

CAPITOLO III

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

NELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

SOMMARIO: 3.1 Evidenze empiriche della responsabilità sociale in Italia – 3.2 L’impresa familiare: caratteristiche distintive e tendenze evolutive – 3.2.1 *Lineamenti economico - aziendali delle imprese familiari* – 3.2.2 *Rilevanza e criticità delle imprese familiari* – 3.3 La responsabilità sociale nelle imprese familiari italiane – 3.4 Il bilancio socio - ambientale nelle imprese familiari.

3.1 Evidenze empiriche della responsabilità sociale in Italia

In Italia l’interesse nei confronti della responsabilità sociale delle aziende e degli strumenti da queste ultime impiegati per comunicare l’adozione di comportamenti responsabili ha determinato il susseguirsi, nel corso dell’ultimo decennio, di innumerevoli indagini quantitative, volte a comprendere e ad esprimere in termini quantitativi la percezione di tali comportamenti da parte degli interlocutori con cui l’azienda entra, direttamente o meno, in relazione²³⁹.

La mole di dati disponibili consente, peraltro, di monitorare l’andamento del fenomeno nel tempo alla luce delle evoluzioni di contesto verificatesi e, dunque, di elaborare dei trend in grado di spiegare l’importanza e la sempre maggiore sensibilità nei confronti della tematica in esame.

²³⁹ Tra le ricerche effettuate si ricordano le seguenti: MOLTENI M. – PEDRINI M., *I consumatori responsabili in Italia*, EDUCatt, Milano, 2009; ISVI – ALTIS, *Il CSR Manager nelle imprese italiane*, 2006; ISVI – ALTIS, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*; UNIONCAMERE – ISVI, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, 2003; CENSIS, *La produzione di capitale sociale*, 2003; ISVI – DOXA, *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d’Impresa in Italia*, 2002; AVANZI, *Il corporate giving: indagine sul comportamento delle grandi imprese italiane*, 2002; DOXA, *Imprese, consumatori e solidarietà*, 2002; EURISKO, *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese*, 2002; IPSOS EXPLORER, *Gli italiani e il cause related marketing*, 2002; PITTERI D. - PICUCCI S. - VILLANI R.M., *Cause Related Marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2002; EXPERIAN RESEARCH, *L’impegno sociale delle aziende in Italia*, 2001; MORI, *Sondaggio sulla percezione dei problemi relativi alla popolazione del mondo*, 2000.

Le aziende italiane, secondo una ricerca pubblicata dal Censis nel giugno 2003, a prescindere dall'effetto indotto dall'evoluzione della normativa sia in materia ambientale, sia di sicurezza sul lavoro, negli ultimi anni si sono fatte sempre più cariche del risvolto sociale ed ecologico derivante dallo svolgimento della propria attività.

Invero, nel corso del 2002, è stata valutata nel 71% la quota di aziende con più di 20 addetti che hanno adottato programmi per ridurre gli impatti sull'ambiente; ciò mediante interventi finalizzati al trattamento ed allo smaltimento dei rifiuti (53,4%), al risparmio energetico (39,9%), alla riduzione delle emissioni inquinanti (31,9%) ed alla riciclabilità dei prodotti (33,8%).

Tab. 3.1: *La sensibilità ambientale delle imprese italiane tra 20 e 500 addetti*

	Val. %
% di imprese che hanno avviato programmi per ridurre gli impatti sull'ambiente	71,0
- 20-50 dipendenti	63,7
- 51-250 dipendenti	76,0
- 251-500 dipendenti	88,3
<i>Tipo di intervento effettuato</i>	
Trattamento e smaltimento rifiuti	53,4
Riduzione consumo energetico	39,9
Riciclabilità	33,8
Riduzione emissioni inquinanti	31,9
Riduzione consumi materie prime	18,8
Riduzione consumi di acqua	17,4
Sviluppo energia alternativa	8,5
Riduzione trasporti	8,4

Fonte: Stime Censis su dati Isvi-Unioncamere.

Per ciò che concerne la sicurezza all'interno dell'azienda, l'elevato livello di rispondenza alla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro ha testimoniato non soltanto lo sforzo in termini di adeguamento strutturale degli spazi produttivi (dove, peraltro, si registravano dei ritardi, dal momento che il 54% delle aziende aveva già realizzato investimenti e progettazioni nell'ambiente di lavoro e solo il 51,3% si era occupato della cura dell'ambiente esterno), ma soprattutto l'acquisizione, a livello manageriale, di un modello per il controllo e la

gestione dei rischi interni, circostanza quest'ultima che ha portato ad estendere i confini dell'affidabilità delle aziende. (Tab. 3.2)

Tab. 3.2: *Livelli di adeguamento delle aziende italiane alla normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro in base alla classe di addetti (val. %).*

	Classe di addetti				Totale
	1-15 addetti	16-30 addetti	31-100 addetti	101-249 addetti	
<i>Livello di adeguamento al D.Lgs. 626/94</i>					
Alto	31,2	35,4	45,5	45,3	40,1
Medio	67,5	60,8	53,9	54,1	58,7
Basso	1,3	3,8	0,6	0,6	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Adempimenti già applicati (*)</i>					
Identificazione e valutazione dei rischi	81,0	90,9	85,6	87,5	85,7
Documentazione aziendale sul sistema di salute e sicurezza	61,3	78,7	83,0	79,5	75,5
Stesura del documento di valutazione dei rischi	55,3	85,9	82,6	83,2	76,1
Cura dell'ambiente esterno	37,2	42,8	59,6	59,9	51,3
Investimenti e progettazione dell'ambiente di lavoro	44,6	49,9	54,0	64,8	54,0
Aggiornamento del documento	35,8	56,7	64,7	65,4	56,1
Distribuzione dei dispositivi di protezione individuale	76,8	87,2	86,0	93,7	85,9

(*) il valore medio indica la percentuale di imprese che hanno applicato completamente la normativa.

Fonte: Indagine Censis 2001.

L'indagine, inoltre, ha evidenziato una crescente sensibilizzazione nei confronti delle tematiche socio – ambientali da parte delle aziende di piccole dimensioni, atteso che circa i due terzi delle stesse (63,7%) risultavano impegnate in direzione del contenimento dei costi ambientali.

In maniera sempre più evidente, le aziende italiane hanno tentato di recuperare e rafforzare i legami fiduciari con gli interlocutori, interni ed esterni, con cui si relazionavano. In particolare, secondo i dati del 2002, su 100 aziende con più di 20 addetti (Tab. 3.3):

- ❖ almeno 65 di esse hanno investito per finanziare iniziative di carattere sociale, destinate soprattutto ad Onlus ed associazioni di promozione sociale (60%), alla ricerca scientifica (40,9%), a promuovere interventi di assistenza sociale e sanitaria (39,8%), ma anche a sostegno dello sport dilettantistico, di spettacoli, restauri,

- mostre, di interventi nel campo dell'educazione ed istruzione oppure a favore delle università;
- ❖ circa un quarto ha sostenuto attivamente forme di volontariato mediante la devoluzione di beni ovvero il coinvolgimento del proprio personale in tale tipologia di attività;
 - ❖ il 45,8% ha sponsorizzato manifestazioni culturali o sportive, mentre il 7,8% ha effettuato investimenti in comunicazioni aventi finalità sociali;
 - ❖ infine, circa il 22,4% ha acquistato prodotti o servizi da soggetti che svolgevano attività di interesse sociale quali, ad esempio, cooperative o enti di portatori di handicap o ex carcerati e strutture che praticavano il commercio equo-solidale.

Tutto ciò, evidentemente, ha comportato per l'immagine aziendale un indiscusso vantaggio in termini di reputazione ed ha consentito la diffusione, tra un numero sempre più elevato di aziende, di tali forme di attenzione al sociale.

Altrettanto indubbio è che, indipendentemente dalla intenzionalità o meno delle strategie attivate dalle aziende a livello volitivo, il crescente investimento nel sociale ha determinato un evidente impatto sulla definizione dei rapporti tra le stesse e gli interlocutori di riferimento, i quali hanno riconosciuto una sostanziale convergenza d'interessi.

Se la portata economica delle iniziative intraprese dalle aziende italiane sul versante sociale è risultata scarsamente quantificabile (il volume delle donazioni è circoscritto a meno del 5% del fatturato aziendale nella maggioranza dei casi (84,9%), mentre solo nel 15,1% ha superato tale soglia), maggiormente interessante è il dato relativo alla ricaduta di tali attività sulla collettività, atteso che il 36,9% della popolazione è venuta a conoscenza di iniziative promosse da aziende in campo sociale (donazioni, volontariato, raccolta fondi); un dato non trascurabile, quest'ultimo, se si considera che, nel 2002, il fenomeno era relativamente recente ed interessava prevalentemente il segmento medio-alto del tessuto imprenditoriale (Tab. 3.4).

Tab. 3.3: L'impegno sociale delle imprese italiane tra 20 e 500 addetti (val. %).

Verso la comunità esterna		Val. %
<i>Donazione etica</i>	% di imprese che hanno effettuato donazioni:	65,5
	• a Onlus e associazioni di promozione sociale	60,0
	• per ricerca scientifica	40,9
	• per assistenza sociale e sanitaria	39,8
	• per sport dilettantistico	27,4
	• per spettacoli, restauri, mostre	20,3
	• per educazione e istruzione	16,1
	• ad università	3,9
	% di imprese che ha destinato per le donazioni più del 5% del proprio fatturato	15,1
<i>Volontariato d'impresa</i>	% di imprese che hanno ceduto beni per attività di volontariato	25,7
	% di imprese che hanno favorito il coinvolgimento del personale in attività di volontariato	16,4
<i>Marketing sociale</i>	% di imprese che hanno sponsorizzato manifestazioni culturali e sportive	45,8
	% di imprese che hanno fatto advertising sociale	7,8
<i>Acquisto solidale</i>	% di imprese che hanno acquistato beni e servizi da soggetti che svolgono attività di interesse sociale <i>Verso la comunità interna</i>	22,4
<i>Qualità del lavoro</i>	% di imprese che concedono aspettativa	58,5
	% di imprese che adottano orario flessibile	56,4
	% di imprese che adottano incentivi legati ai risultati economici per tutti i dipendenti	47,4
<i>Protezione sociale</i>	% di imprese attive nell'integrazione dei dipendenti immigrati per cui hanno svolto attività di supporto	21,2
	% di imprese che offrono assistenza sanitaria integrativa ai propri dipendenti	19,9

Fonte: Elaborazione Censis su dati Isvi-Unioncamere.

Di non poco conto la circostanza per la quale circa il 9,5% della popolazione ha usufruito, nell'anno considerato, direttamente o tramite familiari, del sostegno delle aziende in termini di donazioni, volontariato, ed iniziative simili; ciò a conferma della sempre maggiore emergente dimensione sociale dell'azienda. (Tab. 3.5)

Ovviamente, gli interlocutori che hanno beneficiato direttamente degli interventi operati in ambito sociale, si sono dimostrati maggiormente attenti a cogliere iniziative in tal senso; non desta stupore, dunque, il dato secondo cui gli studenti sono stati coloro i quali hanno dimostrato maggiore attenzione nei

confronti delle iniziative sociali poste in essere dalle aziende (il 46,9% degli stessi conosceva almeno un'azienda attiva sul fronte sociale) atteso che la percentuale di quelli che hanno usufruito di interventi sociali da parte di aziende si attesta attorno al 14,3%. (Tab. 3.4)

Invero, anche gli adulti, sia che lavorassero, sia che fossero in cerca di occupazione, sono risultati mediamente più informati rispetto a chi era considerato fuori dal mercato del lavoro (pensionati e casalinghe).

I dati raccolti, inoltre, hanno evidenziato che gli interventi sociali operati dalle aziende e di cui ha beneficiato, pressoché nella stessa misura, sia la popolazione occupata, sia quella disoccupata (rispettivamente 12% per la prima e 11,6% per la seconda), hanno favorito maggiormente gli stakeholder più prossimi all'azienda: quelli attuali (gli occupati) e quelli potenziali (disoccupati e studenti).

Particolarmente interessante è risultato il dato relativo alle iniziative in favore della componente personale in azienda, atteso che il 19,9% delle aziende ha offerto assistenza sanitaria integrativa ed il 21,2%, che ha assunto lavoratori extra comunitari, ha attivato servizi di supporto specifici. (Tab. 3.4).

Tab. 3.4: L'impatto dell'impegno sociale delle imprese, per area geografica e condizione professionale (val. %).

	Area geografica				Condizione professionale					Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Occupati	Disoccupati o in cerca di occupazione	Casalinghe	Studenti	Pensionati	
<i>% di italiani che sono venuti a conoscenza di aziende che hanno promosso iniziative in campo sociale (fatto donazioni, interventi a favore di soggetti disagiati, volontariato d'impresa, raccolto fondi per progetti di valore sociale, ecc.)</i>	41,2	37,4	36,4	33,8	43,8	46,4	27,9	46,9	26,0	36,9
<i>% di italiani che hanno beneficiato direttamente o indirettamente (tramite familiari), di iniziative sociali promosse da aziende (volontariato, donazioni, iniziative culturali o ambientali, ecc.)</i>	8,5	12,3	7,2	10,1	12,0	11,6	7,8	14,3	4,5	9,5

Tab. 3.5: L'impatto dell'impegno sociale delle imprese, per classe d'età e titolo di studio (val. %).

	Classe d'età				Titolo di studio				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	Oltre 65 anni	Nessuno o elementare	Media inferiore	Media Superiore	Laurea	
<i>% di italiani che sono venuti a conoscenza di aziende che hanno promosso iniziative in campo sociale (fatto donazioni, interventi a favore di soggetti disagiati, volontariato d'impresa, raccolto fondi per progetti di valore sociale, ecc.)</i>	44,1	38,8	41,2	22,1	27,0	33,7	44,5	59,0	36,9
<i>% di italiani che hanno beneficiato direttamente o indirettamente (tramite familiari), di iniziative sociali promosse da aziende</i>	11,2	11,6	10,0	4,6	5,3	12,1	11,3	9,6	9,5

Fonte: Indagine Censis 2003.

Per quel che concerne il ricorso alle certificazioni di tipo socio-ambientale, nell'anno oggetto di rilevazione si è riscontrato un numero molto esiguo di aziende italiane che hanno adottato degli standard internazionali. Quelle, ad esempio, che hanno adottato lo standard SA8000 rappresentavano il 16,5% del totale delle aziende certificate nel mondo (Tab. 3.6). Il dato è rimasto piuttosto modesto anche sul versante delle certificazioni ambientali con 1.932 aziende certificate secondo le procedure ISO 14001 e 152 secondo quelle Emas.

Anche la rendicontazione socio-ambientale è risultata scarsamente adottata: i bilanci sociali, ad esempio, sono risultati essere un fenomeno in buona parte ancora confinato a specifici settori: su 100 bilanci redatti nel corso del 2002, il 44% proveniva dal settore creditizio ed il 36% da quello no profit.

Incoraggiante, al contrario, è stata la statistica inerente le certificazioni di qualità, particolarmente diffuse anche presso le aziende di più piccole dimensioni ed in sensibile crescita; ciò a conferma della maggiore consapevolezza, da parte del vertice aziendale, della rilevanza dell'affidabilità dell'immagine aziendale nell'influenzare i comportamenti, anche di acquisto, degli stakeholders.

Tab. 3.6: *Strumenti di trasparenza per le imprese (v.a. e val. %).*

La certificazione sociale	<ul style="list-style-type: none">• 12 standard di riferimento per la misurazione/certificazione responsabilità sociale delle imprese• 40 aziende italiane certificate SA8000
La certificazione ambientale	<ul style="list-style-type: none">• 1.932 aziende certificate ISO 14001• 152 aziende certificate EMAS
La certificazione di qualità	<ul style="list-style-type: none">• 54.196 aziende italiane certificate secondo le diverse procedure esistenti• dal giugno 2002 al marzo 2003 le aziende certificate sono cresciute del 14,4%
Bilanci sociali	<ul style="list-style-type: none">• Articolazione settoriale:<ul style="list-style-type: none">❖ 44,6% banche❖ 36,0% organizzazioni no profit❖ 19,4% aziende dell'industria e servizi

Fonte: Elaborazione Censis su dati Apat, Cepaa, Sincert, Sodalitas.

Una parte dell'analisi condotta ha riguardato le motivazioni che hanno indotto le imprese a rivedere le proprie strategie in termini di correttezza e trasparenza di comportamento nei confronti della collettività ed ha messo in evidenza che la metà della popolazione (50,5%), nell'anno oggetto di indagine, ha effettuato degli acquisti solo dopo aver verificato che si trattava di prodotti non inquinanti, ovvero che per la produzione degli stessi non venissero impiegati minori e fossero rispettati i diritti dei lavoratori, il 40,5% ha evitato di effettuare degli acquisti dopo aver verificato la provenienza da parte di aziende che reputava avessero comportamenti non etici ed il 14,2% ha partecipato a campagne di boicottaggio nei confronti di aziende che si riteneva non avessero comportamenti etici. (Tab. 3.7).

Tab. 3.7: *L'orientamento al consumo responsabile per titolo di studio (val. %).*

	Titolo di studio			Totale	
	Nessuno o elementare	Media inferiore	Media superiore		
<i>Comportamento di consumo</i>					
• Ha acquistato prodotti dopo aver verificato che non inquinino e/o che per la loro produzione non siano stati impiegati minori e/o siano stati rispettati i diritti dei lavoratori	40,2	44,7	53	60,7	50,5
• Ha evitato di acquistare prodotti di aziende che si ritiene abbiano comportamenti non etici	37,3	37,4	43,9	51,8	40,5
• Ha partecipato a campagne di boicottaggio di prodotti di aziende che si ritiene abbiano comportamenti non etici	2,9	7,8	14,6	32,1	14,2
<i>% di italiani che pagherebbe di più per acquistare i prodotti di un'azienda che:</i>					
• Adotta sistemi di produzione che non nuocciono all'ambiente e alla salute dei consumatori	64,3	73,1	74,4	79,5	71,2
• Si è distinta per il suo impegno in campo sociale	56,1	65,3	65,1	63,9	62,2
• Si è distinta per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti	56,4	62,6	62,8	63,9	60,8

Fonte: Indagine Censis 2003.

Dall'elaborazione dei dati raccolti, dunque, è emerso che il consumatore, mediante i comportamenti d'acquisto, ha privilegiato non tanto ciò che l'azienda ha rappresentato, comunicato, promesso, quanto piuttosto il modo in cui si è comportata. I fattori di convenienza economica, di piacere personale o di

esperienza pregressa hanno assunto, al contrario, uno scarso peso. Già nel 1999 il 36% della popolazione considerava importante la responsabilità sociale come elemento di valutazione di un'azienda e, due anni dopo, la percentuale aumentava al 62%.

La stratificazione del campione ha consentito di evidenziare come i segmenti di popolazione più attenti a tali aspetti sono stati quelli più istruiti: tra i laureati il 60,7% ha verificato i comportamenti aziendali prima di procedere all'acquisto, il 51,8% ha punito l'irresponsabilità imprenditoriale nelle scelte di acquisto e il 32,1% ha partecipato a campagne di boicottaggio, anche se la crescita di consapevolezza da parte dei consumatori rispetto alla non-neutralità delle proprie scelte di acquisto, è ormai divenuto un fenomeno del tutto trasversale, che interessa i giovani, gli anziani, le casalinghe, gli studenti.

A conferma di ciò, i dati riportati nella Tab. 3.8 secondo cui quasi la metà degli abitanti del nord ovest (45% della popolazione) ha dichiarato di aver evitato, nell'ultimo anno, di acquistare prodotti di aziende che riteneva non avessero comportamenti etici; evidente l'importanza di tale atteggiamento tra la popolazione di età compresa tra i 30 ed i 45 anni (45,6%) ed in particolare tra la popolazione femminile (43,8% contro il 36,8% degli uomini).

Tab. 3.8: *Italiani che hanno evitato di acquistare da aziende non etiche (val. %).*

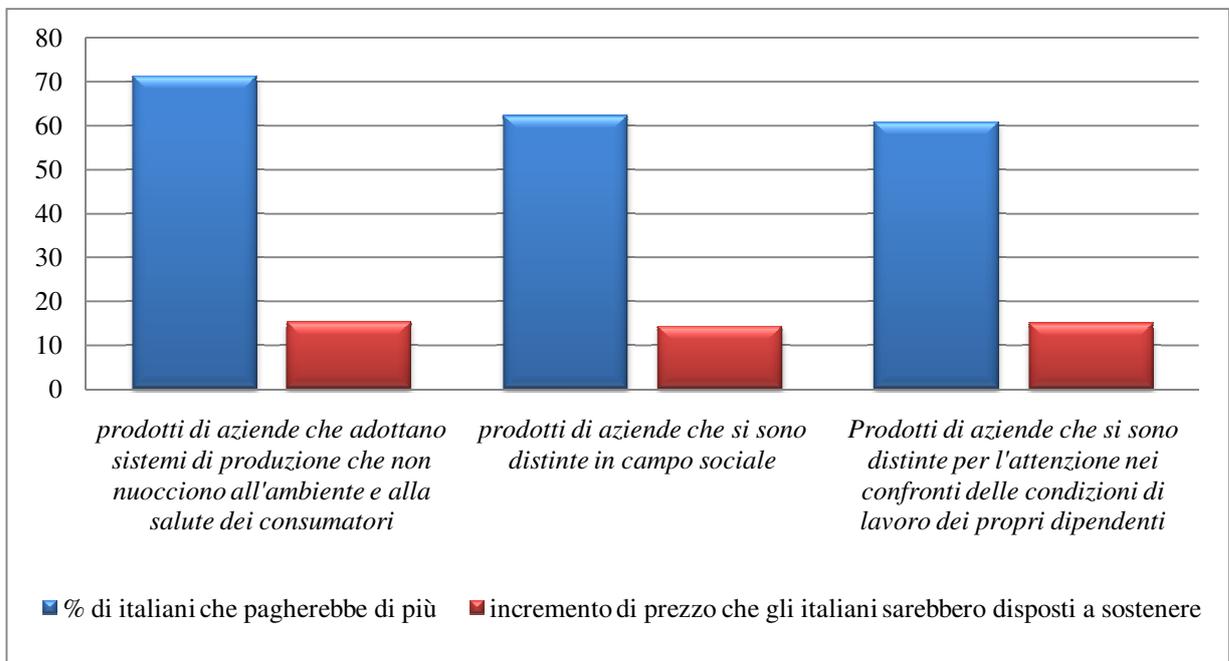
Uomini	36,8
Donne	43,8
18-29	37,2
30-44	45,6
45-64	40,9
Oltre 65	35,9
Nord ovest	45,0
Nord est	39,6
Centro	36,4
Sud	39,9
Totale	40,5

Fonte: Indagine Censis 2003.

In relazione ai comportamenti di consumo, è stato evidenziato che la popolazione, in generale, era disposta a sostenere i maggiori costi derivanti dall'assunzione, da parte delle aziende, di comportamenti responsabili e socialmente orientati: il 71,2% era disposto a sostenere almeno il 15,2% in più del costo per acquistare beni da aziende che adottavano sistemi di produzione non impattanti sull'ambiente e sulla salute dei consumatori (Fig. 3.1), il 60% era disposto a sostenere costi più elevati pur di acquistare prodotti o servizi di aziende che si erano distinte per l'impegno dimostrato in campo sociale ovvero per l'attenzione rivolta nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti.

Dal punto di vista delle classi d'età, i più attenti e disponibili a "premiare" i comportamenti aziendali responsabili sono risultati essere i più giovani: il 58,1% degli ultrasessantacinquenni, invero, era disposto a sostenere un maggior sacrificio economico per l'acquisto di prodotti di aziende attente alle problematiche di impatto ambientale, il 67,1% nella fascia compresa tra i 45 ed i 64 anni, il 78,6% nella classe dai 30 ai 44 anni, fino ad arrivare ad oltre l'80% tra coloro che avevano meno di 30 anni. (Tab. 3.9).

Fig. 3.1: *Disponibilità a pagare di più per prodotti di aziende responsabili (val. %)*



Fonte: Indagine Censis 2003.

Tab. 3.9: L'orientamento al consumo responsabile degli italiani per classe d'età e area geografica (val. %).

	Classe d'età				Area geografica				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	Oltre 65 anni	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
<i>% di italiani che pagherebbero di più per acquistare i prodotti di un'azienda che:</i>									
• Adotta sistemi di produzione che non nuocciono all'ambiente e alla salute dei consumatori	81,4	78,6	67,1	58,1	68,1	66,3	77,4	72,6	71,2
• Si è distinta per il suo impegno in campo sociale	71,3	70,1	59,5	47,5	58,1	59,9	65,6	64,5	62,2
• Si è distinta per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti	69,7	66,0	57,5	50,7	56,5	59,4	63,6	63,1	60,8

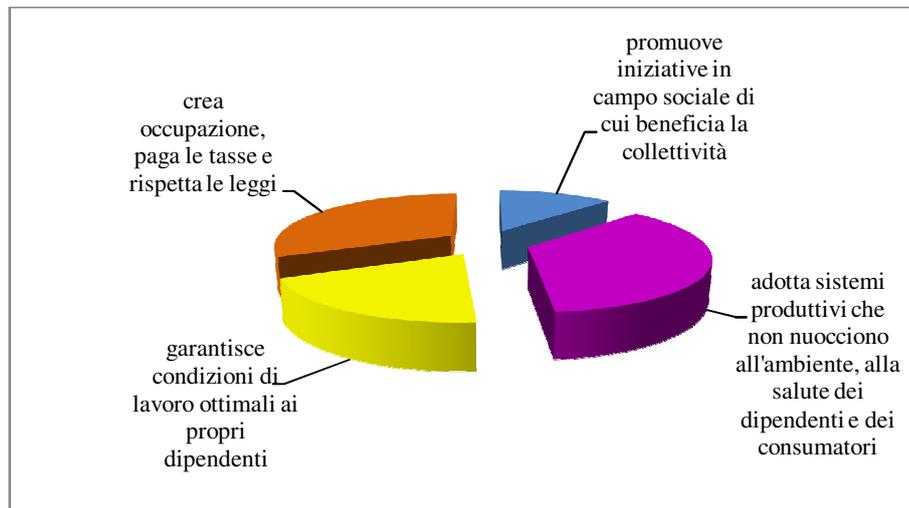
Tab. 3.10: L'idea di azienda responsabile per gli italiani per classe d'età e titolo di studio (val. %).

	Classe d'età				Titolo di studio				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	Oltre 65 anni	Nessuno o elementare	Media inferiore	Media superiore	Laurea	
<i>Un'azienda responsabile:</i>									
- Crea occupazione, paga le tasse e rispetta le leggi	26,1	32,0	34,6	31,8	33,5	34,0	26,6	33,7	31,6
- Garantisce condizioni di lavoro ottimali ai propri dipendenti									
- Adotta sistemi produttivi che non nuocciono all'ambiente e alla salute di dipendenti e dei consumatori	22,9	22,4	18,3	15,2	16,9	19,2	22,6	21,7	19,7
- Promuove iniziative in campo sociale di cui beneficia la collettività	39,9	33,7	34,9	38,2	37,6	31,3	38,5	39,8	36,2
	11,2	11,9	12,3	14,7	11,9	15,5	12,3	4,8	12,5

Fonte: Indagine Censis 2003.

Da tempo, dunque, si assiste ad una crescita della consapevolezza, da parte della collettività, dei possibili effetti, positivi o negativi, derivanti dallo svolgimento dell'attività economica aziendale. Nel 2003, appena il 31,6% della popolazione considerava responsabile un'azienda che creava occupazione, pagava le tasse e rispettava le leggi; la maggioranza, infatti, non si accontentava di ciò e, di conseguenza, si attendeva un livello di impegno più importante con riferimento alle tematiche ambientali (36,2%), ovvero alle condizioni lavorative delle risorse umane (19,7%), ovvero alla promozione di iniziative di vario tipo in campo sociale (Fig. 3.2).

Fig. 3.2: L'idea di azienda responsabile nelle percezioni degli italiani (%)



Fonte: Indagine Censis 2003.

Nel 2006 l'ISVI, in collaborazione con ALTIS, ha presentato il terzo rapporto sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia, dal quale è emerso che la maggior parte delle aziende censite attribuisce una valenza strategica alla gestione dei temi connessi con la responsabilità sociale, tanto da farne espresso riferimento nella esplicitazione della mission o nel Piano strategico, e che l'interesse nei confronti di tali tematiche è destinato ad aumentare sensibilmente in futuro.

In linea generale, si evidenzia il maggiore coinvolgimento delle aziende di grandi dimensioni, rispetto alle PMI²⁴⁰, nella realizzazione di attività di responsabilità sociale; ciò con riferimento a diverse forme di coinvolgimento, tra le quali lo sviluppo di un maggior dialogo con gli stakeholder, l'adozione di politiche verso la comunità ed il territorio, il miglioramento della comunicazione interna, l'avvio di sponsorizzazioni. Il dato non viene confermato con riferimento alla redazione del Bilancio sociale, laddove tra aziende in tal senso coinvolte (87,8%), la percentuale più elevata riguarda il segmento delle PMI (90,9%). (Figg. 3.3 e 3.4).

Un'indagine sul consumo responsabile, condotta da Lorien Consulting per conto dell'Osservatorio Operandi, ha evidenziato come sia costantemente aumentata la percentuale di popolazione che effettua acquisti "etici" passando dal 31,4% nel 2003 al 32,8% nel 2004, al 59,1% nel 2005, fino ad assestarsi nell'anno successivo al 57,5% ed aumentare nuovamente nei due anni successivi (63,9% nel 2007 e 69,2% nel 2008).

Ulteriori analisi, riguardanti l'evoluzione del profilo del consumatore socialmente responsabile hanno confermato, sostanzialmente, il trend evidenziato dall'indagine Censis del 2003, attesa la maggiore attenzione alle problematiche sociali da parte della popolazione femminile, della fascia d'età compresa tra i 35 ed i 54 anni e di coloro i quali possiedono un titolo di studio elevato.

²⁴⁰ «La suddivisione delle aziende in piccole, medie e grandi, [...] rimanda, almeno in apparenza, ad una classificazione basata su criteri di misurazione della dimensione ampiamente condivisi. [...] Il concetto di dimensione d'impresa, in realtà, è complesso ed indeterminato. Complesso in quanto carattere dell'azienda dipendente dagli assetti operativi ed organizzativi entro i quali si svolge la gestione, nonché dalle strutture dei mercati con i quali l'azienda opera; indeterminato, perché è difficoltoso individuare soddisfacenti parametri di misurazione. [...] La relatività del concetto di dimensione d'impresa deriva anche dal riferimento posto alla base dell'analisi. Un'azienda, cioè, definita piccola, media o grande in una realtà economica, se rapportata ad un contesto diverso, può assumere una connotazione dimensionale diversa. [...] Per cui, un'azienda grande in ambito territoriale può divenire di piccola dimensione se confrontata con una realtà economica diversa». GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 2003, pp. 20-21. Ai fini del presente lavoro si è fatto riferimento ai criteri dettati dall'Unione Europea, secondo i quali si definiscono imprese di piccole dimensioni quelle con numero di addetti compreso tra le 20 e le 50 unità, imprese di medie dimensioni quelle con numero di addetti compreso tra le 51 e le 250 unità, grandi imprese quelle con oltre 250 addetti.

Fig. 3.3: Le dieci principali attività di CSR realizzate dalle aziende esaminate

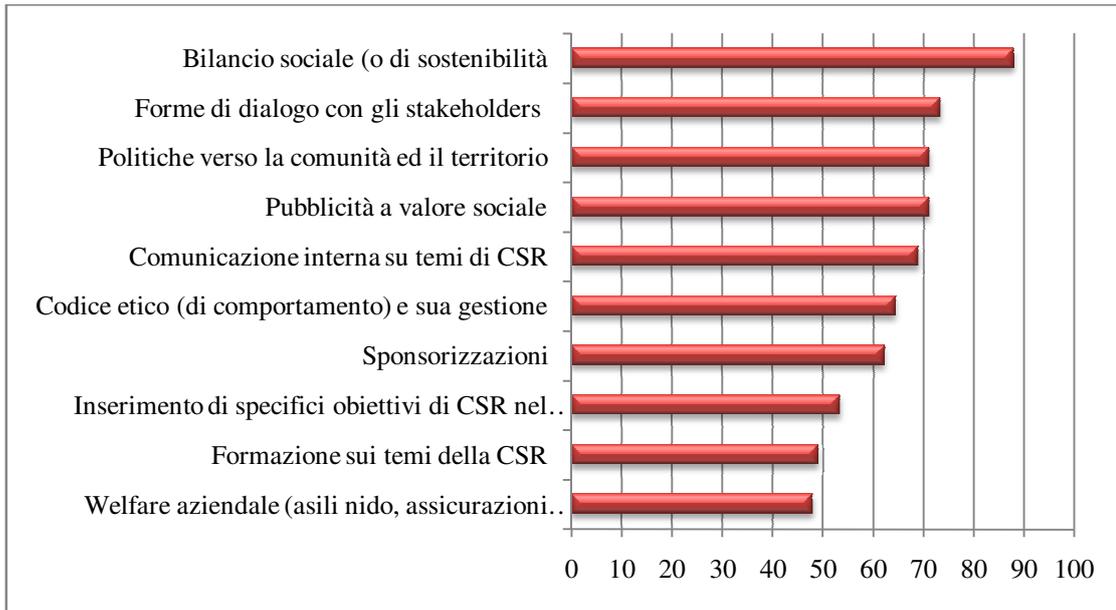
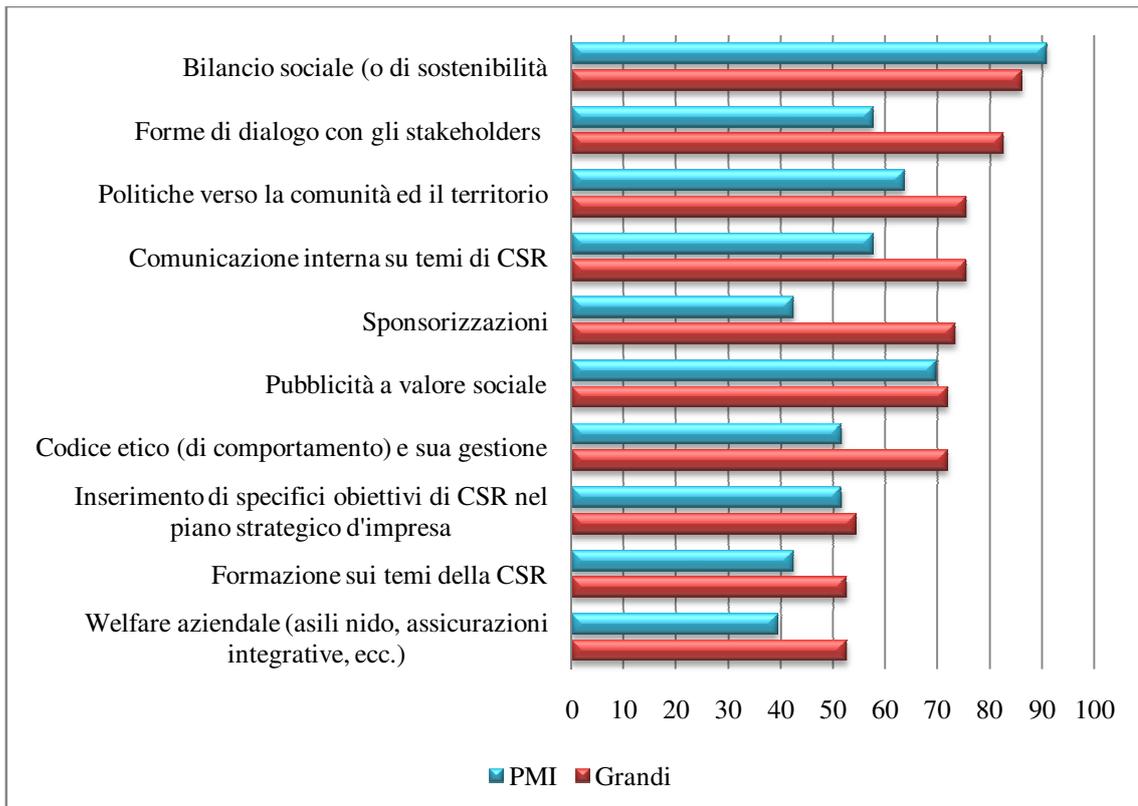


Fig. 3.4: Le attività di CSR realizzate dalle aziende esaminate per dimensione

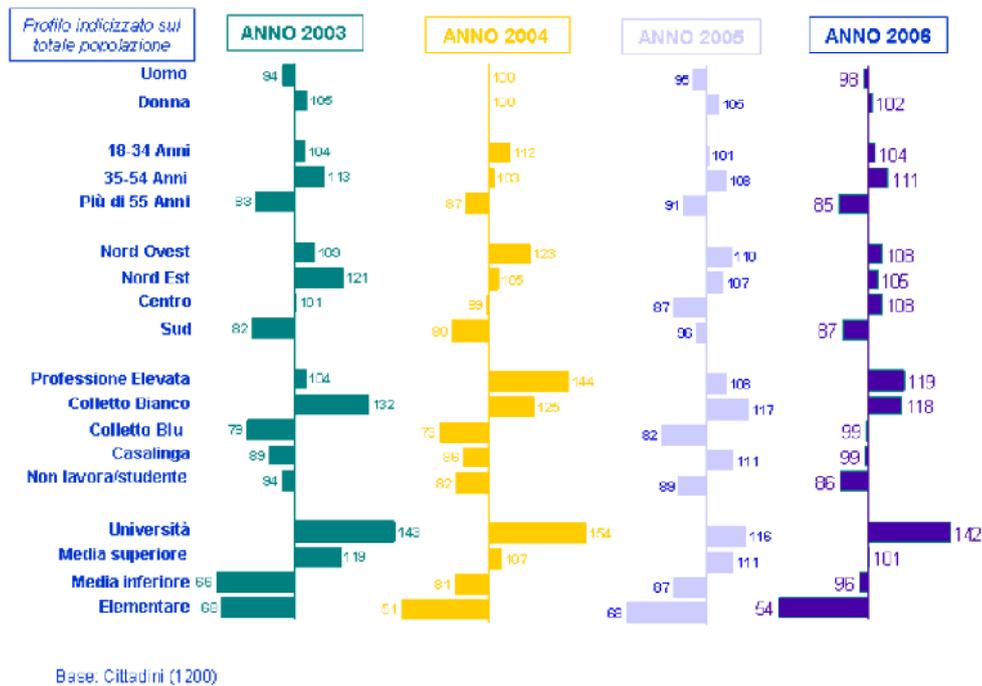


Fonte: Elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI 2006.

L'analisi, inoltre, è stata caratterizzata da un maggior grado di dettaglio per effetto dell'adozione della cluster analysis con riferimento agli atteggiamenti ed ai comportamenti sociali adottati dalla popolazione. Tale tecnica ha consentito di individuare tre gruppi di soggetti che, in relazione al comportamento responsabile, si sono dichiarati sostenitori (36,3%), pragmatici (42,7%) ed indifferenti (21%).

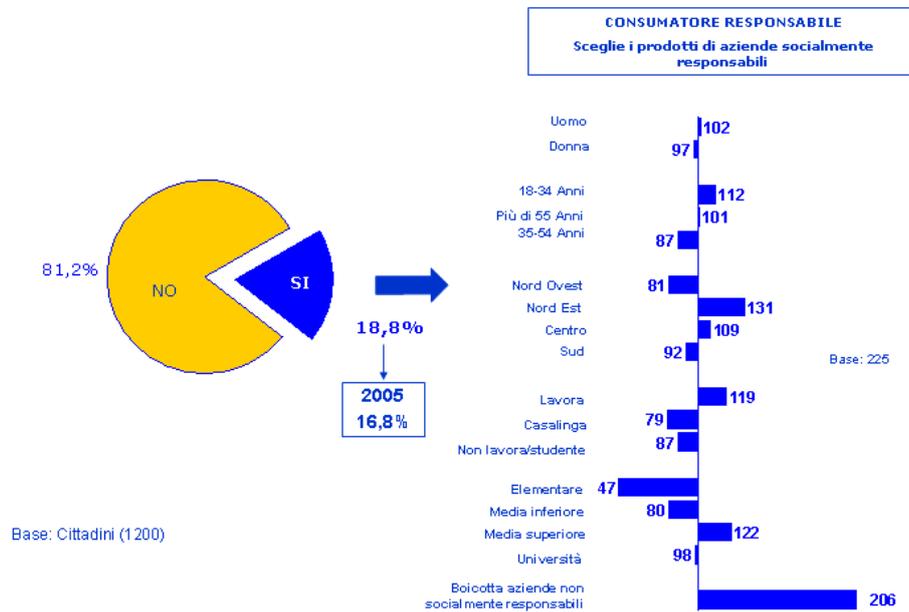
Per quanto concerne il profilo socio-demografico, è interessante notare alcune differenze, vale a dire che mentre i sostenitori sono in prevalenza uomini, giovani, dell'Italia centro-settentrionale, con elevato titolo di studio, i pragmatici sono costituiti in lieve prevalenza da donne, di età medio-alta, dell'Italia meridionale, casalinghe o studenti, con basso titolo di studio. Gli indifferenti sono in lieve prevalenza uomini, giovani, del Nord Est, con elevato titolo di studio.

Fig. 3.5: *Profilo del consumatore socialmente responsabile*



Nel 2006, la scelta di beni provenienti da aziende responsabili da parte dei consumatori italiani registra un netto aumento (18,8%) rispetto al dato dell'anno precedente (+10,6%); anche in questo caso si conferma il dato generale con riferimento alle caratteristiche di sesso, età, residenza e livello di scolarizzazione.

Fig. 3.6: Scelta dei prodotti di un'azienda per il suo comportamento socialmente responsabile



Inoltre, secondo quanto affermato dagli interlocutori sociali nel 2006, un'azienda per essere considerata socialmente responsabile doveva, innanzitutto, rispettare e tutelare l'ambiente (74,5%) ed i diritti della componente personale impiegata (66,8%).

Una indagine condotta nel 2009 da Nielsen ha evidenziato un notevole incremento nella rilevanza delle problematiche ambientali: l'inquinamento, ad esempio, desta forti preoccupazioni sia che si sostanzii in catastrofi (29,3%), in inquinamento idrico (27,9%), atmosferico (39,8%), sia che determini cambiamenti climatici (37,8%). Gli interlocutori sociali, pertanto, a distanza di tre anni, hanno declinato la responsabilità aziendale essenzialmente in termini di rispetto dell'ambiente ed utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, attribuendo una importanza secondaria alle problematiche inerenti la filiera produttiva, i fornitori ed il personale; le informazioni inerenti la responsabilità sociale dell'azienda, ad ogni modo, interessano più della metà della popolazione (54,9%), sebbene solo il 7,4% degli stessi ricerche attivamente le stesse.

Taluni autori, attesa la crescente rilevanza delle tematiche inerenti la responsabilità sociale d'impresa, hanno costruito un modello in grado di indagare l'atteggiamento assunto, a tal riguardo, dalle aziende di piccole e medie dimensioni²⁴¹. Sono state, pertanto, identificate due variabili esplicative dell'atteggiamento di tali aziende: l'*orientamento culturale alla responsabilità sociale*, ovvero la propensione della cultura d'impresa verso i valori tipici della responsabilità sociale, e la *valorizzazione* di quest'ultima *in chiave competitiva*, ovvero il livello di integrazione, nella formula imprenditoriale e nelle strategie competitive adottate, delle iniziative della responsabilità sociale.

L'incrocio delle variabili in parola su una matrice quadrata ha consentito di ottenere quattro quadranti, nell'ambito dei quali è stato possibile identificare altrettanti atteggiamenti nei confronti del comportamento aziendale responsabile (Fig. 3.7).

Le aziende che possono farsi rientrare nel primo quadrante (basso orientamento – bassa valorizzazione), attribuiscono una ridotta o pressoché inesistente attenzione alle attese degli stakeholders. Si tratta di aziende che, nella maggior parte dei casi, non conoscono i temi della responsabilità sociale ovvero presentano scarsa propensione alla diffusione degli stessi.

Nel secondo quadrante (basso orientamento – alta valorizzazione) trovano collocazione le aziende nelle quali l'assunzione di un atteggiamento responsabile non nasce spontaneamente all'interno delle stesse, ma è il frutto di imposizioni esterne. Ne fanno parte, ad esempio, le aziende che richiedono (o rilasciano) attestati o certificazioni ai propri fornitori (o clienti) con la mera finalità di conquistare maggiori quote di mercato, di creare delle barriere all'entrata, di intrattenere relazioni commerciali con partners strategici, caratterizzati da un elevato potere contrattuale e così via.

Le aziende che ricadono nel terzo quadrante (alto orientamento – bassa valorizzazione) si dimostrano fortemente sensibili alle esigenze degli interlocutori sociali interni ed esterni al punto da interiorizzare la responsabilità sociale nella propria cultura. L'insieme dei comportamenti messi in atto da tali tipologie di

²⁴¹ MOLTENI M. – TODISCO A. (a cura di), *Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Rapporto di ricerca promosso da CSR Manager Network Italia in collaborazione con Altis ed ISVI.

aziende alimenta il patrimonio di risorse intangibili delle stesse generando, ad esempio, elevati livelli di motivazione nelle risorse umane, una migliore reputazione presso il pubblico di riferimento, una maggiore fiducia dei fornitori e della clientela, e conduce verso prospettive di crescita e di sviluppo duraturo.

Le maggiori ricadute positive in termini di benefici legati all'orientamento dell'azienda verso l'assunzione di comportamenti responsabili si riscontrano, invero, nel quarto quadrante, poiché le manifestazioni della sensibilità socio-ambientale, oltre a divenire parte integrante della cultura d'impresa, rappresentano la fonte di un vantaggio competitivo di differenziazione²⁴² con riferimento a quattro specifici elementi:

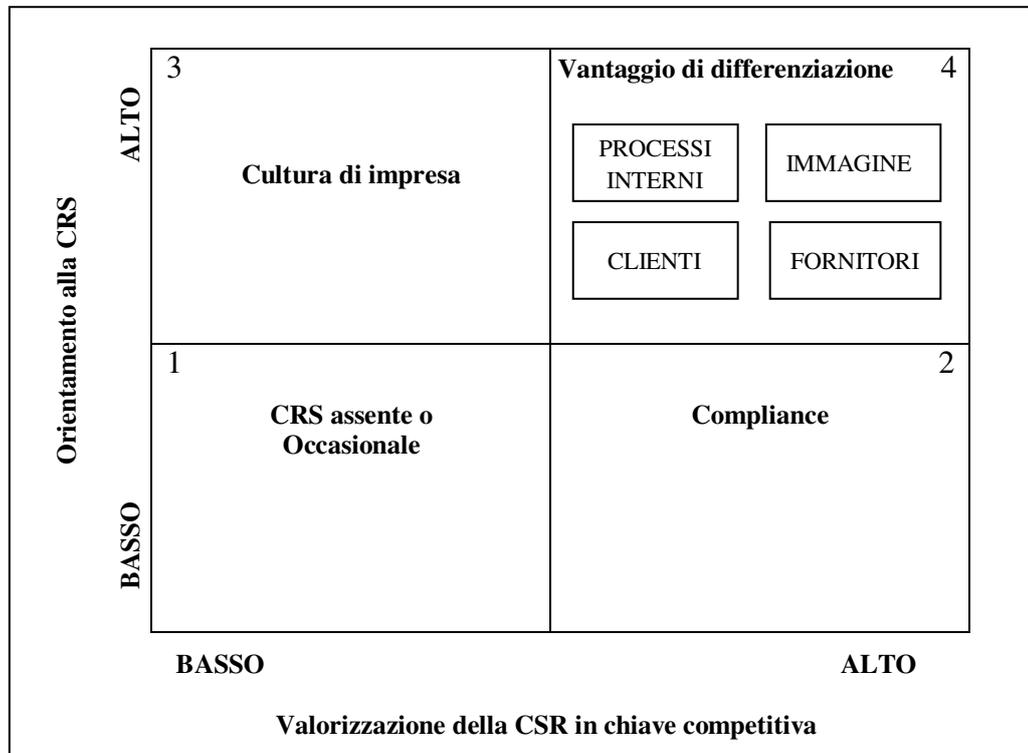
- a. la *clientela* – è il caso delle aziende che producono beni in grado di rispondere alle esigenze socio-ambientali di particolari categorie di stakeholders;
- b. i *fornitori* – molte aziende, come peraltro già evidenziato, risultano impegnate sul fronte del controllo etico della *supply chain* e promuovono iniziative volte a tutelare gli anelli a monte della filiera produttiva in cui esercitano la propria attività;
- c. l'*immagine* – le iniziative di responsabilità sociale promosse ed adottate dalle aziende alimentano l'immagine e la reputazione delle stesse consentendo loro di differenziarsi dagli altri competitors, effettivi e potenziali, presenti sul mercato;
- d. i *processi interni* – tipici delle aziende che considerano la responsabilità sociale una filosofia gestionale e che, in virtù di ciò,

²⁴² L'efficacia di una strategia competitiva di differenziazione in chiave sociale e/o ambientale dipende da una serie di fattori:

- La *valenza ecologica e/o sociale intrinseca del bene offerto*. Si pensi a beni che determinano un risparmio energetico per l'utilizzatore, che implicano un minor consumo di materie critiche, che veicolano direttamente un valore sociale;
- L'*orientamento socio-ambientale dei processi produttivi*. E' il caso delle aziende attente agli impatti ambientali delle attività logistiche e di trasformazione;
- La *comotazione socio-ambientale delle altre attività aziendali*;
- La *qualità sistemica della politica di CSR*, ossia la capacità di ricondurre ad unità le pratiche e gli orientamenti socio-ambientali realizzati;
- L'*efficacia della politica di comunicazione del comportamento socialmente orientato*, per cui diventa fondamentale, oltre che l'adozione di una comunicazione polarizzata su determinati messaggi chiave, la verifica degli strumenti in tal senso utilizzati;
- L'identificazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti socio-ambientali, necessario al fine di non vanificare gli sforzi dell'azienda in direzione del raggiungimento dei vantaggi di una strategia di differenziazione.

investono notevoli risorse economiche nella formazione e motivazione del personale.

Fig. 3.7: Il modello PMI e CSR



Fonte: MOLTENI M. – TODISCO A. (a cura di), *Piccole e medie imprese*, cit., p. 9.

Si può concludere, dunque, affermando che la maggior parte delle aziende di piccole e medie dimensioni (ed in generale di tutte le aziende presenti sul territorio nazionale, attesa la predominanza quantitativa delle PMI sul totale), anche a seguito delle indagini condotte con la metodologia sopra esaminata, risultano particolarmente attente e sensibili ai temi sociali ed ecologici che stanno caratterizzando fortemente questi ultimi decenni ed alle esigenze degli stakeholders di riferimento, declinando variamente l'attività svolta in termini di

comportamenti socialmente responsabili, spesso anche sacrificando i margini di profitto e le remunerazioni spettanti al capitale di rischio²⁴³.

3.2 L'impresa familiare: caratteristiche distintive e tendenze evolutive

Esaminata la diffusione e la rilevanza della responsabilità sociale nelle aziende italiane, si introduce un argomento, quello inerente le aziende familiari, la cui approfondita analisi risulta propedeutica allo sviluppo della trattazione successiva riguardante la declinazione delle pratiche di responsabilità sociale ed ambientale nell'ambito di tali particolari tipologie aziendali.

3.2.1 Lineamenti economico-aziendali delle imprese di matrice familiare

Il tessuto economico-produttivo italiano è costituito, prevalentemente, da aziende caratterizzate da una elevata concentrazione della proprietà in uno o più soggetti legati tra loro da vincoli di parentela o di affinità. Tale circostanza si connette solo in parte alle ridotte dimensioni delle stesse²⁴⁴ dal momento che, contrariamente a quanto affermato da taluni autori²⁴⁵, la concentrazione della proprietà non si riduce all'aumentare della dimensione e la quota proprietaria detenuta dal primo azionista aumenta al crescere dell'ampiezza della classe di addetti. (Tab. 3.10)

Si tratta delle cosiddette *imprese familiari*²⁴⁶, la cui presenza sul territorio nazionale si attesta attorno al 92% su un totale di circa 6 milioni di imprese²⁴⁷.

²⁴³Per una lettura critica sui cosiddetti comportamenti etici delle aziende si rinva a: GIACCARI F., *Obiettivi istituzionali d'impresa e comportamenti etico-sociali*, in *Economia, Azienda e Sviluppo*, n. 0, anno I, marzo, 2003, pp. 29-52.

²⁴⁴A confermare l'elevata diffusione, a livello nazionale, delle aziende di piccole e medie dimensioni, alcuni dati forniti dal Census, secondo i quali il 98% delle aziende manifatturiere italiane nel 2001 aveva meno di 50 dipendenti e rappresentava più del 55% della forza lavoro nel settore di riferimento. Le percentuali aumentavano al 99% e al 77%, rispettivamente, per le aziende ed i dipendenti rientranti nella classe dimensionale con meno di 250 dipendenti. CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, Banca d'Italia (Temi di discussione), n. 680, giugno 2008, p. 6.

²⁴⁵DEMSETZ H. - LEHN K., *The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences*, in *Journal of Political Economy*, vol. 93, n. 6, University of Chicago Press, dec., 1985, pp 1155-1177.

²⁴⁶Nell'ambito della dottrina aziendalistica italiana, tra gli studiosi che hanno analizzato le peculiarità strategiche, organizzative e gestionali delle imprese familiari si ricordano:

Tab. 3.10 : Correlazione tra concentrazione proprietaria e dimensione

CONCENTRAZIONE DELLA PROPRIETA'			
(distribuzione percentuale del capitale sociale per soggetti con diritto di voto in assemblea ordinaria)			
Classe di addetti	Quota del primo azionista	Quota dei primi due azionisti	Quota dei primi tre azionisti
11-20	51,70	78,63	90,50
21-50	51,81	76,68	88,51
51-250	60,07	81,13	90,22
251-500	76,04	88,06	92,50
Oltre 500	82,33	89,33	92,70
Totale	53,46	78,44	89,74

Fonte: CAPITALIA, *Indagine sulle imprese manifatturiere. Ottavo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*, dicembre, 2002.

E' opportuno evidenziare che, sebbene ancora oggi non esista una definizione unanimemente accettata di impresa familiare²⁴⁸, pacifico è il

BOLDIZZONI D., *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Edizioni il Sole 24 ore, Milano, 1988; CAFFERATA R., *Ancora su proprietà e controllo: dalla continuità alla crisi del ruolo della famiglia dell'imprenditore nell'amministrazione dell'azienda minore*, in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, 1988; SCHILLACI C.E., *I Processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990; DEMATTE' C. – CORBETTA G. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Studi e ricerche del Mediocredito Lombardo, Milano, 1993; CORBETTA G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995; SORCI C., *La prefigurazione del ricambio generazionale nell'impresa*, in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa (Atti del convegno promosso dal Cusa a Palermo)*, Giuffrè, Milano, 1995; PAOLONE G., *L'azienda a proprietà familiare*, Giappichelli, Torino, 1996; MONTEMERLO D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, 2000; CORBETTA G. - MINICHILLI A., *Il governo delle imprese italiane quotate a controllo familiare: i risultati di una ricerca esplorativa*, in *Economia & Management*, n. 6, 2005, pp. 59-77; MONTEMERLO D., *La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?*, in CORBETTA G. (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida delle dimensioni*, Egea, Milano, 2005, pp. 31-55; VIGANO' E. (a cura di), *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2006.

²⁴⁷ DEVECCHI C., *L'orologio della successione*, intervento presentato in occasione del Convegno sul tema "Il passaggio generazionale nelle imprese familiari" tenutosi a Brindisi il 12 dicembre 2008. Secondo alcune fonti della Banca d'Italia, inoltre, nel nostro Paese il 58% delle imprese sono controllate da una o poche famiglie ed il 24% da una persona fisica.

²⁴⁸ In un primo momento, alcuni autori hanno utilizzato un approccio di tipo mono-variabile per definire l'impresa familiare: emblematica, in tal senso, è la definizione fornita da Barry quale «impresa che, in pratica, è controllata dai membri di un'unica famiglia». BARRY B., *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*, in *Journal of General Management*, autunno 1975, pp. 42-60. Tale definizione, tuttavia, in quanto restrittiva e priva di specificazioni, escludeva le aziende con un unico proprietario ovvero quelle in cui soggetti esterni alla famiglia erano coinvolti nella proprietà e nella gestione dell'azienda. Altri autori hanno definito familiare «un'impresa in cui i portatori del capitale di rischio ed i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità». DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, Milano, 1962, p. 36. Anche in questo caso, realizzandosi una piena sovrapposizione tra i componenti della famiglia e

riconoscimento del reciproco e marcato collegamento tra la funzionalità duratura di tale tipologia di azienda e l'evoluzione del nucleo familiare impegnato come portatore del capitale di rischio, da un lato, e delle decisioni assunte all'interno di tale nucleo, dall'altro²⁴⁹.

Ai fini del presente lavoro, si utilizzerà la locuzione “familiare” per indicare le aziende nelle quali una o più famiglie detengono una quota del capitale

dell'azienda, non si poteva prescindere dal considerare esclusivamente aziende di piccole dimensioni, nelle quali il numero di addetti coincideva con il numero dei membri della famiglia. A conclusioni del tutto differenti giunge l'ipotesi di chi allarga la definizione di impresa familiare riferendosi al concetto di “condizionamento” che la famiglia può esercitare nei confronti dell'impresa. Con riferimento a ciò, è possibile ricordare chi definisce l'impresa familiare come «*quella dove la politica e la direzione aziendale sono soggette ad una significativa influenza da parte dei membri di una o più famiglie*». DAVIS P., *Realizing the Potential of Family Business*, in *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, 1983, p. 47. Tale definizione, da un lato, allarga notevolmente la fattispecie di fondo, facendovi rientrare non più soltanto aziende di piccole dimensioni totalmente possedute e gestite dai membri della famiglia, dall'altro ne lascia indeterminata l'individuazione pratica, poiché appare necessario fornire dei criteri che stabiliscano la presenza e il grado del condizionamento della famiglia sull'impresa. A tal proposito, appare opportuno il richiamo agli approcci di tipo multi-variabile, ed in particolare allo studio condotto da Shaker e Astrachan nel 1995 che, riferendosi a specifici criteri (il controllo effettivo delle decisioni strategiche, l'intenzione di rimanere in famiglia, la gestione aziendale attribuita al fondatore o ai discendenti, il controllo legale delle azioni di voto, la famiglia direttamente coinvolta nella proprietà e nel management), misurano il grado di influenza della famiglia, agganciandovi di conseguenza ampie, medie e restrittive definizioni di family business. ASTRACHAN J.H. – SHANKER M.C., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics*, in *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, 1996, pp. 107-119. Sempre nell'ambito di approcci multidimensionali, alcuni autori hanno considerato, quali indicatori del “condizionamento”, i tre livelli della proprietà, del governo e della gestione dell'azienda, nel senso che in un'impresa familiare la maggioranza (o una quota significativa) del capitale deve essere posseduta da una famiglia, così come la presenza di familiari negli organi direttivi e di governo è sufficiente per assicurare il controllo delle decisioni. GALLO M.A., *Empresa familiar*, vol. 4, IESE, Barcellona, 1993; ROSENBLATT C. - DE MIK L. – ANDERSON R.M. – JOHNSON P.A., *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-bass, San Francisco, 1985. A questo punto, taluni autori hanno considerato quale ulteriore parametro nella qualificazione di un'impresa familiare la volontà, o quanto meno l'intenzione, di trasferire l'azienda ai successori individuati nell'ambito della stessa famiglia. In tal senso Ward definisce l'impresa familiare come «*[a business] that will be passed on for the family's next generation to manage and control*». WARD J., *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, California, 1987, p. 252. Dello stesso avviso Churchill e Hatten che affermano: «*what is usually meant by “family business” [...] is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from an elder*». CHURCHILL N.C. – HATTEN K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Small Business*, in *American Journal of Small Business*, vol. 11, n. 3, 1987, pp. 51-64. Gallo aggiunge alla già multivariabile definizione di impresa familiare fornita nei suoi precedenti studi una ulteriore dimensione affermando che: «*[...] En tercer lugar, el hecho que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de trasmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria*». GALLO M.A., Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE, Cattedra di Imprese Familiari, febbraio 1994.

²⁴⁹ CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., p. 16.

di rischio sufficiente a garantirne il controllo, unitamente al fatto che uno o più membri prestino il proprio lavoro (direttivo ovvero esecutivo) all'interno delle stesse²⁵⁰.

L'elemento dimensionale, dunque, non rientra tra i parametri identificativi l'impresa familiare sebbene, nell'immaginario collettivo, a tali tipologie di aziende vengano solitamente associate realtà di piccole o piccolissime dimensioni, di tipo artigianale, tramandate nel tempo da padre in figlio. Vero è che le aziende italiane di dimensioni minori esprimono un carattere prevalentemente familiare: la proprietà, nel 94,1% dei casi, è esercitata da un unico soggetto, ovvero da due o tre soggetti, essenzialmente persone fisiche, e la percentuale aumenta fino a comprendere circa il 98,9% delle aziende artigiane manifatturiere; il dato è ancor più significativo se si considera che circa il 76% dei proprietari è anche il fondatore dell'azienda e per circa il 64,8% prevalgono i legami di parentela tra le persone²⁵¹. Anche tra le aziende di medie e grandi dimensioni la numerosità di quelle familiari risulta piuttosto elevata, rappresentando circa il 55,47% del totale²⁵².

E' possibile, invero, riscontrare la diffusione delle imprese familiari e la rilevanza delle stesse, oltre che a livello nazionale, anche a livello europeo²⁵³ ed internazionale: negli Stati Uniti, tradizionalmente considerati la patria delle Public Company, il 95% delle aziende è rappresentato da imprese familiari che incidono per circa il 55% sul prodotto interno lordo e creano il 65% dei posti di lavoro²⁵⁴;

²⁵⁰ In tal senso: DELL'ATTI A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007, p. 63. Schillaci identifica l'impresa familiare come «un'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia (od anche in una o più famiglie), per una o più generazioni» e specifica inoltre che «l'influenza della famiglia sull'impresa è legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio ed esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni suoi membri al management». SCHILLACI C.E., *I Processi di transizione*, cit. p. 7.

²⁵¹ Indagine condotta nel 2002 da Unioncamere in collaborazione con l'Istituto Tagliacarne.

²⁵² Osservatorio AIDAF-Unicredit-Bocconi (AUB) su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni, I Rapporto, 21 ottobre 2009.

²⁵³ In tutti i Paesi europei, è possibile riscontrare una prevalenza di imprese familiari, con percentuali che partono da un minimo del 50% per l'Olanda per arrivare ad un massimo dell'80% per l'Austria. DONCKELS R. – FROHILCH E., *Are Family Business Really Different? European Experiences from Stratos*, in *Family Business Review*, n. 2, 1991, p. 154. GALLO M.A. - ESTAPE' M. J., *La Empresa Familiar Entre las 1.000 Mayores Empresas de España*, Documento di ricerca, n. 231, IESE, 1992.

²⁵⁴ SIMMONDS R., *The Family Business: Failing to Plan is Commonplace*, in *Financial Executive*, vol. 23, n. 7, sep., 2007, p. 20.

Percentuali pressoché simili sono state riscontrate in uno studio sul tessuto produttivo dei Paesi facenti parte dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico. OECD, *OECD*

ciò non soltanto con riferimento alle aziende di piccole e medie dimensioni, atteso che tra i primi cento gruppi più grandi per fatturato, 17 sono a controllo familiare²⁵⁵.

L'elemento che consente di qualificare l'impresa familiare quale categoria di analisi autonoma²⁵⁶ è la compenetrazione dell'istituto familiare e di quello aziendale con la conseguente, ed inevitabile, ingerenza delle problematiche inerenti la famiglia nelle vicende aziendali e viceversa; ciò in virtù dei forti legami economici ed "emotivi" esistenti, ovvero a causa di procedure di ingresso ed uscita dall'azienda di famiglia spesso troppo complesse.

Nonostante l'esistenza di una non trascurabile sovrapposizione, che in alcuni casi arriva addirittura ad essere completa, tra la famiglia e l'azienda, queste, tuttavia, perseguono finalità differenti che si sostanziano, per la prima, nel sostegno e nella cura dei propri membri, per la seconda, nella creazione durevole di ricchezza.

Un ulteriore elemento distintivo delle imprese familiari è rappresentato dai sistemi di governance; nelle imprese familiari, invero, è possibile distinguere fattispecie in cui tutti i ruoli sono ricoperti esclusivamente da membri della famiglia, altre nelle quali la famiglia si riserva il solo ruolo imprenditoriale, delegando tutte le altre funzioni, incluse quelle direzionali, a persone esterne ed infine, è possibile distinguere delle tipologie aziendali in cui la famiglia, in quanto proprietaria della quota di controllo del capitale, esercita la sola funzione di proprietà e delega a soggetti esterni la funzione imprenditoriale, oltre a quella manageriale.

Small and Medium Sized Enterprise Outlook, Organization for Economic Cooperation and Development, Parigi, 2002, p.

²⁵⁵ ANDERSON R. - REEB D., *Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, in *Journal of Finance*, vol. 58, n. 3, giugno, 2003, pp. 1301 - 1328.

Solo a titolo esemplificativo, possono essere classificati come gruppi di imprese familiari, seppur con le dovute differenze: Cargill (agroalimentare), Johnson Wax (diversificato), Estée Lauder (cosmetica), Bechtel (edile), Levi-Strauss (abbigliamento), Mars (alimentare), McDonnell Douglas (aeronautico), Marriott (alberghiero).

²⁵⁶ Negli scritti dei maggiori studiosi italiani, da sempre, le imprese familiari sono state individuate come una classe di analisi distinta dalle altre tipologie aziendali. Si rinvia, tra gli altri, a: ONIDA P., *I finanziamenti iniziali d'impresa*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1931; ONIDA P., *L'azienda*, cit.; ZAPPA G., *Le produzioni*, cit. p. 200; DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio*, cit.

Una classificazione basata sul diverso grado di coinvolgimento dei familiari nelle attività dell'impresa consente di distinguere quattro tipologie di imprese familiari²⁵⁷:

- *Impresa familiare di lavoro*, in cui la maggior parte dei membri della famiglia svolgono la loro attività lavorativa all'interno dell'impresa;
- *Impresa familiare di direzione*, in cui soltanto i membri più capaci e meritevoli della famiglia vengono inseriti in azienda;
- *Impresa familiare di investimento*, in cui la famiglia esercita esclusivamente una supervisione sulle decisioni di investimento e sul controllo delle scelte gestionali;
- *Impresa familiare congiunturale*, in cui il legame fra i membri della famiglia è più di carattere storico che non dettato dalla volontà di proseguire l'attività imprenditoriale in maniera coesa.

Altra parte della dottrina²⁵⁸ ha elaborato un modello che, assumendo come riferimento tre variabili, quali il modello di proprietà del capitale, la presenza di familiari nel Consiglio di Amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa, la dimensione dell'organismo personale, distingue:

- le *imprese familiari domestiche*²⁵⁹, con proprietà assoluta (un solo proprietario) o ristretta (più proprietari, ma non numerosi), di dimensioni piccole, con esclusiva presenza di membri della famiglia nel governo e nella gestione dell'azienda;
- le *imprese familiari tradizionali*, aventi maggiori dimensioni, con la presenza di soggetti esterni alla famiglia negli organi direttivi;
- le *imprese familiari allargate*, nelle quali il capitale è posseduto da un numero di familiari più ampio ed il Consiglio di Amministrazione è composto anche da non familiari;

²⁵⁷ GALLO M.A., *Cultura en Empresa Familiar*, Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE, Barcelona, 1992, riportato in TOMASELLI S., *Longevità e Sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano, 1996, p. 13.

²⁵⁸ CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., pp. 81 e ss.

²⁵⁹ Tra i termini utilizzati in letteratura per descrivere le sub-categorie che appartengono a tale modello, si ricordano: “*craft firms*” in GALLO M.A. – PONT C.G., *The Family Business in the Spanish Economy*, Documento di ricerca, Barcellona, IESE, 1988; “*imprese a carattere familiare*” in DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio*, cit.; “*piccole aziende a gestione familiare*” in BERTINI U., *Scritti di politica aziendale*, cit.

- le *imprese familiari aperte*, di grandi dimensioni, nelle quali partecipano al capitale di rischio, oltre ai familiari, anche soggetti non discendenti dal fondatore.

E' possibile, inoltre, individuare diverse tipologie di aziende familiari, a seconda dei differenti livelli di controllo²⁶⁰, ovvero:

- l'*impresa monofamiliare chiusa*, caratterizzata dalla completa sovrapposizione tra la famiglia e l'azienda;
- l'*impresa monofamiliare aperta*, controllata da una famiglia, nella cui compagine sociale vi è la presenza anche soggetti esterni;
- l'*impresa plurifamiliare*, nella quale la proprietà del capitale e le posizioni di governo sono ripartite tra più famiglie;
- l'*impresa monofamiliare managerializzata*, in cui la funzione imprenditoriale è esercitata da una famiglia che possiede il controllo dell'impresa, mentre la gestione è affidata a manager esterni;
- infine, l'impresa caratterizzata dalla presenza di più famiglie, ognuna delle quali titolare di limitate quote di capitale e, per tale motivo, non grado di esercitare il controllo sul capitale e sulle funzioni imprenditoriali e direzionali.

Differente è la prospettiva di Carlock e Ward, i quali considerano quattro variabili, ovvero il settore, l'individuo, la famiglia, l'organizzazione ed esaminano l'influenza che ciascuna variabile esercita sulla configurazione proprietaria dell'impresa familiare²⁶¹. Ogni variabile è analizzata dinamicamente in base al relativo ciclo di vita e la reciproca interazione tra le stesse genera un combinato impatto sulle possibili configurazioni proprietarie: si passa così dall'azienda individuale a quella gestita dai componenti di una famiglia, da forme di partnership tra fratelli a collaborazioni tra cugini, fino ad arrivare ad aziende in cui la proprietà e la gestione sono ripartite tra più famiglie legate da vincoli di parentela²⁶².

²⁶⁰ DEMATTÈ C. - CORBETTA G., *I processi di transizione*, cit., pp. 46-47.

²⁶¹ CARLOCK R.S. – WARD J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2001, pp. 24-28.

²⁶² In relazione alla individuazione di differenti configurazioni di family business rispetto alle dimensioni proprietà – management, coinvolgimento della famiglia e generazione successiva, si

La possibilità di fornire molteplici classificazioni, mediante la considerazione di livelli di interdipendenza tra l'impresa e la famiglia più o meno intensi, fino ad analizzare il coinvolgimento delle persone estranee nella proprietà e nella gestione, dimostra quanto sia variegato e complesso l'universo delle imprese familiari.

La tendenza a tipizzare l'impresa familiare assume un'ulteriore evoluzione con Klein, Astrachan e Smyrnios²⁶³; gli autori, consapevoli delle difficoltà e dei rischi insiti nel voler definire in maniera oggettiva un fenomeno dalle molteplici sfaccettature, si pongono l'obiettivo di inquadrare lo stesso in funzione degli elementi che lo caratterizzano. L'assunto alla base dell'impostazione esaminata è che vi sono delle caratteristiche in un business potenzialmente familiare, che non possono essere identificate semplicemente come "presenti" o "assenti"²⁶⁴, bensì richiedono una misurazione del grado di intensità che ne contraddistingue la presenza.

In considerazione di ciò, gli autori identificano tre dimensioni (o caratteristiche) che qualificano un business familiare, misurate su una scala non discreta ma continua che consente di differenziare i diversi livelli di coinvolgimento, effettivo e potenziale, della famiglia nell'azienda.

L'influenza della famiglia, pertanto, è declinata in funzione delle grandezze di seguito elencate:

1. *Power* – si riferisce al grado di coinvolgimento dei familiari nella proprietà e nella gestione ed esprime l'intensità con cui la famiglia è coinvolta economicamente nell'impresa e presidia le posizioni di comando; la scala del potere, invero, valuta il grado di influenza o

rinvia, inoltre, a: HANDLER W.C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*, in *Family Business Review*, vol. II, n. 3, 1989, p. 261.

²⁶³ KLEIN S.B. - ASTRACHAN J.H. - SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, may, 2005, pp. 321-339.

²⁶⁴ «A review of definitions employed in studies reveals no widely accepted demarcation between family and nonfamily business. Notwithstanding adopting a dichotomous approach does not have to be arbitrary and may be appropriate in investigations that use large database [...]. Consistent with the approach taken here, Chua et al. [CHUA J.H. - CHRISMAN J.J. - CHANG E.P.C., *Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation*, in *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, 2004, pp. 37-54] stated "family and nonfamily businesses may simply represent the extremes of a continuum"». KLEIN S.B. - ASTRACHAN J.H. - SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale*, cit., p. 322.

di dominanza esercitato sia dai familiari, sia da coloro che sono nominati da questi ultimi²⁶⁵.

2. *Experience* – esprime il grado di coinvolgimento di più generazioni nelle attività tipiche dei ruoli proprietari e di management²⁶⁶.

Sebbene taluni autori considerino fondamentale, per un'impresa che si voglia definire “familiare”, l'esistenza quantomeno dell'intenzione di procedere ad una successione²⁶⁷, altri richiedano l'esistenza di almeno un passaggio di consegne²⁶⁸ ed altri ancora reputino sufficiente l'esistenza di un fondatore che assolve le funzioni di governo e di gestione²⁶⁹, tutti concordano nel ritenere che ogni successione contribuisce ad un incremento considerevole delle risorse di esperienza e di conoscenza²⁷⁰: di maggiore entità nel passaggio dalla prima alla seconda generazione, meno rilevante nei passaggi successivi.

3. *Culture* – evidenzia il grado di sovrapposizione tra i valori aziendali ed i valori familiari, nonché il grado di impegno dei familiari sia nel supportare una gestione orientata al conseguimento

²⁶⁵ Tale influenza, diretta o indiretta a seconda che sia esercitata, rispettivamente, da membri della famiglia o da soggetti esterni, può essere misurata considerando la quota dei membri di famiglia (o di soggetti esterni) coinvolti nei ruoli di governo e di gestione. Per valutare in maniera ottimale tale influenza potrebbe essere impiegato un sistema di ponderazione mediante l'applicazione di una percentuale oscillante tra lo 0 ed il 100%. Nella sub-scala del potere, dunque, le sub-dimensioni esaminate attengono alla percentuale di familiari che:

- 1) detengono le quote di proprietà del capitale (share);
- 2) fanno parte del gruppo che gestisce l'azienda (Management Board);
- 3) detengono il potere decisionale (Board).

²⁶⁶ Contrariamente a quanto affermato con riferimento alla dimensione precedente, le sub-dimensioni che rientrano nell'“esperienza”, ovvero il livello di generazione che detiene la proprietà dell'azienda (generation), il livello che la gestisce (generation management) e quello che la governa (generation control Board), rappresentando i termini di una funzione esponenziale, devono essere ponderati secondo algoritmi non lineari.

²⁶⁷ BIRLEY S., *Succession in the Family Firm: the Inheritor's View*, in *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n. 3, 1986, pp. 36-43; WARD J., *Keeping*, cit.; BARACH J.A. – GANITSKY J.B., *Successful Succession in Family Business*, in *Family Business Review*, vol. 8 n. 2, 1995, pp. 131-155; HECK R.K.Z. - SCANNELL TRENT E., *The prevalence of family business from a household sample*, in *Family Business Review*, vol. 12, n. 3, 1999, pp. 209-224.

²⁶⁸ DAILY C.M. – THOMPSON S.S., *Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: an Empirical Examination*, in *Family Business Review*, vol. 7 n. 3, 1994, pp. 237-250.

²⁶⁹ KLEIN S.B., *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Lehrbuch, Wiesbaden: Gabler, 2000.

²⁷⁰ In tal senso: CABRERA-SUAREZ K., DE SAA-PEREZ P. – GARCIA-ALMEIDA D., *The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm*, in *Family Business Review*, vol. 14, n. 1, 2001, pp. 37-47.

di obiettivi di natura economica, sia nel garantire lo sviluppo di interrelazioni reciproche tra famiglia, azienda ed ambiente²⁷¹.

Gli autori, mediante l'utilizzo dell'analisi fattoriale su un campione casuale di oltre mille imprese, giungono alla elaborazione di un modello in grado di misurare l'influenza della famiglia sul potere, sull'esperienza e sulla cultura, ovvero la cosiddetta *F-PEC Scale*. (Fig. 3.8)

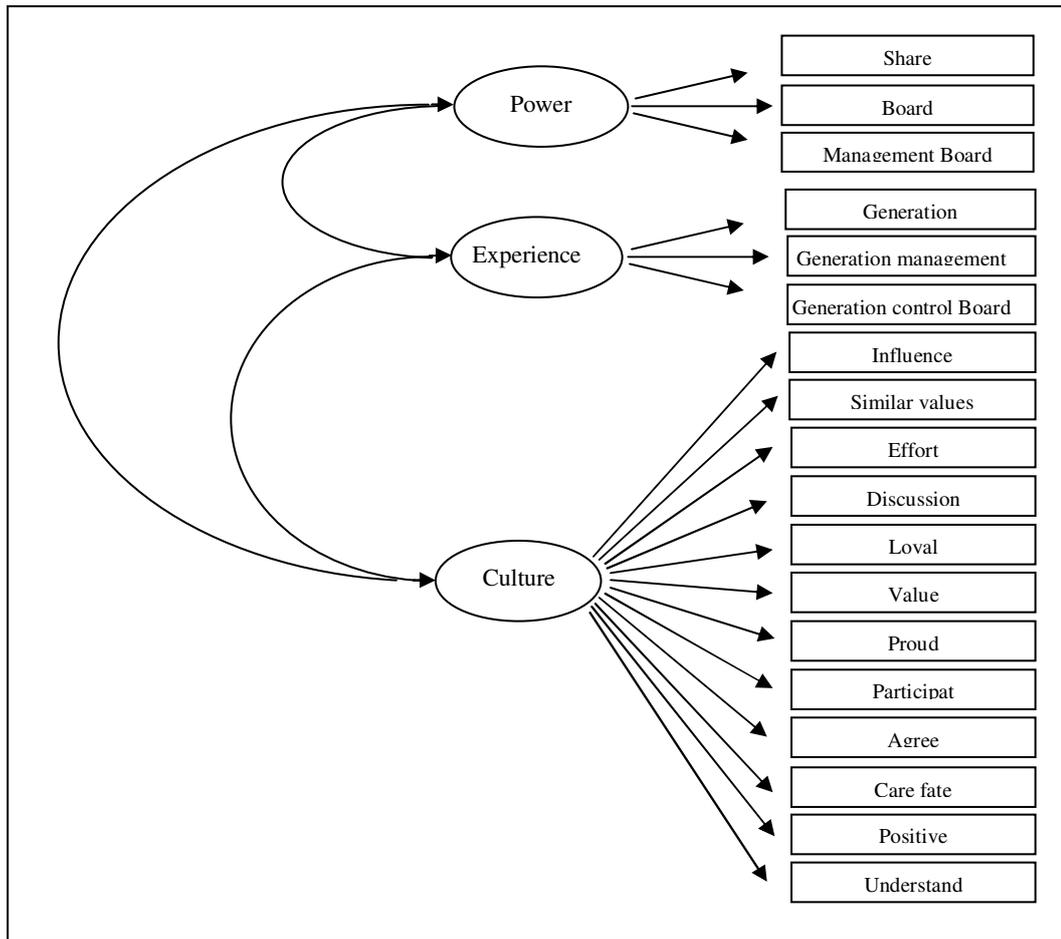
I limiti dell'approccio in questione risultano evidenti quanto i vantaggi. Poiché le imprese familiari sono sistemi fortemente complessi, misurare il grado con il quale la famiglia riesce ad influenzare l'azienda su una scala relativamente completa, non consente di comprendere l'eventuale influenza esercitata su differenti aziende e su diverse situazioni, né la complessità del sistema nel suo insieme. D'altro canto, l'influenza della famiglia sul potere, l'esperienza e la cultura aiutano a comprendere un aspetto della complessa organizzazione, l'influenza potenziale della famiglia, la cui misurazione consente di conoscere sotto quali condizioni la stessa possa essere esercitata e con quali effetti.

La possibilità di fornire molteplici classificazioni, mediante la considerazione di livelli di interdipendenza tra l'impresa e la famiglia più o meno intensi, fino ad analizzare il coinvolgimento di persone estranee nella proprietà e nella gestione, dimostra, dunque, quanto sia variegato e complesso l'universo delle imprese familiari.

²⁷¹ Poiché il radicamento dei valori in un'azienda è un processo che richiede un orizzonte temporale medio-lungo ed una parte critica della cultura organizzativa è sedimentata nei valori fondamentali degli attori chiave, risulta evidente la difficoltà di misurarne, in maniera oggettiva, il valore. Nella *F-PEC scale* le sub-dimensioni considerate espressive della cultura esprimono il grado con il quale i membri della famiglia si sentono:

- 1) in accordo con obiettivi, piani e politiche aziendali (*Agree*);
- 2) leali nei confronti dell'azienda (*Loyal*);
- 3) di condividere gli stessi valori dell'azienda (*Similar values*);
- 4) di supportare l'azienda in eventuali discussioni con amici, dipendenti o altre famiglie (*Discussion*);
- 5) di voler prendersi cura delle sorti dell'azienda di famiglia (*Care fate*);
- 6) di comprendere e supportare le decisioni della famiglia riguardanti il futuro dell'azienda (*Understand*);
- 7) orgogliosi di far parte dell'azienda (*Proud*);
- 8) disposti a sopportare degli sforzi maggiori rispetto a quelli normalmente richiesti per aiutare l'azienda ad avere successo (*Effort*);
- 9) di influenzare il business (*Influence*);
- 10) di essere positivamente influenzati dall'azienda familiare (*Positive*);
- 11) di essere orientati al conseguimento di risultati a medio-lungo termine (*Participat*);
- 12) di condividere, tra loro, valori comuni (*Values*).

Fig. 3.8: Il modello tridimensionale “F-PEC scale”



Fonte: KLEIN S.B. - ASTRACHAN J.H. – SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale*, cit., p. 329.

3.2.2 Rilevanza e criticità delle imprese familiari

Come è stato precedentemente evidenziato, le aziende familiari, anche di piccole e medie dimensioni, contribuendo in maniera cospicua alla produzione di ricchezza nei vari settori delle economie nazionali e presentando delle caratteristiche che le distinguono dalle altre, hanno destato, ormai da tempo, l’interesse del mondo accademico.

Particolarmente interessante è, a tal proposito, lo sforzo di taluni nell’investigare i fattori di vitalità, che consentono a tali tipologie di aziende di

essere competitive, ed il potenziale, dalle stesse posseduto, di creare valore nel tempo²⁷².

Tra i fattori di successo si possono evidenziare:

- ❖ l'orientamento dei familiari al raggiungimento di obiettivi di medio-lungo periodo²⁷³. Tale visione richiede, da parte dell'azienda, l'accumulazione e l'accrescimento di risorse e capitali, necessari per sostenere la crescita, la stabilità ed il raggiungimento di un posizionamento strategico. Ciò, peraltro, consente di instaurare rapporti, economici e non, di lunga durata con gli stakeholders, basati su un'immagine di coesione e di solida "tradizione", con evidenti ricadute positive a valere sull'intera struttura;
- ❖ la capacità di generare risorse "uniche"²⁷⁴ con particolare riferimento al capitale umano²⁷⁵ ed al capitale relazionale;
- ❖ la graduale sedimentazione, nella cultura d'impresa, di valori e principi-guida trasferiti dai componenti della famiglia e rafforzati dagli interlocutori sociali che tendono ad associare l'immagine della famiglia a quella dell'impresa²⁷⁶;
- ❖ la particolare attitudine delle persone legate da vincoli familiari di adottare un comportamento di mutuo benessere²⁷⁷, derivante dall'esigenza di

²⁷² Si rinvia, in tal senso a: SALVATO C. – MELIN L., *Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital*, in *Family Business Review*, vol. 21, n.3, sep., 2008, pp. 259-276.

²⁷³ CASSON M., *The Economics of the Family Firm*, in *Scandinavian Economic History Review*, vol. 47, n. 1, 1999, pp. 10-23; CHAMI R., *What's Different about Family Business?*, *Working Paper 01/70*, International Monetary Fund, 2001.

²⁷⁴ ZAHRA S.A. - HAYTON J.C. – SALVATO C., *Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, 2004, pp. 363-381.

²⁷⁵ Nell'impresa familiare il capitale umano è dotato di una sorta di "valore aggiunto" derivante dal fatto che ciascun familiare, dalla partecipazione tanto al business quanto alla vita familiare, apporta e dispone di elementi originali non imitabili.

²⁷⁶ E' opportuno evidenziare che, talvolta, alcuni principi-guida diffusi in una famiglia, invece di costituire un fattore facilitante la funzionalità e lo sviluppo duraturo dell'azienda, ne rappresentano un ostacolo: si pensi al caso in cui, con il passare delle generazioni, l'azienda che ha sperimentato con successo alcuni principi-guida nel lungo periodo, in presenza di mutamenti ambientali che ne richiedono la modifica, si dimostri restia al cambiamento. «*In un certo senso, le imprese familiari possono divenire sistemi culturalmente meno permeabili a cambiamenti esterni e, in definitiva, più ideologici e più refrattari al nuovo*». CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., p. 59.

²⁷⁷ LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - LING Y. - DINO R.N., *The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms*, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 3, 2005, pp. 313-330.

subordinare gli interessi particolaristici al miglioramento della funzionalità aziendale²⁷⁸;

Le aziende familiari non manifestano esclusivamente caratteristiche distintive positive; sussiste, invero, una serie di problematiche che, oltre a renderne critica la gestione, ne compromettono la stessa sopravvivenza. Tra queste si ricordano:

- ❖ l'avversione al rischio, ovvero l'atteggiamento difensivo, tipico della cultura familiare, volto a preservare il patrimonio accumulato, che ostacola lo sviluppo di processi innovativi, di strategie di internazionalizzazione e, di conseguenza, i processi di crescita²⁷⁹.
- ❖ il ricambio generazionale, processo critico che, inesorabilmente, caratterizza una o più fasi del ciclo di vita delle aziende di famiglia. I rischi legati alle transizioni intergenerazionali derivano, principalmente, da due elementi chiave: la mancanza di una efficiente pianificazione strategica dell'intero processo di ricambio²⁸⁰ e la predisposizione ad individuare i successori indipendentemente dalle doti degli stessi²⁸¹.
- ❖ la “*deriva generazionale*”, ovvero il progressivo aumento del numero dei membri di una famiglia interessati dal processo di ricambio ed il

²⁷⁸ Si vedano, tra gli altri: TOMASELLI S., *Some Relationships Between Key Actors in the Entrepreneurial Succession Process*, in *Economia Aziendale*, vol. X, n.1, 1991, pp. 35-50; DAVID I., *Merging Family and Business Culture*, in *Culture in the Family Business*, Proceedings of the 1991 Conference of the Family Business Network, IESE, Barcellona, 1991.

²⁷⁹ MISHRA C.S. - McCONAUGHY D.L., *Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, 1999, pp. 53-64.

²⁸⁰ Sul processo di pianificazione del ricambio generazionale si rinvia, tra gli altri, a quanto evidenziato dai seguenti studiosi: WARD J., *Keeping the Family Business*, cit.; WARD J., *The Special Role of Strategic planning for Family Businesses*, in *Family Business Review*, vol. 1, n. 2, 1988, pp. 105-118; LURIE S.M., *Strategic Business Planning for the Small to Medium-Sized Company*, in *CPA Journal*, vol. 57, 1987, pp. 90-92; SORCI C., *Preparing the Generational Turnover in the Enterprise*, in *Economia Aziendale*, vol. X, n. 1, 1991, pp. 27-34; BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995.

²⁸¹ MILLER D. - STEIER L. - LE BRETON-MILLER I., *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business*, in *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, 2003, pp. 513-531; CUCCULELLI M. - MICUCCI G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, in *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n. 1, 2008, pp. 17-31.

conseguente “raffreddamento” dei legami familiari, nonché l’attenuazione della identificazione di ciascuno di essi con l’impresa²⁸²;

- ❖ il fenomeno del “nepotismo”, ovvero l’esigenza di dover selezionare, tra un ristretto gruppo di candidati successori, la persona che dovrà assumere il controllo dell’azienda, indipendentemente dalle capacità dimostrate dalla stessa e, di conseguenza, il rischio di tramandare l’azienda a soggetti sostanzialmente poco preparati²⁸³.
- ❖ la commistione tra la famiglia, il patrimonio aziendale ed i benefici privati derivanti dal controllo dello stesso, circostanza questa che, se da un lato può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo, dall’altro, in particolar modo quando la condivisione di valori economici e personali tra i membri della famiglia è limitata, genera un incremento dei conflitti, con evidenti conseguenze negative sull’attività aziendale²⁸⁴.
- ❖ i comportamenti opportunistici di coloro che, abusando della generosità di taluni familiari (tipicamente i genitori, proprietari dell’azienda), evitano di

²⁸² Tra gli interventi che possono essere attuati per contrastare i fenomeni in esame si ricordano: a) la *trasmissione con logica monarchica*, che comporta la limitazione del numero dei successori ad una, massimo due persone; b) la *trasmissione con logica maschilista*, che prevede l’esclusione dal processo di ricambio dei successori di sesso femminile; c) la “*potatura*”, intervento spesso non pianificato prima della successione ed attuato in seguito alla nascita di conflitti tra familiari, divergenze nella visione imprenditoriale, interesse per lo svolgimento di una attività imprenditoriale in proprio e via dicendo. CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., p. 110.

²⁸³ SCHULZE W.S. - LUBATKIN M.H. - DINO R.N., *Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, nn. 4-5, jun-aug, 2002, pp. 247-259; BURKART M. - PANUNZI F. - SHLEIFER A., *Family Firms*, in *The Journal of Finance*, vol. 58, n. 5, oct 2003, pp. 2167-2201; LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - LING Y. - DINO R.N., *The Effects of Parental Altruism*, cit.; BENNEDSEN M - NIELSEN K.M. - PEREZ GONZALES F. - WOLFENZON D., *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n. 2, may 2007, pp. 647-691.

²⁸⁴ FACCIO M. - LANG L.H.P. - YOUNG L., *Dividends and Expropriation*, in *American Economic Review*, 2001, vol. 91, n. 1, pp. 54-78; CLAESSENS S. - DJANKOV S. - FAN J.P.H. - LANG L.H.P., *Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings*, in *The Journal of Finance*, vol. 57, n. 6, 2002, pp. 2741-2772; CRONQVIST H. - NILSSON M. *Agency Costs of Controlling Minority Shareholders*, in *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2003, vol. 38, n. 4, pp. 695-719. Autorevole dottrina ha elaborato uno strumento in grado di misurare l’influenza della famiglia sull’azienda familiare con riferimento a tre aspetti: il potere, l’esperienza e la cultura; si tratta della cosiddetta *F-PEC Scale*. Per gli opportuni approfondimenti sul tema si rinvia a: ASTRACHAN J.H. - KLEIN S.B. - SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Definition Problem*, in *Family Business Review*, vol. 15, n. 1, 2002, pp. 45-58.

svolgere le mansioni maggiormente onerose o non assumono alcun ruolo di responsabilità all'interno dell'azienda²⁸⁵.

- ❖ la mancata diversificazione del portafoglio aziendale, che determina un incremento dei rischi connessi alla gestione dell'attività d'impresa²⁸⁶.

Tra le fonti di incertezza e di rischi, tipici delle aziende familiari, un ruolo di assoluta rilevanza è assunto dal passaggio generazionale che conduce al trasferimento del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione, dalla generazione presente alla generazione emergente²⁸⁷, al fine di garantire la continuità dell'azienda nel tempo²⁸⁸.

Si tratta di un processo particolarmente delicato, se si considera che circa il 20-24% delle aziende sopravvive nel passaggio dalla prima alla seconda generazione, e di queste solo il 3-14% giunge alla terza, mentre solo una piccola percentuale sopravvive oltre la terza generazione²⁸⁹. Un ulteriore elemento di criticità, inoltre, deriva dalla attualità del fenomeno in questione: in Europa, tra la fine degli anni novanta ed il 2010, più di un terzo delle aziende di piccole e medie dimensioni avranno affrontato il ricambio²⁹⁰ ovvero, in media, almeno 610.000 trasferimenti all'anno, di cui 300.000 con più di 2,4 milioni di posti lavoro²⁹¹.

²⁸⁵ La dottrina internazionale parla, a tal proposito, di fenomeni di “free riding” e “shirking”. Si rinvia, in tal senso, a: LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - DINO R.N. – BUCHHOLTZ A.K., *Agency relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, in *Organization Science*, vol. 12, n. 2, mar-apr, 2001, pp. 99-116; JENSEN M.C., *Self-interest, Altruism, Incentives, and Agency*, in *Journal Appl. Corporate Finance*, vol. 7, n. 2;

²⁸⁶ FAMA E. – JENSEN M.C., *Organizational forms and investment decisions*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 14, n. 1, 1985, pp. 101-119.

²⁸⁷ In particolare, nell'ambito delle imprese familiari la “generazione” è definita come: «un'insieme di persone dotate di valori, bisogni, atteggiamenti, esperienze, cultura e modelli di comportamento relativamente omogenei all'interno dell'insieme, ma significativamente diversi dagli altri insiemi analoghi». MODICA M., *Il controllo e la valutazione del cambiamento organizzativo*, Giuffrè, Milano, 1984.

²⁸⁸ «[...] va considerato innanzitutto che il preordinamento del ricambio generazionale presuppone la coscienza del primato dell'esigenza di ben governare l'azienda per garantirne la continuità e lo sviluppo, rispetto a quella di trasferire a tutti i costi il potere ai consanguinei o a “mani incapaci”». SORCI C., *La prefigurazione*, cit., p. 11.

²⁸⁹ LASSINI U., *Passaggio generazionale e gestione manageriale: due sfide per le P.M.I.*, intervento tenuto in occasione del Convegno “Dinamiche di crescita dell'impresa italiana a controllo familiare” organizzato da Confindustria Marche, Fermo, 11 febbraio 2005.

²⁹⁰ EUROPEAN COMMISSION, *Conclusions from the Forum on Transfer of business*, Lille 3-4 febbraio 1997.

²⁹¹ EUROPEAN COMMISSION, *Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises*, may 2002.

Anche le aziende italiane, per ragioni anagrafiche, sono coinvolte in processi di successione e trasmissione: il 49% di esse si sono sviluppate tra il 1946 e il 1970 e la loro età media è di 44 anni. Alcune ricerche dimostrano che le aziende italiane stanno vivendo ancora il passaggio dalla prima alla seconda generazione²⁹², gli imprenditori con più di 60 anni sono il 43% ed entro il 2010 si stima saranno il 40% le aziende italiane coinvolte in tale processo²⁹³.

Tab. 3.11 – *Il passaggio generazionale in Italia*

Imprenditori con più di 60 anni	43%
Imprese che dovranno affrontare il ricambio generazionale entro il 2010	40%
Imprenditori coinvolti ogni anno nel passaggio generazionale	66.000
Presenza di un discendente nel gruppo di comando dell'azienda	70%
Imprenditori che manifestano l'intenzione di lasciare l'azienda ad un familiare	68%

Fonte: SDA Bocconi, *I processi di ricambio*, cit, 1999.

Secondo una recente indagine conoscitiva²⁹⁴, le aziende italiane gestite dal fondatore rappresentano il 64,6%: una percentuale che ha conosciuto un andamento crescente, almeno fino agli inizi del secolo scorso, e che decresce all'aumentare della dimensione aziendale; si passa, infatti, dal 67,1% per le piccole aziende al 46,3% per le grandi.

Il tasso di successione, invece, dimostra, rispetto alla classe dimensionale, un andamento crescente, considerato che le grandi aziende sono maggiormente interessate dal fenomeno; anche la tendenza a preferire l'individuazione del successore nell'ambito della famiglia, piuttosto che tra soggetti esterni, è maggiore all'aumentare delle dimensioni aziendali e, nello specifico, con riferimento al settore di appartenenza, il successore di origine familiare è preferito nelle aziende del settore alimentare, calzaturiero, minerario, chimico, del legno e della carta.

²⁹² LASSINI U., *La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze*, in *Economia e Management*, n. 3, 2005, pp. 55- 68.

²⁹³ SDA Bocconi, *I processi di ricambio generazionale nelle medie imprese italiane a proprietà familiare: esperienze di successo e best practices*, 1999.

²⁹⁴ CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession*, cit., p. 23.

Attese le rilevanti ricadute sull'intero sistema economico, oltre che, evidentemente, su ogni singola impresa, appare evidente l'importanza di gestire in maniera adeguata il ricambio generazionale, mediante una completa pianificazione del processo, in termini di razionalizzazione e tempificazione delle differenti fasi da affrontare, in maniera tale da agevolare l'ingresso graduale del successore ed evitare, pertanto, il verificarsi di successioni traumatiche²⁹⁵, ovvero la perdita di risorse strategiche.

Particolare cura, in tal senso, deve essere destinata alla protezione delle *condizioni patrimoniali intangibili*²⁹⁶, ovvero la conoscenza diffusa in azienda, la credibilità, la dedizione e la coesione del personale²⁹⁷, il cui sviluppo nelle aziende familiari è fortemente condizionato dalle famiglie proprietarie stesse. Invero, i componenti di queste ultime, se da un lato possono essere considerati "portatori" di tali condizioni, quali ad esempio la conoscenza imprenditoriale, dall'altro, ne influenzano quotidianamente i processi di accumulo mediante l'adozione di determinati comportamenti, atteggiamenti e valori.

Il buon esito di una successione, dunque, dipende anche dalla capacità di trasmettere gli aspetti maggiormente caratterizzanti la cultura dell'impresa ed il suo orientamento strategico di fondo, a coloro che dovranno guidarne l'evoluzione.

Con sempre maggiore frequenza, tuttavia, l'imprenditore-fondatore tende a rimandare il passaggio di consegne e a ritardare la sua uscita dall'azienda, non solo dal punto di vista formale, ma anche sotto l'aspetto dell'influenza

²⁹⁵ Alcuni autori hanno evidenziato, nell'ambito delle PMI, l'esistenza di una relazione tra l'età dell'impresa e la sua probabilità di sopravvivenza, ed hanno verificato che quest'ultima, in prossimità della conclusione del ciclo di vita del fondatore, si riduce, individuando quali cause di mortalità delle imprese familiari l'inadeguata preparazione degli successori a ricoprire ruoli direzionali e di controllo. LOTTI F. – SANTARELLI E., *The Survival of Family Firms: The Importance of Control and Family Ties*, in *International Journal of the Economics of Business*, vol. 12, n. 2, 2005, pp. 183-192; WARD J., *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York, 2004.

²⁹⁶ CODA V., *Il problema della valutazione della strategia*, in *Economia & Management*, vol. 12, 1990, pp. 17-18; INVERNIZZI G. – MOLTENI M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 1990, pp. 191 e ss.

²⁹⁷ La conoscenza nelle imprese familiari è di solito molto elevata con riferimento al patrimonio tecnico-industriale e commerciale. Tale patrimonio, in linea generale, si accumula rapidamente grazie alla maggiore concentrazione su poche combinazioni economiche. La conoscenza direzionale, invece, potrebbe risultare meno diffusa poiché l'ingresso di dirigenti esterni alla famiglia, che apportino cultura manageriale, è spesso rimandato nel tempo. DEMATTE' C. – CORBETTA G., *I processi di transizione*, cit., p. 71 e ss.

decisionale²⁹⁸; ciò comporta non soltanto l’elusione della pianificazione successoria, ma espone l’azienda al rischio della stessa sopravvivenza.

Tab. 3.12 – Il passaggio generazionale in Italia: evidenze settoriali, dimensionali e temporali

Variabile	Amministratore dell’azienda						Tasso di successione (b+c)/(a+b+c)	Tasso di successione familiare (b)/(a+b+c)	
	Fondatore (a)		Erede (b)		Esterno (c)				Totale
	n.	%	n.	%	n.	%			n.
Totale campione	2.292	64,6	834	23,5	422	11,9	3.548	35,4	23,5
A. Settore industriale									
Alimentare	110	48,5	89	39,2	28	12,3	227	51,5	39,2
Tessile e Abbigliamento	171	70,7	50	20,7	21	8,7	242	29,3	20,7
Calzaturiero	177	65,3	81	29,9	13	4,8	271	34,7	29,9
Legno e carta	184	63,0	76	26,0	32	11,0	292	37,0	26,0
Chimico, gomma, plastica	171	58,8	79	27,1	41	14,1	291	41,2	27,1
Minerali (non metalli)	135	55,8	70	28,9	37	15,3	242	44,2	28,9
Metalmeccanico	472	70,8	131	19,6	64	9,6	667	29,2	19,6
Meccanico	394	64,5	124	20,3	93	15,2	611	35,5	20,3
Macchinari, Veicoli	238	65,9	64	17,7	59	16,3	361	34,1	17,7
Arredamento Giocattoli, Gioielli	240	69,8	70	20,3	34	9,9	344	30,2	20,3
B. classe dimensionale (addetti)									
10 – 49	1.759	67,1	596	22,7	267	10,2	2.622	32,9	22,7
50 – 199	470	59,5	198	25,1	122	15,4	790	40,5	25,1
> 200	63	46,3	40	29,4	33	24,3	136	53,7	29,4
C. Anno di costituzione									
< 1929	0	0,0	82	82,8	17	17,2	99	100,0	82,8
1930 – 1939	1	2,4	31	73,8	10	23,8	42	97,6	73,8
1940 – 1949	19	22,6	54	64,3	11	13,1	84	77,4	64,3
1950 – 1959	66	33,2	112	56,3	21	10,6	199	66,8	56,3
1960 – 1969	283	49,6	216	37,8	72	12,6	571	50,4	37,8
1970 – 1979	645	67,5	188	19,7	122	12,8	955	32,5	19,7
1980 – 1989	727	76,1	112	11,7	116	12,1	955	23,9	11,7
1990 – 2005	450	84,3	35	6,6	49	9,2	534	15,7	6,6

Fonte: CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession*, cit., p. 23.

²⁹⁸ UNIONCAMERE, *Il fenomeno della trasmissione e successione d’impresa in Italia ed in Europa*, CNA Ancona, 2003.

3.3 La responsabilità sociale nelle imprese familiari italiane

Specificate le condizioni che consentono di assegnare ai sistemi aziendali l'aggettivo "familiare" e delineate le connotazioni degli stessi, s'intende analizzare il grado di attenzione che tali tipologie di aziende rivolgono ai temi della responsabilità sociale. Particolare rilevanza assumono, in tal senso, le pratiche inerenti le relazioni con gli interlocutori sociali di riferimento, il sistema di governance e la salvaguardia dell'ambiente, con riferimento alle quali si procede ad una breve disamina.

Le *relazioni con il personale*, rappresentano uno degli aspetti della responsabilità sociale oggetto di particolare attenzione nell'ambito delle imprese familiari; ciò, evidentemente, in considerazione della crescente importanza assegnata al ruolo delle risorse umane all'interno delle aziende quale fonte di vantaggi distintivi non imitabili.

Al fine di conseguire un maggior coinvolgimento dell'elemento personale nell'attività d'impresa, un miglioramento del clima aziendale ed un incremento della capacità di attrarre le migliori risorse disponibili sul mercato, si evidenzia la particolare propensione delle aziende familiari a garantire dei servizi complementari rispetto a quanto previsto dalle specifiche disposizioni legislative. Rientrano nel novero di questi ultimi, la previsione di orari lavorativi maggiormente flessibili, il riconoscimento di periodi di aspettativa, la possibilità di usufruire di asili nido aziendali, assistenza sanitaria integrativa e prestiti agevolati²⁹⁹.

Il grado di attenzione delle imprese familiari alle diverse esigenze manifestate dalla componente personale, peraltro, presenta una differente distribuzione in funzione del parametro dimensionale in quanto, mentre le piccole e medie imprese privilegiano, tra le pratiche della responsabilità sociale, l'erogazione di prestiti a tasso agevolato ed il riconoscimento di ulteriori periodi di tempo da dedicare alla maternità, le aziende di grandi dimensioni sono

²⁹⁹ Secondo una indagine promossa da Aidaf in collaborazione con ISVI ed ALTIS, pubblicata nel gennaio 2006, l'80,4% delle imprese familiari consente ai propri lavoratori una maggiore flessibilità dell'orario lavorativo, il 43,1% la possibilità di aspettativa, il 52,9% la predisposizione di mense interne, il 39,2% l'organizzazione di giornate ricreative.

maggiormente orientate alla predisposizione di mense all'interno dell'azienda e all'organizzazione di gite ed eventi.

Sebbene le pratiche di comunicazione e di dialogo impiegate ai fini del coinvolgimento siano particolarmente diffuse, è utile sottolineare come le stesse riguardino maggiormente la condivisione dei risultati conseguiti piuttosto che la dimensione strategica del processo decisionale; gli strumenti maggiormente diffusi in tal senso riguardano l'utilizzo di intranet aziendali e gli incontri periodici oltre che, nelle aziende di grandi dimensioni, la distribuzione di giornali aziendali e la somministrazione di questionari d'indagine della soddisfazione.

La formazione del personale è una ulteriore tematica oggetto di attenzione da parte delle aziende familiari, in particolar modo per quelle di piccole e medie dimensioni³⁰⁰, al pari della tutela dell'integrazione sociale dei lavoratori extracomunitari, che si sostanzia nell'organizzazione di corsi di formazione e nella ricerca di un alloggio. Inoltre, anche in virtù degli obblighi previsti dalla normativa italiana, una azienda familiare su quattro risulta attenta ai problemi di collocamento delle persone diversamente abili.

Le aziende familiari, inoltre, si distinguono per le pratiche di responsabilità sociale realizzate nei confronti della *collettività*, che trovano espressione, prevalentemente, nell'erogazione di donazioni in denaro effettuate mediante la destinazione di una parte degli utili conseguiti³⁰¹.

Le donazioni risultano indirizzate, prevalentemente, al finanziamento di interventi sociali sul territorio di riferimento, a conferma dell'intenzione di valorizzare le relazioni con lo stesso; seguono, in ordine di importanza, le erogazioni in favore di attività sportive dilettantistiche e di attività parrocchiali e religiose.

Una quota non trascurabile è, invece, destinata al finanziamento dell'Università e della ricerca scientifica in generale, sebbene le aziende di grandi dimensioni si dimostrino maggiormente propense in tal senso.

³⁰⁰ Evidentemente non in termini di valore assoluto.

³⁰¹ I dati Aidaf del 2006, ai quali si fa espresso rinvio, evidenziano che, negli ultimi tre anni, circa il 90,2% delle aziende familiari esaminate ha dichiarato di aver effettuato donazioni in denaro; di queste, l'89,1% mediante la destinazione di parte della ricchezza conseguita.

L'analisi dei criteri e delle logiche che caratterizzano le attività di donazione evidenziano la preferenza di interventi orientati al finanziamento di specifiche attività, rispetto alle cosiddette erogazioni "a pioggia"; ciò in relazione sia all'esigenza di garantire un efficiente utilizzo delle risorse devolute, sia nell'ottica di sviluppare delle relazioni stabili, in grado di rafforzare il legame tra l'immagine dell'azienda e l'iniziativa finanziata ed acquisire, in tal modo, la reputazione di azienda socialmente orientata.

Invero, l'attenzione riposta nel ritorno d'immagine risulta particolarmente evidente nelle grandi aziende, piuttosto che nelle aziende di piccole dimensioni, ed emerge con particolare intensità negli interventi realizzati in favore di Università e di progetti di ricerca scientifica.

Un elemento comune a tutte le tipologie di aziende familiari è rappresentato dal fatto che le decisioni in merito alle politiche ed alle attività da realizzare in favore della collettività siano riservate ai membri più rappresentativi della famiglia, circostanza, quest'ultima, che evidenzia la rilevanza strategica degli interventi di ordine sociale, al punto da considerare gli stessi parte integrante dell'intera gestione aziendale.

L'attenzione delle imprese familiari alle istanze tipiche della responsabilità sociale trova manifestazione, oltre che nel temperamento degli interessi della componente personale e della collettività, anche nelle *relazioni con i fornitori*.

Invero, sono in numero sempre maggiore le aziende che richiedono una dichiarazione, o una certificazione, in merito alla correttezza sociale dei processi produttivi realizzati dai propri fornitori e che ne evidenziano l'importanza attraverso l'incremento di acquisti effettuati da aziende impegnate in attività del commercio equo e solidale.

Al contrario di quanto affermato con riferimento alle categorie di stakeholders finora indagate, le imprese familiari evidenziano una scarsa attenzione alla declinazione delle tematiche socio-ambientali in termini di *rapporti con la clientela*.

Esse, invero, non attribuiscono particolare rilevanza alla possibilità di realizzare investimenti sociali per il conseguimento di finalità commerciali; a dimostrazione di ciò la circostanza per cui solo un ristretto numero delle stesse

utilizzi la pubblicità quale strumento per veicolare messaggi di valore sociale e soltanto l'8% delle aziende familiari di piccole e medie dimensioni sia impegnata in campagne di *cause related marketing*.

Maggiore diffusione trovano, invece, le indagini di *customer satisfaction*, volte alla creazione di sistemi di dialogo ed allo sviluppo di circoli virtuosi finalizzati a garantire il continuo soddisfacimento delle esigenze manifestate dalla clientela.

Un ulteriore elemento che dimostra il grado di sensibilità delle imprese familiari italiane alle tematiche sociali ed ecologiche riguarda l'offerta di determinate tipologie di prodotti e servizi, caratterizzate da una particolare valenza ambientale ovvero destinate a categorie socialmente svantaggiate: si pensi al caso dei prodotti ad "*impatto ambientale zero*" che impiegano, ad esempio, esclusivamente confezioni biodegradabili, ovvero a quelli realizzati nel rispetto dei principi del commercio equo e solidale.

Esaminate le pratiche di responsabilità sociale connesse alla gestione delle relazioni con gli stakeholders di riferimento, si completa l'analisi attraverso l'indagine del livello di inclusione delle istanze socio-ambientali nei meccanismi di corporate governance e di salvaguardia della salute, della sicurezza e dell'ambiente adottati dalle imprese familiari.

Con riferimento al primo aspetto, è necessario osservare che l'assenza di difficoltà legate alla inevitabile influenza dei rapporti tra coloro che sono uniti da vincoli di parentela, incide favorevolmente sul corretto funzionamento aziendale ed agevola il perseguimento di obiettivi volti a tutelare gli interessi degli interlocutori sociali. L'esistenza di strumenti volti a regolare le relazioni tra i familiari che compongono la compagine societaria rappresenta, in tal senso, un valido ausilio ai fini del perseguimento di obiettivi tipici della responsabilità sociale. Sono tali, ad esempio, i *patti di famiglia*³⁰², la cui diffusione si attesta all'incirca intorno ad un terzo delle aziende familiari italiane³⁰³.

L'esistenza di una attenzione alle tematiche della responsabilità sociale nell'ambito dei sistemi di corporate governance delle imprese familiari, inoltre,

³⁰² Per gli opportuni approfondimenti si rinvia a: DELL'ATTI A., *Il passaggio*, cit., pp. 202-209.

³⁰³ Indagine Aidaf – ISVI 2006.

emerge dalla diffusione dei codici etici³⁰⁴, adottati spontaneamente da tali tipologie di aziende e, pertanto, non derivanti dalla nascita di pressioni nell'ambito di eventuali rapporti di clientela o di partnership.

L'ultimo aspetto da analizzare concerne le pratiche di responsabilità sociale inerenti la salvaguardia dell'ambiente.

Attesa la sempre maggiore rilevanza assegnata dalla collettività a tali tematiche, le imprese familiari, ed in particolare quelle di grandi dimensioni, risultano impegnate al contenimento degli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento dei propri processi produttivi e alla conseguente sostenibilità dei prodotti ottenuti; invero, su cinque aziende familiari di grandi dimensioni, tre risultano realizzare programmi di tutela ambientale, mentre sette su dieci redigono, con regolare frequenza, un report relativo agli impatti ambientali dell'attività svolta³⁰⁵.

Per quel che concerne i programmi di gestione degli effetti ambientali, le aziende familiari risultano impegnate, in particolar modo, nella riduzione dei consumi di energia, di acqua e di emissioni inquinanti, nel trattamento e smaltimento dei rifiuti, nella riciclabilità degli imballaggi utilizzati.

Le imprese familiari italiane, dunque, dimostrano una non trascurabile propensione ad implementare comportamenti socialmente orientati nello svolgimento della propria attività; le decisioni in tal senso adottate, le azioni intraprese ed i risultati conseguiti, tuttavia, non trovano adeguata comunicazione agli stakeholders interni ed esterni, talché si è soliti parlare di *pratiche di responsabilità "sommerse"*, senza dubbio dannose per le aziende in quanto causa di mancati ritorni in termini di reputazione e di immagine³⁰⁶.

³⁰⁴ Il codice etico rappresenta uno strumento mediante il quale l'azienda istituzionalizza il suo impegno al perseguimento di standard di moralità elevati. Esso deve contenere:

- I valori sui quali si fonda la cultura d'impresa;
- la dichiarazione di responsabilità verso ciascuna categoria di stakeholder;
- la specificazione delle politiche aziendali in merito all'etica d'impresa;
- le prescrizioni alle quali i manager devono attenersi per applicare correttamente le politiche etiche dell'azienda.

³⁰⁵ Indagine Aidaf – ISVI 2006.

³⁰⁶ Meritevole di rilievo, al contrario, è l'attenzione dei media alle iniziative di responsabilità sociale messe in atto dalle aziende che, nella maggior parte dei casi, ha determinato per queste ultime la possibilità di usufruire di spazi mediatici gratuiti su giornali aventi tiratura locale e nazionale. Secondo l'indagine condotta dall'Aidaf nel 2006, le aziende familiari italiane negli anni 2003-2004 hanno beneficiato, per il 34%, di articoli gratuiti su giornali locali e per il 21,3%, di articoli su giornali nazionali; lo spazio concesso alle iniziative di responsabilità sociale in

3.4 Il bilancio socio-ambientale nelle imprese familiari

Come evidenziato a conclusione del paragrafo precedente, le pratiche di responsabilità sociale, quantunque ampiamente diffuse tra le aziende familiari italiane, non risultano adeguatamente comunicate agli stakeholders di riferimento; ciò trova, peraltro, conferma nel ridotto utilizzo degli strumenti tipici del *social and ethical accounting*, quali il bilancio sociale ed ambientale.

Invero, solo il 9,8% delle aziende familiari di piccole dimensioni procede alla redazione del bilancio sociale e il 5,9% di quello ambientale, contro il 19,3% e il 7,7% evidenziato dalle aziende medio-grandi.

Poiché la redazione di tali documenti non soggiace al rispetto di norme imperative o cogenti e, pertanto, rappresenta una tipologia di informazione volontaria, nel senso che la divulgazione della stessa è affidata alla discrezionalità dell'organo volitivo, si ritiene che la mancata evidenziazione degli sforzi sociali ed ambientali determini una rappresentazione parziale della realtà aziendale.

E' verosimile, infatti, ipotizzare che, sebbene le informazioni inerenti la sostenibilità delle aziende possano trovare evidenziazione nell'ambito della Nota Integrativa, quest'ultima, assolvendo una funzione interpretativa ed esplicativa del linguaggio contabile, non può rappresentare il documento maggiormente indicato in tal senso. Da qui la rilevanza di tutti quegli strumenti, complementari, interdipendenti e non subordinati rispetto all'informativa del bilancio d'esercizio, in grado di rappresentare la sfaccettata e multiforme realtà aziendale, incrementandone il grado di trasparenza e le capacità relazionali nei confronti degli interlocutori di riferimento.

Un ultimo aspetto si ritiene doveroso evidenziare con riferimento al contenuto del bilancio sociale ed ambientale delle aziende familiari. Attesa l'esistenza di caratteristiche che rendono uniche tali tipologie di aziende rispetto a tutte le altre, gli strumenti di rendicontazione socio-ambientale dovrebbero essere strutturati in guisa da evidenziare tali elementi distintivi.

In tal senso, quale che sia il modello prescelto, si ritiene opportuno che una sezione possa essere riservata alla storia dell'azienda e al passaggio della stessa da

trasmissioni televisive, attestandosi al 10,6%, rimane contenuto se paragonato ad i mezzi di comunicazione tradizionali.

una generazione a quella successiva, evidenziando gli snodi critici e le tappe fondamentali di sviluppo³⁰⁷. L'esposizione delle fotografie della famiglia, del fondatore e dei suoi successori possono rappresentare una occasione per creare nell'immaginario degli stakeholders un senso di prossimità e vicinanza alle vicende aziendali, oltre che una immagine di fiducia legata alla personalizzazione di una attività economica.

Ad un livello successivo, una speciale attenzione si ritiene debba essere riservata alla esposizione delle caratteristiche specifiche che contraddistinguono l'azienda familiare che redige il bilancio sociale, ossia la particolare cultura, il patrimonio di conoscenze e di esperienze accumulate, i valori che la distinguono da tutte le altre ed, in generale, tutto ciò che consente di meglio esplicitare l'identità dell'azienda ed il suo radicamento al contesto in cui vive ed opera.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalla evidenziazione del processo di pianificazione del passaggio generazionale, attuato o da attuare, le cui informazioni si pongono l'obiettivo di rendere manifeste le intenzioni e gli sforzi dell'imprenditore in direzione della continuità dell'azienda nel tempo.

Sebbene si tratti di strategie dotate di particolare rilevanza e criticità, ed in quanto tali difficilmente soggette a divulgazione, si ritiene che l'indicazione degli elementi chiave del processo in questione nell'ambito di documenti quali, ad esempio, il bilancio sociale rappresenti una corretta modalità di gestione dei rapporti con gli interlocutori sociali che, in tal modo, vengono coinvolti nell'intero processo e sensibilizzati alle problematiche tipiche del ricambio al vertice.

Del tutto evidenti risultano, peraltro, i conseguenti vantaggi, sia per gli stakeholders interni all'azienda, sia per quelli esterni, in termini di riduzione dell'incertezza circa le sorti future dell'azienda e del rischio di apparire non sufficientemente preparati ad affrontare il passaggio delle consegne.

³⁰⁷ Un modello in grado di descrivere le fasi di *evoluzione* e di *rivoluzione* tipiche della crescita aziendale, durante le quali si alternano momenti di crisi a momenti di cambiamento organizzativo, utilizzabile nel senso sopra indicato è quello proposto da Greiner al quale si fa specifico rinvio. GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organization Grow*, in *Harvard Business Review*, lug-ago, 1972, trad. it. *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, in *L'impresa*, n. 5, 1972. Coda, peraltro, con riferimento alla crisi afferma che il superamento della stessa permette nuovi traguardi di sviluppo, che recano «*in sé i germi della crisi successiva*», evidenziando il carattere circolare del processo. CODA V., *Progettazione delle strutture organizzative. Modelli di analisi*, Quarta ed., Franco Angeli, Milano, 1989, pp. 228 e ss.

Dalle motivazioni sopra esposte emerge, dunque, l'opportunità di esplicitare, in una specifica sezione del bilancio sociale, le strategie adottate in seno alla pianificazione del processo successorio mediante la rappresentazione e l'esplicitazione degli eventuali piani realizzati³⁰⁸. Nello stesso ambito, inoltre, devono trovare indicazione gli strumenti operativi impiegati, o da impiegare, al fine di consentire il passaggio effettivo dell'azienda al successore, o ai successori, variamente individuati.

Nella sezione quantitativo-descrittiva, alle informazioni tradizionalmente richieste in termini di impatto sociale, ambientale e di sostenibilità, un ulteriore elemento che può trovare adeguata rappresentazione, attesa l'elevata compenetrazione con il territorio nel quale le aziende familiari operano, attiene l'evidenziazione di tutte le pratiche e gli interventi i cui benefici trovano riflesso in ambito prettamente locale.

Tra le iniziative attuabili in tal senso, si possono menzionare, solo a titolo esemplificativo e senza presunzione di esaustività, i sostegni erogati per la ristrutturazione e la fruizione del patrimonio architettonico, la riqualificazione e la conservazione del patrimonio paesaggistico, la protezione delle specie florofaunistiche presenti in determinati territori, la valorizzazione delle tipicità enogastronomiche; si tratta di attività finalizzate a redistribuire una quota parte del surplus che l'operato aziendale ha generato, ai territori dai quali le aziende, nella maggior parte dei casi, attingono le risorse per il loro funzionamento.

³⁰⁸ Il progetto di transizione deve essere inteso come un piano integrato in cui l'attenzione viene focalizzata in tre diverse aree definibili come l'area "aziendale", quella "familiare", quella "proprietaria". TOMASELLI S., *Longevità*, cit., p. 87.

Si deve, pertanto, procedere alla redazione di tre tipologie di piani strategici: aziendale, familiare e patrimoniale, il contenuto specifico di ognuno dei quali trova opportuno approfondimento in DELL'ATTI A., *Il passaggio*, cit. pp. 108 e ss.