

L'organizzazione aziendale dell'impresa familiare artigiana

Filippo Ferrari

Docente di Organizzazione aziendale presso la Facoltà di Economia, CdL Economia Aziendale, Università di Venezia Cà Foscari

Senza dilungarsi in questioni terminologiche, è necessario fare chiarezza in merito all'oggetto dell'articolo, ossia la piccola impresa artigiana familiare¹. Se è vero che il concetto appare intuitivo (un'impresa di proprietà di una famiglia), in realtà la questione è più complessa, e da tale complessità derivano alcuni elementi critici nella gestione dell'impresa stessa.

Come ho scritto altrove (Biasetti et alii, 2009) la manualistica corrente (Cortesi, Alberti, Salvato, 2004) ripropone almeno tre diverse modalità di definizione, da una più ampia ("un'impresa viene definita familiare quando risponde congiuntamente a due criteri, un certo grado di controllo sulla direzione dell'azienda da parte di una famiglia e che tale controllo rimanga anche in futuro",) ad una più assai restrittiva, che prevede almeno altri quattro indicatori oltre ai due già visti:

1. il fondatore o un suo successore svolgono il ruolo di capo-azienda;
2. più di una generazione è a vario titolo coinvolta;
3. membri della famiglia sono a vario titolo coinvolti nella gestione corrente;
4. più di un membro ricopre un ruolo manageriale o di direzione.

In questo approccio, la dimensione dell'azienda non è importante, anche se un rilevante controllo familiare prevale senz'altro nelle aziende di piccole dimensioni. L'impresa familiare è infatti caratterizzata dalla sovrapposizione di due istituzioni differenti (famiglia ed impresa) che hanno per definizione obiettivi e ragioni d'essere differenti. Un'azienda ha obiettivi economici, che deve raggiungere per non essere espulsa dal mercato; la famiglia invece ha obiettivi di cura e tutela dei propri membri. Le conseguenze di tale sovrapposizione sono state ampiamente dibattute in letteratura, soprattutto nel tentativo di descrivere le differenze tra imprese familiari e non.

Tra i numerosi tentativi di trovare una definizione di impresa familiare, la più nota è forse quella proposta da Chua, Chrisman, Sharma (1999, 35) secondo i quali un'impresa familiare è "un'organizzazione a fini economici posseduta e/o gestita [...] da una coalizione di membri della stessa famiglia o di poche famiglie, in maniera tale da essere potenzialmente sostenibile attraverso le generazioni." Ovviamente nella realtà esistono una moltitudine di imprese familiari che corrispondono alla suddetta definizione ma che sono tra loro differenti, sia sul piano aziendale (numero complessivo di addetti, livello di strutturazione, ragione sociale) che sul piano familiare (quali e quante generazioni e stirpi sono presenti in azienda). È quindi assai azzardato mettere sullo stesso piano grandi imprese, delle quali la famiglia possiede la proprietà azionaria ma l'azienda è di fatto gestita da manager, e piccole realtà artigiane, nelle quali la famiglia è proprietaria, ma è anche coinvolta nella gestione e inoltre porta un contributo operativo.

Le imprese familiari differiscono anche sensibilmente in merito al loro *orientamento culturale*, ossia ai valori ai quali viene data priorità e importanza. In tal senso, ci sono imprese orientate esclusivamente al business, nelle quali l'elemento familiare-relazionale e relativi obiettivi (cura e benessere dei membri della famiglia) è del tutto trascurato. Al contrario, ci possono essere aziende fortemente orientate alla famiglia, per le quali la priorità assoluta è la conservazione e tutela del benessere e della sussistenza dei membri della famiglia. Sinteticamente, è possibile individuare tre diverse concezioni in merito al rapporto famiglia-impresa (Corbetta, 1995).

a) *La famiglia e l'impresa sono totalmente sovrapposte.* Tale situazione è tipica, di solito, nelle piccolissime imprese, in cui la proprietà coincide con la dirigenza e, spesso, con la produzione. Il lavoro e il patrimonio dei membri della famiglia sono alla base dell'esistenza dell'azienda stessa. L'azienda è gestita secondo logiche familiari, che vengono messe in discussione solamente in occasione del passaggio generazionale, spesso assai difficoltoso, stante la totale identificazione tra fondatore e impresa.

¹ Ai fini del presente articolo, viene utilizzata un'idea di impresa artigiana di senso comune, più ampia rispetto alle definizioni di legge, ferma restando la prevalenza del lavoro sul capitale.

b) La famiglia prevale sull'impresa. Alla base c'è un equivoco sull'esatto ruolo dell'impresa, considerata sottomessa alle necessità della famiglia. In tale scenario, in caso di conflitto tra logiche gestionali imprenditoriali e dinamiche familiari si privilegeranno sempre queste ultime, rinunciando ad occasioni di sviluppo imprenditoriale.

c) L'impresa è autonoma rispetto alla famiglia. L'impresa è vista come una entità indipendente, gestita nell'interesse economico di chi in essa ha investito tempo e denaro. L'impresa deve prosperare a prescindere dalle persone in essa rappresentate e dalla famiglia in essa coinvolta.