, tranne per le imprese sociali e alcune entità del Terzo Settore.
- *Bilancio di sostenibilità*: Questo è un avanzamento del bilancio sociale ed è un tipo di rendicontazione volontaria di natura non finanziaria. Esso fornisce un quadro completo delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici dell'organizzazione. Inoltre, spiega il sistema di governance dell'azienda. Si fa uso di standard di rendicontazione condivisi, come quelli della GRI o delle B-Corp, per consentire un confronto con altre organizzazioni.
- *Dichiarazione non finanziaria* (derivante dalla Direttiva 2014/95/UE): Questo documento è progettato per rendicontare le informazioni non finanziarie relative all'impatto sociale, ambientale ed economico dell'azienda in modo che siano facilmente accessibili agli investitori e ai consumatori. Ciò garantisce uniformità e promuove la comparabilità a livello europeo.

- Bilancio integrato: Questo tipo di bilancio copre le stesse dimensioni del bilancio di sostenibilità, ma struttura le informazioni utilizzando una logica basata sui "capitali" (ad esempio, capitale economico-finanziario, capitale umano).

## Vari tipi di report



<sup>18</sup>Luiss Business School - Slides corso Management PMI - Sostenibilità integrale e integrata - Prof. Simone Budini (Anno accademico 2022/2023)

## **2.5 Il ruolo delle fondazioni nelle aziende familiari**

Prima di arrivare alla definizione di Fondazione è prima necessario capire che cos'è l'investimento ad impatto sociale, ovvero il motivo che muove un'impresa a creare attività che impattino socialmente sulla comunità, locale, nazionale o, in alcuni casi, mondiale.

Per impatto sociale, si intendono tutte le conseguenze, che possono essere sia positive che negative, intenzionali o non intenzionali, dirette o indirette, di primo o secondo ordine, generate da un'azione o un intervento.

L'impatto sociale rappresenta l'insieme di tutte le conseguenze sociali che derivano da un'azione o un intervento su una comunità o su gruppi specifici di beneficiari.

In definitiva, gli interventi che si dimostrano efficaci dovrebbero portare a risultati positivi e misurabili.

### **Misurare l'impatto sociale**

La misurazione dell'impatto sociale è essenziale per prendere decisioni in vari ambiti.

La misura è necessaria per:

- valutare in anticipo se sostenere o meno un intervento
- decidere se continuare a finanziare un progetto o aumentarne la portata
- valutare come replicare o "scalare" un progetto pilota
- Fornire informazioni a sostenitori, donatori, finanziatori e più in generale gli stakeholders sugli impatti creati

### **Definizione di fondazione**

Le Fondazioni di Impresa e di Famiglia sono organizzazioni di natura privata, prive di scopo di lucro. Sono create attraverso la collaborazione di una o più imprese, sia italiane che straniere, che possono appartenere al settore pubblico, ma anche a quello privato. Il loro obiettivo principale è promuovere politiche di responsabilità sociale all'interno di specifiche imprese o gruppi di aziende.

D'altra parte, le Fondazioni di Famiglia nascono per volontà di una o più persone legate da legami familiari. Il loro scopo principale è preservare e garantire la continuità di una parte del patrimonio familiare, destinandolo anche a scopi sociali e solidaristici.

Queste fondazioni vengono istituite su iniziativa privata e autonomamente definiscono le sfere d'intervento che intendono affrontare. Cooperano con altre organizzazioni del settore filantropico istituzionale. Coinvolgono cittadini e stakeholder nel perseguire obiettivi mirati all'effetto positivo sulla società. Infine, abbracciano l'impegno sociale come un elemento strategico per l'azienda o la famiglia fondatrice.

Le funzioni e le attività dell'impresa vanno ad impattare su molti beneficiari e settori, per questo motivo svolgono una serie di attività che riflettono il loro impegno nel campo della responsabilità sociale e della filantropia. Ecco un elenco delle principali attività svolte dalle fondazioni:

1. Promuovere ricerche, studi e conferenze. Le fondazioni investono nella produzione di conoscenza e nella diffusione di informazioni su una vasta gamma di argomenti, tra cui economia, società, ambiente, cultura e scienza.
2. Progettare iniziative in partnership. Collaborano con altre organizzazioni del terzo settore per sviluppare e implementare progetti e iniziative finalizzate a raggiungere obiettivi sociali, ambientali o culturali.
3. Erogare contributi filantropici. Le fondazioni forniscono finanziamenti a organizzazioni no profit e progetti che perseguono scopi di beneficenza e interesse pubblico.
4. Stimolare/finanziare bandi e progetti. Possono promuovere e finanziare bandi e progetti specifici per sostenere cause di interesse sociale o ambientale.
5. Realizzare servizi di pubblica utilità. Alcune fondazioni gestiscono direttamente strutture sanitarie, assistenziali o culturali che offrono servizi alla comunità.
6. Fornire servizi ai dipendenti e soci d'azienda. In alcuni casi, le fondazioni possono offrire servizi ai dipendenti o ai soci delle aziende coinvolte, contribuendo al loro benessere e sviluppo professionale.

Queste attività riflettono l'ampio spettro di interessi e obiettivi delle fondazioni, che lavorano per migliorare la società e l'ambiente in modi diversi e complementari.

Le fondazioni possono svolgere diversi ruoli significativi nelle aziende familiari, contribuendo a garantire la continuità e il successo dell'azienda a lungo termine. Uno dei ruoli chiave che le fondazioni possono assumere all'interno di aziende familiari sono sicuramente comunicazione e relazioni pubbliche, le fondazioni possono aiutare l'azienda familiare a comunicare in modo efficace i suoi valori, obiettivi e impegni filantropici alla comunità e agli stakeholder esterni, contribuendo così a costruire una reputazione positiva per l'azienda.

Inoltre, un altro punto a favore introdotto grazie a questo tipo di iniziative può essere la flessibilità e adattabilità dell'azienda all'interno del mercato. Le fondazioni possono essere strumenti molto flessibili e adattabili che consentono alla famiglia di raggiungere una serie di obiettivi, compresa la pianificazione fiscale, la filantropia, la gestione patrimoniale e la successione aziendale.

Tuttavia, è importante notare che l'uso delle fondazioni nelle aziende familiari richiede una pianificazione attenta e consulenza legale ed esperta. Le dinamiche familiari possono essere complesse, e le fondazioni dovrebbero essere strutturate in modo da evitare conflitti e problemi futuri. Inoltre, le leggi e i regolamenti relativi alle fondazioni possono variare da paese a paese, quindi è essenziale ottenere consulenza legale adeguata.

E' da questa definizione di Fondazione, che possiamo introdurre un secondo argomento all'interno di questo capitolo, ovvero, la Finanza a Impatto Sociale.

## Finanza a impatto sociale

Questo termine si riferisce a un approccio finanziario che supporta investimenti finalizzati a raggiungere obiettivi sociali misurabili, mentre allo stesso tempo produce un rendimento economico per gli investitori. Questa forma di finanza si basa sulla volontà di allocare risorse finanziarie in progetti, imprese e fondi di investimento che possono generare benefici sociali in linea con un ritorno finanziario per gli investitori. Nella finanza a impatto sociale, l'elemento centrale è l'obiettivo sociale, e gli strumenti finanziari sono progettati con l'obiettivo di garantire che questo obiettivo sia sostenibile e redditizio.



La finanza a impatto sociale rappresenta un delicato equilibrio tra l'obiettivo di generare un impatto sociale positivo, il livello di rendimento finanziario e il livello di rischio associato per l'investitore. L'offerta di investimenti a impatto sociale si origina da due tipologie di investitori. La prima tipologia riguarda gli investitori il cui interesse principale è l'impatto sociale. Per loro, l'obiettivo primario è la creazione di benefici sociali, e i rendimenti finanziari derivanti dall'investimento sono considerati un risultato secondario.

La seconda tipologia, invece, riguarda gli investitori il cui principale interesse è il rendimento finanziario. Per loro, l'obiettivo prioritario è la generazione di rendimenti finanziari, mentre i benefici sociali rappresentano un aspetto importante, ma subordinato al ritorno finanziario.



## **L'investimento d'impatto**

Il Global Impact Investing Network definisce l'investimento ad impatto come un insieme di investimenti diretti in imprese, organizzazioni e fondi con l'intento di generare un impatto positivo sia sul piano sociale che ambientale, parallelo alla ricerca di un ritorno finanziario sul capitale

investito. Questo approccio si basa sull'impegno degli investitori a misurare e rendicontare le prestazioni ottenute in termini di benefici sociali ed ambientali.

L'obiettivo centrale dell'investimento ad impatto è impiegare risorse finanziarie e competenze del settore privato per sviluppare soluzioni di mercato pressochè commerciali che possano affrontare le esigenze sociali non adeguatamente soddisfatte dal settore pubblico o dal mercato tradizionale.

L'Impact Investment si caratterizza per la volontà dell'investitore di generare impatto sociale, unitamente all'aspettativa di ottenere un ritorno economico. Questo approccio offre flessibilità in termini di tasso di rendimento previsto, che può essere inferiore alla media di mercato o allineato ai rendimenti tradizionali. Inoltre, si distingue per la diversificazione degli strumenti finanziari utilizzati, che possono variare dal debito all'equity. Infine, la misurabilità dell'impatto costituisce un elemento cruciale, in quanto garantisce trasparenza e responsabilità nell'investimento ad impatto.

## **Impatto sociale all'estero**

La finanza a impatto sociale ha origine e sviluppo principalmente nei mercati anglosassoni. Negli Stati Uniti, il settore dell'impact finance ha conosciuto una crescita significativa, favorita anche dal ripensamento strategico di alcune fondazioni filantropiche durante la crisi finanziaria. Nel Regno Unito, la crescita dell'impact investing è stata guidata dall'azione istituzionale che ha preso avvio a partire dal 2000. Questo processo ha portato alla creazione di un complesso ecosistema, con Big Society Capital come fulcro operativo. Quest'ultimo, essendo un intermediario finanziario dedicato all'impact investing, è stato finanziato con fondi e risorse pubbliche provenienti dal settore bancario privato.

## **Impatto sociale in Italia**

La finanza a impatto sociale in Italia è un settore in crescita che sta guadagnando importanza negli ultimi anni. Questo approccio finanziario mira a generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, insieme a un ritorno finanziario per gli investitori. Pur non essendo ancora altamente sviluppata come in alcuni mercati anglosassoni, la finanza a impatto sociale in Italia sta registrando progressi significativi.

Una delle principali ragioni di questo sviluppo è la crescente consapevolezza dell'importanza di affrontare le sfide sociali ed ambientali nel paese. Il governo italiano ha anche avviato iniziative per promuovere questa forma di investimento, incluso l'istituzione della Task Force Nazionale sull'Impact Investing.

In Italia, sono stati sviluppati strumenti finanziari specifici, come i Social Impact Bonds (SIB), che permettono di finanziare progetti sociali attraverso il coinvolgimento di investitori privati. Le imprese sociali, che combinano obiettivi di lucro con l'impegno sociale, stanno giocando un ruolo significativo nello sviluppo della finanza a impatto sociale. Queste imprese sono coinvolte in una serie di progetti volti a risolvere problemi sociali.

Investitori privati e fondazioni in Italia stanno iniziando a destinare una parte dei loro capitali verso investimenti ad impatto sociale, sostenendo iniziative volte a ridurre la disoccupazione giovanile, la povertà e migliorare l'accesso ai servizi di base. Nel complesso, si stanno sviluppando programmi di formazione e iniziative di sensibilizzazione per educare investitori e imprese italiane sull'importanza dell'impact investing e sulle opportunità che offre.

Nonostante i progressi, la finanza a impatto sociale in Italia è ancora in fase di crescita e necessita di ulteriori investimenti, regolamentazioni chiare e incentivi per consolidarsi ulteriormente e svolgere un ruolo più significativo nel contesto finanziario e sociale del paese.

## **Strumenti di Impact Investing in Italia**

### *Micro credito*

Il microcredito è un tipo di prestito di piccola entità, non garantito da asset fisici, che viene erogato insieme a servizi di tutoraggio e consulenza. Il suo obiettivo principale è sostenere la microimprenditoria e prevede importi generalmente inferiori a 25.000 euro, destinati a imprese, associazioni, cooperative e simili. In particolare, importi inferiori a 10.000 euro sono dedicati a soggetti in situazioni di vulnerabilità. Questa categoria di prestiti è promossa dalle istituzioni finanziarie tradizionali e mira a soddisfare le esigenze finanziarie a breve o lungo termine delle organizzazioni operanti nel Terzo Settore.

### *Concessioni di obbligazione sociali / basata sul prestito*

Le obbligazioni sociali basate su prestito sono un tipo di obbligazioni recentemente emesse da alcune banche italiane con un forte orientamento sociale. Queste obbligazioni offrono agli investitori rendimenti in linea con il mercato o anche inferiori, mentre l'emittente si impegna a destinare una quota predefinita dei propri profitti a scopi sociali (oppure l'investitore si impegna a rinunciare a parte dei propri guadagni). Il finanziamento raccolto attraverso queste obbligazioni viene utilizzato per fornire finanziamenti a titolo di liberalità o finanziamento a condizioni competitive per sostenere progetti o investimenti ad alto impatto sociale.

### *Filantropia*

La filantropia è un mezzo di equità finalizzato a potenziare le organizzazioni sociali, fornendo loro assistenza sia finanziaria che non finanziaria, al fine di amplificare il loro impatto sociale. L'approccio filantropico di tipo "rischio" prevede anche l'utilizzo di investimenti sociali e donazioni e solitamente implica un coinvolgimento più articolato e un arco temporale più ampio rispetto a un programma di accelerazione.

### *Fondi a impatto sociale*

I fondi a impatto sociale sono veicoli di investimento che destinano risorse alle aziende o alle organizzazioni, in genere attraverso investimenti in capitale di rischio, con l'intento di produrre un effetto positivo misurabile sia a livello sociale che ambientale, contemporaneamente a un rendimento finanziario.

### *Social Impact Bond*

Il Social Impact Bond (SIB) è una collaborazione tra vari stakeholder, regolata attraverso contratti bilaterali, con l'obiettivo di raccogliere finanziamenti privati per sostenere politiche pubbliche innovative. Questo modello si basa su un programma di interventi sociali capaci di generare un impatto sociale misurabile, traducendosi in un risparmio nelle spese pubbliche. Il finanziamento o il prestito associato a un SIB viene restituito insieme agli interessi solamente se il programma ottiene successo. Nel contesto contrattuale "pay for success," il SIB rappresenta un meccanismo di finanziamento in cui il rendimento per gli investitori è determinato dagli impatti positivi generati da specifiche attività aziendali.

### *Azioni Sociali*

Le Azioni Sociali sono titoli finanziari che offrono la possibilità di investire direttamente nel capitale sociale di imprese che hanno un forte impatto sociale. La peculiarità di questi titoli è che forniscono agli investitori interessati le informazioni necessarie per identificare e valutare, in modo trasparente, le imprese che generano valore sociale e ambientale. In Italia, i social bonds, che sono già in fase avanzata di sviluppo a livello internazionale, sono ancora in una fase iniziale di sviluppo.

### *Crowdfunding azionario*

Il crowdfunding azionario rappresenta un metodo di investimento in cui un gruppo di individui contribuisce, tramite una piattaforma online, con somme di denaro, anche di modesto importo, al fine di finanziare un progetto imprenditoriale e acquisire una quota di partecipazione in una società.

### *Gli incubatori sociali*

Gli incubatori sociali sono entità che forniscono servizi di assistenza, spesso associati a investimenti di modesta entità.

## 2.6 Sviluppo dell'impresa familiare in Italia

In Italia si è sempre guardato con un occhio di riguardo alla tradizione e alla famiglia. Questi valori vengono rispecchiati anche dal nostro sistema economico, e ci rende agli occhi del mondo come l'esempio da seguire per eccellenza, qualità e artigianalità.

Nella classifica mondiale delle 100 aziende più antiche al mondo, infatti, l'Italia può vantare 13 aziende "made in Italy" a conduzione familiare, di cui 6 nei primi dieci posti.

In Italia, le imprese familiari rappresentano una parte importante del tessuto economico e produttivo, soprattutto nelle regioni del Nord e del Centro del Paese.

Per questo motivo, negli ultimi anni si è registrato un crescente interesse da parte delle istituzioni pubbliche e dei soggetti privati nei confronti delle imprese familiari, con l'obiettivo di supportarle nella crescita e nella modernizzazione. In particolare, sono stati promossi programmi di formazione e di assistenza alla gestione della successione e della governance familiare, nonché di accesso al credito e alle fonti di finanziamento.

Inoltre, è stata riconosciuta l'importanza delle imprese familiari come motore di sviluppo economico e sociale, sia a livello nazionale che locale, e si è cercato di favorire il dialogo e la collaborazione tra imprese familiari, associazioni di categoria e istituzioni pubbliche per sostenere la competitività delle aziende e l'innovazione nei settori produttivi.

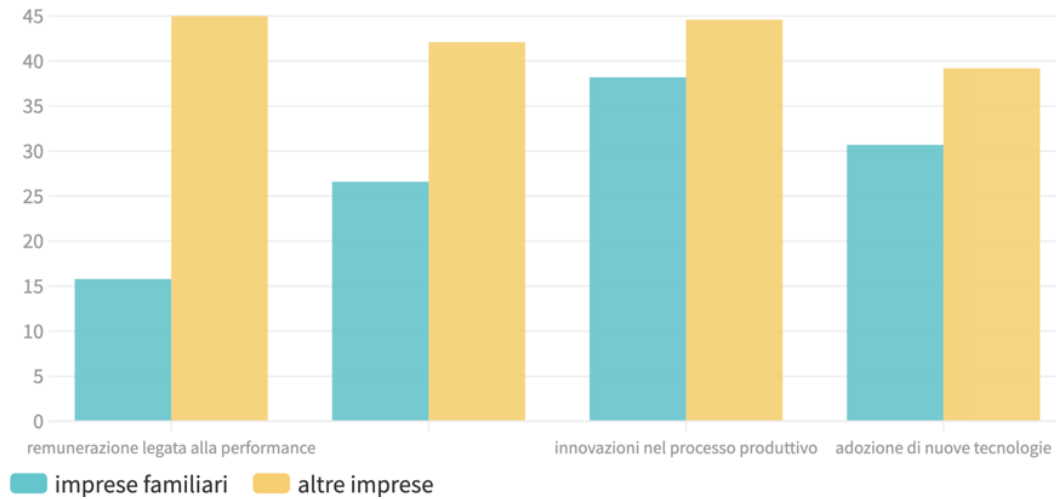
Le imprese familiari in Italia rappresentano un fenomeno ampiamente diffuso, ma talvolta sono state considerate una possibile causa della limitata crescita economica del paese. Questa situazione potrebbe derivare dal fatto che i membri delle famiglie proprietarie delle imprese tendono a privilegiare il controllo a lungo termine dell'azienda, a scapito della crescita, dell'innovazione e della produttività.

Un recente studio di Audinga Baltrunaite, Elisa Brodi e Sauro Mocetti, ha riaperto questa discussione, utilizzando dati più completi e rappresentativi del sistema produttivo italiano. A differenza delle analisi precedenti basate su campioni limitati, spesso concentrati su imprese di medie e grandi dimensioni, questo studio ha esaminato l'intero universo delle società di capitali attive nel settore privato non finanziario. Ciò che emerge da questa analisi è che la dimensione delle imprese è un fattore cruciale per valutare gli effetti della proprietà familiare.

In primo luogo, i risultati indicano che, a parità di localizzazione geografica e settore produttivo, le imprese familiari, sebbene siano generalmente più resistenti, tendono a mostrare una produttività del lavoro inferiore rispetto alle imprese non familiari.<sup>19</sup>

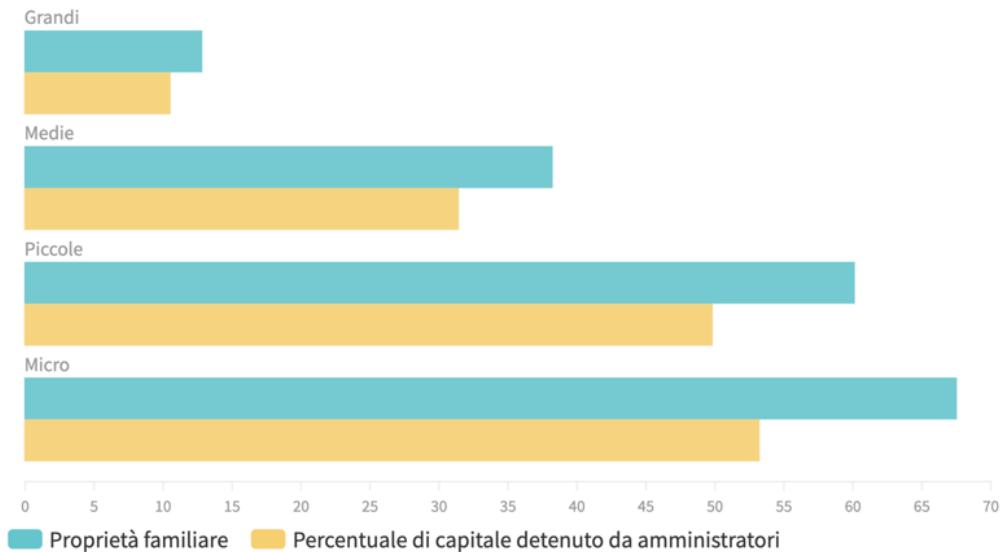
<sup>19</sup> Sito internet: Metropolitan.it – Luisa Quinto. (<https://www.metropolitano.it/family-business-la-nostra-storia-nella-aziende-ecco-le-piu-antiche/>)

Le performance inferiori possono essere in parte attribuite a una minore propensione all'innovazione, come evidenziato dalla limitata volontà di investire, migliorare i processi produttivi, adottare pratiche manageriali avanzate e adottare nuove tecnologie.



Tuttavia, va notato che il controllo familiare non è distribuito in modo uniforme tra tutte le società. Esso è più prevalente tra le aziende di dimensioni più contenute, mentre è meno comune tra quelle di maggiori dimensioni (come illustrato nella figura 2).

## Proprietà familiare e coincidenza tra proprietà e gestione



Inoltre, è importante notare che gli effetti della proprietà familiare variano in modo significativo a seconda delle dimensioni dell'impresa considerate. In particolare, le imprese di dimensioni più ampie sembrano essere più influenzate dalla proprietà familiare con performance inferiori. Inoltre, l'accoppiamento del ruolo di socio con quello di amministratore, che può comportare vantaggi per le società più piccole riducendo i costi di agenzia, ha invece effetti negativi per le grandi imprese.

Questi risultati suggeriscono che le imprese di maggiori dimensioni traggono particolare beneficio dagli investimenti di capitale e competenze esterne. Questi fattori sono particolarmente cruciali per le società di grandi dimensioni che richiedono competenze manageriali sofisticate e operano spesso in mercati altamente competitivi.

<sup>20</sup>Sito internet - Lavoce.info. Autori: Audinga Baltrunaite, Elisa Brodi e Sauro Mocetti – 17/06/2020 (<https://lavoce.info/archives/67952/impresa-familiare-da-il-meglio-di-se-quando-e-piccola/>)

## **CAPITOLO III – Il passaggio generazionale**

### **3.1 Cos'è il passaggio generazionale**

Il passaggio generazionale rappresenta un punto critico nella storia di un'azienda poiché comporta il trasferimento di un prezioso patrimonio di conoscenza e competenza da una generazione all'altra, accumulato nel corso di numerosi anni di esperienza.

La trasmissione intergenerazionale del patrimonio richiede una riflessione su diversi aspetti e considerazioni. Il patrimonio in questione comprende una varietà di attività, che spaziano dalla sfera personale dell'imprenditore a quella aziendale. Affrontare il passaggio generazionale implica innanzitutto l'analisi di tre figure chiave: l'imprenditore stesso, la sua famiglia e la sua azienda.

Di conseguenza, una corretta gestione della successione patrimoniale non può prescindere dalla comprensione delle dinamiche familiari, oltre a quelle legate all'impresa.

Ogni passaggio generazionale è unico e può comportare sfide specifiche, ma una pianificazione attenta e una gestione adeguata delle fasi possono contribuire al successo e alla continuità dell'azienda di famiglia.

#### **Le implicazioni più ricorrenti**

Frequentemente si verifica, specialmente durante il passaggio dalla prima alla seconda generazione, che i figli dell'imprenditore, dopo aver completato i loro studi e guadagnato esperienze anche al di fuori del contesto familiare, desiderino assumere un ruolo attivo all'interno dell'azienda di famiglia. Altre volte, giovani talentuosi possono manifestare un forte interesse nel costruire la propria carriera direttamente all'interno dell'azienda, senza esplorare prima nuove opportunità al di fuori di essa. Tuttavia, è altrettanto comune che questi giovani talenti non sentano il desiderio o l'interesse di seguire le orme dei loro padri, nonni o bisnonni, ma preferiscano invece intraprendere un percorso professionale diverso.

E' fondamentale per un imprenditore riuscire a individuare chi tra i propri eredi possiede le qualità necessarie, come vocazione, leadership e predisposizione personale, per portare avanti l'azienda e garantirne un futuro prospero. Allo stesso tempo, è importante riconoscere quando potrebbe essere il momento di esplorare opportunità di crescita industriale attraverso nuovi partner o investitori esterni, nel caso in cui nessun erede sia pronto o interessato a prendere il timone. Il mancato riconoscimento di queste dinamiche può portare a una perdita di valore significativa per l'azienda. Pertanto, la capacità di valutare con chiarezza la successione aziendale e le strategie di crescita è essenziale per il successo a lungo termine dell'impresa.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> EY – “il passaggio generazionale nelle aziende familiari”, di Renato Salsa e Chiara Pirrone – 15/02/2023.

## **I fattori e i concetti da prendere in considerazione**

La pianificazione coinvolge diversi aspetti: gestionali, fiscali, societari, ma anche psicologici e soprattutto familiari. È fondamentale iniziare collaborando con partner esperti, riconosciuti nel settore e abituati a gestire queste questioni. La decisione di passare il testimone al proprio figlio, nipote o al mercato, di ristrutturarsi o reinventarsi per rimanere competitivi coinvolge una serie di aree.

La protezione del patrimonio può richiedere diverse strategie, a seconda delle esigenze dell'imprenditore e della sua famiglia. Si possono esplorare opzioni come trust, donazioni e patti di famiglia quando è necessario proteggere il patrimonio da minacce esterne, pianificare la successione fiscale o trasferire le quote azionarie ai discendenti, magari liquidando in modo diverso chi non è interessato a continuare nell'azienda. Dovranno essere considerate le implicazioni fiscali a livello internazionale, sia personali che societarie, se l'azienda è già attiva all'estero o sta pianificando l'espansione internazionale.

In altre circostanze, la crescita e la successione potrebbero essere gestite attraverso operazioni di fusione e acquisizione, che possono includere acquisizioni o cessioni di parti o la totalità delle quote/azioni dell'azienda.

Inoltre, potrebbero emergere questioni legate alla corporate governance se la struttura interna non è adeguatamente regolamentata e richiede un processo di coordinamento e strategia interno che coinvolga le risorse umane, e così via.

Il passaggio generazionale non riguarda solo l'introduzione del futuro nella gestione attuale. Significa anche innovarsi, talvolta persino fare un passo indietro, valutare le dinamiche di mercato e rispondere alle nuove esigenze dei clienti. Significa organizzare il proprio patrimonio mentre si è in vita, discutendo con i propri eredi e prendendo decisioni insieme sul futuro dell'azienda, seguendo un approccio razionale, olistico e strutturato che affronta le questioni fiscali, legali, gestionali e commerciali, nell'interesse di tutte le parti coinvolte. Sfruttando appieno tutte le opportunità offerte dalle normative, spesso poco conosciute e sfruttate.

In molti casi, il passaggio generazionale può anche significare la vendita dell'azienda e la monetizzazione degli anni di lavoro e idee, consolidando così il patrimonio. Questo processo non dovrebbe essere visto come un fallimento, ma come una scelta consapevole che permette all'imprenditore di optare per un percorso diverso da quanto inizialmente immaginato. La consapevolezza di non avere un successore familiare interessato a continuare l'attività, se gestita correttamente, rappresenta un importante passo avanti nella creazione di valore intergenerazionale. I fattori e i concetti da prendere in considerazione



## Le fasi principali del passaggio generazionale

### 1. *Elaborazione*

È la fase in cui viene elaborata l'idea del passaggio. Questa fase per molti imprenditori può sembrare automatica e scontata, ma ci sono diverse possibilità e circostanze che devono portare l'imprenditore ad elaborare una pianificazione concreta di successione. Ad esempio, l'imprenditore che ha sempre potuto fare affidamento su uno o più figli avrà già iniziato lentamente l'inserimento del figlio in azienda, quasi come un processo automatico che non ha portata ad una vera e propria elaborazione. Mentre ci possono essere casi meno "naturali", come. Un figlio che non ha interesse nell'azienda, o che magari non ha le competenze necessarie per gestire un'azienda. In questo caso l'elaborazione deve avvenire per tempo, e soprattutto con un inserimento mirato e studiato.

### 2. *Decisione*

### 3. *Pianificazione*

Questa fase coinvolge la definizione di una strategia di successione. La famiglia decide chi sarà il successore e quali saranno i ruoli e le responsabilità dei membri coinvolti. Si valutano anche le competenze e le qualifiche necessarie per i successori.

### 4. *Predisposizione azienda*

Una comunicazione aperta e trasparente tra i membri della famiglia e i dipendenti è fondamentale. Inoltre, è importante gestire eventuali conflitti o tensioni che possono sorgere durante il passaggio generazionale.

Durante e dopo il passaggio generazionale, è importante mantenere i valori e la cultura aziendale che hanno contribuito al successo dell'azienda. Questi elementi sono spesso fondamentali per la continuità e il legame con i clienti, i dipendenti e gli stakeholder.

### 5. *Predisposizione successore*

I successori vengono preparati per assumere le responsabilità aziendali. Questo può includere l'acquisizione di competenze manageriali, la formazione in aspetti specifici del settore e la creazione di un piano di sviluppo personale. Iniziano ad essere coinvolti gradualmente nell'attività aziendale. Possono iniziare con ruoli minori o in aree specifiche per acquisire esperienza e fiducia.

### 6. *Monitoraggio*

È essenziale monitorare e valutare il progresso del successore. In alcuni casi, possono essere necessarie regole o strumenti di governance per garantire la gestione adeguata dell'azienda di famiglia.

### 7. *Conclusione*

L'azienda è in mano a un nuovo imprenditore.

<sup>22</sup> Prof. Corsico – “Il passaggio generazionale nelle aziende familiari” – Cordo: Management delle Piccole e Medie imprese. Dipartimento di Impresa e Management – Luiss Guido Carli. Anno accademico 2022/2023.

### 3.2 Tipi di successioni nelle imprese familiari

Esistono diversi metodi di successione nelle imprese familiari, alcuni dei quali sono più comuni di altri. Ecco alcuni esempi di metodi di successione che vengono spesso utilizzati:

- Successione diretta: questo è il metodo più semplice e tradizionale, in cui il proprietario dell'impresa familiare passa la proprietà e la gestione dell'azienda direttamente ai suoi figli o altri membri della famiglia.
- Successione graduale: in questo caso, il proprietario dell'impresa trasferisce gradualmente la proprietà e la gestione dell'azienda ai membri della famiglia interessati, attraverso un processo di formazione e mentoring.
- Successione mista: con questo metodo, il proprietario dell'impresa combina la successione diretta con la successione graduale, trasferendo parte della proprietà e della gestione dell'azienda ai membri della famiglia e parte a manager esterni.
- Successione basata sul merito: in questo caso, la successione si basa sulle capacità e le competenze dei membri della famiglia e dei manager dell'azienda, indipendentemente dal loro legame di parentela con il proprietario. Spesso i familiari a capo dell'azienda decidono di comune accordo che i successori potranno gestire l'impresa solo dopo aver fatto esperienza e formazione in altri ambienti all'esterno di essa, e di conseguenza entrare in posizioni di dirigenza all'interno dell'azienda familiare per meriti e per professionalità acquisita in precedenza.
- Successione basata su accordi e patti di famiglia: con questo metodo, il proprietario dell'impresa familiare e i membri della famiglia stabiliscono accordi e regole specifiche per il trasferimento della proprietà e della gestione dell'azienda, in modo da minimizzare i conflitti e garantire la continuità dell'impresa.

Questi sono solo alcuni esempi di metodi di successione che vengono spesso utilizzati nelle imprese familiari. È importante sottolineare che ogni impresa familiare ha bisogno di un approccio personalizzato alla successione, che tenga conto delle sue specifiche esigenze e delle dinamiche familiari e aziendali in gioco.

### 3.3 I costi della successione

I costi di successione nelle aziende dipendono da vari fattori, come la dimensione dell'azienda, la complessità del processo di successione e le tasse e le imposte applicabili al trasferimento di proprietà.

Quando un imprenditore lascia questo mondo o decide di ritirarsi, il suo successore dovrebbe essere la persona più qualificata a dirigere l'azienda, indipendentemente se si tratti di un individuo esterno o di un membro della famiglia. Tuttavia, in Italia, la situazione differisce da questa ideale scelta e, di solito, quando il fondatore scompare, l'azienda rimane in seno alla famiglia.

Questo fenomeno non è dovuto solamente a un aspetto culturale, come il desiderio dei figli di seguire le orme dei loro genitori. È principalmente il risultato di considerevoli vantaggi fiscali. Le imposte di successione, reintrodotte dal governo Prodi nel 2006 dopo essere state eliminate dal governo Berlusconi nel 2001, non si applicano agli eredi di un imprenditore, a condizione che si impegnino a continuare l'attività imprenditoriale per almeno cinque anni. Solo nel caso in cui decidano di vendere l'azienda prima di questo periodo, gli eredi sono soggetti a tassazione, dovendo rimborsare l'imposta non pagata fino a quel momento. Inoltre, eventuali plusvalenze generate dal valore dell'azienda, che altrimenti sarebbero tassate come reddito personale se l'azienda venisse ceduta a terzi, non sono soggette a tassazione quando l'azienda è trasferita a un erede.

#### La successione secondo l'ordinamento giuridico

Nel trattare le questioni relative al trattamento fiscale di un'azienda oggetto di successione, è importante tenere presente i seguenti punti:

- L'azienda è definita come il "complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa" (articolo 2555 del Codice Civile).
- L'azienda può essere trasmessa sia per atto tra vivi che per successione.
- Dal punto di vista fiscale, i beni relativi all'attività aziendale, nel caso di un imprenditore individuale, sono quelli elencati nell'inventario dell'imprenditore. La loro rimozione dal regime aziendale comporta le conseguenze fiscali normalmente associate a una cessione a terzi (articolo 65 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi - TUIR).

In particolare, è importante notare che, dal punto di vista fiscale, la morte dell'imprenditore individuale rappresenta una situazione speciale in cui i beni vengono esclusi dalla sfera giuridico-tributaria aziendale e trasferiti in quella privata. Tuttavia, questa situazione non è caratterizzata da un'intenzione volontaria che giustificerebbe l'applicazione di tassazioni sulle eventuali plusvalenze o minusvalenze.

Se gli eredi o i coeredi intendono continuare l'attività imprenditoriale precedentemente svolta dal defunto, si verifica una sorta di "ridestinazione all'impresa" dei beni stessi, che potrebbe portare alla costituzione formale di una società.

<sup>23</sup> Fonte: "Tasse di successione, sconot ai figli degli imprenditori", Di Massimo Bordignon e Andrea Prat, 14/06/2016, - Sito internet: lavoce.info

In questa situazione, si possono distinguere:

- La titolarità dell'azienda, che rimane in capo alla comunione ereditaria.
- La titolarità dell'impresa, che appartiene all'erede che ha deciso di esercitare l'attività.

A livello pratico, ecco alcuni dei costi di successione che possono essere coinvolti:

- Costi legali: i costi legali includono le spese per la consulenza legale necessaria per pianificare e implementare il processo di successione, compresa la preparazione di documenti legali come testamenti, accordi di famiglia e contratti di vendita.
- Costi fiscali: ci possono essere tasse e imposte da pagare in relazione al trasferimento di proprietà e attività commerciali. Questi costi possono variare a seconda del valore dell'azienda e delle leggi fiscali locali. Inoltre, i costi fiscali, in Italia, vengono applicati al successore, solo se quest'ultimo decide di vendere l'azienda entro 5 anni dal passaggio di proprietà dell'azienda.
- Costi di formazione: se la successione implica un processo di formazione graduale, possono esserci costi associati alla formazione dei membri della famiglia o dei dipendenti dell'azienda per assumere nuovi ruoli e responsabilità.
- Costi di consulenza finanziaria: se l'azienda ha bisogno di finanziamenti per supportare la successione, possono esserci costi associati alla consulenza finanziaria per ottenere prestiti o capitali di rischio.
- Costi di riorganizzazione: se la successione comporta una riorganizzazione dell'azienda, possono esserci costi associati alla riorganizzazione della struttura dell'azienda, alla riallocazione delle risorse e alla gestione del cambiamento.

In generale, i costi di successione possono essere significativi, ma possono essere minimizzati attraverso una pianificazione adeguata e l'adozione di strategie di successione efficaci.

## CAPITOLO IV – Il caso Clementoni



*“Il gioco è una cosa seria, e non si dovrebbe mai smettere di giocare, specialmente quando si diventa grandi”*

### **Il motivo che mi ha spinto a sceglierla**

Il motivo che mi ha spinto a scegliere l'azienda Clementoni S.p.A. come caso studio è riconducibile a molteplici fattori.

In primo luogo, va sottolineata la connessione personale e territoriale che ho con questa realtà, infatti, questa azienda ha sede a Recanati, mia terra di origine. Ma ancor più rilevante è il rapporto personale che ho con la famiglia proprietaria, rapporto che mi ha permesso di avere un contatto diretto con chi questa realtà ha contribuito a fondarla e a implementarla, ovvero il CEO Giovanni Clementoni. Ne consegue che ho potuto verificare sulla mia pelle i valori fondamentali decantati dai manager e dall'azienda.

In secondo luogo, è stata determinante per la mia scelta la situazione in cui verte l'azienda, non è un caso che si tratti di un'azienda con svariati punti di contatto rispetto agli argomenti trattati nei precedenti capitoli, questi punti di contatto sono:

- **Impresa familiare.**  
La Clementoni è un'impresa familiare nata negli anni 60', e che ha sempre mantenuto al centro della sua dirigenza familiari del fondatore, Mario Clementoni.
- **Passaggio generazionale**  
Questa impresa non è solo un buon esempio di impresa familiare di successo, ma è possibile che questo successo sia proprio dovuto alla lungimiranza di un passaggio generazionale esemplare e ben riuscito.
- **Sostenibilità e ambiente circostante**  
Clementoni S.p.A. ha sempre mantenuto un grande amore per la sua terra madre, le Marche, e si è sempre impegnata a rendere l'azienda una fonte di vitalità per questa regione, e non viceversa. Inoltre, dal 2012 è stato fatto un notevole sforzo per centralizzare l'organizzazione e i dipendenti proprio a Recanati. Questo ha avuto grande impatto sulla comunità.
- **Solidità dell'azienda**  
Un'altra caratteristica di questa realtà è il suo successo in costante crescita sin dalla fondazione, il suo sapersi rinnovare, dove serve, e l'essere sempre al passo con i tempi. Caratteristiche, come abbiamo visto, affatto scontate per un'impresa familiare italiana.

## La storia

La Clementoni S.p.A. nasce nel 1963 a Recanati, nel cuore delle Marche, ad opera di Mario Clementoni, che decide di introdurre in Italia il gioco da tavolo. Il fondatore dell'azienda marchigiana ebbe l'occasione di scoprire questa tipologia di giochi alla fiera del giocattolo di New York e da lì trasse l'ispirazione per introdurlo in Italia, adattandolo alle trasmissioni televisive più popolari dell'epoca, come il Festival di Sanremo. Da questa idea nacque il debutto nel mondo dei giocattoli, con "La tombola della canzone," il primo prodotto marchiato Clementoni. Con l'aiuto della moglie Matilde Brualdi inizia un'avventura imprenditoriale, affiancati solo da un piccolo gruppo di artigiani, che lavorando con meticolosità danno vita ai loro primi manufatti, creati uno alla volta, direttamente all'interno del loro garage a Recanati.

Dopo alcuni anni, nel 1967, il successo dell'azienda arriva con l'invenzione del *Sapientino*. Il connubio tra divertimento ed educazione, un principio a cui Clementoni è rimasto fedele da sempre, ha preso forma attraverso la creazione di uno dei personaggi più amati e riconosciuti nella storia dei giochi, le sue sfide logiche sono entrate nelle case, nelle stanze da letto e nelle vite di tanti italiani, continuando a farlo ancora oggi.

Destinato a diventare il gioco più celebre e a consolidare l'armonia tra divertimento ed educazione, una sinergia che avrebbe caratterizzato in modo distintivo l'azienda. "Questo prodotto iconico ha avuto origine dall'ingegno individuale." Oltre al grande successo ottenuto, Sapientino ha servito da fonte di ispirazione per l'azienda. "Da quel momento in poi, l'aspetto ludico si è fuso con quello educativo, con i giocattoli concepiti come mezzi per promuovere l'interazione e la socializzazione durante la crescita dei bambini", spiega Giovanni Clementoni.

L'impronta di Sapientino si riflette anche nel processo di individuazione e progettazione dei nuovi prodotti all'interno di Clementoni. "C'è un elemento costante nella nostra storia aziendale: una scrupolosa attenzione per ogni dettaglio."<sup>x</sup>

Negli anni 70 l'azienda decide di aprirsi all'export, con un prodotto di punta per loro, il puzzle.

Nel 1973, Clementoni ottenne l'autorizzazione per la fabbricazione di articoli con il marchio Walt Disney. Tra i suoi titoli di maggior rilievo si annoverano "Colpo grosso a Topolinia" (1973), "Paperone contro i bassotti", "Robin Hood" (1976), "Carosello a Disneyland", "Petrol", "Mondo papero", "Elliott il drago invisibile" e "Week end". Nel 1979, la collaborazione con la Texas Instruments portò alla commercializzazione del gioco "Grillo Parlante".

Negli anni 90, Clementoni decide di ampliare la sua gamma e i suoi target, facendoli crescere, e crescendo insieme a loro. L'idea di un gioco che sia anche educativo dà vita ai giochi scientifici, alla linea dedicata alla prima infanzia e a quella creativa. E ai concetti di crescita e condivisione.

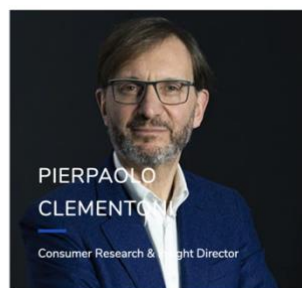
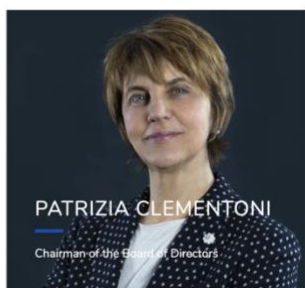
Con lo sviluppo dell'azienda vengono introdotti gradualmente nella vita aziendale i figli Giovanni, Patrizia, Stefano e Pierpaolo, che si riveleranno determinanti per la sopravvivenza dell'azienda. Infatti, il loro ingresso è il frutto di un graduale e naturale inserimento attuato dal padre Mario, che ha avuto la lungimiranza di effettuare un passaggio generazionale di successo. Passaggio generazionale che purtroppo trova la sua conclusione, con la morte di Mario Clementoni, che lascia la guida dell'azienda al figlio Giovanni. Che con l'aiuto dei fratelli, inseriti in azienda con ruoli diversi.

Con l'avvento di youtube, un canale che ha concretamente reso internet un luogo di apprendimento per tutte le fasce d'età tramite l'informazione vide, l'azienda non si è lasciata trovare impreparata. Infatti, forte di grande spirito di adattamento e di innovazione, la Clementoni ha subito cavalcato l'onda, lanciando il primo tablet con contenuti educativi, app sviluppate dal team R&D e un sistema di navigazione sicura.

Nel 2015, il personaggio di *Sapientino*, dopo una "rivisitazione" grafica, ha raggiunto il traguardo dei cinquant'anni nel 2017 e ha iniziato a offrire insegnamenti di robotica ai bambini.

Oggi Clementoni con 6 linee di prodotto e tantissimi nuovi prodotti realizzati ogni anno è alla continua ricerca di nuovi concept di gioco. Inoltre può vantare:

- 210 milioni di euro di fatturato
- 600 dipendenti fra Italia e estero
- 65% del fatturato è generato dall'export
- 90% della produzione made in Italy
- 28 milioni di giochi venduti ogni anno
- 4% del fatturato consolidato reinvestito in R&D
- 9 filiali commerciali e una filiale operativa ad Hong Kong



Quello che stupisce di questa realtà sono i valori, la passione e la filosofia, che sono alla base di quest'azienda, lasciati in eredità da Mario Clementoni ai suoi figli, vengono ancora oggi posti al centro dell'attenzione. Alcuni di questi valori sono:

- Competenza
- Rispetto
- Passione
- Spirito di squadra

Mentre, parleremo di altri valori tipici della personalità imprenditoriale che deve essere a capo di un'organizzazione di queste dimensioni e successo. Infatti, nella mia intervista al CEO Giovanni Clementoni, ho potuto constatare in prima persona che non basta essere il successore di un imprenditore, per essere a sua volta un imprenditore, bensì, sono valori che devono essere insiti nella proprio carattere, e parte della riuscita di un passaggio generazionale sta proprio nel ricercare e riconoscere queste qualità da parte dell'imprenditore che lascerà in eredità l'azienda.

## Il settore dei giocattoli in Italia

Il settore dei giocattoli in Italia registra un fatturato di circa 1,8 miliardi di euro e sta vivendo un periodo di crescita per il terzo anno consecutivo, di pari passo con l'allontanarsi della pandemia. Questo mercato continua a mostrare una costante evoluzione e crescita, mantenendo la sua vitalità anche dopo l'era della pandemia. È interessante notare come una particolare nicchia, apparentemente di nicchia, abbia un impatto significativo sui profitti dei produttori di giocattoli, soprattutto quando si tratta di articoli da collezione e vintage. Questo fenomeno è trainato principalmente da giovani e adulti disposti a investire in action figure, carte da gioco e set di costruzioni, con una particolare predilezione per le creazioni che richiamano il mondo dei cartoni animati, dei supereroi o dei fumetti legati alla loro infanzia. I cosiddetti "kidult", una categoria che comprende la "Generazione X", i "Millennial" e la "Generazione Z", contribuiscono in modo significativo, rappresentando ben un quarto di tutte le vendite di giocattoli ogni anno.<sup>1</sup>

Clementoni S.p.A. è saldamente leader del mercato nazionale, grazie all'avanguardia della sua ricerca e sviluppo, insieme ad un caparbio management e ad un orizzonte internazionale, che gli permette di porsi obiettivi che vanno ben oltre il mercato nazionale, e per raggiungerli si trova inevitabilmente a primeggiare sulle altre aziende italiane.

Le oltre 700 imprese attive in questo settore sono coinvolte in diverse attività, con il 58% di esse concentrato nella produzione di giochi, compresi quelli di natura elettronica. Il 22,7% delle aziende si dedica alla fabbricazione di giocattoli, che include anche tricicli e strumenti musicali giocattolo, mentre il restante 19,3% si occupa della produzione di giochi e giocattoli in generale.

La struttura industriale di questo settore è prevalentemente composta da micro e piccole imprese, con la maggior parte di esse riconducibili a ditte individuali (42%) e società a responsabilità limitata (41,4%). Queste imprese hanno in media circa 5,1 dipendenti ciascuna e si caratterizzano per la predominanza di lavoratori di sesso maschile. Le aziende italiane del settore dei giocattoli a conduzione femminile costituiscono solo il 18,8% del totale.

In sintesi, è notevole osservare il dato relativo al fatturato delle aziende del settore dei giocattoli in Italia. Tra il 76% delle imprese di cui si dispone di informazioni sul fatturato, il 49% rientra nella fascia al di sotto dei 500.000€, l'11% nella fascia di 0,5-1 mln €, il 5,7% nella fascia di 1-5 mln €, l'1,8% nella fascia di 5-10 mln € e l'1,5% nella fascia di 10-50 mln €. Alle estremità della distribuzione, troviamo il 6,2% delle imprese con un fatturato inferiore a 100.000 euro e lo 0,3% delle imprese con un giro d'affari superiore ai 50 milioni di euro.<sup>2</sup>

Le prime otto aziende italiane in ordine di fatturato sono:

1. Clementoni Spa
2. Marim Srl
3. Gemar Srl
4. Androni Giocattoli
5. Garlando Spa
6. Cristaltec Spa
7. Baldazzi Styl Art Spa
8. Dulcop International Spa

<sup>1</sup> "Ora che ho i soldi. Il mercato dei giocattoli è in crescita e il merito è degli adulti". Di Alessandro Cappelli. Sito: Linkiesta – 22 Dicembre 2022. - <https://www.linkiesta.it/2022/12/giocattoli-natale-adulti-kidult-mercato/>

<sup>2</sup><https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2018/settore-giocattoli-italia>



## La domanda

La richiesta di giocattoli destinati ai bambini è intrinsecamente connessa e segue lo stesso percorso di alcuni dati demografici cruciali. La domanda di giocattoli per i più piccoli è sensibilmente influenzata dal numero di nascite nel paese e dalla loro tendenza nel tempo. Ciò che preoccupa maggiormente il mercato sono, più della crisi economica o delle questioni legate all'approvvigionamento, le tendenze a lungo termine, come l'inverno demografico che l'Italia sta affrontando, con una diminuzione delle nascite che si sta rivelando più rapida del previsto, portando a generazioni successive sempre più esigue in termini numerici.

## Domanda stagionale

La richiesta di giocattoli segue un andamento altamente stagionale e ciclico, con la maggior parte delle vendite concentrata nel periodo natalizio. La stagione delle festività natalizie rappresenta approssimativamente la metà del volume d'affari complessivo del mercato dei giocattoli in Italia. Ad esempio, nel trimestre che va da ottobre a dicembre, le vendite triplicano rispetto al trimestre precedente. Il periodo natalizio costituisce sempre un momento critico per l'industria dei giocattoli, con le aziende che puntano a conquistare una parte significativa del loro fatturato annuale in questo periodo.

## L'offerta

L'offerta dei giocattoli da parte dei produttori negli ultimi anni è cambiata sotto molti punti di vista, ma sempre strizzando l'occhio ai vecchi e intramontabili classici, magari offrendone al pubblico rivisitazioni in chiave moderna, e svecchiandoli un po'.

Non solo è variata la quantità offerta di giocattoli, ma grazie alla tecnologia e alla crescita di quelle che 20/30 anni fa erano le nuove generazioni, ora hanno solo fatto sì che il target di riferimento si potesse alzare anche agli adulti e giovani collezionisti, che prediligono i giochi da tavolo, giocattoli e figurine vintage. Per quanto riguarda le attuali nuove generazioni, il livello della tecnologia all'interno dei giochi si è alzato, cercando di essere educativo almeno quanto i vecchi giocattoli. Un esempio, potrebbe essere la rivisitazione del sapientino offerta dalla Clementoni nel 2015, o ancora, il tablet con la possibilità di connettersi a YouTube solo per quanto riguarda canali educativi.

In conclusione, l'offerta, anche se di un settore marginale come quello dei giocattoli, è sempre riuscita a stare al passo con i tempi, adattandosi alle nuove tecnologie e soprattutto alle nuove generazioni. Addirittura allargando il target di riferimento, alzando notevolmente il grado di copertura verso le età relativamente avanzate.



### Clempad

Un tablet progettato appositamente per i bambini, con prestazioni simili a un dispositivo per adulti, ma con un focus sull'esperienza di gioco e utilizzo per i più piccoli. Offre contenuti educativi preinstallati, design accattivante e un sistema di controllo parentale testato da milioni di utenti per garantire la sicurezza dei bambini.

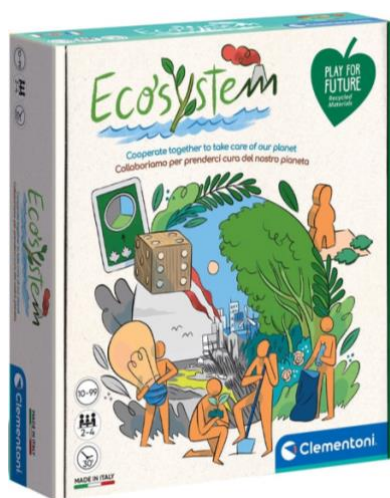
## Sostenibilità

Come molti altri settori industriali, anche l'industria dei giocattoli negli ultimi anni sta cercando di adattarsi alle due principali evoluzioni di questo periodo: quella ambientale e tecnologica, entrambe fortemente accelerate dalla pandemia.

Un crescente fenomeno sta guadagnando popolarità tra i genitori italiani e internazionali: la preferenza per giocattoli sostenibili ed ecologici. La transizione verso l'ecosostenibilità si manifesta attraverso l'impiego di materiali più eco-friendly, l'utilizzo di packaging in carta o bioplastiche, e una serie di provvedimenti per conformarsi alle nuove leggi provenienti dai mercati globali, nazionali e europei. In termini di sviluppo tecnologico, il settore si sta adeguando con un notevole aumento dell'e-commerce e una crescente tendenza all'acquisto online.

Ogni azienda che si voglia definire all'avanguardia e al passo con i tempi deve avere un piano per quanto riguarda la sostenibilità, che sia realmente sostenuto o solamente *di facciata*. Ciò perché se si è un'azienda, che si voglia o no, si deve fare i conti con la società in cui essa si trova, e in un contesto sociale come quello in cui verte il nostro paese adesso, è fondamentale per un'impresa avere un volto *green* e sostenibile. Questo è il caso di Clementoni, che non solo è vicino alla sostenibilità per dare un volto responsabile e attento ai problemi ambientali, ma si impegna attivamente e concretamente nella realizzazione di impianti a emissioni zero, come afferma il CEO Giovanni Clementoni, in un'intervista con focus sulla sostenibilità:

“Nonostante il contesto economico complesso, la società ha continuato a investire negli ambiti logistico, produttivo e di sostenibilità energetica. In particolare, a luglio dello scorso anno, è entrato in funzione un importante impianto fotovoltaico all'interno del complesso aziendale di Recanati. Scelte che si sono rivelate azzeccate, data la forte incidenza dei trasporti sui nostri costi, l'aumento del prezzo dell'energia e il forte impegno sul lato ambientale è in corso da tempo e passa anche attraverso il rapporto con il nostro territorio di appartenenza, che va tutelato. Così come l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili in fase di produzione, una scelta intrapresa diversi anni fa e agevolata dall'impiego di materiale non particolarmente difficile da smaltire”.



Ecosystem - Un gioco da tavolo cooperativo sull'ecologia per divertirsi con amici e parenti, insegnando l'importanza di proteggere l'ambiente. Il tuo obiettivo è ripulire la Terra, salvaguardare la natura e sensibilizzare sulla cura del pianeta attraverso azioni come spegnere fuochi, ridurre l'inquinamento delle città e rimuovere i rifiuti dagli oceani.

## **Il legame con il territorio**

Il profondo legame con le Marche non è evidente solo attraverso l'attenzione dedicata all'ambiente, ma anche grazie all'adozione del reshoring, ovvero la decisione di riportare una parte significativa della produzione nella sua sede originaria, scelta intrapresa nel 2012. Clementoni conta circa 600 dipendenti, di cui 80 lavorano all'estero mentre il resto è in Italia. Nel suo stabilimento di Recanati, l'azienda produce l'80% dei suoi prodotti, che ammontano a 28 milioni di giocattoli distribuiti in 83 Paesi in tutto il mondo. Questo risultato è possibile grazie al supporto di nove filiali commerciali nell'Unione Europea, nel Regno Unito e una a Hong Kong.

Inoltre, come già accennato, l'impianto fotovoltaico è stato progettato con l'obiettivo di minimizzare l'impatto ambientale, richiedendo l'implementazione di strutture apposite.

## **L'attuale CEO di Clementoni**

Abbiamo già parlato delle origini di questa impresa familiare, e del suo sviluppo con il passare dei decenni, dagli anni 60' al mercato moderno. Vorrei proporre un focus su un dei principali attori, se non il principale, nel passaggio generazionale che ha affrontato l'azienda negli anni 90'.

Il percorso di Giovanni Clementoni in azienda inizia in modo molto naturale e non forzato, afferma il CEO: “Sono cresciuto in azienda, e di conseguenza ho sempre subito un condizionamento, ma questo non ha frenato la mia curiosità e passione verso l'impresa di mio padre”.

E' importante sottolineare che il fondatore, Mario Clementoni, ha giocato un ruolo apparentemente marginale nelle prime fasi, ma come ci racconterà Giovanni per quanto concerne le qualità che lui e i suoi fratelli cercheranno nel futuro leader dell'azienda, è fondamentale in questo delicato processo, non forzare l'ingrasso nell'impresa e la libertà di scelta del successore. Infatti, questa forzatura potrebbe intralciare il naturale processo in cui un figlio scopre la personalità e le qualità che lo contraddistinguono, non riuscendo a favorire la formazione di una personalità imprenditoriale all'altezza delle aspettative.

Questa puntualizzazione, è stata necessaria per introdurre il percorso che ha fatto Giovanni prima di entrare definitivamente in azienda, ovvero, un normalissimo percorso di crescita: “una gioventù tranquilla e non orientata all'impresa”, tanto che il percorso di studi intrapreso è stato quello di Giurisprudenza.

## **Intervista a Giovanni Clementoni**

### **Qual è stato il tuo percorso una volta entrato in azienda?**

“Sono entrato in azienda con passione e comprensione dei meccanismi che la regolavano. La mia famiglia ha investito molto in termini di risorse, passione e impegno generale nell’azienda. I miei fratelli hanno giocato un ruolo fondamentale, tutti insieme hanno condotto l’azienda e sono sempre stati vicini e pronti a sostenerlo.

Il nostro ingresso in azienda è stato maturato da mio padre con un certo anticipo, dopo alcuni anni con noi in azienda ha deciso di lasciarci quest’incombenza.

Da quel momento l’azienda è cambiata con la nostra generazione, proprio il passaggio generazionale ha rappresentato un processo di evoluzione, sotto molti punti di vista, è cambiata l’organizzazione, le fabbriche e l’approccio al mercato.

Il Sapientino aveva dato un connotato molto incisivo all’epoca, e la continuità è stata quella di perseguire questa ispirazione per poi evolverla a più target di riferimento. E’ stato poi declinato verso la *fine infanzia*, per poi alzarlo anche all’età scolare. L’allargamento delle gamme e dei target di riferimento, spingendolo anche sotto un’ottica internazionale.”

### **Qual è stato il principale cambiamento della seconda generazione?**

“Il cambiamento più importante è sicuramente stata l’internazionalizzazione, ed è avvenuto quando siamo stati in grado di aprire più filiali in Europa e diventando player internazionali.

Tutto questo è stato aiutato dalla cultura familiare, che ha impostato la vita della nostra famiglia in questo modo, sempre ponendoci l’innovazione e l’evoluzione come base da cui partire.

Fondamentale per la prosecuzione dell’azienda sono i *vecchi investimenti* e principi cardine che aleggiano tutt’ora in azienda. Soprattutto per aziende che fanno giocattoli, tutto quello che fanno lo fanno in virtù di coinvolgere una serie di risorse importanti. E’ importante per un’impresa di questo tipo ricordare che tutto è iniziato per imparare e perpetuare un mestiere, quello di far giocattoli, tutto finanziato dalla famiglia, con metodo e attraendo all’interno un discreto numero di persone che desse continuità a questa azienda, e tutto ciò è esistito nella misura in cui si fa riferimento ai principi fondamentali di cui ho parlato fino ad ora, ma anche di altri.”

### **Come è stato affrontato il passaggio generazionale con te e i tuoi fratelli?**

“Il passaggio del testimone è stato deciso anzitempo da mio padre Mario.

Condurre un’impresa si fa in mille modi, il mestiere dell’imprenditore è particolare, perché per quanto sia importante la tua preparazione, all’imprenditore si richiede un approccio in più, che all’interno delle famiglie non sempre c’è, e non sempre allo stesso modo, il carattere imprenditoriale lo si deve trovare, e non è detto che ci sia.”

## **In che situazione verteva l'azienda quando sei entrato? E quanto la vostra generazione ha cambiato la lementoni?**

“Per fortuna la Clementoni è sempre stata molto sana, ovviamente all'inizio era di tutt'altre dimensioni, arrivava a un massimo di 20 milioni di fatturato, ora oltre i 200, era completamente un'altra azienda dal punto di vista manageriale, dimensionale e organizzativo.

E' stato fatto un grosso investimento per dare questo taglio e morfologia all'azienda.

Uno dei principi fondamentali è sempre stato di essere molto pragmatici, e di fare il passo lungo quanto la gamba, non di più, infatti, dalla presa della conduzione e dal conseguente ingrandimento dell'azienda, e dei suoi rami, abbiamo preso la decisione che all'epoca non sarebbe stata necessaria, ovvero, affidarci in parte ad un management esterno da affiancare ai fratelli, ma che sapesse interpretare i valori della famiglia come fondamento del proprio lavoro.

Sia chiaro, l'impronta deve sempre rimanere familiare, e avere al centro la famiglia, forte e fondante, ma sin dalle origini abbiamo lavorato con una struttura ricca di menti esterne, soprattutto nei punti più critici, con manager che sono rimasti anche per molto tempo, ma anche altri che hanno seguito delle fasi cicliche”

## **Come intendete affrontare il prossimo passaggio generazionale?**

“Come lo è stato per noi, il prossimo passaggio generazionale sarà connaturato con la vita delle persone che verranno.

Ci stiamo interrogando sulla questione, cercano di porre le condizioni di dare continuità all'azienda. A livello familiare sono tutti motivati perché ciò avvenga nel migliore dei modi, sia da parte dei miei fratelli, che dai nostri figli. Al momento ci sentiamo di poter fare affidamento su quattro risorse che provengono dalla terza generazione. Da loro stiamo cercando di distillare i requisiti fondamentali che cerchiamo, in modo da dare una continuità sotto tutti i punti di vista.

Per sintetizzare, la risposta è sì, il passaggio lo abbiamo pianificato, lo stiamo seguendo e facendo, ma una cosa è impostarlo sul piano societario, e l'altra è quello di maturare all'interno delle risorse che possano farsi carico di progetti di questa intensità. Come ho detto prima, al di là dell'impegno che tutte le persone coinvolte ci possono mettere, ci sono delle sottili capacità che un imprenditore deve esprimere.

La nostra previsione è che il progetto di questo passaggio generazionale dovrebbe darci la chiara visione del prossimo assetto societario entro 7/8 anni.”

## **E' risaputo che il passaggio generazionale è uno dei momenti più delicati che un'azienda attraversa, il cambio generazionale che deve avvenire ti spaventa?**

“Ciò che può accadere non mi spaventa, la vita è fatta così, la continuità che ho garantito io a un certo punto non la potrò più attuare, fa parte dell'approccio naturale che ho nei confronti della vita. In qualità di imprenditore non mi spaventa, sono fiducioso perché penso che la cosa possa essere realizzata, chiaro che ci vuole tempo e dedizione, impostare la giusta *postura*, soprattutto per i più giovani. Non affrettare i tempi ma neanche far bruciare i nostri figli e nipoti, i giovani devono crescere con le giuste tempistiche, e per ora la cadenza che stiamo dando a questo progetto mi sembra giusta.”

## Conclusioni

Analizzando le risposte di Giovanni, è facile intuire subito che abbiamo a che fare con un grande imprenditore, cresciuto con i valori che suo padre ha trasmesso a lui e alla sua azienda, e che i figli stanno perfettamente portando avanti. Un altro fattore decisivo che ho notato è la consapevolezza che ha il CEO della situazione aziendale, che è stato sempre in grado di trattare che straordinarie capacità, proprio quello che credo stia cercando nei suoi eredi. In ultima analisi, per quanto riguarda il passato generazionale, Giovanni ci ha portato attraverso il passato, il presente e il futuro di tutto quello che ne concerne, e anche da questo punto di vista ho visto grande pazienza, consapevolezza, filosofia e professionalità. Sembra proprio che i figli di Mario Clementoni stiano applicando lo stesso metodo impiegato da loro padre, ovvero rendere il passaggio generazionale il più “leggero” e naturale possibile, cercando di far emergere nei successori le personalità imprenditoriali di cui hanno bisogno, ma anche pronti alla possibilità che queste personalità non per forza debbano emergere.

Durante gli inizi del percorso di Giovanni ci ha tenuto a sottolineare quanto il passaggio fosse stato naturale e soprattutto sostenuto da tutta la famiglia. Come abbiamo visto questi fattori non sono scontati, già solamente nelle dinamiche familiari non riguardanti l’azienda, c’è bisogno di una famiglia unita, che non forza nessuno a fare decisioni in solitaria, e fuori dalle proprie capacità. Inoltre, possiamo notare anche la lungimiranza del fondatore, Mario Clementoni, che ha pianificato l’ingresso anni prima, e creando questi presupposti in famiglia, prima che in azienda. Altro aspetto da tenere in considerazione, è quello di aver avuto un ingresso da parte dei quattro figli, orientato all’evoluzione e a grandi obiettivi, e non alla tradizione e il ristagnamento. E’ stato eseguito un ottimo lavoro di mantenimento dei valori fondatori, rivisitati in chiave moderna e ambiziosa. Esempio perfetto di questa dinamica è il *Sapientino*, il prodotto che ha lanciato l’azienda, esso è stato rivisitato in chiave moderna, ed evolvendolo sono stati spostati i target di riferimento, verso l’altro e verso il basso.

L’internazionalizzazione dell’azienda è stato un progetto tutto nuovo e tutto in mano alla nuova generazione, non ci sono state interferenze da parte del fondatore, che avrebbe potuto vedere la sua azienda “snaturata”. Questo snaturamento dell’azienda è stato evitato, spiega Giovanni: “E’ importante per un’impresa di questo tipo ricordare che tutto è iniziato per imparare e perpetuare un mestiere, quello di far giocattoli, tutto finanziato dalla famiglia, con metodo e attraendo all’interno un discreto numero di persone che desse continuità a questa azienda, e tutto ciò è esistito nella misura in cui si fa riferimento ai principi fondamentali di cui ho parlato fino ad ora, ma anche di altri.”

E’ molto importante anche l’oggettività che l’organizzazione e la famiglia hanno avuto nell’individuare i loro punti di forza e di debolezza, infatti durante l’intervista si è fatto cenno all’ingresso in azienda di manager esterni, più competenti negli ambiti a loro assegnati. Ma allo stesso modo la scelta di questi manager è stata molto parsimoniosa, a tal punto da aver manager in azienda da diverso tempo.

Come detto in precedenza: “abbiamo preso la decisione che all’epoca non sarebbe stata necessaria, ovvero, affidarci in parte ad un management esterno da affiancare ai fratelli, ma che sapesse interpretare i valori della famiglia come fondamento del proprio lavoro.

Sia chiaro, l’impronta deve sempre rimanere familiare, e avere al centro la famiglia, forte e fondante, ma sin dalle origini abbiamo lavorato con una struttura ricca di menti esterne, soprattutto nei punti più critici, con manager che sono rimasti anche per molto tempo, ma anche altri che hanno seguito delle fasi cicliche”

Per concludere il mio elaborato, vorrei affrontare l'argomento riguardante il futuro di quest'azienda. Abbiamo parlato del passato e del presente di questa splendida e solida realtà, ma è mia intenzione lasciare quest'ultima parte con uno sguardo verso il futuro di quest'azienda, usandola come esempio per augurare all'Italia un futuro roseo per le imprese familiari e per i loro successori.

Proprio per questo motivo, trovo esemplare il progetto di successione previsto per la Clementoni, ovvero un ingresso in azienda sin dall'inizio come se fosse parte integrante della vita dei successori, senza forzature o dirottamenti improvvisi, lasciando i figli liberi di fare le loro esperienze, ma tenendo sempre aperte le porte dell'impresa di famiglia.

Raramente si ha la possibilità di crescere in un contesto, e con un esempio genitoriale imprenditoriale, di avere la possibilità di conoscere tutti i meccanismi e le dinamiche di un'impresa, per di più non dal punto di vista accademico, ma pratico e reale. Trovo che sia un'occasione da sfruttare quella di entrare in contatto con questa realtà quasi come se fosse un gioco, a cui Giovanni e i suoi fratelli non hanno più smesso di giocare.

## Bibliografia

Testi di riferimento:

- “Il family business, Manuale di gestione delle imprese familiari”, a cura di Fabio Corsico. Con Chiara Acciarini ed Enzo Peruffo - Luiss Guido Carli.
- “Manager di famiglia”, storie di imprese familiari e manager di successo. Bernardo Bertoldi e Fabio Corsico – Luiss Guido Carli.

<sup>1</sup>“Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità” – Francesca Conte - Luiss Guido Carli, Dipartimento di impresa e management.

<sup>2</sup>Slides – Prof. Adinolfi – Management delle Piccole e Medie imprese – Family business vs non-family business. Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli.

<sup>3</sup>“Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità” - Luiss Guido Carli, Dipartimento di impresa e management.

<sup>4-5</sup>Slides – Prof. Adinolfi – Management delle Piccole e Medie imprese – Family business vs non-family business. Dipartimento di Impresa e Management, Luiss Guido Carli.

<sup>6</sup>Astrachan J., Klein S., Smyrnios K., “The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem” in Family Business Review, 2002

<sup>7</sup>Compagno C., “Assetti istituzionali e transizione generazionale nelle PMI”, 1999

<sup>8</sup>“Le imprese familiari, i fattori distintivi e la performance: focus sul settore dell'ospitalità” – Francesca Conte - Luiss Guido Carli, Dipartimento di impresa e management.

<sup>9</sup>Aronoff, "Family business sourcebook II. Marietta.". Business Owner Resources (1996). "The special role of strategic planning for family businesses." Family business review (1988). P.105-117.

<sup>10-11-12</sup><https://www.makemoney.ng/it/family-business/>- Anthony Adewui (30/03/2023).

<sup>13</sup>Goffee, R., & Scase, R. (1985). “Proprietorial control in family firms: Some functions of ‘quasi-organic’ management systems.” Journal of Management Studies, 22(1), 53–68.

<sup>14</sup>Ward, J. L. (1997). “Growing the family business: Special challenges and best practices.” Family Business Review.

<sup>15</sup>Dreux, D. R. (1990). “Financing family business: Alternatives to selling out or going public.” Family Business Review.

<sup>16</sup>Monsen, J. R. (1969). “Ownership and management: The effect of separation on performance.” Business Horizons.

<sup>17</sup>Paolone G., “L’azienda a proprietà familiare” Torino, Giappichelli, 1996

<sup>18</sup>Luiss Business School - Slides corso Management PMI - Sostenibilità integrale e integrata - Prof. Simone Budini (Anno accademico 2022/2023)



<sup>22</sup> Prof. Corsico – “Il passaggio generazionale nelle aziende familiari” – Cordo: Management delle Piccole e Medie imprese. Dipartimento di Impresa e Management – Luiss Guido Carli. Anno accademico 2022/2023.

Materiale didattico:

- Cattedra: Management delle Piccole e Medie Imprese. Economia e Management – Anno accademico 2022/2023.

## Sitografia

<sup>19</sup> Sito internet: Metropolitano.it – Luisa Quinto. (<https://www.metropolitano.it/family-business-la-nostra-storia-nella-aziende-ecco-le-piu-antiche/>)

<sup>20</sup> Sito internet - Lavoce.info. Autori: Audinga Baltrunaite, Elisa Brodi e Sauro Mocetti – 17/06/2020 (<https://lavoce.info/archives/67952/impresa-familiare-da-il-meglio-di-se-quando-e-piccola/>)

<sup>21</sup> EY – “il passaggio generazionale nelle aziende familiari”, di Renato Salsa e Chiara Pirrone – 15/02/2023.

<sup>23</sup> Fonte: “Tasse di successione, sconot ai figli degli imprenditori”, Di Massimo Bordignon e Andrea Prat, 14/06/2016, - Sito internet: lavoce.info

## Sitografia per il caso studio

- Sito internet – startupitalia - <https://startupitalia.eu/197422-20230421-ultimo-viaggio-aziende-familiari-clementoni-gattullo-sandionig>
- “il mercato dei giocattoli è in crescita, e il merito è degli adulti nostalgici”. Artioclo di Alessandro Cappelli - 22 Dicembre 2022. <https://www.linkiesta.it/2022/12/giocattoli-natale-adulti-kidult-mercato/>
- “Il mercato dei giocattoli per bambini”. 28/09/2022 <https://www.businesscoot.com/it/studio-di-mercato/il-mercato-dei-giocattoli-per-bambini-italia>
- <https://startupitalia.eu/197422-20230421-ultimo-viaggio-aziende-familiari-clementoni-gattullo-sandionigi>
- <sup>2</sup><https://www.contenuti.icribis.com/osservatorio/2018/settore-giocattoli-italia>

