

1. AZIENDA E FAMIGLIA

SOMMARIO: 1.1. Azienda e famiglia: considerazioni introduttive. – 1.2. Interpretazione del concetto di azienda familiare. – 1.3. La letteratura italiana e internazionale sulle aziende familiari. – 1.4. Le ricerche sulle aziende familiari nell'ultimo ventennio. – Bibliografia.

1.1. AZIENDA E FAMIGLIA: CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Le aziende familiari rappresentano un campo di applicazione dei modelli teorici sviluppati dagli studiosi di Economia Aziendale, che, sebbene oggetto di indagine sin dalle trattazioni dei “precursori”¹, più di recente ha subito una forte accelerazione.

L'aspetto economico, infatti, è senz'altro quello prevalente, stante il diretto riferimento ad una attività umana organizzata e orientata al profitto. La teoria economica generale, però, quando fa riferimento alle imprese, si interessa tipicamente ed esclusivamente agli aspetti relativi al rapporto di queste

¹ E. GIANNESI, *I precursori*, Cursi, Pisa, 1964. In materia, si tenga presente, poi, l'ammonimento contenuto in U. BERTINI, *Modelli di Governance, aspettative degli stakeholders e creazione del valore*, Atti del 31° Convegno Aidea, Napoli, ottobre 2008, pag. 45 ss., in cui si mette in luce il carattere *riduttivo* dell'approccio verso la *governance* da parte della *shareholder*, come della *stakeholder theory*. A maggior ragione nel campo di studio costituito dall'azienda familiare, che spesso interseca discipline diverse da quelle canoniche, il rischio di applicare rigidi modelli preconfezionati resta dietro l'angolo.

con il mercato. Quando l'Economia studia l'impresa lo fa dall'esterno; ciò che catalizza l'interesse dell'economista è il mercato e gli effetti distorsivi che l'esistenza dei vincoli familiari tra attori può produrre. Al contrario, l'Economia Aziendale è *unicamente* concentrata sull'azienda, la studia dall'interno, nel suo significato e funzionamento e, con riferimento all'azienda familiare, in tutti gli aspetti che possono evidenziare patologie, ma anche caratteristiche squisitamente fisiologiche. In questo senso si configura come l'ambito di pertinenza naturale delle aziende familiari².

Probabilmente il motivo principale dell'assenza di una cornice concettuale autonoma, o perlomeno il motivo che esclude ogni altro approfondimento sistematico e condiviso, è da ricercarsi nel fatto che manca tutt'oggi un *corpus* scientifico che codifichi principi ed approcci verso l'azienda familiare.

Non esistono assiomi, regole o *best practices* per le aziende familiari. Non si intravede alcun metodo proprio e motivato; al più emerge una corposa componente induttiva, basata sull'osservazione della realtà per trarne leggi empiriche. Non è stata elaborata alcuna rigorosa ed esauriente teoria dell'azienda familiare.

Rimangono tuttora senza una risposta precisa da parte della dottrina le seguenti domande: quali sono le motivazioni sottese all'esistenza di questa categoria di aziende? Che cosa hanno le aziende familiari di unico e speciale, che le differenzia nettamente da ogni altra categoria? Quali sono le determinanti dei loro percorsi di sviluppo e dei loro obiettivi?³

² Ciò non toglie che, stante la poliedricità insita nell'argomento, trattando di azienda familiare sia sovente l'apporto di – o il riferimento a – altre discipline non sempre contigue o affini, bensì talvolta anche molto distanti dall'Economia e dall'Economia Aziendale (diritto, sociologia, psicologia per citarne alcune). Ciò, peraltro, con conseguenze di non poco conto in termini di difficoltà di sistematizzazione del fenomeno.

³ Non a caso è famosa l'affermazione di Carsrud [A.L. CARSRUD, *Me-*

È bene ricordare che, dal punto di vista strettamente economico, le aziende familiari evidenziano – come ogni altra tipologia di impresa – il classico problema di agenzia, che si caratterizza per l'esistenza di una relazione di scambio tra due attori (il principale e l'agente), il primo dei quali delega all'altro il potere discrezionale di agire nel proprio interesse die-

anderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program, in "Entrepreneurship Theory and Practice", 19(1), 1994, pagg. 39-48] secondo cui lo studio delle aziende familiari sarebbe un campo «alla ricerca di un paradigma di ricerca». Un contributo significativo all'elaborazione di una teoria dell'azienda familiare può comunque rinvenirsi nei lavori di T.G. HABBERSHON-M. WILLIAMS-I. MACMILLAN, *A unified systems perspective of family firm performance*, in "Journal of Business Venturing", 18(4), 2003, pagg. 451-465; J.J. CHRISMAN-J.H. CHUA-R. LITZ, *Commentary: A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration*, in "Journal of Business Venturing", 18(4), 2003, pagg. 467-472. Sino ad oggi, per supplire a tale mancanza, gli studiosi sia stranieri che italiani del ramo hanno diffusamente fatto ricorso a due prospettive teoriche in cui confluiscono elementi di gestione strategica, finanza ed economia: la teoria "resource-based" e la teoria dell'agenzia. La prima, per enfatizzare i benefici effetti del coinvolgimento della famiglia nel business; la seconda, per sottolinearne le conseguenze negative in termini di disfunzioni comportamentali introdotte in impresa [cfr. T.G. HABBERSHON-M. WILLIAMS, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, in "Family Business Review", 12, 1999, pagg. 1-25; W. SCHULZE-M. LUBATKIN-R. DINO-A. BUCHHOLTZ, *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, in "Organization Science", 12, 2001, pagg. 99-116; W. SCHULZE-M. LUBATKIN-R. DINO, *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, in "Journal of Business Venturing", 18 (4), 2003, pagg. 473-490]. Gli elementi di complessità tipici delle imprese familiari fanno sì che le ipotesi – implicite o esplicite – alla base di queste teorie non sempre risultino appropriate. Si tratta, comunque, di un primo importante passo. Ulteriore tentativo di elaborare una cornice concettuale che ha incontrato un considerevole grado di diffusione e importanza è il modello dei tre cerchi di Tagiuri e Davis [R. TAGIURI-J.A. DAVIS, *Bivalent attributes of the family firm*, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, 1982, Massachusetts. Reprinted 1996, "Family Business Review", IX (2), pagg. 199-208] che, con immediata chiarezza, pone in risalto l'intreccio tra il peso della famiglia, anche come struttura proprietaria, e l'attività economica che si svolge in azienda.

tro ricompensa. La relazione viene di norma descritta attraverso la metafora del contratto e si sviluppa nell'ambito di un contesto organizzativo che si ipotizza assumere le seguenti caratteristiche: i) esiste incertezza sugli eventi che possono verificarsi; ii) esiste asimmetria informativa tra gli attori (gli attori dispongono di informazioni diverse e tali informazioni non sono accessibili in modo istantaneo ed a costi nulli); iii) gli attori possiedono una razionalità limitata (le decisioni sono orientate alla massimizzazione dell'utilità/profitto, ma sono limitate dall'incertezza e dal costo delle informazioni non disponibili); iv) gli attori sono opportunisti ed hanno una diversa propensione al rischio; v) gli attori hanno obiettivi diversi ed interessi in conflitto. Ciò nonostante, nelle aziende familiari la presenza di fiducia reciproca e di altruismo consente generalmente di mitigare i costi di agenzia che sorgono a causa delle difficoltà cui l'imprenditore (principale) deve far fronte per valutare l'impegno profuso da altri soggetti (agenti), siano essi soci, manager o semplici dipendenti. In linea di principio, quando tale relazione tra principale e agente intercorre tra soggetti legati da vincoli familiari, e perciò da profonda conoscenza e sentimenti altruistici, i costi di agenzia dovrebbero subire un ridimensionamento: la prospettiva di beneficiare in una qualche misura delle ricchezze future del principale automaticamente indurrebbe l'agente ad accrescere il proprio contributo nell'impresa. Questa analisi del *moral hazard* non si applica, ovviamente, in presenza di asimmetrie in termini di altruismo. In tale fattispecie, il problema di agenzia risulterebbe accresciuto, dal momento che il principale altruista non riuscirebbe ad imporre una disciplina che combatta lo scarso impegno dei familiari non altruisti, con il conseguente manifestarsi di pratiche nepotistiche (qualora la retribuzione di un familiare ecceda il prodotto marginale della sua prestazione) e perdita di efficienza. Cfr. R. CHAMI, *What's different about family business?*, Working Paper 01/70, International Monetary Fund, Washington D.C. 2001.

La teoria “resource-based”, invece, rappresenta il primo paradigma di studi d’impresa proveniente a tutti gli effetti dal campo del management strategico. La teoria delle risorse cerca di rispondere ad alcuni quesiti fondamentali: cosa rende un’azienda diversa dalle altre? Perché un’azienda riesce ad avere profitti maggiori di un’altra? Infatti, la scelta di una buona organizzazione e l’attuazione di una catena del valore “migliore” sono solo in parte una risposta al quesito perché non ci dicono per quale ragione alcune aziende pervengono ad organizzazioni e a combinazioni di attività più efficienti. Rispondendo al primo quesito la teoria basata sulle risorse parte dal presupposto che ogni azienda è differente dalle altre perché possiede un insieme non riproducibile di risorse materiali e immateriali e di capacità organizzative che nel loro complesso costituiscono appunto le risorse. Dal momento che molte di queste risorse non possono essere accumulate se non nel lungo periodo, la definizione della condotta aziendale sarà condizionata dalla disponibilità contingente di risorse e dalla velocità con cui l’azienda è in grado di acquisire o accumulare nuove risorse. Se non esistessero differenze nella disponibilità di risorse e non ci fossero limiti alla variazione delle stesse, ogni azienda avrebbe piena libertà di azione. Sarebbe così molto facile riprodurre i modelli di funzionamento di altre aziende, modelli che abbiano già dimostrato la loro validità in termini di qualità di risultati ottenuti. La capacità delle aziende di acquisire ed appropriarsi delle risorse diventa così la variabile fondamentale alla base del loro successo. Qualora venga applicata all’azienda familiare, tale prospettiva aiuta a spiegare in che modo la presenza di una risorsa interna all’impresa quale un gruppo familiare possa rappresentare una fonte di vantaggio competitivo per la stessa.

Alla luce delle considerazioni qui effettuate condizione imprescindibile per avventurarsi nella formulazione di una risposta agli interrogativi che ci poniamo nel presente lavoro

è la definizione dell'oggetto di studio. Dobbiamo, cioè, essere in grado di identificare un'azienda familiare con ragionevole accuratezza e precisione.

Purtroppo, nonostante non siano mancati i tentativi, la letteratura nazionale ed internazionale permane in disaccordo su questo punto. Non sono dunque chiari i criteri in base ai quali possa articolarsi una compiuta definizione, concettuale e operativa, delle unità economiche oggetto di indagine⁴.

Certo, essendo il campo di appartenenza del fenomeno quello economico-aziendale, va da sé che l'unità di analisi a cui fare riferimento nel definire l'azienda familiare debba essere *in primis* l'azienda, non la famiglia. In questo senso, una lettura del fenomeno che si focalizzi, ad esempio, sugli aspetti di carattere familiare e li interpreti come determinanti del modello anziché come taluni degli input suscettibili di incidere sullo sviluppo aziendale, implicitamente fa venir meno l'aspetto essenziale dell'oggetto di studio⁵.

Appare perciò opportuno studiare istituzionalmente l'economia delle aziende familiari, soprattutto nei rapporti di queste ultime con l'economia della "azienda famiglia" intesa co-

⁴ È da rilevare, tuttavia, come la questione definitoria rappresenti una sfida comune a larga parte delle scienze sociali. Il dibattito sugli aspetti definitori perdura, ad esempio, anche nella letteratura sull'imprenditorialità [cfr. S. SHANE-S. VENTAKARAMAN, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, in "Academy of Management Review", 25(1), 2000, pagg. 217-226], sulla leadership [cfr. G. YUKL, *Managerial leadership: a review of theory and research*, in "Journal of Management", 15(2), 1989, pagg. 251-289], sulla *corporate entrepreneurship* [cfr. P. SHARMA-J. CHRISMAN, *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, in "Entrepreneurship Theory and Practice", 23(3), 1999, pagg. 11-27].

⁵ Un buon esempio di tale concezione dei rapporti azienda-famiglia può rinvenirsi nella visione di Holland e Boulton. P.G. HOLLAND-W.R. BOULTON, *Balancing the "family" and the "business" in family business*, in "Business Horizons", 27, 1984, pagg. 16-21.

me sottoinsieme ambientale che entra in relazione con l'azienda di produzione⁶.

L'Economia Aziendale è una scienza positiva che esamina il comportamento delle aziende e cerca di trarne leggi empiriche tramite l'osservazione di uniformità⁷. La prospettiva aziendale tipicamente studia sotto il profilo economico l'organizzazione e la gestione delle aziende di ogni specie, ossia:

– le imprese (aziende che producono per lo scambio e che operano, quindi, sul mercato);

– le aziende di consumo (aziende che destinano la loro produzione solo e squisitamente ai soggetti – persone o istituzioni – che le mantengono in vita, senza attuare nessuno scambio sul mercato);

– le aziende di erogazione (aziende che destinano la produzione a tutta la collettività, o ad una parte prestabilita di essa, tramite atti di mera liberalità, o dietro un compenso sproporzionatamente inferiore alla spesa per la produzione da esse sostenuta)⁸;

⁶ Ciò in linea con l'assunto tipico dell'Economia Aziendale secondo cui i fenomeni e le condizioni ambientali sia di natura economica che non economica influenzano significativamente la struttura e la dinamica degli istituti aziendali, i quali – non dimentichiamolo – sono sistemi viventi, dinamici e sociali, peraltro largamente stocastici.

⁷ Si noti che l'aziendalismo italiano, pur ispirandosi all'impostazione neoclassica paretiana, non ne ha mai condiviso la visione strettamente atomistica della società. Al contrario, se per un verso tenta di costruire una teoria generale che ricomprenda tutte le aziende, per l'altro rivela una visione organicistica della realtà, di cui l'azienda risulta essere una cellula rappresentativa, e a sua volta un sistema complesso e unitario in cui coesistono interessi diversi. Analogamente allo studio della medicina, in cui determinati fenomeni possono essere capiti solo in una visione olistica (considerando cioè l'organismo come un complesso funzionante ed abbandonando, al contrario, l'osservazione dettagliata di tutte le particolarità), lo studio delle imprese necessita di una visione unitaria pur non dimenticando i singoli settori e i peculiari aspetti delle attività che la compongono.

⁸ In letteratura non è raro che i due termini "erogazione" e "consumo"

– le aziende miste (aziende che svolgono dapprima un processo di produzione e in seguito un processo di consumo; si tratta, quindi, di aziende di erogazione che per poter svolgere l'attività che è loro propria, attingono i mezzi di cui necessitano dallo svolgimento di processi produttivi)⁹.

Le due tipologie che presentano maggiore rilevanza per la nostra analisi e che è opportuno esaminare, al fine di cogliere appieno le differenze semantiche tra di esse e precisare la prospettiva di studio scelta nel presente lavoro, sono l'azienda di consumo "famiglia" e l'impresa "azienda familiare".

Parlare di famiglia, nell'ambito della dottrina aziendale, significa fare riferimento ad una azienda di produzione di redditi destinati a soddisfare direttamente e durevolmente – attraverso il consumo di beni e servizi e il risparmio – il complesso dei bisogni ordinari o straordinari di determinati soggetti.

vengano utilizzati per indicare un medesimo tipo di azienda. Ciò in quanto la dottrina ha inteso sottolineare con l'uso dei due termini due diversi aspetti e/o momenti della medesima attività aziendale. Con "erogazione" si è inteso porre l'accento sul processo che di norma si svolge in queste aziende per acquisire i beni, ossia la spendita, l'erogazione di moneta, mentre con il termine "consumo" si è inteso porre in risalto l'attività precipua di dette aziende, che è appunto quella di soddisfare i bisogni mediante i consumi. Si legge in Zappa (G. ZAPPA, *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962, nota di pag. 616): «Fabio Besta non accolse mai la denominazione di aziende di erogazione per designare le aziende che non sono imprese. Noi, ammettendo l'improprietà della qualificazione, l'abbiamo sostituita con quella di aziende di consumo, di esplicito significato. [...]». Di fatto, la distinzione tra le due categorie di aziende si fonda essenzialmente sulle finalità per le quali le rispettive produzioni vengono impiegate.

⁹ Tra gli autori che ipotizzano l'esistenza di questa categoria intermedia di aziende si vedano G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, pag. 19; A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1953, pag. 74; P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1960, pag. 11.

In altre parole, la famiglia si configura come l'unità economica di base del nostro sistema economico generale, tipica azienda privata di consumo¹⁰.

La letteratura non è, tuttavia, unanimemente concorde nel considerare la famiglia come una tipologia di azienda: alcuni autori si domandano se ciò sia opportuno¹¹. È inoltre un dato di fatto che gli studi aziendalistici sulla famiglia che rientrano nel filone degli studi sulle aziende di consumo siano ormai sempre più rari¹².

¹⁰ Si noti che la famiglia non è la sola azienda di consumo possibile. Una collettività di cittadini che volesse impartire ai propri figli un'educazione scolastica rispondente a loro precise scelte ideologiche o religiose, potrebbe, ad esempio, costituire una scuola mantenuta in vita con mezzi propri tramite il versamento di congrue rette. Una simile azienda, aperta solo ai figli delle persone che l'hanno costituita, è da intendersi anch'essa come un'azienda di consumo.

Inoltre, parafrasando Besta, potremmo anche osservare come la famiglia si configuri come una «azienda economico-patrimoniale», locuzione che contraddistingue l'azienda in cui, ai possibili mezzi procacciati con il lavoro dipendente o autonomo, si accompagnano i frutti derivanti da un patrimonio costituito attraverso processi di risparmio-investimento attuati nel tempo dall'azienda stessa. F. BESTA, *Ragioneria generale*, Vallardi, Milano, 1922.

¹¹ Ferraris Franceschi a questo proposito scrive: «La famiglia è un'entità sociale, in ogni società ed in ogni tempo essa rappresenta la forma di aggregazione fondamentale mediante la quale l'uomo tende al mantenimento vitale della specie. In quanto tale essa non è un'azienda, sebbene sia evidente che in essa si tende al soddisfacimento dei bisogni e delle aspirazioni e quindi vengono realizzate funzioni economiche». R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Appunti di economia aziendale*, Kappa, Roma, 1995, pag. 21.

Anche la scuola degli aziendalisti torinesi esclude la famiglia dal discorso istituzionale sull'azienda, negandole dunque implicitamente il carattere di «aziendalità». Cfr. DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE DELL'UNIVERSITÀ DI TORINO, *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.

¹² A tal proposito, sottolinea Colombo in un recente lavoro (cfr. L. COLOMBO, *L'economia delle aziende di consumo e patrimoniali familiari: un*

È bene ricordare che la famiglia è un'entità che non persegue unicamente finalità di tipo economico. Il "bene comune" è il suo vero fine. I suoi membri agiscono perseguendo, sì, fini individualistici, ma li contemperano sempre con il bene di tutti i membri.

Per realizzare il proprio bene comune, i membri della famiglia svolgono un'attività multiforme finalizzata al soddisfacimento dei bisogni in senso lato (volendo intendere con ciò qualsiasi elemento di ordine materiale o immateriale cui la famiglia aneli per la realizzazione del proprio bene).

La famiglia, pertanto, non è da intendersi soltanto come quella comunità in cui si realizza un ordine economico (inteso come attività di procacciamento di beni per la soddisfazione dei bisogni materiali), bensì come comunità diretta alla realizzazione di finalità riconducibili alla sfera sociale, affettiva, etica, biologica. Queste ultime considerazioni aiutano a capire come la famiglia costituisca un fenomeno peculiare, ricco di sfaccettature e di elevata complessità.

In quanto organizzazione economica, poi, la famiglia opera con propri caratteri e con una propria autonomia per il conseguimento dei suoi fini specifici nel più ampio contesto economico generale. La "azienda famiglia", come intesa dalla letteratura economica, svolge, sostanzialmente, tutta una serie di attività protese al procacciamento dei mezzi economici

campo di studi da riscoprire, Working Paper n. 14/2005, Università degli Studi dell'Insubria, pag. 2): «L'economia delle aziende di consumo e patrimoniali familiari è oggi un ambito di ricerca assai trascurato, che potrebbe però costituire un terreno fertile per giovani generazioni di ricercatori desiderosi d'impegnarsi a migliorare la conoscenza in un settore così cruciale per il benessere economico e sociale delle nostre comunità. Si ha l'impressione, ad esempio, che il dibattito sulle politiche economiche, a livello nazionale ed europeo, sconti una sostanziale ignoranza dei processi decisionali, gestionali ed organizzativi delle famiglie e si fondi su schemi concettuali che presuppongono una razionalità economica degli individui, piuttosto che una razionalità aziendale, vale a dire istituzionale».

da destinare al soddisfacimento dei bisogni delle persone che la compongono.

Il fine immediato che si assegna ad essa risiede, quindi, nell'acquisizione di fattori di consumo per mezzo dei quali appagare i bisogni dei suoi membri¹³.

Per raggiungere tali fini, l'azienda svolge un'attività economica. L'economia dell'azienda familiare, tradizionalmente intesa, è rappresentabile attraverso le variabili redditi-consumi-risparmi-investimenti (e quindi patrimoni). L'algoritmo fondamentale può esprimersi in prima approssimazione come:

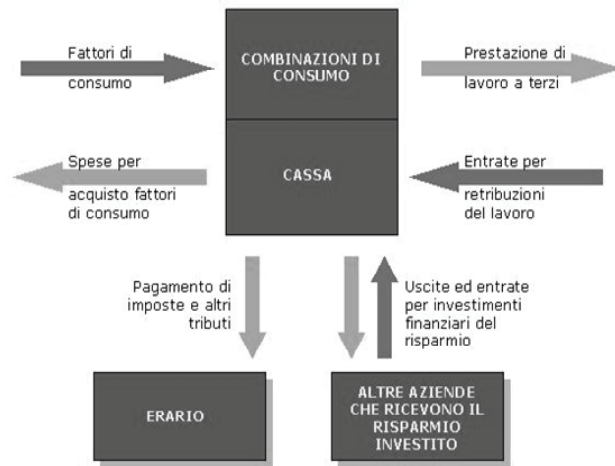
$$Y = T + C + I \quad (1)$$

dove Y denota il reddito, T i tributi, C i consumi, I gli investimenti. L'espressione (1) descrive come il reddito familiare, al lordo delle imposte, sia ripartito tra tributi, consumi ed investimenti.

In altre parole, il tipico funzionamento di una famiglia intesa nell'accezione accolta dalla dottrina aziendalistica è schematizzato nella Figura 1.

¹³ La funzione economica della famiglia è mutata nel tempo, come alcuni autori hanno osservato (cfr. A. PIZZORNO, *Comunità e razionalizzazione*, Einaudi, Torino, 1960, pag. 179 e segg.). Da unità economica di produzione-consumo si sarebbe gradualmente trasformata in unità che svolge sostanzialmente un'attività di consumo. La famiglia patriarcale rispondeva, infatti, ad una precisa funzione economica, poiché, di norma, l'unità familiare era anche unità di produzione. La numerosità dei componenti era funzionale alla capacità produttiva. Il padre ne era a capo; i figli erano in un certo senso "apprendisti" e la loro educazione si svolgeva in un "tirocinio" di apprendimento di ruoli lavorativi e sociali insieme. Il processo di industrializzazione ha invece portato l'individuo a stringere con la società una serie di altri rapporti, che non passano più attraverso il modello familiare. La famiglia è venuta così a perdere tutta una serie di funzioni, e in particolar modo quella produttiva.

Figura 1



Fonte: Mella (1995).

Brevemente, può declinarsi quanto segue.

– I fattori di consumo sono dati dai beni e servizi acquistati, quindi rappresentano ciò di cui l'azienda familiare necessita per soddisfare i bisogni dei propri membri (cibo, vestiario, abitazione, servizi di trasporto, ecc.).

– Al fine di soddisfare le proprie combinazioni di consumo, la famiglia deve prestare lavoro a terzi. I redditi dell'azienda familiare derivano dunque principalmente dal lavoro prestato (presso imprese, amministrazioni pubbliche o svolto in professione autonoma) e dalla gestione patrimoniale del risparmio investito¹⁴.

¹⁴ In relazione alla composizione e misura del proprio patrimonio – che può includere anche delle eredità – si attuano, infatti, delle gestioni patrimoniali più o meno complesse, che possono includere il conferimento di capitale-risparmio ad imprese.

– La famiglia partecipa, inoltre, al finanziamento delle produzioni e dei consumi delle amministrazioni pubbliche mediante il pagamento di tributi. Il risparmio è dunque originato dalla differenza tra il totale dei redditi percepiti, i costi di consumo e i tributi pagati.

La famiglia svolge, dunque, una vera e propria “economia di consumo”. Ad un volume di bisogni tendenzialmente illimitati, essa contrappone un volume di mezzi di norma limitati. In base alla graduazione dei bisogni secondo necessità e urgenza, la famiglia ricerca continuamente le vie del più conveniente impiego dei mezzi, allo scopo di soddisfare i bisogni.

La scarsità dei mezzi a disposizione, in rapporto ai bisogni, pone, quindi, alla famiglia un problema di scelte economiche e di equilibrio economico da raggiungere, analogamente a quanto avviene in un’azienda che attui la produzione in senso lato, quale la “azienda familiare”¹⁵.

Se a ciò si aggiunge come la sfera delle relazioni familiari sia stata investita da alcune profonde trasformazioni, che investono il modello stesso di famiglia, ben si comprende la complessità raggiunta dagli studi sull’argomento. Si prenda ad esempio la situazione di un divorziato, risposato o convivente, con figli nati da più relazioni, che desideri garantire un

¹⁵ Giannessi, non a caso, sostiene che la classificazione delle aziende rispetto al fine non possieda alcun fondamento logico, in quanto il fine deve essere uno soltanto in qualsiasi tipo di azienda: il conseguimento di un determinato equilibrio economico evolutivo a valere nel tempo, requisito essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale (cfr. E. GIANNESI, *Interpretazioni del concetto di azienda pubblica*, Cursi, Pisa, 1961). La posizione dell’Autore si basa sull’idea dell’unitarietà del fenomeno aziendale, per cui la distinzione fra aziende di produzione e aziende di consumo può ingenerare l’equivoco che solo le prime, e non anche le seconde, abbiano un problema di scelte economiche e di equilibrio economico da raggiungere. La distinzione semmai va fatta, secondo Giannessi, in base alla diversa specie di attività, ossia la produzione in senso lato vs. l’attuazione del consumo.

trattamento equo a tutti i membri della propria famiglia, quando tra gli *asset* coinvolti sia compresa un'azienda.

La diminuzione del tasso di natalità e di nuzialità, il ritardo del passaggio alla vita adulta, l'emancipazione femminile, l'instabilità coniugale rappresentano fenomeni in grado di influire sul sistema di valori e sulla stessa identità della famiglia. Diviene intuibile come tutto ciò coinvolga gestione, conduzione e scelte riguardanti l'azienda appartenente alla famiglia.

1.2. INTERPRETAZIONE DEL CONCETTO DI AZIENDA FAMILIARE

La dottrina aziendale, sul piano epistemologico, stenta a costruire un ampio consenso circa le caratteristiche che sono supposte identificare l'azienda familiare.

Unico principio largamente condiviso sembra essere il carattere di "impresa" dell'azienda familiare¹⁶. Come tale, essa individuerà il suo fine generico non già nel perseguimento del bene comune dei suoi membri (come la famiglia), bensì nel conseguimento di un *surplus* adeguato alle aspettative dei conferenti il/i fattore/i con remunerazione residuale o aleatoria.

È assai critico il punto sulla distinzione tra "azienda famiglia" e "azienda familiare". Un'azienda familiare, pur con-

¹⁶ Si noti che qualora nel testo venga utilizzata l'espressione "impresa familiare", ovviamente, si intenderà fare riferimento alla locuzione propria dell'economia aziendale, non già a quella propria del Codice civile, ove per impresa familiare si intende quella impresa a cui collaborano, oltre all'imprenditore, il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo (art. 230 *bis* c.c.) e che rientra, dunque, nella fattispecie dell'impresa individuale, nonostante il reddito venga suddiviso tra i collaboratori come nelle società di persone. L'imprenditore individuale rimane, infatti, l'unico debitore in caso di insolvenza e solo a lui fanno capo eventuali sanzioni, anche in caso di accertamento.

formandosi alle medesime leggi seguite da tutte le aziende, presuppone un approccio peculiare alle problematiche gestionali, in quanto fortemente condizionata dal fattore famiglia non solo sotto il profilo umano, ma anche dal punto di vista patrimoniale, finanziario ed economico. Di conseguenza, le problematiche gestionali che un'azienda familiare si trova ad affrontare sono più complesse di quelle di una qualsiasi altra azienda, perché devono tenere in considerazione fatti e situazioni di tipo personale che un'altra azienda può senz'altro permettersi di ignorare¹⁷.

Per comprendere appieno il funzionamento di un'azienda familiare occorre intrecciare elementi di conoscenza e di valutazione che riguardano sia l'economia dell'azienda di produzione per il mercato (ordine economico delle imprese), sia l'economia dell'azienda di consumo (ordine economico delle famiglie) ad essa collegata. Ciò, ovviamente, complica l'analisi ed offre al contempo una parziale giustificazione alla difformità di vedute in merito alla questione definitoria¹⁸.

¹⁷ Si pensi, al riguardo, proprio ad uno dei tipici oggetti della nostra indagine, ossia a quelle attività artigianali di produzione di beni o di servizi, oppure le attività commerciali che vedono attivamente impegnati i membri della famiglia dell'artigiano/commerciante stesso. In casi simili risulta difficile discriminare nettamente i redditi e gli investimenti propri della famiglia, da quelli propri dell'impresa. In generale, più spesso di quanto si creda aziende di produzione e aziende di erogazione risultano sovrapposte. Non sempre, infatti, l'oggetto di attività di un'azienda di produzione o di erogazione presenta caratteri di chiara e precisa demarcazione tra attività di produzione e attività di erogazione. Di frequente, la separazione tra le due è possibile solo in astratto. Ricordiamo inoltre che secondo Zappa (G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957, pag. 408) «[...] L'economia delle imprese familiari è di solito tanto saldamente avvinta all'economia delle aziende di erogazione familiari, di coloro che alla produzione conferiscono capitali o lavoro, da assumere di frequente non poche note distintive delle aziende composte».

¹⁸ Forse alla luce di tale complessità si spiega la limitata attenzione che l'economia aziendale ha rivolto per lungo tempo allo studio di questo complesso tema, fatte salve poche eccezioni.

Quel che rende l'azienda familiare meritevole di costituire un oggetto di studio a sé stante è la sua *unicità* (o quantomeno la nostra convinzione che tale unicità esista). In assenza di un imperativo teorico che riconosca all'azienda familiare una caratterizzazione propria, verrà meno anche l'esigenza dottrinale di differenziare lo studio di questo istituto dallo studio di ogni altro.

Il punto è: dove si situa l'unicità dell'azienda familiare?

Ciò che rende un'azienda familiare "unica" è stato via via individuato in elementi diversi il cui carattere è prevalentemente operativo. Si tratta cioè di norma di variabili atte ad evidenziare il coinvolgimento familiare in azienda: nella proprietà, nella gestione, attraverso la successione, ecc.¹⁹.

¹⁹ Le aziende familiari sono lungi dal costituire un universo relativamente omogeneo. Esse assumono una rilevante varietà di manifestazioni, sia in termini dimensionali che di forma giuridica: possono definirsi tali tanto delle attività commerciali a carattere locale, quanto talune grandi imprese multinazionali. Vi è dunque tutta una serie di elementi che occorre chiarire. Ad esempio: la definizione di azienda familiare deve limitarsi ad una concezione restrittiva della famiglia (parenti) oppure optare per una visione allargata (affini)? La proprietà dell'azienda può essere solo monofamiliare oppure possono contemplarsi casi di controllo bifamiliare o plurifamiliare? Cosa deve intendersi per "controllo"? Totalitario? Maggioritario? Di riferimento? Tutti questi grandi interrogativi si rinvergono nelle varie definizioni contemplate dalla letteratura.

Da rilevare altresì che un notevole sforzo è stato svolto in anni recenti per l'individuazione dei fattori di unicità delle aziende familiari attraverso una serie di analisi comparate tra aziende familiari e non. Si vedano, tra gli altri, R. ANDERSON-D. REEB, *Founding family ownership and firm performance: evidence from S&P 500*, in "Journal of Finance", 58, 2003, pagg. 1301-1328; S. COLEMAN-M. CARSKY, *Sources of capital for small family owned businesses: evidence from the national survey of small business finances*, in "Family Business Review", 12(1), 1999, pagg. 73-85; D. GUDMUNDSON-E.A. HARTMAN-C.B. TOWER, *Strategic orientation: differences between family and non-family firms*, in "Family Business Review", 12(1), 1999, pagg. 27-39; M. LEE-E. ROGOFF, *Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes and family/business*