

INTRODUZIONE

Le aziende familiari sono un tema ricorrente nel dibattito scientifico ed economico e su di esse spesso si addensano nubi che ne evidenziano i limiti mentre, più di rado, verso di esse si indirizzano raggi di Sole che ne facciano comprendere il potenziale.

L'economia aziendale ha lo scopo precipuo di comprendere le modalità e gli strumenti di cui l'azienda abbisogna per strutturarsi ed operare in ossequio ai concetti di efficienza produttiva ed efficacia strategica. La comprensione di questi aspetti particolari e complessi, che si manifestano nei campi più disparati, è possibile risalendo alla prospettiva unificante dell'identico comune denominatore economico.

Partendo da queste premesse, gli Autori del volume si sono proposti di approfondire aspetti particolari del modello di business dell'azienda familiare, evidenziandone i problemi, le criticità e le prospettive.

La ricerca è stata effettuata partendo dalla definizione di pochi ma significativi ambiti di conoscenza entro i quali sono stati collocati tutti i problemi individuati e giudicati meritevoli di approfondimento.

Nell'ambito delle aree di ricerca, gli Autori si sono mossi con l'identica metodologia che parte dalla definizione dell'obiettivo comune del presente volume e affrontati, successivamente, sulla base degli obiettivi particolari derivanti dal riconoscimento di *gap* nella letteratura e del conseguente fabbisogno conoscitivo che ne è derivato.

L'articolazione dei capitoli, di seguito brevemente illustrata, percorre un sentiero che dirama dalla evoluzione della famiglia da tradizionale ad "allargata", in un processo che influisce sulle dinamiche sia interne – cioè tra i singoli membri – sia esterne con riguardo al posizionamento dell'azienda familiare nell'attuale scenario sociale ed economico. Tale è il sentiero che gli Autori hanno inteso sintetizzare nel sottotitolo "Generazioni Società Mercato".

Nel significato di *Generazioni* vi è implicito il riferimento al fattore tempo e alla longevità economica del fenomeno aziendale, nel tempo la *Società*

evolve e si trasforma e detti cambiamenti si ripercuotono sugli stili di vita, sulle abitudini, sulle tecnologie e sulle necessità di quegli individui che tutti insieme, in forma singola od organizzata, costituiscono il *Mercato*.

Nel primo capitolo, Nicola Lattanzi sofferma l'attenzione sul fatto che l'azienda familiare italiana è spesso insediata in aree territoriali a forte vocazione produttiva, riconosciute e riconoscibili, per competenze radicate e consolidate nel tempo; competenze che di fatto esplicitano l'identità del Paese del "Made in Italy" per tutto quello che ciò rappresenta nel mondo.

Internazionalizzazione e investimenti in tecnologia paiono la via obbligata per continuare a competere su livelli di eccellenza produttiva ed economica dove il sapiente governo delle risorse umane gioca un ruolo strategico fondamentale soprattutto nella piccola e media impresa a conduzione familiare, che tra l'altro ne vede mutare il significato.

Centro nevralgico del secondo capitolo, curato da Virginia Falorni e Stefano Amato, è infatti l'azienda familiare *in divenire*, quale meta sistema in cui coesistono due diversi istituti sociali in forte cambiamento: la famiglia e l'impresa. Il tema viene affrontato innanzitutto attraverso alcuni interrogativi, volti a comprendere perché l'azienda familiare non sia più la stessa, le motivazioni dei fenomeni di cambiamento e, infine, se si possa parlare, in analogia alla famiglia, di azienda familiare allargata.

L'azienda familiare, specchio della società attuale, percepisce i segnali del cambiamento dell'istituto famiglia; infatti, la natura del *family business*, in termini di relazione famiglia-impresa-patrimonio, si perde in percorsi inesplorati tanto da poter verosimilmente parlare di azienda familiare allargata.

Il capitolo si sofferma, poi, sui profili soggettivi dell'azienda familiare allargata, nonché sulle sue implicazioni di *governance*.

L'allargamento del confine familiare si traduce, infatti, in termini economico-aziendali, non solo in un'evoluzione del sistema del *family business*, ma anche, in un'espansione delle formule di *governance* che vedono il ricambio generazionale non solo come successione in linea diretta o verticale, ma anche in senso laterale o orizzontale.

Di pari passo con il crescere della complessità che lo scenario familiare esprime, infatti, si avverte sempre più il verificarsi di un allargamento interpretativo del concetto di ricambio generazionale, oggi anche inteso come successione laterale, ovvero in linea orizzontale. Si tratta, in altri termini, di una successione che coinvolge due o più famiglie appartenenti alla medesima generazione, simultaneamente coinvolte, con i loro interessi, a titolo proprietà e a titolo *business* nel *family business*.

Tra le conseguenze del processo di cambiamento della famiglia, il tema della *corporate governance* nelle aziende familiari assume un significato di

vasta portata: tali dinamiche sono oggetto d'analisi nel capitolo terzo, a cura di Stefano Amato. A causa della sovrapposizione tra famiglia, proprietà e governo, anche la necessità di regolamentare il rapporto tra azionisti e management, perseguendo un allineamento dei rispettivi interessi, subisce un significativo temperamento nell'ambito delle *family firm*. Il terzo capitolo prende, dunque, avvio dalla sistematizzazione della letteratura di riferimento, individuando le prospettive che concorrono a definire e influenzare la *governance* delle aziende familiari, andando a costruire un modello di analisi per la comprensione degli assetti istituzionali delle aziende familiari.

In termini di gestione del ricambio generazionale, un utile strumento è costituito dal *family buy-out* (FBO), in grado di favorire un riassetto della struttura proprietaria e, pertanto, la continuazione dell'azienda di famiglia da parte degli eredi promotori dell'iniziativa.

Al di là del ricambio generazionale, al crescere della complessità del business, dei livelli dimensionali e della dispersione della struttura proprietaria, lo studio evidenzia anche la necessità di dotare l'azienda delle *expertise* non sempre rintracciabili all'interno dell'organizzazione: se, da un lato, l'ingresso di manager esterni può comportare la perdita del controllo da parte della famiglia proprietaria, dall'altro lato può costituire fonte di accrescimento delle risorse e competenze su cui una *family firm* può fare affidamento.

Lo sviluppo delle competenze nell'azienda familiare assume, dunque, particolare rilevanza, dal momento che si lega strettamente alla successione inter-generazionale e al permanere dei caratteri di familiarità all'interno dell'azienda.

Nelle aziende familiari il tema della formazione e dello sviluppo delle competenze assume particolare rilievo: l'azione formativa finalizzata all'ingresso dei membri della famiglia nell'azienda presenta dei caratteri peculiari oggetto di approfondimento nel quarto capitolo curato da Vincenzo Zarone, Giuseppe Valenza e Andrea Caputo.

La prospettiva di analisi prende spunto dal *gap* riscontrato nella letteratura manageriale, che ha ampiamente dibattuto l'ambito del *conflict management*, ma risulta avere scarsamente approfondito il tema della risoluzione dei conflitti nelle aziende familiari.

Si analizzano, dunque, quelle interpretazioni, derivanti dalla letteratura, relative a cosa si debba intendere per buon esito del ricambio generazionale, alla ricerca di quei fattori che possano essere considerati di successo della successione.

Nell'ambito del passaggio generazionale, alcuni studi su imprese familiari longeve mettono in evidenza l'importanza di integrare tra competenze tradizionali e innovative: in tal senso, il capitolo propone una riflessione sia

sulle potenzialità della continuità tra generazioni – che permette di mantenere e sviluppare le conoscenze familiari tradizionali – sia sull’impatto delle nuove conoscenze – che possono essere utili per consolidare la competitività aziendale attraverso approcci innovativi.

Fortemente connesso al tema del passaggio generazionale e all’apporto di risorse e competenze esterne, il capitolo successivo, curato da Giuseppina Iacoviello, analizza le dinamiche connesse all’attrazione e allo sviluppo dei talenti nel *family business*. Le risorse umane rappresentano, infatti, quell’elemento che, nell’azienda, può aggiungere valore attraverso il pensiero creativo: gli esseri umani creano l’azienda, scoprono nuovi mercati e consolidano la propria posizione, innovano con prodotti, servizi o processi e forniscono generalmente la scintilla che porta alla formazione professionale e alla competitività.

Nonostante il crescente interesse per le risorse umane, le aziende familiari sono spesso impreparate ai cambiamenti fisiologici o inaspettati nella leadership: tali cambiamenti potrebbero essere affrontati tramite un processo di investimento graduale e a lungo termine nelle professionalità di soggetti particolarmente talentuosi.

Il capitolo esamina, dunque, il tema della gestione del talento, distinguendolo in due fasi: l’identificazione del talento, ovvero i processi formali e informali mediante i quali il talento viene riconosciuto e identificato e la promozione, cioè come il talento di un individuo viene istruito, guidato e incoraggiato. Dal momento che tale processo troppo frequentemente viene lasciato al caso, si sviluppa una riflessione sulle dinamiche, criticità e potenzialità nella identificazione e nello sviluppo dei talenti, sia internamente all’azienda, sia nella ricerca esterna. Si propongono, poi, alcune azioni efficaci per il mantenimento e lo sviluppo dei talenti, nonché per l’attrazione di risorse esterne: dai processi di comunicazione chiari e diffusi, alla valorizzazione delle capacità d’innovazione e di cambiamento culturale, all’implementazione di sistemi di incentivazione di lungo termine.

Il capitolo sesto, curato da Valentina Pieroni, si sviluppa attorno al concetto di informazione, proponendo una riflessione sulle possibilità e conseguenze dell’adozione di strumenti che siano in grado di studiare e spiegare fenomeni e comportamenti complessi, offrendo all’azienda un’informazione più completa dei fenomeni.

L’accrescimento della complessità aziendale richiede, ai fini del buon governo e del controllo degli obiettivi, l’impiego di strumenti in grado di studiarla e linguaggi in grado di rappresentarla. Su questo punto si riconoscono i limiti del linguaggio monetario, non capace in modo pieno di misurare e, pertanto, rappresentare i profili più complessi e talvolta intangibili della gestione.

Il capitolo affronta, dunque, le dinamiche principali dei processi informativi, in particolare nell'utilizzo dell'analisi di rete, che permette di avvalersi dell'astrazione matematica e di grandezze statistiche per descrivere le caratteristiche delle strutture reticolari che si diramano su diversi livelli, all'interno della singola organizzazione o tra aziende nel mercato. Si propone, dunque, una riflessione sui benefici che l'azienda familiare potrebbe conseguire in termini informativi a favore del processo decisionale, con particolare riferimento alla funzione strategica, qualora decidesse di adottare l'analisi di rete quale vero proprio strumento di management.

Il settimo capitolo, a cura di Alessia Patuelli, va ad indagare il livello di consapevolezza strategica delle relazioni tra famiglia e azienda: nelle aziende familiari, infatti, la *familiness* può rappresentare sia un elemento chiave per determinarne il successo, sia una fonte di debolezza. A partire da un approfondimento di come tali relazioni possano influenzare la capacità dell'azienda di competere nel lungo periodo, il capitolo indaga il livello di consapevolezza del valore della famiglia, attraverso l'analisi dei *mission statement*.

La discussione critica delle dinamiche che la famiglia può creare in termini di competitività dell'azienda, nei suoi aspetti favorevoli e sfavorevoli, è un necessario passaggio per comprendere come non sia la presenza di una famiglia, di per sé, a produrre un vantaggio competitivo durevole, ma come essa rappresenti uno degli elementi che può avere un impatto significativo nel successo dell'azienda.

Nonostante la forte influenza nelle idee e nei valori della famiglia, il familismo non è l'unico principio che influenza i valori dell'orientamento strategico di fondo dell'azienda. Non è semplice, tuttavia, andare a indagarne il ruolo negli orientamenti strategici: a tal fine, il capitolo sviluppa una lettura dei *mission statement* di una selezione di aziende, che permette lo sviluppo di alcune considerazioni sulle strategie deliberate e consapevoli delle aziende familiari, in particolar modo nella connessione con i valori di fondo della famiglia.

Proseguendo nell'analisi delle potenzialità e criticità delle aziende familiari nell'acquisizione e mantenimento dei vantaggi competitivi, il capitolo ottavo, a cura di Francesco Cognetta, esplora in che modo le aziende familiari possano creare esperienze di valore, in particolare indagandone la capacità di coinvolgere in modo memorabile il consumatore, attraverso offerte esperienziali, anche legate all'identità unica dell'azienda.

Nei contesti economici odierni, infatti, la configurazione di offerte uniche è diventata condizione necessaria per il conseguimento di un vantaggio competitivo, ricercato sempre più spesso mediante la capacità di soddisfare

le nuove attese esperienziali ed estetiche del consumatore attraverso la predisposizione di esperienze coinvolgenti e la trasposizione di un'idea di bello originale nei beni.

Al fine di comprendere come tali realtà creino valore per i clienti, il capitolo va ad indagare le modalità attraverso le quali le aziende familiari conferiscono alle loro offerte gli essenziali attributi esperienziali, nonché come esse costruiscano la dimensione estetica dei loro prodotti.

Si propone, quindi, una riflessione su come, nelle aziende familiari odierne, il saper fare e le conoscenze secolari degli artigiani possano creare valore integrandosi con nuovi processi creativi, che si sviluppano dal concepimento dell'idea di *bello* alla sua traduzione in un manufatto concreto.

Il volume si conclude con le osservazioni del Curatore Nicola Lattanzi sviluppate evidenziando e discutendo i tratti peculiari e le forze tipizzanti il fenomeno dell'azienda familiare nel contesto contemporaneo.

Con gli Autori tutti, che ringrazio singolarmente per la disponibilità e la grande flessibilità mostrata, ci siamo interrogati sugli aspetti parsi di rilievo e da trattare per una lettura attuale di un fenomeno che, senza pretesa di esautività, tanto ci appassiona. Un ringraziamento particolare è rivolto agli studenti del corso di insegnamento di *Strategia e governo dell'azienda familiare* che da anni, ormai, con la loro curiosità e viva partecipazione, sono continua fonte di ispirazione di temi ritenuti critici per la conduzione dell'azienda familiare.

Azienda familiare, che genera un dibattito sia all'interno dell'accademia scientifica, sia al suo esterno, e sempre più, nelle sedi nella quali il *policy maker* è chiamato a definire strumenti e provvedimenti normativi a supporto dello sviluppo economico del nostro Paese; tutto ciò funge da incitamento a procedere ancora oltre per il futuro.

L'auspicio è che la lettura possa risultare gradevole e proficua, desiderosi e pronti a ricevere una critica costruttiva della quale, come Curatore, sono il primo in indirizzo.

Luglio, 2017

Dipartimento di Economia e Management – Università di Pisa

Nicola Lattanzi
(nicola.lattanzi@unipi.it)

CAPITOLO PRIMO
AZIENDA FAMILIARE E MERCATO¹

di *Nicola Lattanzi*

SOMMARIO: 1.1. L'azienda familiare italiana: territorialità economica e identità di Paese. – 1.2. Una via obbligata per la sopravvivenza: i mercati internazionali. – 1.3. Spirito imprenditoriale e bene aziendale.

1.1. *L'azienda familiare italiana: territorialità economica e identità di Paese*

Le aziende di piccola media dimensione, soprattutto quelle a conduzione familiare, sono state considerate un fenomeno destinato progressivamente a scomparire (Lattanzi, 2000); ciò scaturiva dalla convinzione che l'avvento della tecnostuttura, unitamente a quello delle grandi imprese multinazionali diversificate, le avrebbe condotte al declino e a una possibile transizione verso l'impresa di tipo manageriale in ragione della presenza di alcuni deficit:

- quello manageriale ovvero al rischio di prevalenza della logica *family first* e non *business first* con evidenti ripercussioni sull'apertura a soggetti esterni per il governo dell'azienda;
- quello finanziario ovvero il rischio della presenza di fragilità strutturali in termini di composizione delle fonti;
- quello di unità della proprietà derivanti dalla presenza di litigi che possono condurre all'accettazione di assetti di governance improntati più sulle necessità della famiglia e non dell'azienda.

Nel contesto contemporaneo azienda familiare è sinonimo di fenomeno rilevante nel sistema capitalistico nazionale e internazionale; la teoria eco-

¹ Il presente capitolo costituisce ripresa parziale e ampliamento di quanto pubblicato dall'Autore in Azienda, conduzione familiare e scenari competitivi, in N. LATTANZI (a cura di), *Azienda familiare e scenari competitivi. Percorsi strategici, governo e misurazione del valore economico*, Aracne Editrice, Roma, 2014.

nomica dominante nella prima parte del ventesimo secolo, secondo la quale il modello della piccola e media impresa doveva rappresentare solo una fase di passaggio nel ciclo di vita dell'impresa, destinata a scomparire se non avesse intrapreso un percorso di crescita sufficiente a farle sfruttare le rilevanti economie di scala legate alla dimensione aziendale, è stata smentita dai fatti (Lattanzi, 2000).

La dimensione non è indicatore di efficienza e ad essa occorre guardare con rinnovato interesse. Dimensioni tangibili e intangibili si fondono oggi in combinazioni produttive innovative che impongono l'adozione di parametri di misurazione plurimi e differenziati. È un concetto che richiede relativismo interpretativo e focalizzazione sulle determinanti dello sviluppo che sempre più paiono assumere i caratteri propri della sfera dell'intangibile.

Lo sviluppo aziendale è strettamente avvinto alla capacità di accumulare e creare nuove conoscenze in campo tecnico, organizzativo ed economico e l'economicità esiste solo se incorpora al suo interno condotte etiche decisive per la sopravvivenza dell'istituzione.

È diffusa il convincimento che il vantaggio competitivo dell'azienda dipenda oggi dalla conoscenza. L'attenzione crescente esercitata dalle risorse immateriali nel processo di creazione del valore segnala, infatti, il passaggio da una concezione di azienda riconducibile primariamente alla trasformazione fisica di risorse materiali in prodotti finiti a una prospettiva più ampia legata al ruolo del patrimonio di conoscenze accumulate: il sistema delle relazioni che l'azienda intrattiene e genera con una molteplicità di soggetti interni ed esterni assume a momento chiave nell'analisi delle determinanti che presiedono alla creazione di un sostenibile e duraturo vantaggio competitivo.

Nella competizione assume fondamentale importanza sviluppare una capacità di cambiamento, un'attitudine al governo di un sistema di relazioni all'interno del quale monitorare e gestire la dinamica e i flussi della conoscenza. Notiamo come il contenuto delle conoscenze tecniche sia stato fortemente integrato da quelle non tecniche e come vi sia una stretta relazione fra valore attribuito all'azienda e disponibilità, tacita ed esplicita, di conoscenza.

Le aziende familiari in Italia si posizionano soprattutto nei settori *labour intensive*, meno in quelli *capital intensive*; si collocano con maggiore frequenza in particolari nicchie di mercato, mirano a perseguire un vantaggio competitivo sostenibile, volto cioè alla diversificazione del prodotto o del servizio, in modo che il cliente possa percepire differenze qualitative.

I settori *labour intensive*, si caratterizzano in linea di tendenza per più bassi investimenti nella ricerca e sviluppo, soprattutto in ambito tecnologico. La loro presenza, inoltre, è più elevata in settori in cui l'attività economica

diviene il naturale prolungamento dell'attività svolta sino a quel momento dalla famiglia – si pensi al settore tessile, a quello agroalimentare – sovente all'interno di un'area territoriale a forte vocazione produttiva. È il caso dei distretti industriali all'interno dei quali si sono stratificate e radicate competenze e conoscenze diffuse che generano valore nel processo di trasformazione tecnico-fisico dei fattori produttivi specifici (Anselmi e Lattanzi, 2016).

L'azienda, compresa quella a conduzione familiare, vive nell'ambiente e con l'ambiente instaura un insieme di fitte relazioni diverse e differenti per frequenza, intensità e direzione. Essa è divenuta fattore portante e centrale dell'economia e il suo ruolo e funzione è riconducibile alla creazione di ricchezza e benessere sociale (Ferraris Franceschi, 2000).

I cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni sono di rilevante significato e l'azienda, soprattutto quella di piccole e medie dimensioni, ha visto mutare profondamente caratteristiche e condizioni all'interno delle quali erano soliti maturare i processi di scambio che dell'azienda sono il cordone ombelicale; cambiamenti che hanno prodotto conseguenze sul modo di concepire ed elaborare la visione strategica e sociale dell'azienda a medio e lungo termine. La gestione di una complessità crescente richiede un maggior grado di cultura economico-aziendale: è auspicabile che la gestione si indirizzi verso l'adozione di strumenti cognitivi mediante i quali percepire, raccogliere ed elaborare le informazioni affinché strategia aziendale e capacità cognitiva evolvano di pari passo.

Il mutamento in atto si caratterizza per la maggiore attenzione riservata alla comprensione delle condizioni e delle caratteristiche, ad elevato contenuto immateriale, all'interno delle quali sono soliti maturare sia i processi produttivi, sia i processi di scambio. Oltretutto i modelli di consumo e gli stili di vita tendono ad uniformarsi: i medesimi prodotti si trovano in parti diverse del globo, i percorsi formativi del management aziendale hanno sempre più una matrice culturale comune. In buona sostanza nei diversi continenti è possibile riscontrare le medesime modalità di organizzazione della produzione e del lavoro (Lattanzi, 2012).

L'obiettivo aziendale di economicità di lungo periodo richiede quindi che le scelte finalizzate alla creazione di valore si basino sulla comprensione, la considerazione ed il rispetto di principi, valori e norme etiche in quanto da questi dipende il livello di integrazione sociale e culturale dell'azienda nel contesto di riferimento (Ferraris Franceschi, 2000).

L'ambiente attuale è caratterizzato da elevata complessità: i ritmi e l'intensità di acquisizione e sfruttamento delle risorse aziendali hanno infatti subito una forte accelerazione. Gli orizzonti temporali lungo i quali immaginare il possibile divenire della gestione strategica si sono notevolmente ridotti esasperando, di fatto, il fattore tempo.

È nostra convinzione che il fenomeno sia conseguenza della velocità di sviluppo della società, che a sua volta è strettamente connessa con il grado di innovazione tecnologica. La tecnologia in *primis* è artefice della creazione di nuove dimensioni di tipo spazio-temporale all'interno delle quali mutano le condizioni di aziendalià. Al tempo, per certi versi, si attribuisce valore di risorsa immateriale e come tale diventa assimilabile ad un fattore sul cui sfruttamento, in termini di sua maggiore o minore disponibilità, si impernano le strategie (Lattanzi, 2012).

In questo contesto, dinamico e turbolento, la capacità di sopravvivenza dipende infatti dalla capacità di anticipare i cambiamenti e dalla velocità di risposta; è il fenomeno aziendale che richiede una pulsione all'innovazione e lo sviluppo di una sensibilità orientata alla valutazione e al monitoraggio della potenzialità insita nella combinazione produttiva.

Gli ultimi decenni si sono caratterizzati per la presenza di significativi mutamenti nel contesto economico-sociale attribuibili primariamente al progresso scientifico e tecnologico; ciò ha comportato ripercussioni sul *modus vivendi* e sul *modus operandi* degli individui e dunque sull'esercizio della funzione di scelta che della vita dell'uomo è prerogativa fondamentale.

I fattori che hanno determinato questo mutamento sono legati al superamento dei tradizionali limiti spaziali e temporali, ma sono anche riconducibili all'evoluzione demografica, che ha aumentato la durata della vita modificando nel contempo la piramide delle età nonché i bisogni ad essa correlati; al ritmo accelerato delle innovazioni tecnologiche che diffondendosi hanno comportato un continuo aggiornamento ed adeguamento delle conoscenze; alla diffusione di una coscienza orientata allo sviluppo sostenibile (declinazione di redditività, socialità, ambiente e utilizzo delle risorse naturali) implica l'acquisizione di competenze e risorse umane dedicate.

Le caratteristiche del contesto contemporaneo, le spinte provenienti dalla società e dalle istituzioni verso l'adozione di una responsabilità anche sociale producono la necessità di analizzare i mutamenti intercorsi. Da questo punto di vista principi, valori e norme etiche, esprimendo elementi identificativi della relazione fra azienda e mercato e fra azienda ed ambiente in senso ampio generale, incidono in maniera profonda sull'orientamento strategico di fondo.

Essi si fondono nell'economicità, influenzano l'insieme delle risorse intangibili ed il patrimonio umano, partecipano alla dinamica aziendale e contribuiscono al processo di formazione dell'immagine dell'azienda.

In quanto elementi identificativi della relazione tra azienda e mercato e tra azienda ed ambiente sociale essi entrano a far parte a pieno titolo dell'orientamento strategico di fondo, esercitano forte influenza sul complesso delle risorse intangibili, sul patrimonio umano, contribuiscono a formare l'im-

magine, partecipano alla dinamica competitiva, entrano come parte essenziale nell'economicità.

Con riguardo particolare all'azienda familiare, occorre considerare e soffermarsi sul rapporto con il territorio. Il rapporto tra azienda e luogo territoriale è mutato nel tempo parallelamente a quello tra uomo e territorio; ciò che nel passato era lontano dal "fisicamente raggiungibile" rimaneva di fatto estraneo. Si può affermare che la prossimità fisica fosse un elemento necessario a instaurare relazioni personali di fiducia su cui venivano basati anche gli scambi. La vicinanza favoriva la conoscenza diretta degli altri individui, la diffusione di codici di comportamento comuni e la condivisione della propria reputazione e di quella degli altri.

Con una prima fase di progresso tecnologico relativo ai mezzi di trasporto, grazie alla quale le distanze sono state sensibilmente ridimensionate, la prossimità fisica si è evoluta fino a diventare prossimità relazionale. In questa fase, data la maggiore ampiezza territoriale alla portata dell'individuo, soprattutto in un'ottica di scambio, non era possibile limitare le proprie relazioni a quelle instaurate con il territorio circostante.

Il progresso tecnologico degli ultimi decenni ha modificato il concetto di ambiente: la prossimità fisica di un luogo o di una persona non è più elemento essenziale per la formazione di relazioni o la creazione di condizioni favorevoli allo scambio.

L'azienda è costretta ad imboccare la strada della specializzazione produttiva, caratterizzata dalla differenziazione del prodotto, dalla creazione e cura di una propria nicchia di mercato.

Il territorio inoltre è il luogo deputato allo scambio e nella storia si è connotato per la presenza di requisiti di fisicità e materialità; oggi assistiamo alla creazione di territori economici virtuali caratterizzati dall'assenza del requisito di fisicità all'interno dei quali si aprono prospettive inesplorate.

Bonomi (1997) rileva come siano mutate le tre variabili forti del modello fordista: il capitale, il lavoro e il territorio. Il capitale in quanto sottoposto a processi di coalizione finanziaria; il lavoro in ragione della sua frammentazione in una molteplicità di figure atipiche; il territorio perché diventa fabbrica di erogazione di competenze solo se in grado di garantire margini di flessibilità e versatilità delle risorse umane che lo rendono variabile strategica, sottraendolo così al destino di ridursi a puro fattore di produzione. Un territorio può competere nella globalizzazione solo se non si limita a porsi quale luogo di reperimento di manodopera abbondante e a basso costo; è l'incontro tra locale e globale che genera valore.

Le crisi economiche, l'innescio di processi recessivi, o anche, il ritardo nello sviluppo socio economico di un territorio, determinano forti difficoltà nella

ricerca e nel mantenimento del successo economico delle aziende che in esso operano, nonché, nella crescita e nel miglioramento delle loro performance.

La scarsa vitalità innovativa, competitiva e sociale delle aziende, di ogni ordine, tipo e natura, se diffusa su un territorio, non può che svilirne progressivamente il benessere economico, inducendo ritardi nella crescita anche sociale e culturale del medesimo e, infine, determinandone la crisi.

Analogamente avviene in ordine allo sviluppo, il quale postula e, allo stesso tempo, determina la crescita qualitativa e quantitativa delle aziende che in esso operano e che con esso legano rapporti di relazione (Vergara, 1986).

Nel contesto attuale è forte la correlazione tra le prospettive di sviluppo di un territorio e quella delle aziende che su di esso operano; il familismo economico, in tal senso, è fenomeno da osservare con attenzione particolare proprio in ragione delle radici territoriali che lo caratterizzano e lo contraddistinguono.

La relazione era biunivoca prima dello sviluppo della *net economy* e lo è rimasta dopo, sebbene la mobilità di alcune competenze e alcuni saperi abbia in parte modificato lo scenario. La biunivocità del rapporto costituisce, dunque, la causa del determinarsi di circoli virtuosi, in caso di sviluppo e, viceversa, di circoli viziosi che aggravano progressivamente la situazione, in caso di crisi.

Le competenze, le esperienze, le virtù umane e professionali in possesso della proprietà e del management, non esauriscono le caratteristiche necessarie a svolgere la funzione di agente attivo dello sviluppo dell'azienda e del territorio, infatti sono necessarie talune convinzioni di fondo e alcune caratteristiche distintive di natura immateriale e spirituale. Dette convinzioni generano tensioni ideali, motivazionali e operative, in assenza delle quali ha difficoltà a formarsi quella pulsione interiore che è condizione fondamentale per operare in coerenza con una prospettiva di sviluppo sostenibile e ambizioso che funge da contraltare alla tendenza inerziale dell'ambiente generale (Vergara, 1986).

È un tratto distintivo del nostro Paese. Il concetto di territorio ha mutato significato a discapito di una concezione che valorizza l'appartenenza dell'azienda di piccola e media dimensione, soprattutto quando ad essa si accompagna una conduzione familiare, ad una area territoriale a forte caratterizzazione produttiva che in quanto è elemento distintivo e identitario.

1.2. *Una via obbligata per la sopravvivenza: i mercati internazionali*

Nell'azienda familiare si intersecano le complessità della relazione famiglia-impresa-patrimonio; in essa prende forma un complesso di relazioni la cui natura va indagata con riguardo al coordinamento dell'attività di reperimento dei fattori produttivi, rispetto al modo in cui vengono svolti i processi

di trasformazione degli stessi in prodotti o servizi, nonché alle condizioni generali all'interno della quali si concretizza l'atto della vendita: il tutto finalizzato alla ricerca di posizionamenti strategici competitivi in ambienti e scenari economici caratterizzati da elevata complessità.

La crescente integrazione dell'economia è stata favorita da fattori tecnologici che hanno facilitato le relazioni commerciali internazionali e la gestione delle aziende con unità geograficamente distaccate; le barriere geografiche e istituzionali si sono ridotte e configurate in modi nuovi con conseguente apertura dei mercati; la funzione di logistica è stata interessata da significativi cambiamenti che hanno inciso sulla conformazione della catena del valore delle aziende. Gli attori dell'arena competitiva sono mutati e le aziende familiari non sono esenti dagli effetti di queste dinamiche.

Nel contesto internazionale, i mercati dei singoli Paesi sono più connessi e integrati; la conseguenza è la creazione di entità organizzative sempre più grandi, sistemi di *Information & Communication Technology* sempre più efficienti unitamente all'esigenza, per le PMI, di interagire con interlocutori abituati a muoversi in continenti diversi.

Il modello di business basato sul mercato domestico mostra limiti, ma ciò non significa che tutte le aziende saranno obbligate ad essere presenti all'estero quanto piuttosto sviluppare una capacità critica per l'analisi della propria posizione competitiva.

L'espansione internazionale è una opzione strategica che le aziende possono perseguire con buoni risultati indipendentemente dalla loro dimensione. Le diverse combinazioni dell'attività commerciale e di quella produttiva realizzate direttamente sui mercati di sbocco esteri consentono di individuare differenti profili strategici: considerando l'estensione geografica delle attività commerciali e delle attività produttive è possibile individuare alcune tipologie di aziende rilevanti ai fini delle nostre considerazioni:

- le aziende *locali*, ovvero quelle imprese che producono e commercializzano i prodotti su base unicamente nazionale;
- le aziende *esportatrici*, ovvero quelle imprese che producono in Italia e che esportano quota parte del proprio fatturato;
- le aziende *internazionali*, ovvero quelle imprese che hanno costruito reti internazionali di produzione e vendita.

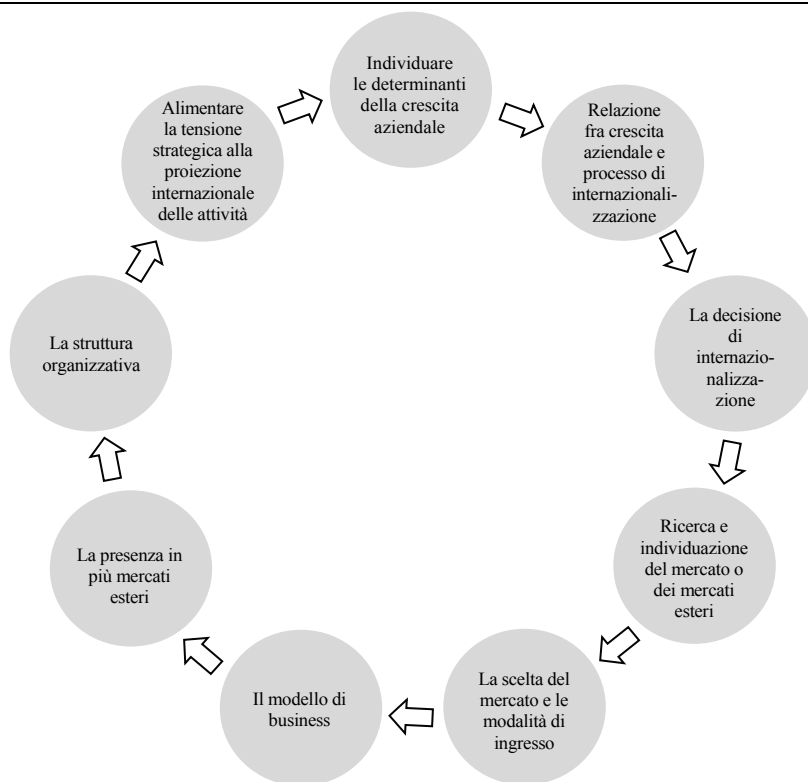
Il processo di internazionalizzazione è in molti casi una strategia di crescita premiante, che va condotta però con attenzione, *commitment* e metodologie specifiche a seconda del contesto in cui si opera.

L'assunzione della decisione di sviluppo sui mercati esteri richiede consapevolezza strategica; può essere di ausilio delineare un percorso metodologico rivolto al management e finalizzato a focalizzare l'attenzione sugli

snodi critici della crescita internazionale. Si tratta di individuare alcune possibili fasi decisionali di rilevanza strategica e da queste muovere verso il governo consapevole del processo²: a) l'individuazione delle determinanti della crescita aziendale; b) la relazione fra crescita aziendale e processo di internazionalizzazione; c) la decisione di internazionalizzare l'azienda; d) la ricerca e l'individuazione del mercato o dei mercati esteri; e) la scelta del mercato e le modalità di ingresso; f) il modello di business; g) la presenza in più mercati esteri; h) la struttura organizzativa; i) l'alimentazione della tensione strategica alla proiezione internazionale delle attività.

I passaggi richiamati possono rappresentarsi ricorrendo allo schema seguente di relazione circolare di Figura 1.

Fig. 1. – *Processo di internazionalizzazione e crescita nei mercati esteri*



Fonte: elaborazione propria.

² In proposito si confronti: C.A. CARNEVALE MAFFÈ-M. VENZIN, *Specificità e linee guida della crescita internazionale delle aziende familiari*, in *Economia & Management*, 5/2005.

Una più elevata consapevolezza al tema dell'internazionalizzazione e una maggiore comprensione delle criticità gestionali relative all'apertura verso i mercati esteri sono fattori che determinano anche una diversa disponibilità verso l'assunzione di nuove risorse professionali. Il capitale umano, infatti, è presupposto fondante e fondamentale del processo di sviluppo internazionale.

La relazione tra il livello di internazionalizzazione e la performance aziendale è un argomento chiave della letteratura sulle strategie di internazionalizzazione; ciò che occorre evidenziare è che gli studi sulle strategie di crescita internazionale ad oggi non hanno fornito una risposta univoca al quesito circa la maggior redditività delle aziende con marcata presenza sui mercati esteri.

Vi sono fattori che, infatti, rendono la gestione dell'azienda costosa; si pensi, a titolo non esaustivo, ai costi associati al controllo delle filiali estere e alla complessità della struttura organizzativa necessaria.

La decisione di espandere l'azienda sul mercato estero comporta implicazioni strategiche da valutare all'interno di un orizzonte temporale di medio periodo nella consapevolezza dell'esistenza di fattori sia di impulso, sia di freno, endogeni ed esogeni all'azienda, che possono rallentare o accelerare il processo. In molte circostanze è dato riscontrare, però, da parte delle PMI italiane un atteggiamento verso il mercato estero non pianificato con scarso ricorso ad approcci più propri del buon management.

Ne conseguono strategie di internazionalizzazione troppo spesso a basso impegno e *commitment*: il mercato estero è visto solo ed esclusivamente come mercato di sbocco, senza coglierne le opportunità in termini di sviluppo aziendale; i mercati esteri vengono frammentati, con conseguente scarsa e superficiale conoscenza della struttura di ciascuno di essi, senza adattare il sistema di offerta al contesto specifico, con presenza locale debole, quindi senza identità, e mantenimento o centralizzazione delle attività in Italia.

Può essere di ausilio la stesura di un *business plan* all'interno del quale raccogliere e descrivere le scelte relative al mercato di riferimento, al sistema di prodotto e ai processi operativi.

Nel nostro paese si è formato nei secoli uno straordinario bagaglio di competenze e saperi, in particolare legate alla tradizione manifatturiera che si è radicata in territori a forte vocazione produttiva, che richiede di essere valorizzato mediante la "contaminazione" con nuovi linguaggi e opportunità offerte dall'innovazione tecnologica. Si possono rilevare alcune linee di tendenza all'interno delle quali il ruolo e la funzione delle aziende a conduzione familiare è molto importante³:

³ Confronta Centro Studi CNA, *Le PMI e la sfida dell'internazionalizzazione. Analisi e proposte di policy*, 2012.

1. è in atto un fenomeno di “democratizzazione del processo di internazionalizzazione” sia commerciale, sia produttiva in quanto possibile per molte più aziende e che riguarda soprattutto quelle di dimensioni più contenute in termini di fatturato e di personale;

2. è in atto un fenomeno di riorganizzazione geografica del processo di internazionalizzazione a vantaggio delle economie emergenti, in particolare nel mondo asiatico (Medio Oriente e Cina). Questa ridefinizione dei mercati di sbocco e di approvvigionamento richiede nuovi strumenti e modalità di presidio rispetto al tradizionale mondo atlantico, che tengano conto del profilo strategico delle aziende interessate a operare in questi mercati;

3. è in atto un fenomeno di crescente interesse da parte della domanda internazionale di prodotti o servizi del *Made in Italy* – anche di *brand* meno conosciuti – ma egualmente intrisi di qualità artigianali, storia e cultura. Un numero importante di aziende, molte delle quali PMI a conduzione familiare, dimostra già oggi di saper competere sui mercati internazionali: è importante focalizzare l’attenzione sul processo di ricostruzione e narrazione delle capacità e dell’immagine del *Made in Italy* favorendo *in primis* i quattro settori in cui le aziende italiane hanno saputo conquistare posizioni di eccellenza: a) automazione; b) arredo; c) abbigliamento; d) agroalimentare.

Come rilevato da Anselmi e Lattanzi (2016) una delle peculiarità distintive delle realtà produttive italiane consiste nella marcata parcellizzazione del tessuto imprenditoriale, connotazione che si estrinseca nella presenza di un elevato numero di aziende di più ridotta dimensione. Molte di queste ricercano nella eccellenza della produzione, nella creatività della formula strategica e nella specializzazione produttiva le fonti del vantaggio competitivo. In un contesto in cui la ricerca della leadership di costo trova ostacoli non solo nella ridotta dimensione propria di molte aziende, ma anche nella graduale perdita di significato dei tradizionali confini geografici dei mercati, emerge la necessità di confrontarsi con modelli di sviluppo sempre più orientati al mercato globale e pertanto ai processi di internazionalizzazione.

1.3. Spirito imprenditoriale e bene aziendale

Non vi è posizione unanime circa l’identificazione e la definizione in letteratura del concetto di imprenditorialità talvolta identificato con le manifestazioni che ne caratterizzano la presenza, la costituzione di nuove aziende, talaltra con l’esplicarsi della funzione imprenditoriale. Il concetto si intreccia spesso con quello di imprenditore all’interno del quale si individuano qualità che ne connotano l’identità e che trovano poi riscontro

nell'esercizio della funzione imprenditoriale (Del Bene *et al.*, 2012).

L'imprenditore può essere visto come colui che intraprende, colui che inizia l'avventura, colui che apporta ossigeno economico e pensiero strategico alla intrapresa economica, l'impresa per l'appunto. L'attività imprenditoriale non si limita pertanto solo momento della costituzione, ma si rivolge anche al disegno organizzativo e al governo della struttura aziendale. L'azienda non nasce familiare, ma lo diventa e nel suo divenire il familismo permea in tutte le sue dimensioni la combinazione produttiva.

L'agire imprenditoriale, in ampia connotazione, si dipana nell'ambito di tre dimensioni (Golinelli e Baccarini, 2011):

a) quella *mentale*, che attiene al sogno e all'innovazione, quindi all'imprenditorialità;

b) quella *organizzativa*, che si riferisce al fare efficacemente le cose che si è deciso di fare e che esprime i caratteri della managerialità;

c) quella *relazionale*, diretta alla costruzione dei rapporti con gli *stakeholder* e alla creazione della squadra aziendale, che ingloba i tratti della leadership.

La molteplicità di dimensioni e la natura della genesi aziendale producono una grande varietà di possibili combinazioni ed espressioni imprenditoriali che rivelano i profondi connotati di diversità delle singole esperienze, in funzione dell'intensità con la quale le diverse dimensioni si esprimono e si combinano.

La via di crescita e sviluppo da privilegiare appare quella connessa con il rispetto del mondo socio-ambientale all'interno del quale siamo immersi ed è altresì chiaro che il cambiamento culturale di prospettiva non possa più oggi essere richiesto e delegato al solo livello istituzionale. Esso è anche responsabilità di chi guida lo sviluppo imprenditoriale il quale deve ricercare e assicurare all'azienda le vie di evoluzione più consone al rispetto dei valori, ambientali, sociali ed economici (Coda, 1988).

Vergara (2012) asserisce che detta importanza è cruciale in periodi di crisi e di recessione economica, durante i quali l'azione consapevole, innovativa e avveduta di imprenditori e manager qualificati e motivati può contrapporsi alla forza d'inerzia dell'ambiente e a risultati negativi delle gestioni sino ad invertirne il verso.

Nello scenario economico contemporaneo, all'interno del quale la globalizzazione e informatizzazione sono artefici primi di nuovi scenari, le aziende sono chiamate a riconfigurare i propri modelli imprenditoriali e quelle familiari non ne sono immuni. Occorre osservare la combinazione economica da prospettive differenti, studiarne la storia, il contesto produttivo, il territorio di azione, la vocazione e la missione.

Assume rilevanza la presenza di differenti e variegati elementi in capo al

soggetto imprenditore – che in molti casi nella piccola e media impresa è anche soggetto economico – tra i quali evidenziamo:

a) il coraggio economico, la curiosità intellettuale e la mentalità orientata al pragmatismo;

b) la formulazione di uno scenario all'interno del quale proiettare la visione dell'azienda;

c) una mentalità orientata al cambiamento produttivo e organizzativo;

d) la capacità di individuare, selezionare e valorizzare il capitale umano;

e) la capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace;

f) una mentalità aperta al processo di managerializzazione.

Ne discendono uno spirito imprenditoriale e una sensibilità manageriale che, insieme, costituiscono fattori di massima importanza per lo stato di salute dell'azienda e per le prospettive di sviluppo dei sistemi economici e delle singole combinazioni produttive che ne costituiscono parte integrante.

La funzione di chi assume il governo economico è volta a ricercare l'equilibrio tra l'ambiente in cui opera, caratterizzato da un'elevata turbolenza, e l'impresa stessa le cui strutture organizzative ed operative sono tendenzialmente rigide e resistenti al cambiamento. Le varie idee del sistema umano si concretizzano attraverso il sistema delle decisioni; le azioni e le operazioni aziendali non sono altro che l'oggettivazione delle intuizioni e delle idee delle persone che guidano l'azienda.

Drucker (1954) osserva come il management debba domandarsi che cosa sia giusto per l'azienda e non che cosa è giusto per i proprietari, i dipendenti, il mercato di borsa e altri singoli soggetti; di fatto se una decisione non è giusta per l'azienda, essa non è giusta neppure per i suoi stakeholder.

Si evidenziano dunque importanti componenti: la prima quella legata al "comprendere", la seconda riconducibile al "fare". I due aspetti, pur se inscindibili, si prestano ad essere esaminati in maniera distinta, per motivazioni differenti in quanto:

– si realizzano mediante attività umane prevalenti di natura assai diversa: di elaborazione intellettuale, apprendimento, conoscenza e giudizio, la prima; di scelte ed azioni operative la seconda;

– si realizzano, almeno in astratto, secondo una sequenza logica e, quindi, in momenti temporali successivi: un "fare il bene per l'azienda" può attuarsi soltanto dopo aver correttamente "capito cosa è bene per l'azienda" e "come lo si può realizzare"; in quanto, in fine, si riferiscono ad ambiti ed oggetti sostanzialmente diversi: l'ambito generale, ed astratto del "cosa è bene per l'azienda": l'oggetto che deve essere appunto "capito", il primo; e quello delle scelte operative e delle azioni che occorre compiere per la messa in pratica di ciò che si è appreso e conosciuto, il secondo.

Il perseguire o meno il bene dell'azienda, continuativamente e con piena consapevolezza del proprio dovere di perseguirlo, ha la sua radice nella sfera dei desideri profondi del vertice aziendale. Questi tuttavia, come ogni altra componente dell'orientamento di fondo del management, raramente formano oggetto di esplicita e consapevole decisione e rimangono per lo più operanti a livello inconscio (Coda, 1988).

La formula imprenditoriale è il risultato delle assunzioni e delle scelte strategiche che sino sono intrecciate nel tempo. Essa si presta ad essere letta come il frutto dell'evoluzione storica che si è originata in seguito alle decisioni assunte dagli uomini che si sono avvicinati nel governo aziendale.

Le scelte strategiche, a loro volta, sono (o sono state) determinate da spinte maturate all'interno della formula imprenditoriale: questa del resto, oltre a rappresentare il risultato di scelte strategiche adottate, determina l'impostazione strategica dell'impresa. In questo senso la formula imprenditoriale crea le condizioni per il manifestarsi di determinati comportamenti strategici dell'azienda, cioè del modo in cui il sistema si rapporta con l'ambiente futuro (Buscarini, 2005).

Un buon governo societario conduce alla massimizzazione degli interessi di tutti gli attori coinvolti nell'attività aziendale garantendo la massima efficienza ed efficacia del processo sia gestionale, sia decisionale.

Il processo decisionario dell'organo di governo si esplicita nella coordinazione dei vincoli, aspettative e pressioni provenienti dall'ambiente esterno con le competenze e capacità interne all'azienda.

La natura delle decisioni di governo aziendale deve essere relazionata all'insieme di azioni volte a monitorare i fattori esterni ed a organizzare le capacità e competenze interne al fine di produrre un vantaggio competitivo (Golinelli e Barile, 2003).

La strategia è l'elemento che integra e collega le necessità del mercato nel quale l'azienda opera con le attese sociali, ossia si deve riuscire a generare un'offerta competitiva sul piano concorrenziale che, però, deve essere derivata dall'impiego di risorse valorizzate correttamente. Basti pensare alle aspettative dei vari *stakeholder* che variano continuamente nel tempo e nello spazio e che di conseguenza non possono essere definite e codificate una sola volta nell'arco di vita aziendale. Le attese dei differenti *stakeholder* variano in ragione del grado di cultura e delle convinzioni ideologiche ma anche a seconda del ceto professionale e delle mode (Guatri, 1991).

Il rapporto *azienda-stakeholder* ha natura dinamica, deve essere considerato come input e output della gestione strategica, tanto che si parla di rapporto che evolve nel tempo influenzato da tutti gli attori coinvolti che non presenta una soluzione di continuità.

Ferraris Franceschi (1978) definisce “conoscitivo-decisionale” il processo di formulazione della strategia ed evidenzia come tale processo sia un’attività tipica dell’uomo la quale non è presente solo nelle aziende, bensì in tutte le organizzazioni, comprese quelle che non si pongono finalità di ordine produttivo. L’uomo osserva, analizza e valuta la realtà per esprimere un giudizio a cui seguono decisioni. Ne discende che il processo decisionale comprenda tutte le fasi della strategia, dalla sua formulazione alla sua esecuzione dando luogo ad una sequenza di decisioni (Mintzberg, 1996).

Il processo di gestione strategica pervade tutta l’organizzazione ed è per questo motivo che la strategia ha successo quando è coerente con gli obiettivi ed i valori dell’impresa, con le risorse e le competenze, con la struttura ed i sistemi organizzativi e con l’ambiente esterno. Si tratta di un processo complesso sul lungo termine che coinvolge tutta la struttura organizzativa e che comprende sia l’ambiente circostante, sia la struttura interna. È per questo motivo che il soggetto economico deve instaurare con esso un processo di scambio interattivo di reciproca influenza tanto che la strategia aziendale può essere vista come una forma di mediazione tra l’azienda ed il suo ambiente.

La questione consiste nel considerare il “bene” dell’azienda dal punto di vista dell’azienda stessa. Non vi sono, quindi, diversi, possibili, modi di interpretare il contenuto di questo “bene”, sulla base della diversa posizione del portatore di interesse chiamato in causa, ma un solo modo di concepirlo e questo coincide con il “bene comune”. In tesi generale, il bene comune di ciascun istituto si identifica con la realizzazione della missione costituente la sua ragione d’essere, in armonia, s’intende, con il bene più vasto della società di cui è parte.

Il “bene” dell’azienda è dunque un “bene” che non può essere identificato con il “bene” di uno dei soggetti o interlocutori direttamente o indirettamente coinvolti, essendo ad evidenza un bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità operando una sintesi armonica, equilibrata dei molteplici interessi e obiettivi coinvolti nella vita e nella gestione dell’azienda (Coda, 1988).

La capacità di riconoscere cosa è “bene” per l’azienda e la volontà di realizzarlo sono strettamente collegati alla personalità dei singoli individui; assumono pertanto rilievo i valori umani, quelli morali e quelli professionali quali parti ideali della coscienza interiore di ciascuno e del senso di responsabilità che ne deriva e ciò si arricchisce di significati particolari nel caso dell’azienda a conduzione familiare.

CAPITOLO SECONDO

AZIENDA E FAMIGLIA ¹

di *Virginia Falorni*

SOMMARIO: 2.1. Perché l'azienda familiare non è più la stessa. – 2.2. Come la si può riconoscere? Che cosa sta accadendo?. – 2.3. Esiste l'azienda di famiglia allargata?. – 2.4. Azienda familiare allargata: profili e risvolti giuridici. – 2.5. L'azienda familiare allargata: soggetto economico, soggetto giuridico e governance. – 2.6. Assetti societari e strategia: un approccio olistico.

2.1. *Perché l'azienda familiare non è più la stessa*

«Tramonto, declino, trasformazione o perfino resurrezione sotto altre forme» (Dotto, 2011; p. 48), comunque la si guardi, la famiglia oggi presenta una realtà molto diversa dal passato.

Nei Paesi economicamente avanzati, tra cui l'Italia, nel corso degli ultimi decenni, la famiglia ha subito radicali trasformazioni, risultato di una molteplicità di fenomeni di natura demografica, economica, sociale e culturale, tra cui: l'invecchiamento della popolazione, la diminuzione del tasso di natalità e nuzialità, il cambiamento del ruolo sociale della donna², nonché la diffusione di un orientamento culturale che considera la famiglia come «un affare privato, un ambito di vita, di relazioni private, esclusive e rinegoziabili» (Donati e Di Nicola, 2002). Tali fattori, ed altri, hanno nel corso del

¹ Nel presente capitolo Virginia Falorni è autrice dei §§ 2.1-2.4; Stefano Amato è autore dei §§ 2.5-2.6.

² L'interpretazione dei mutamenti familiari è da ritenersi incompleta senza prendere in considerazione una grande trasformazione sociale: la parificazione delle relazioni di genere. In particolare, per A.L. Zanatta «le trasformazioni familiari sono strettamente legate anche all'accesso progressivo delle donne alla dignità di soggetto sociale e giuridico e all'uguaglianza con l'uomo [...] Nella società contemporanea i rapporti di genere (tra donne e uomini, intesi come costruiti socialmente) tendono a diventare più simmetrici e paritari e ad acquistare un carattere volontario e negoziale». A.L. ZANATTA, *Le nuove famiglie*, Il Mulino, Bologna, 2008, p. 18.

tempo modificato la rete relazionale della famiglia tanto, oggi, da poter parlare di “*polverizzazione*”³ e “*pluralizzazione*”⁴ delle forme familiari.

Questo profilo di mutamento si traduce in due distinti, ma correlati, aspetti di novità:

- il passaggio da un unico e prevalente modello di famiglia (quella fondata sul matrimonio) ad una pluralità di forme familiari. Spazio insieme fisico, relazionale e simbolico la famiglia «mette a nudo la sua natura proteiforme» (Di Nicola, 1993; p. 12), modificandosi continuamente le forme ed i contenuti della relazione. Alla morfogenesi familiare corrisponde specularmente un problema di identità specifica della famiglia; per meglio dire, «l'identità della famiglia si perde in dinamiche che affondano nella zona latente del sociale, là dove ogni tipo di relazione intima, solo per il fatto di essere intima e avere una certa continuità nel tempo, chiede di essere riconosciuta come “familiare”⁵» (Donati, 2006);
- la famiglia si trasforma da «esperienza totale e permanente in esperienza parziale e transitoria della vita individuale» (Zanatta, 2008, p. 9). Sempre più frequentemente, infatti, i sociologi parlano di famiglie per indicare «la varietà e molteplicità di esperienze familiari che l'individuo può attraversare nel corso della sua vita» (Zanatta, 2008; p. 10); in altri termini, le varie strutture familiari devono interpretarsi, dal punto di vista del singolo individuo, non come inconciliabili, bensì, come fasi o momenti diversi all'interno del proprio percorso biografico.

Conferma della complessità dell'istituto familiare giunge dall'ultimo Censimento generale della Popolazione (2011)⁶ che, a fronte di una numerosità totale di 24.611.766 famiglie⁷, individua una molteplicità di *species* familiari⁸.

³ Il fenomeno della “*polverizzazione*” delle strutture familiari fa riferimento alla realtà fattuale della famiglia oggi che mostra «famiglie sempre più numerose ma sempre più piccole». E. SCABINI-G. ROSSI (a cura di), *Le parole della famiglia, Studi interdisciplinari sulla famiglia*, Vita e Pensiero. Pubblicazioni dell'Università Cattolica, Milano, 2006.

⁴ «La pluralità postmoderna della famiglia diventa sinonimo di dis-orientamento, disgregazione, ovvero pluralizzazione come in-differenziazione delle forme familiari [...] come de-differenziazione o in-determinazione delle stesse». E. SCABINI-G. ROSSI (a cura di), *Le parole della famiglia, Studi interdisciplinari sulla famiglia*, Vita e Pensiero. Pubblicazioni dell'Università Cattolica, Milano, 2006.

⁵ La famiglia diviene quindi «espressione spesso usata come metafora di tutte quelle situazioni che hanno a che fare con la naturalezza» C. SARACENO-M. NALDINI, *Sociologia della famiglia*, Il Mulino, Bologna, 2001.

⁶ Si fa esplicito riferimento al 15° Censimento generale della Popolazione 2011.

⁷ L'Istat nello svolgimento delle proprie attività statistiche dei Censimenti generali della Popolazione, in materia di famiglia, utilizza quale criterio di individuazione la nozione di

Tab. 1. – *Famiglie per tipologia di famiglia – Censimento 2001 e 2011 (valori assoluti, variazioni e composizioni percentuali)*

TIPI DI FAMIGLIA	2001	2011	Composizione % 2001	Composizione % 2011	Variazioni % 2011/2001
Famiglie senza nuclei	5.981.882	8.319.826	27,4	33,8	39,1
FAMIGLIE UNIPERSONALI	5.427.621	7.667.305	24,9	31,2	41,3
Non in coabitazione	5.296.881	7.177.537	24,3	29,2	35,5
FAMIGLIE NON UNIPERSONALI	554.261	652.521	2,5	2,7	17,7
Famiglie con un solo nucleo	15.532.005	15.941.550	71,2	64,8	2,6
SENZA ALTRE PERSONE RESIDENTI	14.520.830	14.879.765	66,6	60,5	2,5
Coppie senza figli	4.240.413	4.628.991	19,4	18,8	9,2
Coppie con figli	8.524.205	8.062.226	39,1	32,8	- 5,4
Madre con figli	1.456.627	1.813.949	6,7	7,4	24,5
Padre con figli	299.585	374.599	1,4	1,5	25,0
CON ALTRE PERSONE RESIDENTI	1.011.175	1.061.785	4,6	4,3	5,0
Coppie senza figli	289.375	339.692	1,3	1,4	17,4
Coppie con figli	536.814	470.891	2,5	1,9	- 12,3
Madre con figli	144.589	189.748	0,7	0,8	31,2
Padre con figli	40.397	61.454	0,2	0,2	52,1
Famiglie con due o più nuclei	296.789	350.390	1,4	1,4	18,1
Totale	21.810.676	24.611.766	100,0	100,0	12,8

Fonte: rielaborazione dati da <http://dati-censimentopopolazione.istat.it>.

famiglia anagrafica: «un insieme di persone legate da vincoli di matrimonio, parentela, affinità, adozione, tutela o da vincoli affettivi, dimoranti abitualmente nella stessa abitazione. Una famiglia può essere costituita anche da una sola persona». www.istat.it Tale definizione, in linea con l'approccio sociologico e diversamente dalla nozione giuridica di famiglia, basata sul matrimonio, amplia gli orizzonti permettendo di includere una maggiore varietà di manifestazioni del "fare famiglia"; quali le libere unioni, i legami di fatto, una sola persona.

⁸Le tipologie familiari, empiricamente rilevate dall'Istat, nello svolgimento dell'esame censitario, sono state individuate dalla combinazione di variabili, quali: l'aver o non avere figli, vivere in coppia o da soli, essere coniugati o non, la presenza o meno nell'unità di coabitazione di membri aggregati. www.istat.it.

La quota di maggior rilevanza è costituita dalle famiglie con un solo nucleo⁹ (15.941.550), pari al 64,8% delle famiglie totalmente rilevate; si tratta nella maggior parte di casi (14.879.765 famiglie) di coppie o nuclei monogenitore che vivono senza altre persone residenti.

Più in dettaglio, sono le coppie con figli (8.062.226) e le coppie senza figli (4.628.991) le fattispecie più rappresentative all'intero della categoria. Ad articolare i percorsi familiari vi è, infatti, la diffusione delle unioni civili¹⁰ e delle coppie di fatto, che in alcuni casi rappresentano una fase di preludio al matrimonio, ma che, oggi, sembrano per lo più ricoprire un ruolo ad esso del tutto alternativo.

I dati ufficiali Istat 2015¹¹ confermano una struttura della famiglia italiana sempre più ristretta e frammentata: si registra una crescita delle famiglie unipersonali¹² (dal 21,1%, del 1994 – 1995, al 31,1% del 2014 – 2015), e un costante calo delle famiglie numerose (dall'8,4% al 5,4%). Causa principale del “dimezzamento” della dimensione media della famiglia è l'aumento delle separazioni e dei divorzi.

Il Report Istat dell'anno 2015¹³, in tema di *Matrimoni, Separazioni e Divorzi*, infatti, rileva, rispetto al 2014, un aumento del numero dei divorzi del +57% (82.469 di divorzi totali), a fronte di un incremento più contenuto, pari a +2,7%, della numerosità delle separazioni (91.706 di separazioni totali).

Per una corretta interpretazione dei dati, occorre tener presente che nel 2015 esplicano per la prima volta i loro effetti due importanti variazioni normative in materia di separazione e scioglimento delle unioni coniugali.

⁹ Per nucleo familiare ai fini dello svolgimento del Censimento si intende «un insieme di persone tra loro coabitanti che sono legate dal vincolo di coppia e/o rapporto genitore-figlio (sempre che il figlio sia celibe/nubile)». Ciò significa che il nucleo familiare, a differenza della nozione di famiglia anagrafica, comprende sempre almeno due persone: una coppia, un genitore con figlio celibe o nubile. www.istat.it.

¹⁰ Le unioni civili e le convivenze *more uxorio* entrano nel panorama delle forme del “fare famiglia” giuridicamente riconosciute e tutelate dall'ordinamento con la legge 20 maggio 2016, n. 76, recante *Regolamentazione delle unioni civili tra persone dello stesso sesso e disciplina delle convivenze*.

¹¹ Per una minuziosa disamina si veda Istat, *Annuario Statistico Italiano*, 2016.

¹² Tra le innumerevoli metamorfosi riguardanti la famiglia quando ne parliamo, anche se può sembrare improprio e azzardato, ci riferiamo anche alla cosiddetta famiglia unipersonale, cioè composta da una sola persona che per scelta o per necessità costituisce un nucleo a sé stante. Ad essa appartengono i giovani celibi o nubili, gli adulti separati o divorziati, gli anziani vedovi. La denominazione, coniata ai fini statistici, è ormai comunemente accettata ed indica un *modus vivendi* sempre più diffuso nella società contemporanea.

¹³ Per una minuziosa disamina si veda Report Istat 2015, *Matrimoni, Separazioni e Divorzi*.

In *primis*, la legge n. 162/2014¹⁴, entrata in vigore alla fine del 2014, semplifica l'*iter* procedurale della separazione e del divorzio consensuale prevedendo la stipula di accordi extragiudiziali.

Ma, il grande incremento dei divorzi è soprattutto imputabile alla legge n. 55/2015¹⁵, più nota come legge sul “*Divorzio breve*”. Il legislatore con questa legge interviene sulla disciplina della separazione e del divorzio accorciando drasticamente il periodo d’obbligo intercorrente tra il provvedimento di separazione e quello di divorzio.

Queste brevi considerazioni evidenziano come la famiglia oggi, ancor più del passato, costituisca un oggetto di studio complesso; pertanto, non si tratta solo di un’imprecisione terminologica, quanto, invece, di un efficace indicatore della complessità di relazioni e dimensioni affettive, simboliche e fisiche implicate nella rete familiare.

La difficoltà che questo istituto sociale solleva conduce a riflettere non solo sul suo significato attuale, ma, anche (e soprattutto), sugli effetti che riverbera in azienda.

Quindi: che cosa è oggi la famiglia? Quando una pluralità così diversificata di forme familiari entra nella dinamica aziendale, l’azienda familiare mostra scenari e risvolti inediti?

La risposta al primo interrogativo giunge dalla sociologia¹⁶, secondo cui

¹⁴La legge 10 novembre 2014, n. 162 è il risultato della conversione in legge, con modificazioni, il d.l. 12 settembre 2014, n. 132, recante *Misure urgenti di degiurisdizionalizzazione ed altri interventi per la definizione dell’arretrato in materia di processo civile*. La legge prevede il ricorso agli accordi extragiudiziali nei soli casi di separazione e divorzio consensuali. In applicazione della norma, nel 2015, sono stati definiti presso gli Uffici di stato civile 27.040 divorzi (pari al 32,8% del totale dei divorzi del 2015) e 17.668 separazioni (pari al 19,3% sul totale delle separazioni). Per una disamina statistica si faccia riferimento al Report Istat 2015, *Matrimoni, Separazioni e Divorzi*.

¹⁵La legge 6 maggio 2015, n. 55, recante *Disposizioni in materia di scioglimento o di cessazione degli effetti civili del matrimonio nonché di comunione tra i coniugi*, è pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 11 maggio 2015 ed è entrata in vigore il 26 maggio 2015. La legge interviene sulla disciplina della separazione e del divorzio, riducendo i tempi per la domanda divorzile.

¹⁶«La sociologia, come scienza moderna, è caratterizzata da un dualismo di fondo che, mettendo in opposizione l’uomo come soggetto e l’uomo come oggetto della società, si traduce in due paradigmi conoscitivi praticamente alternativi e spesso incommunicabili: da un lato il paradigma dell’azione sociale, basato sulla soggettività, e dall’altro il paradigma del sistema sociale, localizzato sulle strutture sociali oggettivate». P. DONATI, *Introduzione alla sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2002. La sociologia, in quanto disciplina tecnico-pratica, secondo P. Donati, dovrebbe connettere fra loro questi paradigmi così da pervenire a modalità più profonde e meno riduttive di comprensione e spiegazione del mondo sociale umano. A questo scopo, P. Donati definisce il paradigma “relazionale”.

«la famiglia è un fenomeno relazionale¹⁷ nel senso che si definisce nelle relazioni, con le relazioni e per le relazioni che comporta» (Donati, 2002); in altri termini, quale specifica realtà, la famiglia delinea un *network* di relazioni reciproche che implicano intersoggettività e connessioni strutturali fra soggetti.

Sistema complesso, differenziato, dai confini variabili, la famiglia, quale relazione sociale, è specchio della società contemporanea¹⁸ in cui i vincoli interpersonali tendono a “*liquefarsi*”¹⁹, divenendo semplicemente legami relazionali liberi da ogni aggettivazione o statuizione chiusa e vincolante; in altre parole, siamo nella società della “*modernità liquida*”²⁰ in cui si abbandona la logica dell’*aut* per accostarci alla logica dell’*et*.

La famiglia, quindi, si “allarga” e si “restringe” assumendo o perdendo, rispettivamente, caratteri di maggiore o minore stabilità tanto da non parlare più di famiglia, bensì di «famiglie», o, più precisamente, di una famiglia come realtà “allargata”²¹, per la varietà di legami affettivi-relazionali che ivi trovano definizione.

¹⁷ La famiglia come «relazione sociale piena» (Donati, 2006), modifica le forme e i contenuti di tale relazione «in rapporto ad una continua e inevitabile morfogenesi, che investe la famiglia sia per cause interne che per cause esterne legate alla dinamica societaria, essendo le due sfere di relazioni in costante connessione, interazione, interdipendenza». P. TERENCEZI (a cura di), *Percorsi di sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2012. P. DONATI, *Manuale di sociologia della famiglia*, Laterza, Roma, 2006.

¹⁸ Come scrive P. Donati «la morfogenesi della famiglia è [...] simultanea alla morfogenesi della società». P. Donati, *Perché “la famiglia”? Le risposte della sociologia relazionale*, Cantagalli, 2008.

¹⁹ Espressione riconducibile al sociologo polacco Zygmunt Bauman con cui ha inteso spiegare la postmodernità. Esplicito è il riferimento alle sue opere più celebri: Z. BAUMAN, *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge, 2000. Trad. it. Z. BAUMAN, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002. Z. BAUMAN, *Liquid Love: on the frailty of human bonds*, Polity Press, Cambridge, 2003. Trad. it. Z. BAUMAN, *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi*, Laterza, Roma-Bari, 2004. Z. BAUMAN, *Liquid Life*, Polity Press, Cambridge, 2005. Trad. it. Z. BAUMAN, *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2006.

²⁰ Utilizzando un’espressione del sociologo Zygmunt Bauman, con “*modernità liquida*” vogliamo indicare un’epoca in cui la società e le sue strutture sono sottoposte a un processo di “*fluidificazione*”: per effetto dei fenomeni globali, qualsiasi entità passa dallo stato solido allo stato liquido, perdendo i suoi contorni chiari e definiti. Comportandosi proprio come i fluidi, che non avendo forma propria, assumono quella del contenitore, anche i concetti di luogo, di confine e di identità continuano a trasformarsi e la loro forma viene continuamente ridefinita dalle situazioni. Z. BAUMAN, *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge, 2000. Trad. it. Z. BAUMAN, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002.

²¹ Nel corso del capitolo parleremo di azienda familiare allargata facendo esplicito riferimento al significato come qui adottato.

Se oggi la famiglia è “allargata” quali implicazioni ne discendono per l’azienda familiare?

È realistico pensare che, se la famiglia si dirama in traiettorie inesplorate, anche il sistema del *family business*, manifesterà profili di cambiamento rilevante, degni di nota. Come tale, oggi, lo studio dell’impresa familiare, quale relazione azienda-famiglia²², deve focalizzarsi soprattutto sul secondo termine del rapporto: la famiglia in un contesto di forte cambiamento.

2.2. Come la si può riconoscere? Che cosa sta accadendo?

Quando la famiglia è impegnata nell’attività d’impresa, «agli aspetti più delicati della vita comune dei proprietari (convivenze, divorzi, presenza o meno di eredi) faranno eco altrettante criticità della vita aziendale» (Zocchi, 2008; p. 114).

Tale affermazione, generalmente condivisa, diviene, per i nostri fini di studio, premessa essenziale per riflettere in termini economico-aziendali sul sistema del *family business*, quale relazione famiglia-impresa-patrimonio.

L’azienda familiare, con le relazioni ivi intrinseche, è tradizionalmente rappresentato in letteratura con il “*three circle model*”²³ di Tagiuri e Davis. Questo modello costituisce da sempre riferimento “principe” per delineare la struttura del *family business* in quanto individua, con uno schema grafico semplice ed immediato nella sua lettura, la varietà degli interessi (*family*, *ownership* e *business*) che si inseriscono nel sovraordinato sistema azienda familiare.

Ferma restando la validità generale del modello, tuttavia, rappresentare il sottosistema famiglia in unità sembra, a nostro avviso, limitativo e non espressivo della realtà familiare odierna; costellata da una pluralità di modelli alternativi di famiglia.

Nostro intento è quindi cercare di coniugare all’interno del “*three circle model*” il nuovo ritratto familiare al fine di proporre una raffigurazione più attuale del *family business*; utile ad evidenziare le sfere di interesse all’interno dell’iniziativa imprenditoriale nonché i possibili risvolti che complesse dinamiche familiari possono produrre in azienda.

Presupposto essenziale da cui partire è il significato di famiglia, sociolo-

²² Il presente contributo, in particolare, assume come unità di analisi l’azienda familiare, considerata come meta-sistema, ossia sistema di ordine superiore, in cui coesistono due istituti sociali differenti: l’impresa e la famiglia, realtà tra loro interagenti.


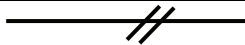
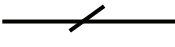
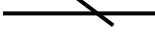


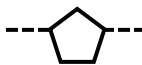
²³ Per una sua minuziosa disamina si rimanda al capitolo terzo, § 3.2.

gicamente inteso, quale “relazione sociale piena”, come adottato nel § 2.1.

Adottare questa definizione permette non solo di ripensare l’istituto sociale dalle relazioni e dai rapporti che legano i membri in una stessa dinastia familiare, ma, anche, di individuare, a partire dagli stessi legami, i modelli di famiglia prevalenti nella società attuale.














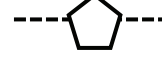


Per adiuvarlo questo dichiarato intento è necessario introdurre il genogramma familiare²⁴ che, in coerenza con l’accezione scelta di famiglia, presenta un’immagine della famiglia quale rete di rapporti relazionali, emotivi ed affettivi. Seguendo simile prospettiva, le forme familiari saranno individuate ed evidenziate a partire dalla legenda delle diverse relazioni familiari in uso nel genogramma (o *family relationships*, nella versione originale del genogramma).

Fig. 1. – Dal genogramma ai tipi di famiglia dell’età contemporanea

Relazioni familiari – Genogramma	Tipi di famiglia
Matrimonio 	Famiglia matrimoniale o fondata sul matrimonio
Divorzio  Separazione legale  Separazione di fatto 	Famiglia unipersonale
Rapporto d’amore  Relazione stabile e duratura  Convivenza 	Famiglia di fatto

Segue

²⁴ Specchio e mappa della storia della famiglia il genogramma definisce visivamente e graficamente la struttura della famiglia, riportando i caratteri delle persone appartenenti alla famiglia stessa e rappresentando la rete di rapporti relazionali che legano quest’ultimi l’un l’altro, con date e passaggi significativi della loro vita. Il genogramma è, secondo le parole di M. McGoldrick e R. Gerson, «una forma di rappresentazione dell’albero genealogico che registra informazioni sui membri di una famiglia e sulle loro relazioni nel corso di almeno tre generazioni. Mette in evidenza graficamente le informazioni della famiglia in modo da offrire una rapida visione di insieme dei complessi *patterns* familiari». M. MCGOLDRICK-R. GERSON, *Genograms in family assessment*, W.W. Norton & Company, 1985, p. 1.

Relazioni familiari – Genogramma	Tipi di famiglia
<p>Matrimonio </p> <p>Divorzio </p> <p>Separazione legale </p> <p>Separazione di fatto </p> <p>Rapporto d'amore </p> <p>Relazione stabile e duratura </p> <p>Convivenza </p>	<p>Famiglia ricostituita o ricomposta</p>
<p>Matrimonio </p> <p>Divorzio </p> <p>Separazione legale </p> <p>Separazione di fatto </p> <p>Rapporto d'amore </p> <p>Relazione stabile e duratura </p> <p>Convivenza </p> <p>Relazione emotiva </p> <p>Distanza culturale </p>	<p>Famiglia mista</p>

Fonte: elaborazione propria.

Più in dettaglio, ad esempio, il legame matrimoniale, matrimonio all'interno della sezione delle relazioni familiari del genogramma, identificherà, in un'ottica che guarda alla famiglia come "relazione sociale piena", l'immagine di una famiglia fondata sul matrimonio, ovvero la famiglia matrimoniale; ancora, i legami familiari denominati rapporto d'amore, relazione stabile e duratura e convivenza, se combinati tra di loro in modo opportuno realizzeranno, con veridicità, l'identità della famiglia di fatto, intesa come coppia di fatto o unioni civili; infine i simboli delle relazioni familiari, riferiti

rispettivamente alla famiglia matrimoniale, alla famiglia di fatto e alla famiglia unipersonale, se visti a sistema, in un *unicum*, daranno volto alla famiglia ricostituita o ricomposta²⁵.

Casistica più complessa è, invece, la fattispecie della famiglia mista.

I simboli delle relazioni familiari in uso dal genogramma, sia visti in unità che in loro combinazione, non sembrano, infatti, utili a cogliere la vera natura della famiglia mista. Per colmare simile lacuna, pensiamo di “forzare” l’articolazione della legenda del genogramma inserendo uno o più simboli pensati *ad hoc* per la realtà relazionale della famiglia mista. In dettaglio, poiché la famiglia mista comprende sia le coppie sposate sia quelle unite da un legame di fatto, ciò che dovremmo aggiungere, al fine di farne emergere le peculiarità, non sarà propriamente un altro tipo di relazione familiare, bensì, una nuova sfumatura in ordine alla parte del genogramma che racchiude le relazioni emotive (o *emotional relationships*, nella versione originale del genogramma). Introduciamo, quindi, all’interno delle relazioni emotive, la “*distanza culturale*”; espressione della differenza culturale e valoriale che connota un componente della famiglia mista²⁶. Mettendo a sistema la “*distanza culturale*” con le altre simbologie dei legami relazionali selezionati (già utilizzati per indicare la famiglia matrimoniale e la famiglia di fatto) si perviene, dunque, ad un’immagine familiare coincidente con l’identità della famiglia mista.

Seguendo la logica delineata emergono cinque *species* alternative di famiglie: la famiglia matrimoniale o famiglia fondata sul matrimonio, la famiglia unipersonale, la famiglia di fatto, la famiglia ricostituita o ricomposta e la famiglia mista.

Raggiunta la coerenza logica desiderata, tra l’accezione di famiglia seguita e l’identificazione delle famiglie, sotto forma di modelli alternativi, si ipotizza verosimilmente, un’evoluzione del “*three circle model*” secondo il concetto di famiglia allargata²⁷. La nuova configurazione, come proposta in

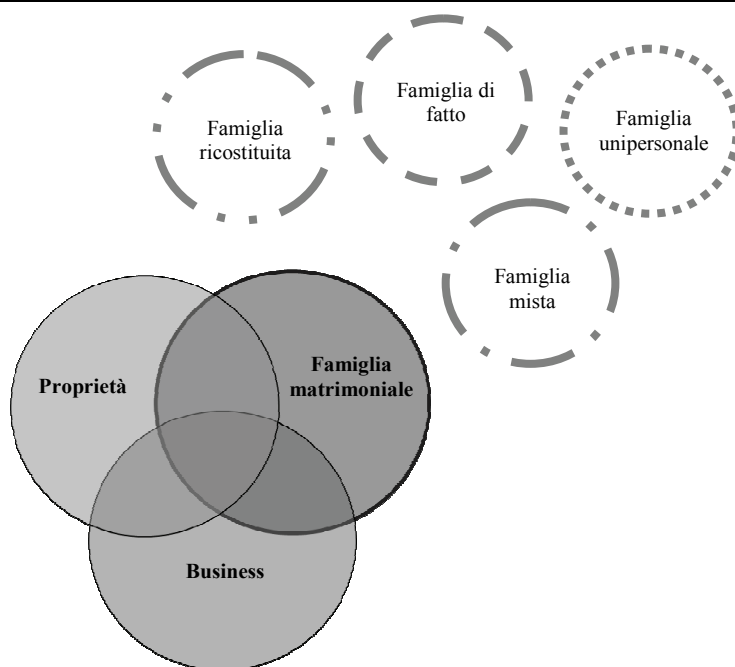
²⁵ La famiglia ricostituita o ricomposta viene intesa quale coppia convivente, sposata o non sposata, con o senza figli, in cui almeno uno dei due partner proviene da un precedente legame matrimoniale o legame di fatto interrotto per morte, separazione o divorzio.

²⁶ In questo contributo si definiscono famiglie miste quelle in cui i coniugi o partner sono di diversa cittadinanza, oppure anche della stessa cittadinanza (uno per nascita e l’altro per acquisizione) ma diversi per lingua, religione, etnia.

²⁷ È precisa volontà non trovare nuova denominazione al “*three circle model*” di Tagiuri e Davis, seppur il *nomen*, a primo impatto, possa risultare non più così congruo e coerente alla sua nuova rappresentazione grafica. Tuttavia, è ben precisa la ragione per cui il modello non trova nuovo nome; ovvero, come ricordato più volte nel corso del nostro lavoro: «la famiglia è e resta una relazione sociale piena, pur modificandosi le forme e i contenuti di tale

Fig. 3, viene realizzata mettendo a sistema il modello di Tagiuri e Davis, opportunamente modificato secondo il nuovo concetto “allargato” di famiglia, con il genogramma familiare. Al fine di rendere il modello più chiaro e intellegibile, ciascuna forma familiare viene distinta graficamente con la simbologia standard dei legami familiari in uso nel genogramma, come riportato dalla legenda in Fig. 4.









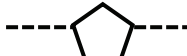




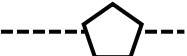


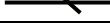







Fig. 2. – Possibile evoluzione del «three circle model» secondo il concetto di famiglia allargata



Fonte: elaborazione propria.

relazione in rapporto ad una continua e inevitabile morfogenesi». P. TERENCE (a cura di), *Percorsi di sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2012. P. DONATI-P. DI NICOLA, *Lineamenti di sociologia della famiglia*, Carocci, Roma, 2002.

Fig. 3. – *Legenda di rappresentazione grafica nel «three circle model» per ciascuna tipologia familiare*

Tipi di Famiglia	Relazioni familiari-Genogramma	Rappresentazione grafica nel «three circle model»
Famiglia matrimoniale	Matrimonio 	
Famiglia unipersonale	Divorzio  Separazione legale  Separazione di fatto 	
Famiglia di fatto	Rapporto d'amore  Relazione stabile e duratura  Convivenza 	
Famiglia ricostituita o ricomposta	Matrimonio  Rapporto d'amore  Relazione stabile e duratura  Convivenza  Divorzio  Separazione legale  Separazione di fatto 	
Famiglia mista	Matrimonio  Rapporto d'amore  Relazione stabile e duratura  Convivenza  Distanza culturale 	

Fonte: elaborazione propria.

La nuova rappresentazione del sistema del *family business*, in termini di relazione famiglia allargata-impresa-patrimonio, non solo costituisce versione del “*three circle model*” ma, anche, fornisce un profilo attuale al sottosistema famiglia; quest’ultimo distinto internamente in cinque diversi sottosistemi, ciascuno dei quali identificativo dei vari modelli alternativi di famiglia dell’età contemporanea (la famiglia matrimoniale o famiglia fondata sul matrimonio, la famiglia di fatto, la famiglia unipersonale, la famiglia ricostituita o ricomposta e la famiglia mista).

Come facilmente si comprenderà, il modello proposto costituisce diretta trasposizione grafica, in termini economico-aziendali, del grado di complessità in seno alla famiglia. Ad esempio, guardando al modello in Fig. 3, si evince che il *family business* ha al suo interno una sola *species* familiare i cui legami relazionali sono fondati sul matrimonio; ovvero, tutti i membri appartenenti alla sfera familiare, coinvolti a vario titolo in azienda, hanno rapporti definibili da una relazione familiare matrimoniale.

L’evoluzione proposta del “*three circle model*” mostra i sottosistemi raffiguranti le famiglie indipendenti e, allo stesso tempo, variamente interconnessi con l’area del *business* e con l’area della proprietà.

Tale circostanza permette di dare rappresentazione grafica alla varietà di interessi coinvolti in azienda; ovvero, ciascun soggetto, interagente con il sistema azienda, caratterizzato da un proprio punto di vista in ordine ad obiettivi personali e aziendali, è collocabile all’interno dei sottosistemi nonché all’interno di uno dei settori, individuati dall’intersezione dei vari cerchi.

Con riferimento alla Fig. 3, graficamente, infatti, la sfera della «famiglia matrimoniale» è l’unica, tra tutti e cinque i sottosistemi di famiglie, che si inserisce, intersecando rispettivamente l’area del *business* e l’area della proprietà. I restanti sottosistemi di famiglie (famiglia di fatto, famiglia mista, famiglia ricostituita e famiglia unipersonale) rimangono, invece, presenti solo nell’“universo” delle forme familiari genericamente intese, senza avere, al tempo di riferimento, alcun contatto né con il sottosistema della proprietà né con il sottosistema del *business*.

Alla luce delle considerazioni svolte, possiamo riassumere così gli aspetti di maggior rilevanza introdotti dal modello proposto:

- alla stregua della morfogenesi che investe l’istituto famiglia, la rappresentazione proposta dell’azienda familiare sarà soggetta ad una continua e inevitabile ridefinizione, con una variabilità pari al tasso di mutevolezza che investe la sfera delle relazioni familiari;
- il modello, come proposto, fornisce un’immagine puntuale, e tempestiva dell’azienda familiare oggetto di analisi, in merito alla sua struttura relazionale-familiare, al *business* e alla proprietà. Usando una metafora: una

simile rappresentazione del sistema del *family business*, come una fotografia, cristallizza l'immagine dell'azienda familiare in un dato momento storico illustrando da vicino tutte le varie sfumature della dinamica interna aziendale;

- la nuova rappresentazione del *family business* permette di individuare la varietà di interessi che esistono nel sistema azienda, nonché i relativi punti di intersezione e divergenza, mostrando come le diverse prospettive delle diverse categorie di soggetti dipendano non solo dalla posizione che questi ultimi assumono nei sottosistemi coinvolti ma anche dal legame relazionale-familiare sottostante;
- il modello offre una lettura più agevole ed immediata dei risvolti che complesse dinamiche familiari possono produrre sull'azienda;
- la versione del “*three circle model*” con la nuova accezione di famiglia mostra la sua massima utilità quando l'azienda familiare presenta due o più fattispecie familiari, contemporaneamente presenti all'interno della stessa generazione.

2.3. Esiste l'azienda di famiglia allargata?

«Il coinvolgimento della famiglia nel *business* rende l'azienda diversa e unica» (Miller e Rice, 1967). Quanto scrivevano questi studiosi nel 1967, alla luce della realtà familiare odierna, non può non conservare ancora una propria generale validità.

I profili di diversità e unicità che contraddistinguono l'azienda familiare²⁸ sembrano oggi ancora più evidenti; causa principale di una famiglia che diviene “allargata” nella varietà di legami relazionali-familiari che ivi trovano definizione.

²⁸ Il presente contributo, in particolare, assume come unità di analisi esclusivamente quell'istituto fondamentale per la produzione dei beni economici privati denominato “impresa”, corrispondente alla fattispecie di *azienda di produzione* di beni e servizi per lo scambio di mercato che unitamente agli istituti *azienda familiare di consumo*, *azienda composta pubblica* e *azienda non profit* concorrono a definire le quattro classi di aziende individuate in dottrina (Airoidi *et al.*, 2005). In questa prospettiva, pertanto, stante la coincidenza tra impresa e azienda, i due termini possono essere impiegati alternativamente senza correre il rischio di improprie generalizzazioni. Per Cavalieri e Ferraris Francheschi la distinzione tra azienda e impresa è esclusivamente riconducibile al ruolo che la seconda si riserva sul mercato per cui «L'impresa è, in breve, un'azienda che si colloca sul mercato operando in condizioni di competizione» rilevando altresì che «Tale ruolo può non essere altrettanto preminente in tutte le istituzioni aziendali operanti nella realtà». E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia aziendale. Attività aziendali e processi produttivi*, vol. 1, G. Giappichelli Editore, Torino, 2008, p. 70.

Tale premessa sembra dovuta al fine di introdurre il nostro interrogativo principale: possiamo verosimilmente parlare di uno statuto dell'azienda familiare allargata, quale realtà economica dotata di propria e distinta soggettività?

Per rispondere è necessario premettere i caratteri identificativi per la qualifica di un'azienda come familiare.

Come scriveva, nel 1989, Handler, «definire l'impresa familiare è la prima e più evidente sfida per i ricercatori in tema di *family business*»²⁹.

I suoi caratteri originali e distintivi sono così vasti e differenziati che rendono difficile delimitare la realtà azienda familiare in senso unanime e condiviso. Tale criticità deriva principalmente dalla complessità del fenomeno che vede al suo interno la compresenza di due distinte realtà: la famiglia e l'azienda, ciascuna delle quali presenta strutture e regole di comportamento proprie e relativamente stabili (Mussolino, 2005; p. 9).

Nel corso della storia sono stati molti gli studiosi che hanno cercato di dare pieno significato al concetto di azienda familiare senza arrivare ad un'univoca e pacifica definizione (Mussolino, 2005; p. 9); comune è l'idea dell'azienda familiare come il combinato disposto di *aziendalità*³⁰ e *famigliarità* (elementi che vanno a fondersi e, interagendo l'uno con l'altro, danno vita ad un fenomeno del tutto peculiare della nostra realtà imprenditoriale).

Il requisito della *famigliarità* è generalmente inteso come «la presenza e il coinvolgimento di una o più generazioni della famiglia (o più famiglie collegate o coordinate) nella vita e nella dinamica aziendale» (Anselmi, 2016).

Come appare, nel dettato non si forniscono specifiche assolute sia per quanto riguarda il *quantum* del grado di coinvolgimento³¹ in azienda, sia per

²⁹ Letteralmente: «*defining the family firm is the first and most obvious challenge facing family business researchers*» (Handler, 1989).

³⁰ Questo concetto risulta requisito implicito e indispensabile per poter attrarre nell'ambito delle aziende le iniziative imprenditoriali, ancorché familiari. Come scrive L. Anselmi, «è di tutta evidenza, infatti, che una unità produttiva può essere definita "azienda familiare" solo quando ricorra il requisito di *aziendalità*». L. ANSELMI-N. LATTANZI (a cura di), *Il family business made in Tuscany*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

³¹ In particolare, sul significato di «presenza e coinvolgimento», molti sono stati gli studiosi che si sono interrogati giungendo ad approssimare il requisito, con una varietà di soluzioni: alcuni parlano di influenza determinante sulle decisioni, altri di significativa influenza della famiglia sull'impresa, altri ancora di *family involvement*, come controllo effettivo della direzione strategica d'azienda. All'interno dell'approccio mono-variabile, ad esempio, si annovera il contributo di Davis che, ai fini della qualifica di un'azienda come familiare, dà rilievo al "*condizionamento*" o, per dirlo con sue parole, alla "*significativa influenza*" che la famiglia può esercitare verso l'impresa familiare stessa. L'azienda familiare, in tal senso, diviene «quella dove la politica e la direzione aziendale sono soggette ad una significativa

quanto concerne il tipo di legame relazionale-familiare da considerarsi per la qualifica di membro familiare.

È pertanto idea condivisa che l'aggettivo "famigliare", quando attribuito all'impresa, «non corrisponde ad una qualificazione assoluta, ma fornisce un'indicazione di genere ad un'entità dai confini estremamente labili e soggetta al suo interno ad una variabilità di specie³²» (Demattè, Corbetta, 1993).

Alla luce di simile relatività concettuale, la realtà familiare odierna, costellata da un "allargamento" dei confini e dei legami relazionali interni, a nostro avviso, non solo integra il requisito della *famigliarità*³³, ma, anche, risponde positivamente ai criteri qualificanti il sistema del *family business*.

influenza da parte dei membri di una o più famiglie». J.H. ASTRACHAN-S.B. KLEIN-K.X. SMYRNIOS, *The F-PEC Scale of Family Influence: a Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, in *Family Business Review*, 15(1), 2002, pp.45-58. L'intento definitorio in tema di *family business* conosce un nuovo sviluppo con Shanker e Astrachan che, in uno studio del 1995, elaborano un approccio di tipo multi-variabile; ovvero basato su una pluralità di specifici criteri, primi fra i quali il controllo effettivo della direzione strategica, l'intenzione di mantenere il controllo dell'impresa all'interno della famiglia, la gestione attiva da parte dei membri di famiglia e altri. I molteplici parametri utilizzati hanno lo specifico intento di misurare il grado di influenza e coinvolgimento della famiglia in azienda; cosiddetto grado di "*family involvement*".

³² Infatti, azienda e famiglia, quali realtà distinte, ma interrelate, risentono delle tensioni che si sviluppano al suo interno e dell'ambiente circostante. Più in dettaglio, l'azienda, quale unità elementare dell'ordine economico generale, è un sistema aperto che si confronta con l'ambiente circostante (sia esso economico, sociale, giuridico, ...) in un rapporto di continuo scambio reciproco; ovvero non solo riceve impulsi, influenze e minacce, ma, a sua volta, talvolta procura, la scintilla per il cambiamento, in un vortice che conduce ad una propria continua ridefinizione. «L'azienda è sottosistema del sistema economico, in particolare, dell'ecosistema in generale; vi interagisce collegandosi con le altre istituzioni sociali e con tutti gli individui esterni ad essa, diversamente interessati. Nel suo essere sistema aperto attinge *inputs* dall'esterno, produce e colloca *outputs* all'esterno, in modo vario contrasta processi di entropia di tipo positivo [...] I processi di entropia positiva possono presentare atteggiamenti, posizioni diverse dell'azienda rispetto all'ambiente: posizione passiva (utilizza le forze favorevoli e contrasta quelle sfavorevoli) e posizione attiva (mediante provvedimenti appropriati influenza il dinamismo delle forze esterne». L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2009, p. 21.

³³ La famiglia, quale elemento tipizzante dell'azienda familiare, «alla stregua di un organismo vivente, risente delle tensioni che si sviluppano al suo interno e dell'ambiente circostante nel quale si trova». L. DEL BENE-N. LATTANZI-G. LIBERATORE (a cura di), *Aziende famigliari e longevità economica. Modalità di analisi e strumenti operativi*, Ipsoa, Gruppo Wolters Kluwer, Milano, 2012. Seguendo un'interpretazione *ad litteram* il requisito della famigliarità è infatti allo stesso modo integrato sia in presenza di un legame stretto e riconosciuto (famiglia matrimoniale), sia in caso di legame indiretto o fattuale (famiglia di fatto).

Su questa premessa, possiamo trovare risposta all'interrogativo iniziale: «Esiste l'azienda familiare allargata?». Sì, a nostro avviso.

A coadiuvare questa tesi vi è soprattutto la letteratura economico-aziendale che, come brevemente esposto, non propone argomenti ostativi circa l'emergere di una nuova fattispecie d'impresa; ma, al contrario, lascia spazio a nuove riflessioni su aspetti e tematiche ancora inesplorate.

Statuire l'azienda familiare allargata, quale distinta realtà economica, tuttavia, non corrisponde a risolvere la problematica definitoria dell'impresa familiare; pertanto, «restiamo dinanzi ad un panorama estremamente vasto, in cui il fenomeno *family business* assume una pluralità di sfaccettature, difficilmente riconducibili a standard teorizzati». (Lattanzi, 2012; p. 33).

Il *family business* rimane, dunque, una categoria di aziende (ancora) alla ricerca di una propria identità.

Simili osservazioni aprono il dibattito su un ulteriore aspetto, strettamente avvinto al profilo soggettivo dell'azienda familiare allargata: la famiglia nel diritto.

2.4. Azienda familiare allargata: profili e risvolti giuridici

Poiché la famiglia rappresenta elemento essenziale per attrarre una qualsiasi iniziativa imprenditoriale nel novero del *family business*, in questo paragrafo, prenderemo in esame, seppur sommariamente, la famiglia come disciplinata all'interno dell'ordinamento giuridico italiano.

Primario riferimento alla famiglia è contenuto nella Costituzione che, all'art. 29, comma 1, Cost. così recita «la Repubblica riconosce i diritti della famiglia come società naturale fondata sul matrimonio».

Il dettato costituzionale non affida alla famiglia una propria e diretta identità giuridica, bensì, quest'ultima trova pieno riconoscimento solo per mezzo del costituirsi del matrimonio (infatti, come specificato all'art. 29 Cost., la famiglia è vista quale «società naturale³⁴ fondata sul matrimonio»)³⁵.

³⁴L'espressione è frutto di un abile compromesso fra l'orientamento cattolico e quello progressista. Con questa espressione si configura «la famiglia come nucleo spontaneo che nasce dal legame di coppia per soddisfare il bisogno dell'uomo e della donna di superare la dimensione individuale». *Codice Civile e Leggi complementari*, Simone, 2012.

³⁵Secondo la giurisprudenza attuale il matrimonio può essere inteso come atto giuridico o come rapporto. Il matrimonio come atto giuridico sta ad indicare il costituire del vincolo matrimoniale; ovvero si parla di un atto negoziale complesso che consta di due elementi: lo scambio di consensi di due persone di sesso diverso e la dichiarazione di un ufficiale di stato civile. Il termine matrimonio, tuttavia è anche identificativo del rapporto che, a seguito della