



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

**CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN
FORMAZIONE, PATRIMONIO CULTURALE E TERRITORI**

CICLO XXXVI

**LE DINAMICHE GENERAZIONALI DEL FAMILY BUSINESS
E L'IMPATTO SULLE RELAZIONI CON IL TERRITORIO**

SUPERVISORE DI TESI

Chiar.ma Prof.ssa Isabella Crespi

DOTTORANDA

Dott.ssa Melanie Sara Palermo

CO- SUPERVISORE DI TESI

Chiar.mo Prof. Alessio Cavicchi

COORDINATRICE

Chiar.ma Prof.ssa Anna Ascenzi

ANNO 2024



INDICE

Indice delle figure	VII
Indice delle tabelle	XI
Introduzione	1
Capitolo 1: Introduzione al family business	5
1. La diffusione del family business nel tempo	5
1.1 Le aziende familiari dalla fine del XIX secolo ad oggi	6
1.2 I fattori che hanno influenzato la diffusione del family business	7
1.2.1. Il processo di industrializzazione	7
1.2.2. I sistemi finanziari e il ruolo dello Stato	8
1.2.3 Le pratiche di successione	9
1.2.4. La questione femminile	10
1.2.5. Cultura, ideologia, religione	11
1.3 La diffusione delle aziende a conduzione familiare oggi	12
2. Definire il family business	13
2.1 L'evoluzione del concetto "family business"	14
2.2 Equilibrio tra famiglia, proprietà, impresa	17
3. Azienda e famiglia: un quadro complesso	19
3.1 L'elemento fondante: la famiglia	19
3.2 La pluralità delle forme familiari	21
3.2.1 La pluralità delle forme familiari e il family business	23
3.3 Il coinvolgimento della famiglia: la scala F-PEC	24
4. L'ambivalenza del family business tra famiglia e mercato	25
4.1 Imprese family-oriented e business-oriented	26
4.2 Gli idealtipi delle aziende familiari tra mercato e famiglia	27
4.3 L'aspetto identitario	30

5. Aspetti positivi e negativi del family business	32
5.1 Gli aspetti positivi del family business	33
5.2 Gli aspetti negativi del family business	35
6. Sintesi	38
Capitolo 2: La questione generazionale nel family business	41
1. Il processo della trasmissione generazionale	42
1.1 Le fasi del processo di trasmissione generazionale	43
2. I modelli di trasmissione dell'azienda	45
3. La relazione tra le generazioni senior e junior	47
3.1. La legittimazione del successore	50
3.2 La legittimazione del senior	51
4. Le difficoltà nella successione	52
4.1 La successione all'imprenditore fondatore	52
4.2 Il ricambio generazionale con più successori	53
4.3 La successione in presenza di un evento traumatico	55
4.4 La gestione del capitale intellettuale	56
4.4.1. Le conoscenze implicite ed esplicite e il modello SECI	57
4.4.2 La trasmissione della conoscenza	58
4.4.3 Gli ostacoli nella trasmissione della conoscenza	61
4.5 La conflittualità	62
4.5.1 La mitigazione dei conflitti	64
5. La pianificazione del ricambio generazionale: il Patto di Famiglia	65
5.1 I contenuti del Patto di Famiglia	66
5.2 Le ragioni per l'adozione del Patto di Famiglia	67
6. Fattori di successo e insuccesso nella trasmissione generazionale	68
7. Sintesi	71
Capitolo 3: Il legame tra aziende familiari e territorio: alcune riflessioni	73
1. Il contesto come elemento interdipendente e interattivo	74
2. La co-costruzione dell'identità tra aziende e territorio	76

3. L'identità territoriale e la profondità delle radici familiari nel territorio	78
4. I livelli di interazione tra azienda e territorio	79
4.1. Il livello dell'integrazione	79
4.2. Il livello della conservazione	79
4.3. Il livello dell'evangelizzazione	80
4.4. Il livello del rafforzamento	80
5. Il territorio: fonte di autenticità	81
6. Il radicamento territoriale	83
6.1. Il radicamento culturale	84
6.2. Il radicamento politico	84
6.3. Il radicamento strutturale	85
6.4. Il radicamento cognitivo	85
7. La sostenibilità delle aziende a conduzione familiare	86
8. La sostenibilità sociale dell'azienda nella comunità	87
8.1. L'azienda familiare come elemento della comunità	89
8.2. La Corporate Social Responsibility	90
8.2.1 La Family Business Social Responsibility	91
9. La sostenibilità economica e lo sviluppo locale	95
9.1. Fattori, processi e prossimità alla base dello sviluppo locale	97
10. La sostenibilità ambientale: il territorio come bene comune	100
11. Sintesi	102

Capitolo 4: I caseifici a conduzione familiare in Castilla y Leon: analisi dei casi

studio	104
1. Le aziende familiari in Spagna	104
2. Il settore caseario in Spagna	109
3. Lavoro, azienda, famiglia: i temi principali emersi da una prima analisi	111
4. Una prospettiva generazionale sul concetto di azienda familiare	119
4.1 La famiglia come elemento fondamentale dell'azienda	119
4.2 L'assenza di gerarchie e la sovrapposizione tra ruoli affettivi e lavorativi	121
4.3 Genitori e figli o titolari e dipendenti?	126

5. Dall'ingresso in azienda alla successione	130
5.1 L'azienda di famiglia: una passione, ma anche la certezza di un lavoro	130
5.2 Pianificazione generazionale: poco chiara o assente	134
6. Il territorio rurale tra vitalità e vulnerabilità	138
6.1 L'interattività: dare e avere nel rapporto con il territorio	138
6.2 I livelli di interazione: la prevalenza del rafforzamento dell'identità	140
6.3 Il radicamento: la prevalenza della componente sociale	142
6.4 La Corporate Social Responsibility come priorità delle microaziende	145
7. Sintesi	148

Capitolo 5: I caseifici a conduzione familiare nelle Marche e in Umbria: analisi dei casi studio

150

1. Le aziende familiari in Italia	150
2. Il settore caseario in Italia	153
3. Famiglia, azienda e impegno costante: i principali nodi dell'analisi	155
4. La complessità del concetto di azienda familiare	161
4.1 L'azienda familiare: basata sul lavoro e sul controllo della famiglia	161
4.2 La prevalenza di strutture gestionali informali	163
4.3 Limiti e opportunità dell'azienda familiare	166
5. La prospettiva generazionale nel processo di successione	173
5.1 L'ingresso in azienda tra passione ed eventi personali	174
5.2 La mancanza di pianificazione generazionale	179
6. I territori rurali tra tradizione e spopolamento	183
6.1 La tutela del territorio: una priorità per le aziende agricole	183
6.2 I livelli di interazione: la prevalenza della conservazione della cultura locale	186
6.3 La prevalenza del radicamento politico	189
6.4 Le aree interne tra vulnerabilità e vitalità	192
7. Sintesi	197

Capitolo 6: I caseifici a conduzione familiare nell'analisi comparativa tra Italia e Spagna

198

1. I contesti nazionali simili	198
--------------------------------	-----

2.	Analogie e differenze dei casi studio	200
3.	Le caratteristiche delle aziende a conduzione familiare in un'ottica comparativa	205
3.1	Il coinvolgimento familiare come elemento fondante del family business	205
3.2	Le strutture domestiche dei caseifici a conduzione familiare	208
3.3	Ricchezze del family business in Italia e Spagna	212
3.4	Limiti del family business in Italia e Spagna	215
4.	Analogie e differenze del processo di trasmissione generazionale nelle aziende a conduzione familiare	218
4.1	Differenze generazionali e di genere per l'ingresso in azienda	218
4.2	La mancata pianificazione della trasmissione generazionale nei due Paesi	220
4.3	Le difficoltà della successione e l'importanza della legittimazione generazionale	223
5.	Analogie e differenze del rapporto tra aziende a conduzione familiare e territorio	226
5.1	La comparazione dei livelli di interattività e interazione	226
5.2	La comparazione dei livelli di radicamento	229
5.3	I caseifici familiari tra vitalità e vulnerabilità del territorio	232
6.	Sintesi	234
	Conclusioni	237
	Nota metodologica	243
	L'analisi secondaria dei dati quantitativi	244
	La metodologia del case study	245
	Lo strumento dell'intervista semi strutturata	246
	L'analisi comparativa cross-nazionale	247
	I casi selezionati e il gruppo di intervistati	248
	Il processo di analisi dei dati	251
	Presentazione dei casi studio	254
	Caso studio A	254

Caso studio B	255
Caso studio C	256
Caso studio D	256
Caso studio E	256
Caso studio F	257
Caso studio G	257
Tracce delle interviste	258
Pistas de entrevistas	260
Bibliografia	263

Indice delle figure

Figura 1: Il Three-Circle Model (Tagiuri & Davis, 1996).	17
Figura 2: Evoluzione del Three-Circle Model (rielaborazione propria su modello di Lattanzi, 2017, p.25).....	23
Figura 3: Gli elementi della scala F-PEC	24
Figura 4: Suddivisione delle aziende a conduzione familiare in base all'orientamento del processo decisionale (Fonte: Ahmadi Zahrani et al., 2014, p. 247)	27
Figura 5: Dimensioni della familiness (Zellweger et. al, 2010, p. 59)	30
Figura 6: Aree di confronto generazionale (Fonte: Dell'Atti, 2007, p.81).....	47
Figura 7: Processo di trasmissione delle conoscenze nelle aziende a conduzione familiare (Fonte Cabrera-Suarez et. al, 2001, p. 41).....	59
Figura 8: Divisione delle aziende in quattro clusters di successione (Fonte:G. Corbetta, 1998, p. 114).....	69
Figura 9: Divisione delle aziende familiari in base alla profondità delle radici familiari e alla forza identitaria del territorio (Fonte: Anselmi & Lattanzi, 2016)	78
Figura 10: CEO nelle aziende familiari in base alle dimensioni aziendali.....	107
Figura 11: Numero di aziende casearie in Spagna (Fonte: INE, 2022).....	110
Figura 12: Numero di aziende del settore caseario per dimensioni (2000- 2021) (Fonte: INE, 2016). Ultimo aggiornamento dati INE: 5 agosto 2022.....	110
Figura 13: Occupazione femminile nel settore caseario (Fonte: Iglesias & Andrés, 2022)	111
Figura 14: Nodi e sotto nodi relativi al tema delle caratteristiche del family business individuati nell'analisi delle interviste svolte in Spagna.....	114
Figura 15: Nodi e sotto nodi relativi al tema dell'aspetto generazionale individuati nell'analisi delle interviste svolte in Spagna.....	115
Figura 16: Nodi e sotto nodi relativi al tema della relazione azienda/territorio individuati nell'analisi delle interviste svolte in Spagna.	116
Figura 17: Word cloud generazione1	117
Figura 18: Word cloud generazione 2	117
Figura 19: Word cloud generazione 3	118
Figura 20: Elementi distintivi del family business in base alle dimensioni dell'azienda di appartenenza dei rispondenti	121

Figura 21: Raggruppamento dei sotto nodi "Aspetti positivi" e "Aspetti negativi" in base alla somiglianza delle parole	127
Figura 22: Livelli di interattività per dimensioni aziendali	138
Figura 23: Livelli di interattività per sesso del titolare.....	138
Figura 24: Livelli di interattività per generazione dei rispondenti.	139
Figura 25: Presenza dei diversi livelli di radicamento in base alle references presenti nei casi analizzati.....	143
Figura 26: Livelli di radicamento in base a dimensioni, genere di conduzione, generazioni	145
Figura 27: Raggruppamento dei sottonodi del nodo "Azienda e territorio" in base alla somiglianza delle parole	147
Figura 28: Percentuale di imprese controllate da persona fisica o famiglia per settore (Fonte:ISTAT, 2021a)	152
Figura 29: Numero di aziende casearie in Italia (Fonte: Eurostat, 2023).....	154
Figura 30: Nodi e sotto nodi relativi al tema delle caratteristiche del family business individuati nell'analisi delle interviste svolte in Italia	157
Figura 31: Nodi e sotto nodi relativi al tema dell'aspetto generazione individuati nell'analisi delle interviste svolte in Italia	158
Figura 32: Nodi e sotto nodi relativi al tema della relazione azienda/territorio individuati nell'analisi delle interviste svolte in Italia	159
Figura 33: : Word cloud generazione 2	160
Figura 34: Word cloud generazione1	160
Figura 35: : Word cloud generazione 3	160
Figura 36: Cluster analysis dei nodi "Aspetti positivi" e "Aspetti negativi"	173
Figura 37: Ragioni di ingresso in azienda in base a dimensioni aziendali	174
Figura 38: Ragioni di ingresso in azienda per generazione degli intervistati.....	175
Figura 39: Ragioni di ingresso in azienda in base al sesso dell'intervistato	176
Figura 40: Livelli di interattività in base alla generazione dei rispondenti	184
Figura 41: Livelli di interattività in base a sesso del titolare.....	184
Figura 42: Livelli di interattività in base a dimensioni aziendali	184
Figura 43: Livelli di interazione individuati in base alla generazione dei rispondenti, alla conduzione e alle dimensioni aziendali	187
Figura 44: Livelli di radicamento individuati in base alla generazione dei rispondenti, alla conduzione e alle dimensioni aziendali	189

Figura 45: Cluster analysis dei nodi relativi al rapporto azienda/territorio	196
Figura 46: Manager familiari e non familiari nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali (valori percentuali).	199
Figura 47: Dati del settore caseario in UE, Spagna, Italia (Fonte: Eurostat, 2023)	200
Figura 48: Sotto nodi del nodo "Definizione dell'azienda familiare" codificati in base alle dimensioni aziendali.	207
Figura 49: Sottonodi del nodo "Definizione dell'azienda familiare" codificati in base alla generazione di appartenenza degli intervistati.....	207
Figura 50: Posizionamento degli intervistati nel Three Circle Model	209
Figura 51: Posizionamento dei casi studio in base all'orientamento verso la famiglia e l'azienda	210
Figura 52: Sottonodi relativi agli aspetti positivi del family business codificati in base alle dimensioni aziendali.....	212
Figura 53: Sotto nodi relativi agli aspetti positivi del family business codificati in base alla generazione degli intervistati	213
Figura 54: Sottonodi relativi agli aspetti positivi del family business codificati in base al genere del titolare.	214
Figura 55:Sottonodi relativi agli aspetti negativi del family business codificati in base alle dimensioni aziendali	216
Figura 56: Sotto nodi relativi alle ragioni di ingresso in azienda codificati in base alle dimensioni aziendali	218
Figura 57:Sottonodi relativi alle ragioni di ingresso in azienda codificati in base alle generazioni dei soggetti intervistati.....	219
Figura 58:Sottonodi relativi alle ragioni di ingresso in azienda codificati in base al sesso dei soggetti intervistati	219
Figura 59: Collocazione dei casi studio nelle aree di confronto generazionale	221
Figura 60: Livelli di interattività codificati nei due Paesi	227
Figura 61:Livelli di interattività codificati nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali	227
Figura 62: Livelli di interazione codificati nei due Paesi.....	228
Figura 63: Livelli di radicamento codificati nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali	230
Figura 64: : Livelli di radicamento codificati nei due Paesi in base alle generazioni dei rispondenti	231

Figura 65: Cluster analysis dei nodi codificati per il tema relazioni azienda/ territorio in Spagna (in alto) e Italia (in basso)	233
Figura 66: Spirale dell'analisi dei dati (Fonte:Creswell & Poth, 2018).....	252
Figura 67: Collocazione dei casi studio (Castilla y Leon)	254
Figura 68: Collocazione dei casi studio (Marche e Umbria).....	254

Indice delle tabelle

Tabella 1: Controllo e gestione nelle imprese per classe di addetti (Rielaborazione propria su base dati ISTAT, 2021b).....	12
Tabella 2: Principali definizioni di "family business".....	15
Tabella 3:Tipologie di famiglia presenti in Italia (valori in migliaia e variazione percentuale ultimi 10 anni) (Fonte: rielaborazione dati Istat).	21
Tabella 4: Vantaggi e svantaggi del family business.	32
Tabella 5: Caratteristiche dell'azienda in base alla coesione e alla flessibilità familiari	70
Tabella 6: Interdipendenze e interattività tra aziende familiari e territorio (Lundberg & Öberg, 2021, p. 18).....	75
Tabella 7: Configurazioni di Family Business Social Responsibility (Fonte: Randerson, 2022, p.4).....	93
Tabella 8: Percentuale di aziende familiari nelle Comunità Autonome (Fonte: INE, s.d.)	105
Tabella 9: Crescita del settore caseario in UE (Fonte: Eurostat, 2023).....	109
Tabella 10: Dati del settore caseario in Spagna (Fonte:(Eurostat, 2023)).....	109
Tabella 11: Caratteristiche dei soggetti intervistati	112
Tabella 12: Nodi positivi codificati nelle interviste con relativi estratti e traduzione..	127
Tabella 13: Nodi negativi codificati nelle interviste	128
Tabella 14: Le codifiche di radicamento nelle interviste	143
Tabella 15: Presenza delle aziende familiari per regione. (Fonte: ISTAT, 2021).....	151
Tabella 16: Dati del settore caseario in Italia (Fonte: Eurostat, 2023).....	154
Tabella 17: Ruoli di donne e uomini coinvolti in aziende agricole (Fonte: ISTAT, 2021a)	155
Tabella 18: Caratteristiche dei soggetti intervistati in Umbria e Marche.....	155
Tabella 19: Caratteristiche dei casi studio individuati.....	201
Tabella 20: Interviste svolte per generazione di appartenenza degli intervistati.....	201
Tabella 21: Interviste svolte per dimensioni aziendali	201
Tabella 22: Interviste svolte per sesso del titolare dell'azienda.....	201
Tabella 23: Interviste svolte per sesso degli intervistati.....	202
Tabella 24: Nodi e sotto nodi relativi al tema delle caratteristiche del family business individuati nell'analisi e nella comparazione.....	202

Tabella 25:Nodi e sotto nodi relativi al tema dell'aspetto generazionale individuati nell'analisi e nella comparazione	203
Tabella 26: Nodi e sotto nodi relativi al tema della relazione azienda/territorio individuati nell'analisi e nella comparazione	204
Tabella 27: Difficoltà della trasmissione generazionale individuate nei Casi Studio analizzati.....	223
Tabella 28: Schema riassuntivo dei criteri di selezione dei casi studio.	249
Tabella 29: Schema riassuntivo dei casi studio individuati.....	249
Tabella 30: Caratteristiche degli intervistati.....	250
Tabella 31: Processo di analisi dei dati	253

Introduzione

Le aziende a conduzione familiare rivestono una particolare rilevanza economica a livello globale, nelle economie avanzate e non. Si tratta infatti della forma imprenditoriale più antica, presente già nel periodo preindustriale e durante la Prima Rivoluzione Industriale, in grado di resistere ai rischi del mercato e alle situazioni di crisi che lo contraddistinguono, anche grazie al suo elemento fondante: la famiglia. Infatti, la presenza di quest'ultima consente, in passato come oggi, di poter contare su una manodopera di fiducia e, in alcuni casi, a basso costo o a costo zero. Inoltre, l'ampliamento della famiglia era, fino al secolo scorso, garanzia di manodopera e continuità dell'azienda, quindi di benessere economico.

Al contrario, le aziende manageriali comparvero a fine Ottocento nei Paesi occidentali e furono oggetto di un forte aumento nella Seconda Rivoluzione Industriale a causa del capitale e delle competenze richiesti dai settori nascenti e in espansione (chimico, elettronico, petrolifero), che rendevano necessaria la divisione tra proprietà e gestione, quindi la presenza di più soci e/o azionisti.

La Terza Rivoluzione Industriale causò il declino delle aziende familiari, che non riuscivano a soddisfare le richieste dell'economia di massa, seppure con alcune differenze nazionali, come la Spagna e l'Italia: nel primo caso, il regime franchista aveva dato maggiore spazio alla proprietà e al controllo familiare nell'azienda, in particolare se si trattava di settori non strategici per lo Stato; in Italia invece i manager esterni erano subordinati alla famiglia, pertanto si trattava spesso di aziende manageriali formali, in cui prevaleva la logica della familiarità.

Nonostante l'importanza economica, la sovrapposizione e l'incontro tra famiglia e impresa presenta numerose difficoltà, trattandosi di sistemi differenti per principi, valori, obiettivi: da una parte la solidarietà, l'aiuto reciproco, l'affetto incondizionato, l'obiettivo del benessere socio emotivo; dall'altra l'obiettivo economico-finanziario, la misurazione delle performance, la competizione, la razionalità, il merito.

Si tratta quindi di un fenomeno estremamente complesso, in cui è fondamentale raggiungere un equilibrio per assicurare continuità all'impresa attraverso le generazioni. Tuttavia, la difficoltà nel raggiungimento di un bilancio è testimoniata dal basso tasso di sopravvivenza delle aziende familiari nel tempo: solo una minoranza supera la trasmissione generazionale e poche aziende riescono ad arrivare alla terza generazione familiare; a tal proposito, è stata coniata l'espressione "sindrome di Buddenbrook",

ovvero le situazioni in cui, in un'azienda familiare, le generazioni successive alla seconda mostrano scarso interesse nei confronti dell'attività, determinandone il fallimento.

Data la sua rilevanza, il family business è stato dapprima oggetto di studio delle discipline economiche, solo negli ultimi decenni si sono aggiunte le scienze umane e la psicologia, prestando attenzione alla questione di genere e alle relazioni tra i familiari. Infatti, assumendo che alla base ci sia un forte legame tra azionalità e familiarità, è fondamentale che lo studio delle aziende familiari consideri, oltre alla componente economico-manageriale, anche quella relazionale e sociale, soprattutto alla luce della complessità e del cambiamento delle forme familiari negli ultimi anni.

La presente ricerca vuole collocarsi tra questi due filoni di ricerca, adottando una prospettiva sociologica oltre che manageriale. In questo modo è possibile porre l'accento sulla centralità della componente intergenerazionale e relazionale che contraddistingue le aziende a conduzione familiare, studiandole come peculiare fenomeno socioeconomico che vede l'interazione e la sovrapposizione di due sistemi diversi per principi e obiettivi: la famiglia e l'impresa. Si considerano quindi le aziende familiari come entità composte da individui sociali che si relazionano tra loro e che ne influenzano la continuità nel tempo, a sua volta l'impresa è attore sociale essa stessa nella sua interezza e si relaziona con altri attori sociali ed economici che compongono la comunità circostante e abitano il territorio dove l'azienda familiare è collocata.

Pertanto, la ricerca ha l'obiettivo di comprendere, attraverso la prospettiva dei soggetti coinvolti nelle aziende familiari, quali sono le caratteristiche e le unicità di questa forma imprenditoriale che la differenziano dalle imprese manageriali; quindi come avviene il processo di trasmissione generazionale, quali elementi lo ostacolano e quali invece ne permettono l'esito positivo; infine, ci si chiede come cambia la relazione tra l'azienda e il territorio, inteso come insieme complesso di attori e risorse, con il passare delle generazioni, pertanto considerandone la sostenibilità a livello economico, sociale e ambientale.

Per raggiungere questi obiettivi verrà adottata una metodologia qualitativa, ovvero quella del case study e delle interviste semi strutturate. Sarà svolto uno studio comparativo tra Italia e Spagna, precisamente tra le regioni Marche e Umbria e la Comunità Autonoma di Castilla y Leon. Le aziende selezionate dovranno essere caseifici a conduzione familiare: le aziende casearie, infatti, alla luce della loro attività primaria, tendono a presentare una forte connessione con il territorio, in particolare a livello ambientale. I criteri alla base della selezione dei casi studio saranno le dimensioni aziendali (micro e piccole) e il sesso

del titolare d'azienda (conduzione maschile, conduzione femminile). Inoltre, con l'obiettivo di poter confrontare i punti di vista e le prospettive delle diverse generazioni, saranno selezionate aziende in cui sono compresenti due generazioni.

Nel presentare il progetto di ricerca, i prossimi capitoli saranno strutturati come segue. I primi tre capitoli sono dedicati alla presentazione del contesto teorico della ricerca.

In particolare, nel primo capitolo saranno ripercorsi i fattori storici che hanno facilitato o ostacolato la diffusione delle aziende a conduzione familiare, facendo in particolar modo riferimento ai contesti italiano e spagnolo; successivamente sarà affrontata la questione della definizione: cos'è un'azienda familiare? Si può considerare azienda familiare quella in cui sono presenti soggetti esterni che lavorano o che detengono quote proprietarie? Quali ruoli può o deve avere la famiglia all'interno dell'azienda? Quante generazioni devono essere coinvolte nell'attività aziendale per poter parlare di azienda familiare? Cosa si intende per coinvolgimento? A tal proposito saranno presentati alcuni modelli utili per comprendere la sovrapposizione tra impresa, famiglia e proprietà. In questa complessa sovrapposizione istituzionale, saranno successivamente individuati degli orientamenti strategici e individuali verso l'azienda o la famiglia, quindi degli idealtipi di aziende in base alla priorità attribuita a uno o all'altro elemento. Inoltre, considerando l'unicità delle aziende a conduzione familiare si proverà a identificarne aspetti positivi e negativi che questa offre ai soggetti coinvolti in essa; obiettivo del primo capitolo è infatti quello di introdurre il family business da un punto di vista storico, ma anche economico e sociale.

Come affermato in precedenza, tra gli elementi distintivi del family business troviamo l'aspetto della trasmissione generazionale, a questo tema è dedicato il secondo capitolo del presente lavoro di tesi, con l'obiettivo di comprenderne le dinamiche relazionali e generazionali. Sottolineandone la complessità, si cercherà di comprenderne le fasi e gli elementi che lo influenzano, in particolare come la relazione tra i soggetti senior e junior può decidere il successo o l'insuccesso della trasmissione generazionale, quindi la sopravvivenza dell'azienda nel tempo. Successivamente, si cercherà di comprendere come avviene la trasmissione dell'azienda anche considerando il capitale sociale e culturale, quindi si indagheranno i conflitti che possono insorgere e quali metodi o strumenti è possibile utilizzare per far sì che la trasmissione generazionale abbia successo. Nel terzo capitolo si considererà l'azienda come attore sociale nella sua interezza, il quale interagisce con altri attori sociali, economici, istituzionali, politici, culturali collocati nel territorio ove essa svolge la propria attività. Tali interazioni possono contribuire alla

valorizzazione del territorio, alla conservazione delle tradizioni, alla crescita del capitale sociale, alla cura delle risorse naturali, possono fornire benefici in termini di visibilità, contribuire allo sviluppo locale in quanto a presenza e offerta di prodotti ma soprattutto di servizi, L'obiettivo è comprendere la natura e l'eventuale reciprocità dei rapporti ambientali, sociali ed economici esistenti tra ambiente e territorio, richiamando quindi i tre pilastri della sostenibilità. Si farà pertanto riferimento ai concetti di interazione, interattività e radicamento aziendale nel territorio, sottolineando le prospettive generazionali.

Gli ultimi tre capitoli saranno invece dedicati alla presentazione dei dati che verranno raccolti.

In particolare, nel quarto capitolo si definirà il contesto spagnolo, considerando i dati economici relativi alle aziende a conduzione familiare e al settore caseario attraverso un'analisi secondaria dei dati quantitativi. Successivamente saranno presentati i dati raccolti attraverso le interviste, facendo riferimento ai macro-temi del lavoro di tesi, ovvero ai primi tre capitoli, e ovviamente riportando le parole degli intervistati.

Il quinto capitolo, ricalcando la struttura del precedente, avrà l'obiettivo di presentare il contesto e i dati raccolti nelle interviste svolte in Italia. Il quarto e il quinto capitolo avranno una struttura puramente descrittiva.

Infine, nel sesto capitolo si procederà alla comparazione cross-nazionale, ricalcando la struttura dei precedenti capitoli, quindi il riferimento alle tre macroaree tematiche del lavoro di tesi e integrandole con i concetti teorici presentati nei primi tre capitoli.

Saranno quindi presentate le conclusioni e la nota metodologica, con l'obiettivo di spiegare le ragioni delle scelte metodologiche adottate e presentare nel dettaglio gli strumenti utilizzati, ovvero i criteri nell'individuazione dei casi studio e le tracce di interviste che verranno utilizzate.

Capitolo 1: Introduzione al family business

1. La diffusione del family business nel tempo

Il family business rappresenta un fenomeno rilevante e peculiare, il quale è oggetto di studio dalla seconda metà del XX secolo (Moser, 2021) nonché protagonista di numerosi studi, in particolare nell'ultimo decennio (Kumar & Dubey, 2022; Pounder, 2015; Teixeira et al., 2020). Le discipline che maggiormente hanno approfondito il tema delle aziende a conduzione familiare sono state inizialmente quelle economiche, le quali hanno analizzato gli aspetti dell'imprenditorialità, della proprietà, della performance, della successione, alle quali si sono poi aggiunte le scienze sociali e la psicologia, le quali si sono concentrate maggiormente sul ruolo della famiglia, sulla questione di genere, sulla familiness, quindi sull'interazione tra azienda e famiglia (Harms, 2014; Haynes et al., 2021; Kubíček & Machek, 2019; Kumar & Dubey, 2022; Teixeira et al., 2020; Vaida & Bacali, 2021). Il family business, indagato principalmente in Europa e Nordamerica (Moser, 2021), presenta quindi una rilevanza giuridica, economica e sociale, oltre ad essere ricco di elementi inesplorati dalla ricerca, quali l'eterogeneità delle aziende che rientrano in tale categoria di imprese, l'assetto organizzativo, l'aspetto sociale ed emotivo, l'internazionalizzazione, la questione generazionale, la trasmissione del capitale sociale, etc. (Rovelli et al., 2021).

Nonostante la sua rilevanza, definire con precisione il momento della nascita delle aziende a conduzione familiare nel corso della storia è un compito difficile: al contrario delle aziende manageriali, la comparsa di quelle familiari non può essere ricondotta ad uno specifico arco temporale o ad un unico settore manifatturiero (Colli, 2003).

Si può infatti affermare che le aziende manageriali sono comparse tra il 1870 e il 1890, ossia durante la Seconda Rivoluzione Industriale, grazie all'innovazione tecnologica e alla conseguente affermazione dei settori chimico, elettronico, petrolifero; settori questi ad elevata intensità di capitale che richiedevano una struttura definita appunto manageriale, caratterizzata da una divisione tra azionisti e manager, quindi tra proprietà e gestione, in base alle diverse risorse e competenze che queste mansioni e responsabilità richiedevano. Insieme alla Seconda Rivoluzione Industriale, anche la Terza ha mostrato come la separazione tra proprietà e gestione era indispensabile, soprattutto con il crescere dell'azienda: gli imprenditori si vedevano infatti costretti a condividere la gestione con i maggiori azionisti (Colli, 2003).

Al contrario di queste aziende, quelle familiari non possono essere ricondotte a un preciso arco temporale o ad un avvenimento storico che ne ha favorito la nascita, ma si sono diffuse in tutti i settori produttivi caratterizzati, almeno nella prima fase di sviluppo, da una bassa densità di capitale.

1.1 Le aziende familiari dalla fine del XIX secolo ad oggi

Volendo tracciare un percorso della diffusione, quindi del successo o al contrario dell'insuccesso di questa forma aziendale, si può affermare che le aziende familiari costituivano la forma principale di impresa durante il periodo preindustriale e nel corso della Prima Rivoluzione industriale (Colli, 2003).

Fino alla Prima Guerra Mondiale gli aspetti di proprietà e controllo erano strettamente correlati, divisi solo in pochissimi casi, mentre il periodo tra le due guerre era caratterizzato, a livello italiano, da due peculiarità: la presenza dello Stato-imprenditore, il quale gestiva le aziende ad elevato capitale d'investimento, e quella di poche famiglie con un forte potere imprenditoriale, che mantenevano una posizione di monopolio o oligopolio nel loro settore. Questo sistema permise la nascita di gruppi industriali controllati da gruppi finanziari gestiti totalmente o parzialmente da un numero ristretto di famiglie: si trattava delle prime aziende a conduzione familiare di grandi dimensioni.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, con la Terza Rivoluzione Industriale, si verificò un forte declino dell'importanza del family business in Europa: le grandi aziende iniziavano a dominare il mercato assumendo nelle posizioni manageriali anche membri non facenti parte della famiglia, c'era sempre meno spazio per le piccole aziende a conduzione familiare, le quali non riuscivano a soddisfare le richieste del mercato, divenuto ormai di massa. Il family business si avviava ad un cambiamento e ad un'apertura verso l'esterno, la proprietà e il controllo totali dell'azienda familiare entrarono presto in contrasto con la crescita dell'impresa, legata alle caratteristiche della domanda e del consumo.

Tuttavia, questo indebolimento non riguardava i paesi mediterranei: in Spagna e Italia le riforme nell'educazione rinforzarono la successione familiare migliorando la formazione degli eredi. In Spagna le famiglie proprietarie di grandi aziende contribuirono alla fondazione di istituti commerciali: durante gli anni '70 e '80 le migliori opportunità educative e la nuova considerazione del ruolo delle donne nel mercato del lavoro portarono a una ridefinizione della famiglia o all'inclusione delle donne nelle posizioni di potere nelle aziende a conduzione familiare. Inoltre, il regime franchista aveva rafforzato la proprietà e il controllo delle famiglie nelle aziende, soprattutto nei settori in cui

l'Instituto Nacional de Industria (INI) non aveva interessi. Questo processo contribuì a rafforzare la posizione del capitalismo individuale alla fine degli anni '80.

Anche in Italia il rafforzamento del controllo da parte della famiglia fu forte nel secondo dopoguerra: fino agli anni '80 anche i manager professionisti erano interamente soggetti alle volontà della famiglia. In questo clima, in cui prevaleva la familiarità, i membri della famiglia erano favoriti rispetto ai terzi nelle posizioni di gestione. Le famiglie possedevano e gestivano le principali aziende e i modelli di successione, fortemente ereditari, determinavano la successione degli eredi nelle posizioni manageriali (Colli et al., 2003).

Se da una parte la Seconda e la Terza Rivoluzione Industriale sembrano aver creato un dualismo tra settori ad elevata e a bassa densità di capitali, quindi settori più adatti alle aziende manageriali e settori caratterizzati dalla presenza di aziende piccole, imprenditoriali, impegnate in una produzione flessibile, questa differenza, tuttavia, non deve essere percepita come netta.

La globalizzazione, unita al successo, ha portato le aziende familiari a crescere, creando così altre sedi e filiali. Inoltre, considerando la famiglia post-nucleare e le competenze, manageriali e imprenditoriali, necessarie, appare logica l'apertura delle aziende a conduzione familiare verso l'esterno: oggi è difficile pensare ad una famiglia tanto grande da poter possedere, gestire e controllare autonomamente e interamente un'impresa, in particolare di grandi dimensioni, senza avvalersi di soggetti esterni.

1.2 I fattori che hanno influenzato la diffusione del family business

La diffusione, quindi il successo o l'insuccesso, delle aziende a conduzione familiare dipende da molteplici fattori, quali il contesto nazionale (sociale, economico, legislativo) e le condizioni storiche, quindi sociali e culturali. Di seguito si illustreranno i principali fattori che hanno contribuito alla diffusione delle aziende familiari, riportando alcuni esempi del panorama europeo.

1.2.1. Il processo di industrializzazione

Come affermato precedentemente, durante la Prima Rivoluzione Industriale le aziende familiari ben si adattavano alla fase iniziale di industrializzazione, caratterizzata da una bassa innovazione tecnologica, una produzione su piccola scala, incertezza, rischio, basso livello di informazione, e scarsa organizzazione istituzionale. La famiglia e i legami personali della comunità aiutavano a combattere l'incertezza e il rischio di fallimento; le

relazioni personali e parentali, spesso estese anche grazie alla pratica del matrimonio d'interesse, contribuivano, oltre ad allargare la possibilità di investimento dovuta all'unione di capitali che proveniva dai predetti, anche alla diffusione di informazioni, all'innovazione, all'accrescimento di risorse economiche e finanziarie e infine all'elaborazione di strategie efficaci e al passo con il progredire tecnologico ed economico delle attività che venivano portate avanti (Colli, 2003).

Il family business, dunque, grazie alle sue caratteristiche aggregative, era al centro del processo di industrializzazione in quanto permetteva di risolvere i problemi di mancanza di manodopera anche e soprattutto grazie alla prole, manodopera pressoché gratuita; di superare gli ostacoli dovuti alla mancanza di finanziamenti; garantiva inoltre la fiducia tra i membri dell'azienda, essenziale in un periodo di incertezza e cambiamento. Al contrario, la Seconda e in particolare la Terza Rivoluzione Industriale hanno messo in difficoltà il modello padronale, favorendo quello manageriale, come osservato in precedenza (Colli, 2003).

1.2.2. I sistemi finanziari e il ruolo dello Stato

La struttura dei sistemi finanziari può aiutare a capire la persistenza e il successo delle aziende a conduzione familiare e del capitalismo personale nelle economie avanzate.

In Italia, dopo gli anni '30, il fallimento di un modello bancario stabile dovuto all'assenza di un mercato azionario ben sviluppato portò alla diffusione di holding controllate da famiglie, le quali erano a capo dei principali gruppi industriali. Di conseguenza, molte grandi aziende erano controllate da queste holding con un sistema a struttura piramidale, le quali permettevano ai principali investitori di controllare le aziende anche attraverso piccoli investimenti, quindi assumendosi un basso rischio. Questa presenza di gruppi di gestione o finanziari ha caratterizzato il capitalismo italiano ad ogni livello, infatti agli inizi degli anni '90 le grandi aziende italiane erano etichettate dal capitalismo oligarchico familiare che le contraddistingueva, dove i principali azionisti coincidevano con un numero ristretto di famiglie. Queste erano state affiancate, dal secondo dopoguerra, dalla presenza dello Stato-imprenditore: nell'Italia del dopoguerra il capitalismo privato americano doveva fare fronte a una mancanza di elevato capitale finanziario privato e alla necessità di stabilità e di rapida crescita economica. Per questo, il capitalismo italiano rimase legato a gruppi controllati dallo Stato o da grandi aziende nazionali. Il controllo familiare rimase la regola e lo sviluppo di adeguate gerarchie manageriali fu molto lento, in particolare nei settori a basso capitale di investimento.

Nonostante i settori ad elevato capitale vedevano la nascita e la crescita delle società per azioni, fondate e/o gestite da famiglie e/o partnership, le quali rappresentavano una risposta all'incertezza e al rischio di investimento, in Italia e Spagna gli imprenditori erano riluttanti a fondare società per azioni (Colli et al., 2003).

In Spagna, per esempio, l'azienda familiare basata sulla responsabilità illimitata rimase la norma fino agli anni '50 del secolo scorso, nonostante una serie di misure legislative mirate a facilitare la costituzione di società di capitali con un rischio limitato per l'imprenditore.

In Italia le società per azioni erano regolamentate già nel 1865. Inoltre, già prima dell'unificazione del Paese nel 1861, alcune società per azioni erano attive nel territorio italiano ed erano soggette al controllo pubblico richiesto dal Codice Commerciale Napoleonico.

1.2.3 Le pratiche di successione

Le leggi di successione hanno una particolare influenza sul family business: queste possono prevedere un'equa divisione tra gli eredi (eredità ripartita), oppure privilegiare il primogenito. Nella storia, la pratica ha sempre optato per questo secondo modello: anche se informalmente, solitamente le donne rinunciavano ad un ruolo attivo nell'azienda familiare, mentre i secondogeniti ricoprivano ruoli minori oppure si dedicavano ad un'altra occupazione (Colli, 2003). L'unità della gestione veniva quindi mantenuta attraverso una successione diretta, e/o grazie alla creazione di società per azioni che favorivano la successione familiare, cioè controllate in via maggioritaria dalla famiglia.

In Italia il sistema napoleonico regolamentava un sistema di eredità ripartita, ma la norma nella pratica era la primogenitura, e la legge si adattava ai bisogni di ogni azienda. Nella pratica, il patrimonio aziendale veniva diviso tra gli eredi, ma il controllo veniva assegnato ad uno di essi. Spesso l'azienda veniva trasformata in una società a responsabilità limitata e gli aventi diritto al voto negli organi decisionali e più generalmente nelle fattispecie aziendali erano solitamente i futuri eredi (Colli et. al., 2003).

Per quanto riguarda la Spagna, è difficile individuare un modello di successione diffuso. Le pratiche di primogenitura e eredità ripartita coesistevano, assumendo caratteristiche regionali, in quanto ancor più dell'Italia, nella sua unità nazionale la Spagna era un Paese fortemente frammentato, in identità, economia e lingua. Come per l'Italia, spesso

l'azienda veniva trasformata in una società a responsabilità limitata, in cui agli eredi spettavano i maggiori poteri decisionali (Pérez, 1997).

Per quanto riguarda la preparazione alla successione è interessante notare che in Italia e Spagna le comunità imprenditoriali locali hanno da subito sostenuto l'importanza di una formazione aziendale formale, questo spiega il fiorire delle scuole tecniche, atte a contrastare la mancata educazione manageriale da parte delle istituzioni pubbliche. Infatti, sia in Italia che in Spagna vennero create istituzioni private che insegnavano metodi di management ai membri delle più importanti aziende familiari, soprattutto nelle aree più industrializzate dei due Paesi. Questa presenza mostra la stretta correlazione tra formazione, seppure privata, e bisogni economici locali, quindi non riconducibili a specifiche caratteristiche nazionali.

1.2.4. La questione femminile

Le donne, direttamente e indirettamente, sono da sempre state fondamentali in termini di risorse finanziarie e contatti, inoltre il matrimonio ha da sempre rappresentato una strategia per ridurre i costi ed estendere il network di fiducia della famiglia, quindi dell'azienda (Vallone, 2009).

In Spagna le differenze regionali crearono una grande diversità di pratiche culturali legate ai diritti di successione delle donne, queste pratiche influenzarono anche le strategie delle famiglie. In Castiglia, la pratica della successione paritaria proteggeva il benessere delle donne e dei bambini nel breve periodo, tuttavia la divisione della ricchezza poteva portare la famiglia alla povertà e l'azienda alla bancarotta. Per tale motivo, spesso gli uomini intraprendevano carriere politiche o militari in modo da avere ulteriori entrate economiche e/o le figlie donne erano destinate ai monasteri e ai conventi per evitare la divisione del capitale, quindi della ricchezza. Tra i motivi per cui le donne gestivano l'azienda familiare si possono individuare la vedovanza e la tipologia di impresa: le donne gestivano le imprese mercantili in quanto i mariti si trovavano a dover viaggiare per lunghi periodi (Alonso, 2012; Graíño, 2001).

In Italia invece, nonostante ci sia stata un'imprenditorialità femminile spesso legata a periodi di transizione tra la morte del fondatore e il compimento dell'età adatta a gestire l'azienda da parte del primogenito, le donne generalmente non avevano un ruolo specifico nell'azienda e perdevano qualsiasi autonomia giuridica e patrimoniale in seguito al matrimonio (Castagnoli, 2013). Grazie allo sviluppo economico e industriale di fine Ottocento, il numero di donne imprenditrici aumentò, tuttavia l'autorizzazione maritale

era un ostacolo per l'autonomia lavorativa e imprenditoriale. Nel periodo dalla Prima alla Seconda Guerra Mondiale, le donne rivestirono un ruolo fondamentale dovendo lavorare al posto degli uomini partiti per il fronte e occupandosi al tempo stesso della famiglia. Solo con il Secondo Dopoguerra e con le numerose proteste che caratterizzarono gli anni Settanta, la donna vide riconosciuto il suo ruolo lavorativo, finora opacizzato dalla collaborazione coniugale (Castagnoli, 2013).

1.2.5. Cultura, ideologia, religione

La cultura determina la percezione dell'azienda da parte di chi la gestisce o vi lavora: nei Paesi maggiormente orientati al collettivismo si è più propensi a considerarla come una comunità, c'è quindi un'identità che unisce la famiglia all'azienda; si ritiene che la seconda possa fornire occupazione e benessere alla prima, la quale a sua volta è fonte primaria di finanziamento, manodopera, e conoscenza. Al contrario, nelle culture più orientate all'individualismo si considera l'impresa come un bene economico, soggetto alla compravendita, lontano dalle relazioni umani che in esso si instaurano (Hofstede, 2011).

Appare dunque chiaro come il business occidentale si differenzia da quello orientale: se da una parte troviamo un maggiore individualismo, l' "individualismo weberiano", dall'altra troviamo un forte collettivismo, nonché pensieri e stili di vita influenzati da filosofie quali il Confucianesimo, che influenza il modo di pensare degli imprenditori, portandoli a pianificare strategie a lungo termine e considerare l'azienda, e chi vi lavora, come una rete di rapporti basati sulla fiducia (Hofstede, 2011).

L'azienda familiare tende quindi a presentare le caratteristiche tipiche della *Gemeinschaft*, ossia della comunità, in quanto è denotata da relazioni dirette basate sulla fiducia e su valori e pensieri dovuti ad un'esperienza comune (al contrario della *Gesellschaft*, la società, in cui le relazioni prevedono ruoli impersonali e i valori sono condivisi in misura minore, secondo la distinzione operata da Tonnies) (Álvaro, 2010).

In generale, la prospettiva europea vede il family business come una relazione a lungo termine tra azienda e famiglia, questa visione e questa idea di lungimiranza fanno sì che l'espansione delle aziende familiari avvenga solo quando nuove risorse (soprattutto umane, ma anche finanziarie) sono realmente disponibili.

È doveroso sottolineare il ruolo dell'ideologia come fonte di vantaggio competitivo, in quanto (insieme alla cultura) fornisce all'individuo i valori e i pensieri relativi alla cooperazione e all'autorità, quindi al potere. Anche la fiducia verso l'altro influenza lo

stile manageriale: proprietà familiare e scarsa fiducia danno vita a modelli autocratici, dove le posizioni più rilevanti sono occupate solo dai membri della famiglia che gestiscono l'azienda in modo autoritario (leader).

Allo stesso modo, la religione occupa un posto rilevante in quanto fattore aggregante: in Italia e Spagna, Paesi fortemente cattolici, appartenere ad uno stesso gruppo, condividere i valori e il credo contribuiva a creare un rapporto di fiducia tra gli individui.

1.3 La diffusione delle aziende a conduzione familiare oggi

Oltre a costituire un fenomeno imprenditoriale rilevante dal punto di vista storico, il family business rappresenta la spina dorsale di molte economie industrializzate (Riar & Kellermanns, 2021).

In Italia il numero delle aziende familiari con un fatturato superiore a 50 milioni di euro è aumentato dell'8,1% tra il 2008 e il 2018, passando da 4.251 unità nel 2009 a 4.597 unità nel 2018. Altri dati che dimostrano la crescita, quindi il successo delle aziende a conduzione familiare, è l'aumento nell'incidenza dell'occupazione (35,9% del totale dell'occupazione nel 2009, 44,8% nel 2018, quindi con un aumento di quasi 10 punti percentuali) e del fatturato (32,5% del totale nel 2009, 37,5% nel 2018, registrando un incremento di 5 punti percentuali)¹ (G. Corbetta & Quarato, 2021).

Secondo i dati Istat presentati nel Censimento Permanente delle Imprese svolto nel 2019 (i dati si riferiscono al 2018), in Italia tre imprese su quattro sono controllate da una persona o da una famiglia: le aziende familiari rappresentano il 75,2% delle unità produttive italiane con almeno 3 addetti, e il 63,7% di quelle con 10 addetti e oltre (più di 135 mila imprese).

Tabella 1: Controllo e gestione nelle imprese per classe di addetti (Rielaborazione propria su base dati ISTAT, 2021b)

Imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia				
Classi di addetti	Totale imprese	Numero	%	Gestione manageriale (% imprese)
3- 9	821.341	642.069	78,2	-
10- 49	187.734	123.239	65,6	2,6
50- 249	21.101	10.772	51,0	9,2
250 e oltre	3.561	1.318	37,0	21,2
Totale	1.033.737	777.398	75,2	3,3

¹ Tali dati fanno riferimento alle aziende con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro annui.

È interessante osservare che la presenza del controllo familiare diminuisce all'aumentare delle dimensioni dell'impresa: 78,2% nel caso delle microimprese (3-9 addetti), 65,6% nelle piccole (10-49 addetti), 51,0% nelle medie (50-249 addetti), 37,0% delle grandi (250 addetti e oltre).

Non solo il controllo ma anche la gestione aziendale di queste imprese è, nella maggior parte dei casi, di competenza dell'imprenditore o di un membro della famiglia proprietaria: se si considerano le sole unità con 10 addetti e oltre, infatti, ciò avviene in più del 95% dei casi mentre, nel complesso, solo il 3% circa delle unità affida la gestione a un manager selezionato all'interno o all'esterno dell'impresa. La presenza di manager al vertice dell'impresa assume incidenze significative solo nelle medie e grandi imprese: risulta inferiore al 5,0% nelle piccole imprese (con 10-49 addetti), cresce al 9,2% in quelle medie (50-249 addetti), e al 21,2% in quelle con 250 addetti e oltre.

Anche i dati a livello europeo mostrano una forte diffusione del family business: in Francia le aziende a conduzione familiare sono l'80% del totale, in Germania il 90%, in Spagna l'83% e nel Regno Unito l'80% (AIDAF, s.d.).

Il panorama italiano è però reso unico da un aspetto fondamentale, ossia lo scarso ricorso a manager esterni: nel 66% dei casi il management è composto solo da membri della famiglia, percentuale che si abbassa al 26% se si considera la Francia (AIDAF, s.d.).

2. Definire il family business

Il family business, la cui condizione fondamentale è l'interconnessione tra azienda e famiglia, presenta una complessa questione definitoria: il tentativo di distinguere le aziende tra family e non family business porta con sé numerose difficoltà, dando vita a più problemi di quanti ne risolva (Astrachan et al., 2005).

Già nel 1989 Handler, prima dei numerosi cambiamenti sociali ed economici che hanno inevitabilmente influenzato le aziende a conduzione familiare, poneva al centro dell'attenzione nell'ambito accademico la difficoltà nel definire tale fenomeno, scrivendo che "definire l'impresa familiare è la prima e più evidente sfida per i ricercatori in tema di family business"

Le aziende familiari sono infatti "un ginepraio di variabili economiche, relazionali, di forma ed oggetto, in mezzo al quale si muove con attenzione -per non pungersi e non

versare sangue - l'imprenditore familiare, per raccogliere le preziose bacche che tanto profumano e che verranno date alla sua casa e alla sua famiglia"(Zocchi, 2004).

Questa prima descrizione rivela, in generale, opportunità e minacce, che si intrecciano a fattori di diversa natura, un fenomeno di cui la famiglia è autore e destinatario: se da un lato i componenti della famiglia partecipano attivamente alla vita aziendale (attraverso la proprietà, la gestione, la prestazione di lavoro), dall'altro sono essi stessi i principali beneficiari delle bacche che l'imprenditore familiare raccoglie.

Il family business è dunque un complesso di elementi, materiali e relazionali, che uniscono i soggetti che vi lavorano e che sono ad esso connessi.

2.1 L'evoluzione del concetto "family business"

La letteratura in tema di family business riporta diverse definizioni del fenomeno, ognuna con un certo grado di specificità, quindi vi si possono individuare definizioni più o meno restrittive.

Nelle loro definizioni, gli studiosi hanno considerato gli aspetti di proprietà e controllo, il numero dei familiari presenti all'interno dell'organo gestionale, le generazioni succedutesi e il coinvolgimento dei membri della famiglia all'interno del management (Fernández-Roca & Hidalgo, 2017).

In base all'aspetto considerato, le aziende incluse sono diverse: in base agli elementi di proprietà e controllo si considera azienda familiare quella in cui la famiglia detiene la maggioranza della quota del capitale all'interno dell'azienda; rientrano invece nella seconda macroarea le definizioni che pongono l'accento sulla gestione vera e propria (il numero di membri della famiglia negli organi di gestione e nel Consiglio di Amministrazione); alla macroarea relativa alla successione appartengono le definizioni che vedono il family business come basato sul passaggio generazionale, in quanto un'azienda viene considerata familiare se vede la successione di più generazioni. Infine, l'ultima macroarea evidenzia l'aspetto pratico della gestione di un'azienda, ossia il numero dei familiari-manager all'interno dell'impresa. Tali aspetti non si escludono l'un l'altro, ma sono spesso compresenti, come si può notare nella Tabella in basso, la quale riporta le principali definizioni presenti in letteratura.

Tabella 2: Principali definizioni di "family business".

Autore	Definizione
Donnelley, 1964, p. 94	Si può definire azienda familiare quando questa viene identificata con almeno due generazioni di una famiglia e quando questo legame ha una reciproca influenza sulla politica aziendale e sugli interessi e gli obiettivi della famiglia.
Babicky, 1987, p. 25	È il tipo di piccola impresa avviata da uno o pochi individui che hanno avuto un'idea, hanno lavorato duramente per svilupparla e hanno raggiunto, di solito con capitale limitato, la crescita mantenendo la proprietà di maggioranza dell'impresa.
Churchill & Hatten, 1987, p. 52	È l'occorrenza o l'anticipazione che un membro della famiglia più giovane ha assunto o assumerà il controllo dell'azienda dal più anziano.
Dreux, 1990, p. 226	Sono le imprese economiche controllate da una o più famiglie, le quali hanno un grado di influenza nella governance organizzativa sufficiente per influenzare o dirigere l'azione.
Holland & Oliver, 1992, p. 27	Qualsiasi azienda in cui le decisioni riguardanti la proprietà o la gestione sono influenzate da una relazione con una o più famiglie.
Carsrud, 1994, p. 40	La proprietà dell'azienda e la definizione delle politiche sono dominate dai membri di un "gruppo di affinità emotiva".
Chua et al., 1999, p. 25	L'impresa di famiglia è un'impresa governata e/o gestita con l'intenzione di creare e perseguire la visione dell'impresa detenuta da una coalizione dominante controllata da membri della stessa famiglia o da un piccolo numero di famiglie in modo potenzialmente sostenibile nelle generazioni della famiglia o delle famiglie.
Shams & Bjornberg, 2006	Un'impresa di famiglia si riferisce a un'impresa di proprietà di membri della famiglia, che può o non può essere fondata da un membro della famiglia.
Commissione Europea, 2009, p. 10	Un'azienda, di qualsiasi dimensioni, si considera family business se: - la maggioranza dei diritti decisionali è in possesso della persona fisica/ delle persone fisiche che ha/hanno costituito l'impresa, o che ha/hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa, o in possesso del coniuge, dei genitori, dei figli o degli eredi diretti dei figli; - la maggior parte dei diritti decisionali è indiretta o diretta; - almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nella gestione dell'impresa; - le società quotate soddisfano la definizione di impresa familiare se il soggetto che ha costituito o acquisito l'impresa (capitale sociale) o i suoi familiari o discendenti possiedono il 25% dei diritti decisionali conferiti dal loro capitale sociale.
Arregle et al., 2012	Un'azienda familiare è quella in cui la proprietà di persone al di fuori della famiglia non supera il 49%.

Calabrò et al., 2016, p. 684	Un'azienda familiare è un'azienda in cui almeno il 50,1% della proprietà è di una famiglia.
Nasution et al., 2021	Un'organizzazione commerciale in cui il processo decisionale è influenzato da più generazioni di una famiglia, legate da sangue o matrimonio o adozione, la quale ha la capacità di influenzare la visione del business e la volontà di utilizzare questa capacità per perseguire obiettivi distintivi.

Come si può notare, ogni definizione presentata in tabella considera alcuni o tutti gli aspetti illustrati in precedenza quali elementi distintivi, alcune sottolineano invece altre caratteristiche specifiche o innovative.

Tra questi, Babicky (1987) evidenzia le caratteristiche di piccole dimensioni e capitale limitato; le aziende familiari non corrispondono però solo alle PMI, ma anche alle grandi imprese industriali: secondo il Family Business Index (Center for Family Business at the University of St. Gallen, s.d.) che monitora le prime 500 aziende familiari a livello mondiale selezionate considerando il fatturato, l'azienda nella posizione più bassa ha un fatturato di 3,2 milioni e impiega 12.778 lavoratori². La questione delle dimensioni non viene inoltre considerata dagli altri studiosi, dunque si può affermare che, come le aziende manageriali, anche quelle a conduzione familiare possono essere di grandi, medie, o piccole dimensioni.

Escludendo la definizione fornita dalla Commissione Europea la quale definisce i componenti della famiglia (coniuge, genitori, figli ed eredi diretti dei figli delle persone fisiche che hanno fondato o acquistato l'impresa), le altre definizioni non indicano gli individui considerati in essa, Carsrud (1994) si riferisce inoltre ad un "gruppo di affinità emotiva", facendo emergere la complessità del sistema famiglia e allargando i confini di quest'ultima anche a membri che non rientrano nella famiglia nucleare in senso stretto (quindi coniugi e prole) e sottolineando l'aspetto emotivo che distingue il family business. Una maggiore specificazione in merito ai familiari è contenuta nell'art 230 bis del Codice Civile (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 262, 1942), secondo il quale sono da definirsi familiari "il coniuge, la persona unita civilmente, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo dell'imprenditore". A tale articolo, nel 2016 è stato integrato l'articolo 230 ter (Regio Decreto 16 marzo 1942, Modificato da Legge del 20/05/2016 n. 76 Articolo 1, 2016), il quale include, al pari dei parenti, il convivente di fatto, riflettendo la

² Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito web del Family Business Index: <https://familybusinessindex.com/#intro>.

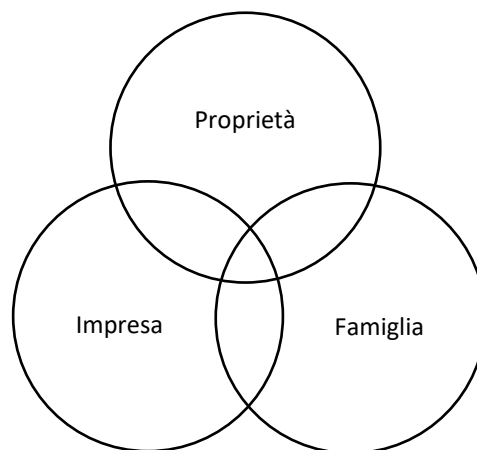
pluralizzazione delle forme familiari e l'importanza che la convivenza assume nella famiglia post-moderna.

La complessità del fenomeno rende il dibattito sulla definizione di family business ancora aperto in merito alla rigidità delle condizioni individuate, ossia controllo, proprietà, e coinvolgimento della famiglia, e alla compresenza di esse.

2.2 Equilibrio tra famiglia, proprietà, impresa

Le definizioni presentate evidenziano diversi aspetti che contraddistinguono il family business quale fenomeno peculiare, dimostrando la presenza di più elementi coesistenti. Tagiuri e Davis (1996) hanno elaborato un modello grafico, il Three-Circle Model, che combina i tre elementi principali che lo compongono, ossia famiglia, impresa e proprietà (Figura 1).

Figura 1: Il Three-Circle Model (Tagiuri & Davis, 1996).



Grazie a questo modello, è possibile descrivere i diversi ruoli che un individuo può ricoprire all'interno dell'azienda familiare in base alla sua appartenenza ad uno o più degli insiemi.

Gli individui che appartengono alla sola dimensione famiglia sono membri della famiglia proprietaria, coloro che appartengono all'insieme proprietà sono proprietari dell'azienda esterni alla famiglia, mentre coloro che appartengono alla dimensione impresa sono manager esterni alla famiglia che non possiedono quote proprietarie.

Tali dimensioni possono intersecarsi: dall'intersezione tra famiglia e proprietà si ha il ruolo di coloro che sono membri della famiglia e proprietari dell'azienda, le dimensioni impresa e proprietà danno vita al ruolo dei manager esterni alla famiglia che possiedono parte dell'azienda, i membri della famiglia coinvolti nella gestione dell'impresa si hanno nell'incontro tra la dimensione della famiglia e quella dell'impresa.

Infine, gli individui che rivestono i ruoli di proprietari e manager e sono anche membri della famiglia rappresentano l'intersezione tra tutte e tre le dimensioni.

È intuibile come la collocazione dei soggetti in queste aree corrisponda a diversi bisogni, necessità e aspettative degli individui coinvolti, tali componenti devono essere infatti bilanciate nell'impresa familiare, in quanto se una di esse è preponderante, l'azienda può essere a rischio, nel suo sviluppo e nella sua sopravvivenza, dando vita ai seguenti scenari (Tiscini, 2008):

- preponderanza dell'azienda: vengono effettuati grandi investimenti per il benessere aziendale, l'economia aziendale si caratterizza per la quasi totale assenza di debiti, il patrimonio dell'imprenditore è legato all'azienda;
- preponderanza della famiglia: le scelte familiari influenzano fortemente le logiche di gestione dell'azienda e del patrimonio, la gestione è esclusivamente familiare e i familiari, anche indiretti, hanno un forte potere decisionale e una forte influenza;
- preponderanza della proprietà: l'aspetto economico è fondamentale, dunque l'imprenditore attribuisce maggiore importanza all'arricchimento personale a discapito dell'azienda, prestando scarsa attenzione ai processi e alle modalità di governance.

Gli aspetti di proprietà, controllo e gestione consentono inoltre di individuare diverse classi di imprese familiari (Miglietta, 2009):

- Aziende domestiche: la famiglia detiene la proprietà assoluta (o maggioritaria), i componenti della famiglia fanno parte degli organi amministrativi e di gestione, l'azienda è solitamente di piccole dimensioni;
- Aziende tradizionali: la famiglia detiene la proprietà assoluta (o maggioritaria), i componenti della famiglia fanno parte degli organi amministrativi, la gestione è mista, dunque affidata a familiari e non familiari, l'azienda è di medie dimensioni;
- Aziende allargate: la proprietà, l'amministrazione, e la gestione sono affidate a familiari e non familiari, la famiglia è interamente coinvolta nell'azienda, la quale è di medie dimensioni;

- Aziende aperte: presentano le stesse caratteristiche della categoria precedente, ma la famiglia è presente in minor misura, i terzi sono fortemente coinvolti nella gestione e nella proprietà.
- Aziende manageriali: la proprietà è aperta a terzi, l'amministrazione è di familiari e non familiari, questi ultimi si occupano anche della gestione, l'azienda ha medie o grandi dimensioni.

Appare dunque chiaro come i tre aspetti e la loro collocazione nelle mani dei familiari o dei non familiari distingua le varie forme di family business, mostrando la complessità di questo fenomeno.

3. Azienda e famiglia: un quadro complesso

L'unicità delle aziende a conduzione familiare risiede nella compresenza, nonché nell'interconnessione, di due elementi fondamentali: la familiarità e l'aziendalità (Lattanzi et al., 2017). Il primo dei due elementi viene inteso come “la presenza e il coinvolgimento di una o più generazioni della famiglia (o più famiglie collegate o coordinate) nella vita e nella dinamica aziendale” (Anselmi & Lattanzi, 2016), mentre il secondo corrisponde alla presenza dell'azienda, ossia del complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (Art. 2555, Codice Civile), quindi per raggiungere i suoi obiettivi attraverso le strategie che intende adottare.

Mentre l'azienda può essere delineata in termini oggettivi e concreti, la definizione fornita di familiarità presenta confini molto labili: non qualifica né definisce il grado di coinvolgimento dei componenti della famiglia, non viene specificato se tale coinvolgimento debba avvenire nella proprietà dell'azienda o nella gestione della stessa, quindi nell'elaborazione di strategie a medio-lungo termine o nella gestione quotidiana; inoltre non definisce la famiglia.

Tuttavia, si può individuare nel legame tra familiarità e aziendalità l'aspetto distintivo del family business: la peculiarità non risiede nella semplice presenza del sistema famiglia, ma nel modo in cui questo condiziona l'azienda; tale influenza è infatti diversa da quella esercitata dai famigliari dei dirigenti o dei proprietari di aziende di tipo manageriale (Lansberg, 1983).

3.1 L'elemento fondante: la famiglia

La presenza della famiglia costituisce il presupposto per poter includere una determinata attività imprenditoriale nella categoria del family business, dunque prima di procedere ad

una dettagliata analisi di questo fenomeno è importante sottolineare che la famiglia consiste in un complesso dinamico di relazioni tra i membri che la compongono, i quali condividono un codice comunicativo, e dei quali determina l'identità in chiave generazionale e di genere (Donati, 2006).

Il sistema famiglia, dunque le relazioni che lo compongono, è influenzato fortemente da dinamiche esterne, proprie del contesto sociale, economico e culturale nel quale essa si inserisce, ad esempio l'entrata delle donne nel mercato del lavoro e le conseguenti caratteristiche dell'occupazione femminile, la situazione di inoccupazione in cui si trovano i giovani, la situazione lavorativa dei capifamiglia, sempre più denotata da precarietà e incertezza, il cambiamento degli stili e dei modelli di vita (Reyneri, 2011).

La successione di queste dinamiche e le trasformazioni che hanno provocato nella società permettono di individuare diverse formazioni familiari nel corso della storia: si è passati dalla formazione storico-sociale primitiva (o delle società semplici) a quella fordista (o di piena industrializzazione), e infine a quella post-fordista o post-moderna (Donati, 2006).

Quest'ultima formazione è tipica della società attuale, denotata da una forte importanza attribuita all'accesso alle relazioni (Rifkin, 2012), tanto da poter parlare di un'economia che su di esse trova il suo fondamento: questo rende la famiglia fonte di ricchezza in quanto fornisce accesso alle relazioni primarie, in contrapposizione all'isolamento fordista della formazione storico-sociale precedente.

Considerando questa componente relazionale, nonché la definizione fornita di familiarità, nell'analisi e ricerca in tema di family business la famiglia si presenta e si considera come un complesso di relazioni tra individui, appartenenti a generazioni differenti, i quali si trovano a coordinarsi e relazionarsi nella vita lavorativa sulla base di relazioni di mutuo scambio e aiuto basate sull'affettività.

Fondamentale è in tale contesto la mediazione tra generazioni, possibile grazie all'abilità nei compromessi, la quale fa sì che gli individui percepiscano la propria storia come strettamente connessa a quella della propria famiglia, trasmettendo così simboli e significati condivisi alle future generazioni: tale aspetto diventa indispensabile considerando l'interesse verso la continuità e la trasmissione dell'azienda, dei valori e dei principi che ne sono alla base, nonché la garanzia che l'attività economica sia sostenibile nel tempo e che le generazioni future abbiano a disposizione le risorse necessarie per poter svolgere l'impresa avviata dalle precedenti.

Le caratteristiche delle relazioni e della forma familiare influenzano fortemente le dinamiche aziendali, tale aspetto sarà presentato nei paragrafi seguenti.

3.2 La pluralità delle forme familiari

Osservando la forma assunta dalla famiglia, si può affermare che si è assistito al passaggio dalla famiglia estesa a quella nucleare prima (periodo fordista) e post-nucleare poi (periodo post-fordista o post-moderno) (Donati, 2006).

In base al tipo di aggregato domestico si possono distinguere cinque species familiari (Donati, 2006):

- semplice (nucleare): una sola unità coniugale (con o senza figli),
- senza struttura: manca l'unità coniugale e i conviventi sono legati da altri tipi di parentela o sono amici e conoscenti,
- solitario: aggregati costituiti da un'unica persona,
- esteso: una sola unità coniugale e più parenti conviventi,
- multiplo: due o più unità coniugali.

La Tabella seguente mostra come le forme familiari sono cambiate negli ultimi anni in Italia.

Tabella 3: Tipologie di famiglia presenti in Italia (valori in migliaia e variazione percentuale ultimi 10 anni) (Fonte: rielaborazione dati Istat)³.

Tipi di famiglia	2010	2015	2020	Var. % 2010- 2020
Famiglie senza nuclei	7.364	8.366	9.033	22,60
Famiglie unipersonali	6.898	7.862	8.410	21,90
Famiglie con un nucleo	16.626	16.565	16.186	-2,60
Un nucleo senza altre persone	15.780	15.723	15.310	-2,90

3 L'Istat utilizza la nozione di famiglia anagrafica, intendendo quindi l' "insieme di persone legate da vincoli di matrimonio, parentela, affinità, adozione, tutela, o da vincoli affettivi, coabitanti e aventi dimora abituale nello stesso comune (anche se non sono ancora iscritte nell'anagrafe della popolazione residente del comune medesimo). Una famiglia può essere costituita anche da una sola persona. L'assente temporaneo non cessa di appartenere alla propria famiglia sia che si trovi presso altro alloggio (o convivenza) dello stesso comune, sia che si trovi in un altro comune italiano o all'estero." . In questa nozione vengono quindi incluse anche le libere unioni, i legami di fatto, le persone sole.

Coppie senza figli	4.898	4.925	4.801	-1,90
Coppie con figli	8.877	8.557	8.000	-0,90
Un solo genitore con figli	2.005	2.240	2.509	25,10
Un nucleo con altre persone	847	842	875	3,30
Coppie senza figli	279	261	260	-0,60
Coppie con figli	413	371	385	-0,60
Un solo genitore con figli	154	210	230	49,30
Famiglie con due o più nuclei	298	335	374	25,50

Dai dati presentati si può evincere la pluralità delle forme familiari, dunque la diversificazione e la pluralizzazione, delle famiglie: negli ultimi 10 anni sono aumentate notevolmente le famiglie senza nucleo, in particolare quelle unipersonali (+21,9%) e i nuclei (con altri residenti e non) composti da un solo genitore con figli (rispettivamente +25,1% e +49,3%). Anche le famiglie con due o più nuclei hanno mostrato un forte incremento (+25,5%), dovuto a un aumento dei tassi di divorzio e una diminuzione dei matrimoni.

È opportuno tuttavia considerare che, se per i fini statistici o giuridici sono presenti definizioni precise o quasi di famiglia⁴, nella pratica è difficile tracciare un confine netto tra cosa è famiglia e cosa non lo è, soprattutto se si fa riferimento alle relazioni tra individui che difficilmente possono essere misurate empiricamente. Citando Donati (2006), «ogni tipo di relazione intima, solo per il fatto di essere intima e avere una certa continuità nel tempo, chiede di essere riconosciuta come “familiare”».

In base alla forma familiare, le relazioni che questa comprende saranno diverse: ad esempio, le relazioni presenti in una famiglia con un solo nucleo senza figli sono diverse da quelle di una famiglia con più nuclei, ognuno dei quali può avere o non avere figli. Nel caso del family business, il coinvolgimento dei componenti della famiglia è fondamentale, dunque la complessità dell'impresa cambia in base alle forme familiari coinvolte.

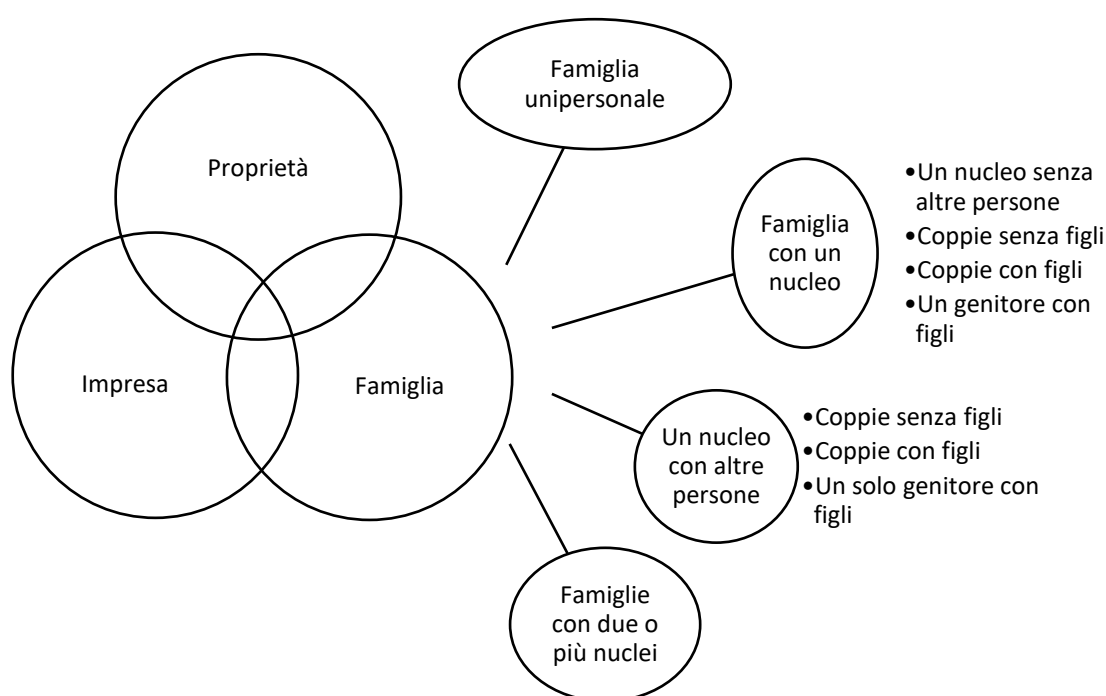
⁴ Si veda la nota precedente per i fini statistici, mentre per quelli giuridici si consideri l'art. 29 della Costituzione, nel quale il legislatore individua nel matrimonio l'elemento fondante della famiglia.

3.2.1 La pluralità delle forme familiari e il family business

Alla luce delle species familiari individuate, cosa accade quando queste entrano nella dinamica aziendale del family business?

Facendo riferimento al Three-Circle Model presentato in precedenza (rif. par. 2.2) e considerando la pluralizzazione delle forme familiari appena discussa, si rende necessaria l'elaborazione di un'evoluzione del Three-Circle Model che consideri il concetto di famiglia allargata, come nella Figura seguente.

Figura 2: Evoluzione del Three-Circle Model (rielaborazione propria su modello di Lattanzi, 2017, p.25)



Tale rappresentazione, nella quale bisogna tenere in considerazione che le species familiari individuate possono essere compresenti, tiene conto degli sviluppi della famiglia in età contemporanea. Permette quindi di comprendere la complessità che la pluralizzazione delle forme familiari implica nel family business, considerando la numerosità dei soggetti coinvolti, la diversità dei loro interessi e dei loro bisogni, nonché l'appartenenza dei componenti di una stessa famiglia ad una o più dimensioni; a questa considerazione bisogna aggiungere la relazione affettiva che lega i soggetti tra di essi, la quale genera aspettative e bisogni anche nel lavoro.

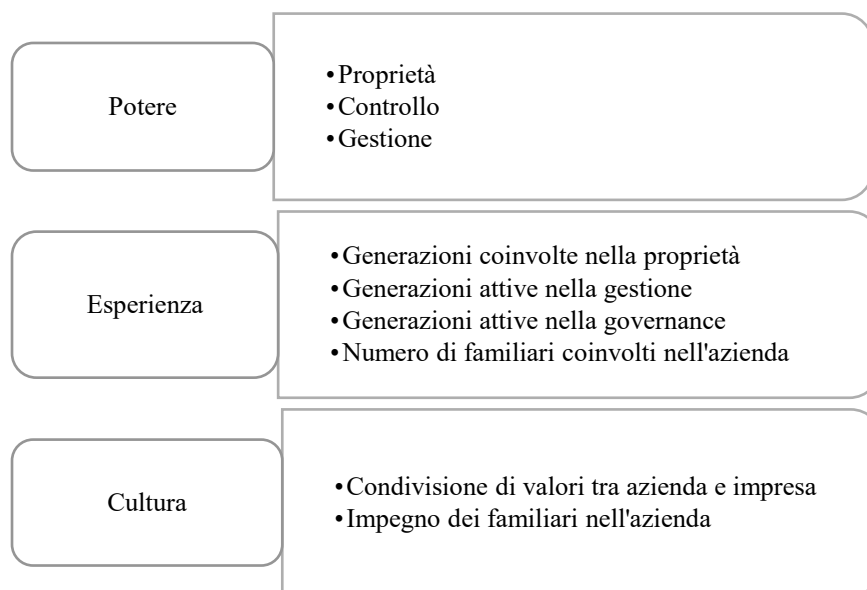
In presenza del coinvolgimento di diverse species familiari tipiche della famiglia post-moderna o post-nucleare, si può quindi fare riferimento alla nozione di azienda familiare allargata (Lattanzi et al., 2017).

3.3 Il coinvolgimento della famiglia: la scala F-PEC

Per poter classificare un'azienda quale family business è fondamentale che si instauri un rapporto tra la famiglia e l'azienda, dunque che i componenti della famiglia, e non solo l'imprenditore, siano attivamente coinvolti nell'attività di impresa.

Il coinvolgimento della famiglia, direttamente proporzionale alle performance aziendali, può essere suddiviso in tre dimensioni principali individuate da Astrachan et. al.(2005), i quali hanno elaborato la scala F-PEC, rappresentata graficamente nella Figura che segue.

Figura 3: Gli elementi della scala F-PEC



Le tre dimensioni di proprietà, controllo e gestione precedentemente evidenziate nelle definizioni analizzate, confluiscono nella scala F-PEC in un unico elemento, quello del potere (Klein, 2000): questa dimensione considera la percentuale di ruoli di gestione ricoperti da membri della famiglia e quelli nominati da questi ultimi, misura quindi l'influenza o il potere nelle loro mani.

Per quanto riguarda la dimensione esperienziale, molti autori sostengono che per essere considerata azienda familiare, almeno una successione generazionale debba essere avvenuta (Daily & Thompson, 1994), oppure che questa sia quantomeno prevista (Birley, 1986). Entrambe le visioni pongono l'accento sulla preziosa esperienza che la successione fornisce alla famiglia e all'azienda, seguendo un continuum esponenziale: il valore dell'esperienza è maggiore nelle prime generazioni, col susseguirsi delle generazioni il valore apportato diminuisce. Le sottodimensioni dell'esperienza sono quindi le generazioni coinvolte nella proprietà dell'azienda, le generazioni attive nel management, nella governance, il numero di membri della famiglia che partecipano alla vita aziendale. L'ultima dimensione è quella della cultura, la quale fa riferimento alla condivisione dei valori e all'impegno della famiglia nell'azienda. Mentre i valori considerano ciò che è importante per la famiglia, l'impegno prevede il coinvolgimento di tre fattori principali: il supporto e la fiducia personale negli obiettivi e nelle visioni dell'azienda, la volontà dei familiari di contribuire all'impresa e instaurare con essa una relazione che duri nel tempo.

La Scala F-PEC combina e integra i diversi aspetti del family business presentati nelle definizioni discusse, integrandovi altri elementi strettamente legati alla famiglia, quali la condivisione dei valori e il coinvolgimento, rimandando quindi ad una questione identitaria.

Costituisce così un utile strumento ai fini dell'analisi del family business, in particolare assumendo che il coinvolgimento dei componenti della famiglia nella vita aziendale è fondamentale e può apportare un notevole valore ad entrambi i sistemi, influenzando la performance aziendale: tanto più i membri sono coinvolti nella vita aziendale, migliore sarà la performance.

In conclusione, è importante sottolineare che la scala F-PEC è differente in ogni azienda considerata, sia nella sua interezza, sia negli elementi che la compongono.

4. L'ambivalenza del family business tra famiglia e mercato

La famiglia è costituita da un complesso di relazioni tra individui i quali, nelle aziende a conduzione familiare, si relazionano anche nella vita lavorativa: questi due ambiti, ossia l'azienda e la famiglia, presentano caratteristiche differenti, a volte in contrasto tra loro. L'azienda ha un obiettivo economico che coincide con la generazione del profitto e si basa su relazioni con lavoratori regolamentate da contratti, si denota per la razionalità economica, il merito, la competizione. Al contrario, la famiglia si basa sulla reciprocità,

la solidarietà identitaria dell'essere parte di un gruppo, la fiducia incondizionata, la cooperazione, il dono, le relazioni affettive, i sentimenti, l'unione, l'equità, la tradizione. La coesistenza fa sì che si crei una sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa (Lansberg, 1983), nonché un ambiente ambivalente in cui coesistono allo stesso tempo bisogni, sentimenti, logiche differenti e a volte opposti.

4.1 Imprese family-oriented e business-oriented

Nelle aziende a conduzione familiare le decisioni non sono basate solamente su un modello economico razionale tipico dell'impresa, ma anche su aspetti emotivi e relazionali (Basco & Pérez Rodríguez, 2011): l'azienda familiare deve prestare attenzione agli interessi, ai bisogni e alle risorse dell'azienda e della famiglia.

Le decisioni relative alla gestione aziendale (Consiglio di Amministrazione, successione, risorse umane, strategia aziendale) possono quindi essere orientate al mercato, ossia focalizzarsi sull'azienda e sulle azioni da perseguire necessarie affinché questa abbia successo, oppure alla famiglia, quindi concentrarsi sulle relazioni tra i componenti della famiglia e sul loro benessere.

Come anticipato per altri aspetti, anche in questo caso è difficile tracciare una linea netta tra i due orientamenti: una decisione difficilmente sarà puramente orientata al mercato ignorando i bisogni della famiglia e viceversa, elemento chiave del family business è infatti la sostenibilità del modello economico nel tempo, così che le generazioni future abbiano a disposizione risorse a sufficienza per portare avanti l'azienda; le decisioni prese in un'azienda a conduzione familiare rientrano in una complessa logica aziendale, obiettivo della quale è far sì che si ottenga un equilibrio tra i sistemi, cioè che sia la famiglia che l'azienda raggiungano i propri obiettivi, economici e non (Astrachan & Jaskiewicz, 2008).

In base all'orientamento adottato nel processo decisionale, le aziende possono essere suddivise in quattro categorie (Ahmadi Zahrani et al., 2014), rappresentate graficamente nella Figura in basso.

Figura 4: Suddivisione delle aziende a conduzione familiare in base all'orientamento del processo decisionale (Fonte: Ahmadi Zahrani et al., 2014, p. 247)

Business orientation	(+)	House of business	Family money machine
		Hobby salon/ Entertainment hall	Family life tradition
	(-)	(-) Family orientation	(+)

Le aziende appartenenti al gruppo “family life tradition” sono fortemente orientate alla famiglia, il contributo dei membri della famiglia rafforza l’azienda e la sua identità, la fiducia e i legami personali tra i membri della famiglia sono considerati parte fondamentale del contesto aziendale.

Nelle aziende denominate “family money machine” la creazione di valori e la famiglia sono importanti e trovano un equilibrio con gli obiettivi economici legati al successo aziendale.

Le aziende “house of business” presentano un debole orientamento alla famiglia, ciò che è fondamentale sono le reti esterne e la motivazione economica.

Infine, nelle aziende appartenenti alla categoria “hobby salon” (o “entertainment hall”) manca una visione strategica, legata sia alla famiglia che al mercato.

Le quattro categorie descritte devono comunque essere intese come parte di un continuum piuttosto che esattamente distinte e separate. Tale distinzione richiama quella in idealtipi descritta nel paragrafo che segue.

4.2 Gli idealtipi delle aziende familiari tra mercato e famiglia

Basandosi sul coinvolgimento della famiglia e sui due orientamenti delle decisioni appena descritti, Basco e Perez Rodriguez (2011) hanno elaborato quattro idealtipi di azienda: immature group, family-first, business first, family-enterprise first.

Le aziende appartenenti al primo idealtipo, l’immature group, non sono orientate né al business né alla famiglia, sono dette immature in quanto mostrano uno scarso livello di maturità in ogni area decisionale (risorse umane, successione, Consiglio di

Amministrazione, area strategica). In questo genere di aziende, i membri della famiglia agiscono secondo interessi personali. Solitamente questo avviene fino ad un punto di rottura, che corrisponde a una cessazione della relazione tra la famiglia e l'azienda, quindi la bancarotta, la vendita dell'impresa, o la sua acquisizione da parte di alcuni membri della famiglia.

Il secondo idealtipo (family-first) corrisponde alle aziende in cui le decisioni sono orientate al benessere della famiglia e il ruolo dell'azienda è fornire risorse a quest'ultima, in modo da garantirne il successo e il benessere. Le decisioni relative alle risorse umane, quindi assunzioni, promozioni, o retribuzione, si basano sull'essenza delle relazioni umane e sulla loro durata, oltre che sui rapporti lavorativi: il fattore umano ricopre un ruolo fondamentale e le persone, componenti della famiglia o no, sono più importanti dell'azienda stessa. La successione è implicita, non avviene secondo norme precise o decisioni formali, a meno che non se ne presenti l'urgenza o il bisogno improvviso (morte del fondatore e/o del proprietario, bancarotta improvvisa, ...), in entrambi i casi l'obiettivo della successione è garantire la continuità competitiva dell'impresa. Dato l'elevato coinvolgimento e l'importanza attribuita ai membri della famiglia, le decisioni del Consiglio di Amministrazione hanno un'importanza molto limitata e riguardano principalmente aspetti familiari: la struttura gerarchica risponde ad un aspetto formale, ma nella pratica è sostituita da relazioni informali. Infine, la strategia viene elaborata e pianificata in base ai bisogni della famiglia e agli aspetti della stessa che rendono l'azienda competitiva. Grazie alle caratteristiche presentate, queste aziende riescono a ricoprire molti costi, compensando così al minore profitto che traggono dall'attività aziendale rispetto ai loro competitor.

Al contrario dell'idealtipo precedente, le aziende che si rispecchiano nel terzo idealtipo, business-first, basano le loro decisioni sui bisogni dell'azienda, con l'obiettivo di renderla competitiva. La famiglia è vista come una risorsa per l'impresa, in quanto le fornisce le risorse finanziarie e la manodopera necessarie a raggiungere il successo, e ad attuare modelli economici e gestionali sostenibili nel tempo. Dato il forte orientamento al profitto, la gestione viene spesso affidata a componenti della famiglia affiancati da terzi che condividono tale orientamento e dispongono delle competenze necessarie. Infatti, nelle decisioni relative alle risorse umane e alla successione si considerano le conoscenze e competenze sia dei membri della famiglia che di persone esterne: gli eredi, anche se diretti, devono dimostrare di avere le competenze gestionali, imprenditoriali, manageriali adatte. Il Consiglio di Amministrazione assolve principalmente alle funzioni

imprenditoriali, quali il controllo e la gestione delle risorse. Le decisioni relative alla strategia riguardano aspetti aziendali, come gli obiettivi e le modalità d'implementazione della strategia definita. In conclusione, si può affermare che le aziende appartenenti a questo gruppo si concentrano sugli obiettivi aziendali, quindi economici.

L'ultimo idealtipo, corrispondente al modello family-enterprise first, presenta un equilibrio tra l'importanza attribuita al sistema azienda e a quello della famiglia. L'imprenditore riconosce le ricchezze apportate da entrambi, così come i relativi bisogni, e cerca un equilibrio che mantenga in vita e fornisca benessere al sistema dell'azienda familiare. La parità delle due sfere si riflette nelle decisioni prese da proprietari e manager a livello di risorse umane, successione, Consiglio di Amministrazione e pianificazione della strategia. Questo idealtipo combina le caratteristiche dei due idealtipi precedenti che, invece, sono opposti per orientamento e motivazioni decisionali. Per quanto concerne le risorse umane, le relative decisioni si basano sulla centralità delle persone, sulla fiducia, ma anche sulle competenze professionali; la successione implica una combinazione di pratiche dirette e indirette volte a formare professionalmente gli eredi. Il Consiglio di Amministrazione è un luogo importante per creare questo equilibrio e cerca di formalizzare l'integrazione dei sistemi famiglia e impresa, tale bilanciamento si riscontra anche nell'elaborazione della strategia: in questo ambito vengono integrati obiettivi, esigenze e risorse della famiglia e dell'impresa. Le aziende appartenenti a quest'ultimo idealtipo attribuiscono uguale importanza ad azienda e famiglia, e mirano al raggiungimento degli obiettivi di entrambi i sistemi.

Gli idealtipi delineati riflettono in parte quelli identificati da Ahmadi Zahrani et. al. (2014), aggiungendo però al fattore dell'orientamento delle decisioni l'aspetto del coinvolgimento familiare.

Come nella divisione presentata in precedenza, anche questa è senza ombra di dubbio una divisione teorica e idealistica, in quanto la realtà può mostrare situazioni miste in cui i modelli si intersecano; inoltre, i criteri presentati costituiscono un continuum piuttosto che una dicotomia.

Tuttavia, la divisione in categorie è utile per comprendere gli elementi e la complessità nella gestione, nonché nell'analisi, del family business. È doveroso osservare che, al contrario di quanto si possa pensare, gli interessi della famiglia, quindi i suoi obiettivi e bisogni, non devono essere considerati come opposti a quelli dell'impresa. Come si è già visto, nel family business queste due entità sono strettamente collegate e l'una trae beneficio dal corretto funzionamento e dal benessere dell'altra.

4.3 L'aspetto identitario

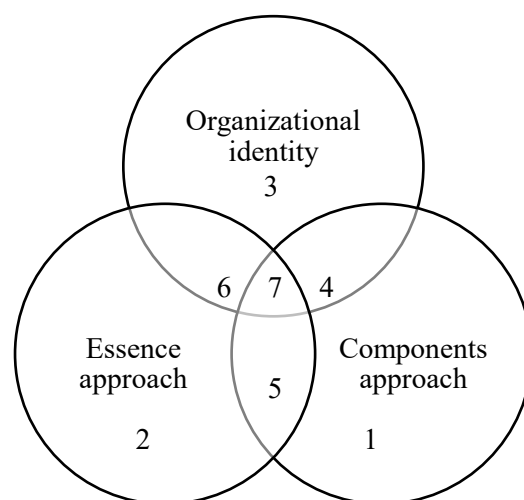
Lo stretto intreccio tra azienda e famiglia e il complesso di risorse derivante dal coinvolgimento della famiglia nell'azienda costituiscono il concetto di familiness (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008)

Zellweger et al. (2010) scompongono la familiness in tre elementi, rispettivamente il coinvolgimento della famiglia in termini di proprietà, gestione, controllo (components approach); le risorse e le capacità della stessa (essence approach); e l'identità del family business (organizational identity), quindi come la famiglia considera l'azienda. Dall'insieme di questi tre elementi e dal loro intersecarsi, si può individuare il potenziale dell'azienda nel costruire la familiness, tanto più completa è la familiness, migliore sarà la performance dell'azienda.

Zellweger et. al. (2010) hanno quindi elaborato un modello grafico che aiuta a comprendere la capacità di un'azienda di costruire la familiness e il comportamento delle aziende in base al loro posizionamento nelle diverse intersezioni.

Il modello è riportato nella Figura seguente.

Figura 5: Dimensioni della familiness (Zellweger et. al, 2010, p. 59)



Come nel Three-Circle Model, anche in questo caso si possono individuare tre categorie pure, tre derivanti dall'intersezione tra due insiemi e una che corrisponde al sovrapporsi dei tre elementi.

Nelle aziende in cui prevale il coinvolgimento familiare (1, Family-involvement only firms), la famiglia è fondamentale dal punto di vista economico e finanziario, in quanto detiene la proprietà, il controllo e/o la gestione dell'azienda. Questo aspetto fa sì che la famiglia abbia un impatto quasi nullo sulla costruzione della familiness, che è limitata.

Il secondo gruppo puro (2) è quello delle Essence-only firms: in questo caso, la famiglia fornisce notevole supporto all'azienda in termini di lavoro e competenze che permettono il successo aziendale in termini economici, tuttavia non si crea un'identità condivisa: l'azienda non trae vantaggio dalla familiness nella sua totalità.

Nelle Family firm identity- only firms (3) viene invece enfatizzata la percezione dell'azienda in quanto family business: indipendentemente dalla proprietà, l'identità dell'azienda e della famiglia combaciano, a tal punto che l'azienda stessa diviene una famiglia e gli impiegati condividono un'identità sociale in quanto parte di un gruppo con un'identità forte e ben definita.

Come accennato in precedenza, le dimensioni si intersecano e il quadro diventa più complesso.

Il gruppo 4 corrisponde alle aziende in cui la famiglia ha una forte importanza economica e finanziaria e c'è una condivisione dell'identità da parte dei sistemi azienda e famiglia, tuttavia l'azienda non trae vantaggio dalle competenze della famiglia e manca una visione intergenerazionale, basata anche sull'altruismo e il supporto che sono carenti in questo gruppo.

Nelle aziende appartenenti al gruppo 5, controllate e supportate dalle famiglie, anche con un forte coinvolgimento emotivo, manca una condivisione dell'identità tra azienda e famiglia, quindi tra questa e i prodotti/ servizi offerti.

Nelle aziende appartenenti al gruppo 6 manca la proprietà, il controllo o la gestione da parte della famiglia, tuttavia, c'è una forte componente identitaria, oltre che un legame forte con i dipendenti. Tali aziende individuano nella familiness un punto di forza per la loro competitività aziendale.

Le aziende in cui tutte e tre le dimensioni si integrano (7) sono quelle maggiormente in grado di sviluppare una familiness completa: coinvolgono i componenti della famiglia dai punti di vista economico e finanziario, godono delle risorse messe a disposizione dalla famiglia in termini di comportamenti e competenze e riflettono l'identità della stessa: si tratta di aziende familiari sotto tutti i punti di vista, ossia controllo, proprietà, gestione e identità.

Anche in questo modello emergono diverse criticità: è difficile collocare precisamente un'azienda in un gruppo piuttosto che in un altro, soprattutto quando i fattori rilevanti sono difficili da indagare, si pensi al legame tra dipendenti e azienda.

A differenza del modello F-PEC discusso in precedenza (rif. par. 3.3), in questo caso viene aggiunta la dimensione relativa alla questione identitaria, facendo così emergere in misura maggiore questa “doppia identità” del family business, una realtà contesa tra famiglia e mercato.

I diversi modelli di analisi analizzati e le categorie individuate attraverso di essi (il Three-Circle Model, la scala F-PEC, l'orientamento decisionale e il coinvolgimento della famiglia, le componenti della familiness) mostrano le diverse componenti del family business, evidenziando l'orientamento al mercato, quindi al profitto, e alla famiglia, quindi al suo benessere, emotivo ed economico. Da questa ambivalenza e dalle caratteristiche dei sistemi famiglia e mercato derivano aspetti positivi e negativi del family business, ai quali è dedicato il paragrafo seguente.

5. Aspetti positivi e negativi del family business

Il family business, alla luce degli aspetti delineati, presenta aspetti positivi e negativi relativi ad ogni sua dimensione (processi decisionali, orientamento strategico, ambiente interno, relazioni esterne), i quali sono stati individuati e descritti da diversi ricercatori (Nemilentsev, 2015; Suess, 2014).

Prima di procedere alla loro presentazione dettagliata, è possibile osservare la seguente Tabella riassuntiva per avere una panoramica generale di quanto illustrato in seguito.

Tabella 4: Vantaggi e svantaggi del family business.

Aspetti positivi	Aspetti negativi
Abbattimento dei costi di ricerca di capitale umano	Favoritismi verso i familiari
Abbattimento dei costi per organi di controllo	Autoritarismo e paternalismo
Posizione lavorativa certa per i familiari	Ostacoli per l'entrata dei soggetti esterni
Maggiore fiducia tra il personale	Influenza delle tensioni familiari sull'azienda

Maggiore facilità di comunicazione	Possibilità di distorsione nelle comunicazioni
Maggiore privacy	Difficoltà ad interpretare parole e gesti in modo obiettivo
Maggiore impegno e dedizione nell'azienda (attaccamento all'azienda)	Controllo stretto da parte del capofamiglia
Maggiore rapidità decisionale	Familismo amorale
Continua formazione	Struttura organizzativa semplice ed elementare
Pianificazione a lungo termine	Ambiguità dei ruoli e delle responsabilità
Attenzione al valore per le successive generazioni	Sfruttamento del lavoro
Accrescimento del capitale sociale	Conflitti interpersonali
Reinvestimento dei profitti nell'azienda	Visione distorta delle priorità
Relazioni positive e informali con stakeholder del territorio	Ambienti chiusi e poco innovativi
Scoraggiamento di comportamenti opportunistici	Complessità della successione
Ritorno di immagine per i comportamenti positivi dei familiari	Danni all'immagine per i comportamenti negativi dei familiari

È opportuno sottolineare che i diversi aspetti, positivi e negativi, possono essere presenti in modalità più o meno accentuate oppure del tutto assenti nei singoli casi di azienda familiare.

5.1 Gli aspetti positivi del family business

Il family business, contraddistinto da valori forti e una cultura aziendale consolidata, rappresenta una soluzione all'incertezza del mercato, oggi come nel passato.

Innanzitutto, la famiglia costituisce la fonte primaria di lavoro, permettendo di abbattere i costi solitamente sostenuti per la ricerca di capitale umano, oltre che quelli relativi agli organi di controllo, innecessari in quanto le relazioni, lavorative e non, si basano sulla fiducia, incoraggiando così l'altruismo tra i membri e la coesione del gruppo (Lattanzi et al., 2017).

Inoltre, l'azienda familiare costituisce, per i giovani familiari, la sicurezza di un futuro lavorativo, in particolare nei momenti di crisi e instabilità durante i quali è difficile sviluppare o iniziare l'esperienza lavorativa (Imran et al., 2016).

L'appartenenza allo stesso gruppo implica la condivisione di valori e modelli comunicativi peculiari e una maggiore conoscenza dei colleghi, pertanto la comunicazione è più facile e agevole (Nemilentsev, 2015). Questo non solo facilita la comprensione reciproca e veloce degli aspetti verbali quanto di quelli non verbali, ma aiuta i membri della famiglia a garantire, se non ad aumentare, la privacy delle informazioni scambiate grazie all'utilizzo di un linguaggio condiviso non accessibile alle persone esterne (Fu-Lai Yu, 2001).

Il sistema di valori e la cultura condivisi contribuiscono anche ad accrescere la motivazione, l'impegno e la dedizione al lavoro, i quali sono alla base dell'attaccamento emotivo dei componenti della famiglia nei confronti dell'azienda, nonché dell'attenzione alla reputazione, soprattutto quando l'identità della famiglia coincide con quella dell'azienda (Zellweger et al., 2010): questo sentimento di appartenenza rende possibile l'abbattimento di costi per la manodopera, in quanto i familiari spesso prestano il loro servizio gratuitamente, soprattutto quando si tratta di prestazioni o collaborazioni occasionali, spinti dalla volontà di agire per contribuire al benessere della famiglia oltre che dell'azienda (Degadt, 2003).

L'informalità della gestione e la condivisione di modelli comunicativi rendono il processo decisionale rapido ed efficiente, soprattutto quando non vengono coinvolti soggetti esterni negli organi di gestione e amministrazione. La presenza di buoni rapporti tra i familiari è certamente fondamentale in questo.

Oltre a ciò, la prospettiva generazionale e la presenza costante dei membri della famiglia nella vita aziendale, fa sì che la formazione sia un processo continuo e costante, naturale e spontaneo legato anche al bisogno di un capitale umano che possieda elevate competenze imprenditoriali e manageriali, oltre che legate alle mansioni che adempie (Chrisman et al., 2005).

In aggiunta, la prospettiva di continuità generazionale incoraggia e stimola una pianificazione a lungo termine e una gestione che presta particolare attenzione al valore dell'azienda per le generazioni successive: gli organi gestionali e amministrativi tendono a preoccuparsi maggiormente che i successori abbiano risorse a sufficienza per poter proseguire l'attività mantenendo un certo equilibrio tra interessi familiari ed economici; obiettivo del family business infatti è quello di soddisfare i bisogni della famiglia e

dell'azienda e creare un modello di business sostenibile nel tempo. Dunque, è incoraggiato anche il reinvestimento dei profitti nell'azienda qualora questa si trovi ad attraversare momenti di crisi, indipendentemente dalla forma aziendale, ovvero dal capitale conferito e dal rischio d'impresa.

Non solo le relazioni interne si basano su fedeltà e fiducia reciproca, ma anche quelle con gli attori esterni: l'informalità e la fiducia fanno sì che gli stakeholders non solo adottino spesso dei contratti impliciti basati sull'interesse rispettivo delle parti, ma si dimostrino più propensi a ridurre eventualmente i costi di agenzia. Inoltre, l'azienda può accrescere il proprio capitale sociale grazie alla continuità delle relazioni con i soggetti esterni.

Il contesto familiare scoraggia comportamenti opportunistici, quale il raggiungimento dei propri obiettivi personali, da parte dei lavoratori e dei manager, in quanto si è coscienti che tali comportamenti potrebbero compromettere la crescita, quindi il successo e, in casi estremi, la mera sopravvivenza, dell'azienda stessa; al contrario, garantisce solidarietà e lavoro di squadra.

La prospettiva generazionale, il sentimento di appartenenza della famiglia all'azienda, nonché la stretta interconnessione tra le identità dei due sistemi, fanno sì che la principale fonte di vantaggio competitivo risieda proprio negli elementi immateriali delle aziende a conduzione familiare, ossia le competenze, conoscenze e relazioni sociali che vengono tramandate attraverso le generazioni (Fu-Lai Yu, 2001; Imran et al., 2016).

Infine, data l'elevata identificazione della famiglia con l'azienda, i comportamenti positivi dei famigliari, anche in altri ambiti, influenzano positivamente la percezione che l'opinione pubblica, quindi i consumatori, hanno di questa.

5.2 Gli aspetti negativi del family business

Nonostante il family business sia caratterizzato dalla fiducia, dalla reciprocità e sia orientato al benessere dell'azienda e della famiglia nel lungo termine, non si possono ignorare le criticità che esso presenta.

Innanzitutto, l'abbattimento dei costi di ricerca del personale, quindi l'inclusione nelle posizioni lavorative di familiari e persone connesse alla famiglia, è legato ad un favoritismo verso gli stessi, incurante delle competenze e conoscenze necessarie (Ahmadi Zahrani et al., 2014): se da una parte si abbattano i costi, dall'altra si sacrifica spesso la qualità della performance aziendale.

Inoltre, l'assenza, in molti casi, di organi preposti al controllo fa sì che questa funzione venga assolta dal fondatore, dal capofamiglia o da chi gestisce l'azienda, in un

atteggiamento di autoritarismo e paternalismo, in cui spesso viene a mancare la prerogativa del controllo, ossia l'obiettività: questo contribuisce a creare un risentimento generale non solo tra i lavoratori, ma anche tra questi e il capofamiglia (o chi per lui), danneggiando l'armonia dell'ambiente di lavoro e della vita familiare, in quanto alcuni membri potrebbero sentirsi eccessivamente sorvegliati o intrappolati. Il capofamiglia si comporta come se quanto dato al dipendente sia una concessione, assunto basato sul fatto che l'obiettivo aziendale è garantire il benessere alla famiglia, quindi anche al dipendente-familiare in questione. La preservazione della ricchezza socio-economica della famiglia è infatti alla base del nepotismo, ossia la presenza di un potere decisionale fortemente imparziale che può causare addirittura inettitudine o impreparazione dei membri della famiglia (Jeong et al., 2022).

Questi aspetti sono spesso legati ad una difficile separazione netta tra famiglia e lavoro, quindi ad uno sfruttamento del lavoro, soprattutto quando è quello offerto dai componenti della famiglia.

Oltre a ciò, se la presenza di un linguaggio condiviso contribuisce a facilitare la comunicazione verbale e non verbale, dall'altra rende difficile interpretare parole e azioni in modo obiettivo, anche e soprattutto a causa di legami emotivi oltre che lavorativi, innescando una distorsione nella comunicazione.

La condivisione del background e dei modelli comunicativi inoltre può far sì che venga a crearsi una divisione tra coloro che appartengono ai sistemi azienda e famiglia e coloro che rientrano solo nel primo sistema, quindi i soggetti esterni. Questi ultimi vengono spesso esclusi da numerose attività, soprattutto manageriali, oltre ad essere soggetti ad una serie di bias nella valutazione della performance, che impedisce loro di mostrare le reali competenze, ne altera e influenza negativamente la valutazione, incoraggia la creazione e la conferma di pregiudizi e di favoritismi, penalizzando spesso la performance aziendale (Heidrich et al., 2016)

Altra criticità legata alla forte presenza della famiglia, che si contrappone alla ricchezza e alle opportunità che l'accrescimento del capitale sociale fornisce, è il familismo amorale (Zocchi, 2004), ossia la tendenza a perseguire gli obiettivi che permettono alla propria famiglia nucleare di raggiungere il benessere, curandosi in misura minore degli individui esterni ad essa, inquadrandosi in un contesto di chiusura e scarsa cooperazione.

Infatti, è possibile che venga a crearsi una sovrapposizione tra i ruoli delle gerarchie familiare e aziendale, con conseguenti conflitti e ambiguità di ruolo (Cooper et al., 2013; Román et al., 2020), che rende difficile per i soggetti coinvolti distinguere quando

comportarsi da familiari e quando da colleghi, dividendo così i sistemi e i ruoli che essi rivestono, oltre a innescare conflitti, in particolare quelli di tipo relazionale (Cooper et al., 2013).

In aggiunta, l'informalità dei rapporti che contribuisce alla velocizzazione del processo decisionale spesso è alla base di una struttura organizzativa semplice ed elementare, in cui le decisioni non vengono discusse o votate e, se viene fatto, un'opinione può valere più di un'altra. Questo impedisce anche di creare una vera e propria divisione tra i rapporti familiari in senso stretto e quelli lavorativi, e contribuisce ad una divisione ambigua dei ruoli e delle responsabilità. Può quindi presentarsi anche una visione distorta delle priorità aziendali e familiari, con conseguente indebolimento o rottura dell'equilibrio tra queste. L'assenza di un sistema amministrativo di tipo societario ostacola nella maggior parte dei casi l'innovazione strategica e organizzativa, oltre che tecnologica: questo contribuisce al delinearsi di relazioni di tipo conservatore nelle aziende a conduzione familiare, che le rendono ambienti chiusi, arretrati, poco aperti all'esterno, ancorati alle tradizioni, deboli dal punto di vista commerciale, quindi poco competitivi.

Un'ulteriore problematica cruciale del family business è sicuramente la questione della successione. Si tratta di un tema delicato, soprattutto quando il numero potenziale di eredi è elevato, in quanto bisogna considerare le loro competenze, anche manageriali, la loro volontà di gestire l'impresa, la relazione che si instaura tra le nuove generazioni e quelle precedenti: potrebbero infatti sorgere conflitti legati a prospettive e visioni diverse soprattutto per quanto riguarda le strategie aziendali, in particolar modo quando l'ambiente è conservatore e i membri più anziani sono riluttanti a lasciare l'azienda, anzi desiderano gestirla e influenzare le scelte dei loro successori. È per questo che spesso si ricorre ad esperti e, se necessario, alla formazione dei successori: preferire, aprioristicamente, membri della famiglia come successori, non considerando le competenze e il coinvolgimento, quindi in un'ottica conservatrice e tradizionalista, può essere controproducente, ostacolando il dinamismo dell'azienda. Tale questione, qui solo accennata, verrà dipanandosi nel corso del secondo capitolo, data la sua fondamentale importanza.

Infine, come per i comportamenti positivi, anche quelli negativi dei membri della famiglia influenzano la percezione dell'azienda da parte dei consumatori e, più in generale, dei soggetti esterni all'azienda.

Appare dunque chiaro che il family business presenta anche lati oscuri e che la famiglia può avere influenze negative sull'azienda, può determinarne l'insuccesso e, in casi

estremi, il fallimento o la vendita a terzi. Molti aspetti negativi delineati sono stati associati da sempre al family business, tuttavia negli ultimi decenni questa associazione viene meno e l'importanza del family business emerge in misura maggiore in diversi settori di studio.

È opportuno ribadire che le aziende a conduzione familiare sono realtà uniche e non si può elaborare una strategia che funzioni per tutte. Come premesso, i vantaggi e gli svantaggi presentati non si verificano contemporaneamente, ma dipendono da una serie di fattori e non sempre un vantaggio può essere considerato tale in tutti i contesti.

Ad esempio, se si parla di innovazione tecnologica bisogna considerare in quale settore si colloca l'azienda, all'adempimento di quale funzione è destinata la tecnologia, il contesto familiare oltre che aziendale, l'impatto che l'innovazione potrebbe avere sui lavoratori: se in un'azienda familiare il lavoro rappresenta un forte momento di coesione, soprattutto alla luce dei cambiamenti delle forme familiari descritte e della loro pluralizzazione (si pensi ad una famiglia allargata o ad una famiglia in cui i coniugi sono divorziati ma continuano a lavorare con i figli nell'azienda), l'innovazione tecnologica, se intesa come automazione, potrebbe diminuire o nella peggiore delle ipotesi far scomparire il rapporto umano nell'azienda, la quale si troverebbe orientata quasi solo al profitto.

6. Sintesi

Le aziende a conduzione familiare costituiscono ancora oggi la spina dorsale di molte economie, avanzate e non. Particolarmente diffuse nel periodo preindustriale e durante la Prima Rivoluzione Industriale, hanno da sempre rappresentato una garanzia contro l'incertezza e i rischi del mercato. Oltre all'innovazione costituita dalle Rivoluzioni Industriali, numerosi sono stati i fattori che ne hanno determinato il successo o l'insuccesso: i sistemi finanziari, il ruolo dello Stato, la regolamentazione della successione, il ruolo della donna, coinvolta in pochi casi nella gestione e nel controllo ma fonte di risorse economiche e di capitale sociale, e la cultura, l'ideologia, la religione che contribuiscono a creare coesione nel gruppo, nonché ad incoraggiare lo sviluppo di relazioni, umane oltre che lavorative, tra gli individui che fanno parte dell'azienda.

Nonostante questa centralità, definire il family business in termini precisi ha da sempre rappresentato una prima sfida per gli studiosi del family business. Tuttavia, si può affermare che le aziende a conduzione familiare prevedono il coinvolgimento della famiglia nella proprietà, nel controllo e/o nella gestione dell'azienda, in una prospettiva

di continuità nelle generazioni. Inoltre, è possibile comprendere il ruolo che i diversi componenti della famiglia rivestono in base al loro posizionamento nei tre principali elementi che compongono il family business e rappresentati nel Three-Circle Model: impresa, proprietà, famiglia.

È dunque evidente come la condizione fondamentale per annoverare un'azienda tra quelle a conduzione familiare sia l'esistenza di un legame tra azionalità e familiarità, quest'ultima identificata come il coinvolgimento di una o più generazioni di una o più famiglie nell'attività di impresa.

A tal proposito, un'ulteriore sfida per gli studiosi è costituita dalla definizione di famiglia, in questa sede indicata quale complesso di relazioni tra individui appartenenti a generazioni differenti, i quali si coordinano e relazionano nella vita lavorativa sulla base di relazioni di mutuo scambio e aiuto basate sull'affettività.

La famiglia ha subito negli anni una serie di cambiamenti, che hanno permesso il passaggio dalla famiglia estesa a quella post-nucleare. Oggi si possono individuare diverse forme familiari, in particolare c'è una forte diffusione delle famiglie unipersonali e dei nuclei (con altri residenti e non) composti da un solo genitore con figli.

Quando le diverse species familiari entrano in relazione con le dimensioni di proprietà e impresa costituenti il Three-Circle Model insieme a quello della famiglia, si rende necessario rielaborare lo stesso considerando la famiglia post-nucleare, la quale si inserisce nell'azienda familiare allargata, mostrando la complessità e l'intreccio di bisogni, esigenze e aspettative che possono venire a crearsi.

Considerando la centralità del coinvolgimento della famiglia nell'azienda, è stata presentata la scala F-PEC, la quale consente di misurare questo coinvolgimento in base a tre dimensioni: il potere, l'esperienza, e la cultura.

Ulteriori modelli di analisi e di suddivisione delle aziende appartenenti al family business fanno riferimento all'orientamento nelle decisioni, le quali possono appunto assegnare maggiore importanza al mercato o alla famiglia, oppure attribuire uguale importanza ai due elementi.

L'ultimo modello di analisi presentato è costituito dalla composizione della familiness, ossia l'insieme di risorse derivante dal coinvolgimento della famiglia nell'azienda, costituita da tre elementi: components approach, essence approach, e organizational identity. In base all'attenzione e al coinvolgimento della famiglia in uno o più di questi tre insiemi, si avrà una maggiore o minore potenzialità di costruire la familiness, quindi

una forte identità condivisa tra azienda e famiglia che permette di migliorare le performance aziendali.

In conclusione, date le caratteristiche menzionate, si è ritenuto opportuno sottolineare come il family business, fondato sulla reciprocità, la fiducia, la condivisione di codici comunicativi, consenta da una parte di abbattere numerosi ed elevati costi quali quelli destinati alla ricerca del personale e agli organi di controllo, di agevolare e rendere rapido il processo decisionale e permettere la formazione continua dei lavoratori e scoraggiare comportamenti opportunistici; dall'altra però questo tipo di azienda non nasconde lati negativi: favoritismi, autoritarismo, paternalismo e familismo amorale rendono spesso le aziende a conduzione familiare ambienti poco innovativi, chiusi verso l'esterno, caratterizzati da strutture amministrative e gestionali semplici in cui i ruoli e le responsabilità sono spesso ambigui. Un'ulteriore criticità è rappresentata dal tema della successione, al quale è dedicato il capitolo successivo.

Capitolo 2: La questione generazionale nel family business

Come evidenziato nel precedente capitolo, le aziende a conduzione familiare presentano caratteristiche peculiari, sottolineate nelle definizioni di family business presenti in letteratura e spesso connesse in modo causale o consequenziale agli aspetti positivi e negativi che denotano il family business. Tra queste, l'aspetto della trasmissione, del passaggio, o del ricambio generazionale è fondamentale, in quanto assicura la continuità della funzionalità imprenditoriale nel tempo; il processo di ricambio generazionale si considera infatti riuscito se l'azienda continua ad essere funzionale negli anni e se il controllo e/o la proprietà restano nelle mani dei membri della famiglia imprenditrice (G. Corbetta, 1998).

Occorre sottolineare che il passaggio dell'azienda alla generazione successiva non riguarda solamente la proprietà, il controllo e la gestione, misurabili, da un punto di vista giuridico-economico, nell'ammontare delle quote aziendali possedute dai familiari e dalla presenza di questi negli organi di controllo e amministrazione. Alla luce dell'identità complessa del family business, che include anche i valori e le risorse sui quali si basa la familiness, occorre sottolineare che ciò che rende le aziende familiari competitive è l'identità, quindi il patrimonio immateriale che le contraddistingue. Pertanto, nello studio del passaggio generazionale non si può non considerare il patrimonio immateriale (valori, risorse, conoscenze), la trasmissione della mission, della filosofia, (Cabrera-Suárez et al., 2001) e la componente relazionale e affettiva che influenza la trasmissione (Gallucci & Gentile, 2006), la quale costituisce il tema di interesse del lavoro di ricerca. Quindi, adottando una prospettiva olistica, si può intuire che l'obiettivo del passaggio generazionale è trasmettere la proprietà, ma anche la legittimazione a guidare l'impresa. Il presente capitolo è appunto dedicato all'analisi del fenomeno del ricambio generazionale, saranno quindi descritti i modelli e i tipi di successione, le difficoltà che questo processo presenta, l'importanza dell'adozione di un Piano Strategico Familiare e i fattori che influenzano il possibile successo o insuccesso del passaggio generazionale, quindi l'auspicata continuità dell'attività imprenditoriale oppure, al contrario, la sua cessazione. L'analisi della trasmissione generazionale considera numerosi fattori e aspetti di tipo relazionale e generazionale, quindi tra genitori e figli. Ai fini della ricerca, si ritiene necessario approfondire tale aspetto in quanto elemento caratterizzante delle aziende a conduzione familiare secondo diversi studiosi, nonché fattore cruciale per la continuità aziendale.

1. Il processo della trasmissione generazionale

La trasmissione generazionale nelle aziende a conduzione familiare è peculiare rispetto alle aziende manageriali in quanto è presente una forte componente umana e relazionale; spesso infatti l'importanza della questione della successione è valutata erroneamente o sottovalutata in quanto si tende a considerare l'azienda solo come un insieme di beni economici gestiti dall'imprenditore (G. Corbetta, 1998), i quali possono essere facilmente trasferiti alle generazioni successive: le aziende a conduzione familiare presentano invece una grande concentrazione di conoscenze, implicite ed esplicite, che rendono complesso il processo di successione.

Inoltre, si tende spesso a considerare la trasmissione generazionale come un momento ben definito nella vita aziendale, si tratta però di una prospettiva riduttiva in quanto il ricambio generazionale è un processo che “con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori e al subentro di questi ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione” (G. Corbetta & Preti, 1988), è quindi “il complesso di attività, eventi e meccanismi organizzativi per mezzo dei quali la leadership dell'impresa e la proprietà vengono trasferite” (Giovannoni et al., 2011).

La trasmissione generazionale riguarda quindi i rapporti tra imprenditore/fondatore ed eredi, la gestione dei suddetti rapporti, l'ampliamento della struttura proprietaria e la definizione di norme sulla direzione d'impresa, in particolare in presenza di più possibili successori (Lattanzi et al., 2017). Si presenta dunque come un processo lento e graduale di trasferimento e adeguamento dei ruoli tra il fondatore e i successori, quindi come una transizione psico-sociale, un evento critico in quanto apportatore di scelte e cambiamenti che implicano la perdita della condizione precedente (Ferrari, 2005) e la riconsiderazione, organizzazione e utilizzo delle risorse (economiche, fisiche, psicologiche, culturali degli individui, della famiglia e dell'azienda) a disposizione dei sistemi azienda e famiglia per raggiungere gli scopi desiderati, che possono coincidere oppure differire da quelli della generazione precedente. Ciononostante, i membri della famiglia tutti devono considerare il successo della trasmissione generazionale quale obiettivo rilevante e assumersi ognuno le proprie responsabilità intergenerazionali in quanto coniugi, figli, genitori alla luce delle caratteristiche intrinseche del sistema famiglia.

Inoltre, mentre i componenti della famiglia sono direttamente coinvolti nel processo di successione (l'imprenditore determina le modalità e gli esiti della successione insieme al successore), diversi sono gli attori che lo influenzano o che ne sono influenzati (Ferrari, 2005): il contesto familiare e amicale (è fondamentale che non ci siano gelosie e che il successore designato sia ritenuto competente da tutti), i lavoratori dell'azienda (il loro posto di lavoro dipende dalla stabilità dell'impresa, quindi dal successore; inoltre nelle aziende di piccole dimensioni i lavoratori si sentono coinvolti emotivamente nel processo di successione), altri attori quali manager e dirigenti (il loro contributo è fondamentale in quanto hanno una visione dell'azienda esterna alla famiglia), e ovviamente gli stakeholders (clienti, fornitori, istituti di credito; hanno interesse nella continuità aziendale e il successore deve accreditarsi presso di loro, questo è uno dei compiti sicuramente più difficili).

Data la complessità del fenomeno e la molteplicità di attori coinvolti, è auspicabile, ai fini della continuità aziendale e quindi per gli individui coinvolti in essa direttamente e/o indirettamente, che la transizione venga considerata parte di un progetto specifico condiviso da ogni soggetto, tuttavia, nelle società moderne, a differenza di quelle pre-moderne, le minori ritualità e corallità delle transizioni che si presentano nella vita degli individui si collegano direttamente all'assenza di una struttura che definisce chiaramente tempi e modalità delle transizioni familiari, che ormai vengono vissute singolarmente e non come parte di un gruppo (Ferrari, 2005).

1.1 Le fasi del processo di trasmissione generazionale

Il processo di trasmissione generazionale si compone di alcune fasi che si susseguono lungo la vita aziendale e che possono avere durata variabile in base alle caratteristiche specifiche delle imprese (Nicolò, 2000; Turco & Fasiello, 2011).

La prima fase precede la successione vera e propria e consiste nell'assunzione della consapevolezza da parte del senior di dover tramandare l'azienda, quindi il proprio ruolo. Lo sviluppo di questa consapevolezza dipende da una serie di fattori: l'atteggiamento del senior, dello junior, la relazione esistente tra i soggetti, In alcuni casi questa fase è legata al verificarsi di un evento critico che può avere diversa natura (Ferrari, 2005): può essere un evento normativo scandito dall'età (es. la conclusione degli studi del successore); un evento legato al contesto storico, culturale, geografico nel quale l'azienda opera (disoccupazione, possibilità occupazionali, ...); un evento non normativo distribuito casualmente che, a differenza della prima categoria descritta, riguarda i singoli

individui (es. malattia, licenziamento presso un'altra azienda); oppure può trattarsi di eventi quotidiani, ossia un insieme di aspetti di natura poco definita che, nel loro insieme, ostacolano la funzionalità aziendale (es. tensioni tra familiari).

Ciononostante, questi eventi critici non sempre costituiscono l'inizio del processo di trasmissione generazionale dell'azienda, ma possono avverarsi tre possibili scenari (Ferrari, 2005):

- situazione di stallo: la soluzione vera e propria è rinviata al momento in cui ci saranno le condizioni propizie, in questi casi c'è scarsa consapevolezza della criticità dell'evento (es. in caso di malattia del senior si tendono a trovare soluzioni temporanee senza prepararsi realmente alla successione),
- situazione di dissoluzione: l'impresa si scioglie o viene venduta a una proprietà esterna alla famiglia,
- situazione di riorganizzazione: si dà vita a una nuova struttura con a capo gli junior interessati.

La seconda fase consiste nella scelta tra successione familiare e non familiare, tale scelta può causare l'insorgere di conflitti. La prima e la seconda fase non segnano due momenti nettamente separati, in quanto il senior potrebbe decidere il successore, ma non comunicare la sua decisione sia per poter consolidare la sua posizione, sia per evitare i conflitti, in quanto potrebbe nel frattempo lavorare all'accettazione del soggetto selezionato da parte degli altri familiari e dei dipendenti in generale.

La terza fase può essere considerata successiva al passaggio generazionale e consiste nell'effettivo subentro dei successori nel ruolo del senior, può essere quindi caratterizzata dall'affiancamento del successore al leader attuale. La successione può considerarsi avvenuta solo se si è verificato un reale passaggio dell'azienda, quindi solo se il senior, anche se continua ad operare nell'azienda, svolge solamente funzioni di supporto, ovvero non detiene potere decisionale e gestionale, che invece spetta solo alla generazione junior. La terza fase segna quindi l'inizio di un nuovo modello di governo, che potrebbe rappresentare un'opportunità di crescita o declino per l'azienda.

Appare subito chiaro come la successione costituisca una fase cruciale per le aziende a conduzione familiare, la quale può rappresentare una fonte di opportunità oppure di crisi nell'impresa.

Infine, nonostante sia difficile individuare dei principi da seguire per una trasmissione generazionale di successo, si possono a tal proposito considerare gli elementi che compongono l'acronimo PACE elaborato da Sciascia e Voltattorni (2021):

Pianificazione, Apertura (valutare la possibilità di trasmissione a soggetti esterni alla famiglia), Compresenza (le generazioni devono convivere in un'ottica di formazione continua), Equità (la cultura del merito deve essere alla base dei criteri di individuazione del possibile successore) (Sciascia et al., 2022).

2. I modelli di trasmissione dell'azienda

Nel precedente paragrafo è stata presentata la trasmissione generazionale dell'impresa come un processo complesso composto da diverse fasi e che coinvolge una molteplicità di attori e stakeholders, interni ed esterni ai sistemi azienda e famiglia. Ciononostante, è possibile distinguere dei pattern di successione in base alle caratteristiche della generazione uscente e di quella successiva.

Nel primo caso si possono descrivere quattro pattern di successione in base allo stile di leadership, alla resistenza al cambiamento e alla consapevolezza dell'imprenditore uscente nell'avviare la successione (Ferraro & Cristiano, 2014):

- la successione elusiva: il senior non è interessato ad avviare il processo di trasmissione ed è restio a delegare le attività agli altri componenti della famiglia, lo stile imprenditoriale è denotato da individualismo, accentramento decisionale e resistenza al cambiamento;
- la successione rimandata: il senior posticipa il ricambio generazionale a causa di fattori legati al contesto in cui l'azienda opera, in questo caso la nuova generazione è coinvolta nel processo decisionale e nella gestione dell'impresa, a differenza della successione elusiva;
- la successione programmata: la generazione senior adotta uno stile direzionale partecipativo e la nuova generazione la affianca;
- la successione istantanea: il senior si apre alla pianificazione del ricambio generazionale.

Nel secondo caso, ovvero considerando le caratteristiche della generazione successiva, i pattern di successione dipendono dalla determinazione degli eredi, dalla loro disponibilità ad attendere, dalle finalità e dal patrimonio di competenze che possiedono (Ferrari, 2005).

Anche in questo caso si delineano quattro possibili modelli di successione:

- la successione pretesa: la nuova generazione è impaziente anche se spesso animata solo da fini opportunistici e non dal miglioramento della gestione o dell'azienda in generale;

- la successione conflittuale: la nuova generazione desidera assumere ruoli di responsabilità in quanto portatrice di un patrimonio conoscitivo e di un'innovazione che può scontrarsi con la generazione precedente, quindi con le tradizioni e con quanto finora praticato;
- la successione fisiologica: l'erede subentra con gradualità nell'impresa senza portare stravolgimenti e conformandosi alle dinamiche in un continuum con la generazione precedente;
- la successione collaborativa: le generazioni convivono, il senior accoglie la discontinuità, quindi i cambiamenti apportati e promossi dalla nuova generazione.

Nonostante la chiarezza della suddivisione presentata, occorre sottolineare che possono esserci numerose situazioni “ibride”, in quanto si tratta di pattern che si collocano su dei continuum di possibili situazioni, è infatti possibile che si verifichino altre fattispecie (Ferrari, 2005):

- successione differita: il senior ha un'idea positiva del passaggio generazionale ed è fiducioso nei confronti della generazione successiva, tuttavia rimanda indefinitamente il ricambio generazionale prolungando la coesistenza generazionale in azienda, con la generazione junior che attende la soluzione naturale del problema, ossia la morte del senior;
- successione con abdicazione: il senior è aperto alla successione ma non è propenso alla delega, è consapevole della necessità del passaggio ma è incapace di affrontarlo gradualmente. Il rischio è che il passaggio generazionale avvenga all'improvviso, senza le azioni necessarie mirate alla formazione del successore;
- successione senza abdicazione: il senior è aperto alla successione e propenso alla delega, è il caso meno critico da gestire. Se però il passaggio di consegne tarda ad avverarsi, questa si trasforma in successione differita;
- successione traumatica: si verificano eventi che rendono impossibile la pianificazione del processo, in questo caso diventano quasi indispensabili consulenti e manager esterni.

L'incontro dei pattern descritti fa sì che emergano delle aree di confronto generazionale presentate nella figura seguente e successivamente descritte (Dell'Atti, 2007).

Figura 6: Aree di confronto generazionale (Fonte: Dell'Atti, 2007, p.81).

	Successione pretesa	Successione conflittuale	Successione fisiologica	Successione collaborativa
Successione elusiva	Area del conflitto		Area del disagio calante	
Successione istantanea				
Successione rimandata	Area del disagio emergente		Area del consenso	
Successione programmata				

Come si può notare dalla figura, ai due estremi troviamo l'area del conflitto (incontro tra successione elusiva e pretesa) e quella del consenso (incontro tra successione programmata e collaborativa).

L'area del conflitto vede la presenza di una generazione proprietaria che non intende trasferire il controllo dell'azienda alla nuova generazione, la quale a sua volta è fortemente interessata all'immediata appropriazione del potere decisionale nell'impresa. La seconda, l'area del consenso, è una situazione ottimale e che spesso si verifica poche volte nella realtà. In questa fattispecie la gestione è partecipativa, la generazione presente è aperta al trasferimento, e i successori dispongono delle abilità e competenze specifiche necessarie, partecipano inoltre alla gestione aziendale.

Le posizioni intermedie sono occupate da un'area di disagio, che può essere emergente o calante, ossia può sfociare nel conflitto o nel consenso e nelle situazioni ibride descritte in precedenza, in base alle caratteristiche degli attori coinvolti.

3. La relazione tra le generazioni senior e junior

Data la fondamentale importanza delle due generazioni protagoniste della successione, è indispensabile, nell'analisi della trasmissione generazionale, considerare il rapporto tra esse e i loro rispettivi bisogni, aspettative e caratteristiche.

Le generazioni e le loro relazioni nel family business si possono considerare su tre livelli (Magrelli et al., 2022): il livello intragenerazionale riguarda le relazioni dirette tra individui appartenenti alla stessa generazione (ad esempio tra fratelli o cugini), quello intergenerazionale si riferisce alle relazioni intersoggettive tra individui appartenenti a diverse generazioni in cui le risorse materiali o immateriali sono consapevolmente e

attivamente trasferite da una generazione all'altra (ad esempio, trasferimento di beni tra genitori e figli), infine il livello transgenerazionale si riferisce alle relazioni indirette tra individui appartenenti a diverse generazioni in cui risorse immateriali (ad esempio, comportamenti, ricordi, emozioni) sono inconsciamente trasferite da una generazione all'altra (ad esempio, trasferimento di conoscenza tacita tra genitori e figli). Dunque, la trasmissione generazionale dell'impresa implica principalmente i livelli intergenerazionale e transgenerazionale, coinvolge quindi l'asse relazionale delle generazioni che il sistema famiglia presenta.

Inoltre, alla luce della forte componente umana e relazionale del family business, si devono considerare anche gli aspetti affettivi ed etici delle aziende, quindi lo scambio che avviene tra le generazioni (Ferrari, 2005). Secondo la prospettiva psicosociale, tali dinamiche di scambio sono basate su un calcolo costi/benefici (il quale però prevede lo scambio e l'ottenimento dei benefici nel breve termine), a livello psicodinamico transgenerazionale lo scambio non avviene su base utilitaristica ma su base etica: è giustificato da un principio superiore di giustizia, eticità, dovere. Si tratta di una reciprocità che, nel caso dei genitori che danno cura ai figli, restituiscono quanto ricevuto a loro volta dai genitori. Dal punto di vista antropologico-etnologico è invece il dono che sta alla base del legame sociale, che però richiama sempre il doppio aspetto dono-debito: chi offre un dono si aspetta di essere ricambiato. Nel caso del family business, il dono è l'impresa, un dono non richiesto dalla generazione junior, la quale potrebbe però sentire il peso di quanto realizzato dai genitori, e che sarà suo compito mantenere vivo nel tempo. Infatti, la trasmissione generazionale non riguarda solo l'aspetto materiale, ma anche un insieme di simboli e valori, di cui l'erede ha il compito di mantenere la memoria familiare, riconoscendo quanto ricevuto nello scambio con le generazioni precedenti (Tamanza, 2006).

La storia personale, connessa a quella familiare, è fondamentale per la costruzione dell'identità dell'individuo (Donati, 2006), pertanto, all'interno dell'azienda familiare, si può affermare che le nuove generazioni non possono attivare processi di simbolizzazione significativa all'interno dell'azienda se non riescono a pensare alla storia, personale e aziendale, come storia della famiglia. Solo grazie a questi processi, la nuova generazione può attribuire senso e rilevanza all'azienda nel suo complesso. L'individuo si inserisce pertanto in una storia e una geografia multigenerazionale (Cigoli, 1992) all'interno dell'azienda familiare.

In questa prospettiva, non solo tenere viva la memoria familiare ha una duplice valenza, in quanto la memoria riguarda anche l'aspetto aziendale, ma, se dal concepimento si eredita un posto all'interno della trama sociale e familiare che prevede aspettative, risorse, status, privilegi e oneri, il fatto di nascere in una famiglia che possiede un'azienda, quindi di appartenere ad un'azienda familiare fin dalla nascita, genera ulteriori aspettative e mandati. La situazione di partenza è quindi molto complessa e il legame con le origini familiari anche a livello aziendale può divenire cruciale nel percorso di vita (Tamanza, 2006). Inoltre, mentre per il dono della vita i genitori sono sempre a loro volta debitori, nel caso dell'azienda il rapporto è asimmetrico se i genitori coincidono con i fondatori. Questo scambio non è dunque privo di conflitti.

A tal proposito si sottolinea che i genitori impartiscono insegnamenti valoriali, i figli li apprendono, ma, allo stesso tempo, contribuiscono effettuando scelte autonome in un clima di reciproco rispetto in cui le regole prodotte dai genitori si incontrano con quelle prodotte autonomamente dai figli. Il rispetto consente, nella vita familiare come in quella aziendale, di non sfociare nell'autoritarismo, nel lassismo e nel ribellismo (Torriori & Albano, 2008). Tuttavia, è possibile che emergano conflitti legati ai diversi bisogni e aspettative degli attori coinvolti (Turco & Fasiello, 2011): nonostante spesso gli junior riconoscano grandi meriti ai senior, prendendoli come esempio per la loro dedizione, tenacia, senso del sacrificio, capacità di rischio, competenza professionale, e dedizione al lavoro, allo stesso tempo lamentano una difficoltà nel ritagliarsi spazi di autonomia e ad avere fiducia dai predecessori a causa dell'ambiente autoritario spesso creato dall'imprenditore/fondatore. La generazione junior è per di più vittima di una forte pressione in cui si sente costretta a dover sempre dimostrare di essere all'altezza del ruolo che ricopre, anche nelle relazioni con gli altri. I senior, d'altra parte, lamentano la scarsa propensione al rischio e una scarsa volontà di assumersi le responsabilità da parte degli junior.

Per evitare che tali tensioni influiscano eccessivamente sulla successione, è possibile effettuare un'analisi preliminare per la pianificazione della successione attraverso un check-up delle aree gestionali alla luce delle risorse (finanziarie, fisiche, umane, tecnologiche) e della reputazione di cui gode l'impresa (Ferrari, 2005). Tale controllo permette di avere una visione condivisa da fondatore e successore sulle funzioni e le risorse aziendali, sui processi e le politiche gestionali; assicura di aver condotto un confronto in merito alle visioni dell'impresa, alle strategie presenti e future e sulle scelte strutturali, organizzative, finanziarie, commerciali, tecnologiche; consente di poter

elaborare un piano di sviluppo aziendale condiviso e un piano di successione in base alle competenze e conoscenze necessarie e attuali del successore.

Dunque, solo un rapporto equilibrato e di mutua solidarietà tra le generazioni fa sì che l'azienda continui ad essere funzionale nel tempo, e che quindi conservi i valori che ne sono alla base. È importante che vengano trasmessi, nell'azienda come nella famiglia tanto gli aspetti affettivi (*matris munus*), ovvero la fiducia, la stabilità affettiva, quanto quelli etici e di giustizia (*patris munus*), quindi la capacità di assumersi le responsabilità (Ferrari, 2005). In questo modo può avvenire una reale trasmissione tra le generazioni e non solo una sostituzione degli interpreti nel medesimo ruolo (Scabini, 2002), ovvero si assiste ad un passaggio di valori, tradizioni, atteggiamenti, rapporti, modalità di esercizio delle funzioni imprenditoriali.

Infine, mentre la trasmissione ereditaria del patrimonio prevede solitamente la presenza di uno solo dei termini della relazione e l'assenza dell'altro (la successione patrimoniale si realizza solo quando il genitore ha concluso la sua esistenza) (Tamanza, 2006), la trasmissione generazionale all'interno dell'azienda, avviene, nella maggior parte dei casi, quando il predecessore è in vita, quindi è una forma *sui generis* di trasmissione ereditaria che prevede la compresenza di due generazioni. In questo quadro complesso, il bilanciamento dei ruoli del successore e dell'imprenditore/fondatore può essere raggiunto attraverso la legittimazione del successore e del predecessore.

3.1. La legittimazione del successore

Il punto di partenza della legittimazione del successore è il concetto di sé che il successore ha, ossia la somma di tutte le conoscenze che ha e di cui è consapevole.

Dal punto di vista organizzativo, il concetto di sé è sovrapponibile al concetto di ruolo, ossia a quello che una persona è (ruolo svolto), vorrebbe essere (ruolo ideale) e dovrebbe essere all'interno dell'organizzazione (ruolo imperativo legato alle aspettative degli altri) (Ferrari, 2005; Higgins, 1987). Se i tre ruoli coincidono la situazione è perfetta e ideale, purtroppo però spesso questo non accade, conducendo così al verificarsi di tre possibili conflitti:

- conflitto tra ruolo svolto e ruolo imperativo, il quale può causare sensi di colpa, inquietudini, disprezzo, ansietà generale,
- conflitto tra ruolo svolto e ruolo ideale con conseguente situazione emotiva denotata da depressione,

- conflitto tra ruolo ideale e ruolo imperativo: al successore non viene permesso lo sviluppo di un ruolo ideale, quindi si ripropone una delle fattispecie indicate in precedenza, in particolare la seconda, assumendo che dietro il ruolo svolto si nasconda il ruolo imperativo in quanto lo junior assumerà il ruolo desiderato dal senior.

La trasmissione avviene con successo dal punto di vista psicologico solo se il successore riesce a differenziarsi dal senior, quindi se ha chiaro il ruolo ideale e se il sistema azienda-famiglia lo legittima in questa nuova individualità. Tale legittimazione è quindi alla base della buona riuscita della trasmissione generazionale, in quanto se il ruolo ideale viene rimosso, questo continuerà comunque a scontrarsi con il contesto nel quale è stato fatto prevalere il ruolo imperativo, si attivano così i meccanismi di frustrazione e depressione. Da questo punto di vista, l'analisi delle competenze, abilità tecniche ed aspirazioni del successore è alla base della sua formazione (Morris et al., 1997; Vallone, 2009).

3.2 La legittimazione del senior

La trasmissione generazionale implica un profondo cambiamento, quindi una perdita della situazione attuale. A tal proposito, ciò che può indurre il senior a rimandare la successione è la consapevolezza della fine: trasmettere l'azienda vuol dire andare in pensione, perdere la centralità relazionale e professionale, effettuare un passaggio di consegne e distribuire quanto realizzato in vita, per molti vuol dire anche assumere consapevolezza che ci si avvicina alla fine della vita professionale e, in futuro, della vita naturale. Inoltre, spesso i fondatori tendono a sovrapporre famiglia e impresa, vedendo nella possibile interruzione dell'attività imprenditoriale di famiglia un attentato alla famiglia stessa. Si tratta quindi di un momento e di un processo delicati per il senior che si denotano per una forte funzione generativa: la trasmissione d'impresa è un modo per continuare a vivere (Lattanzi et al., 2017).

Così come i successori hanno bisogno di essere legittimati e riconosciuti, allo stesso modo il senior ha necessità di vedere riconosciuto quanto di positivo è accaduto. Vengono così attivate le dinamiche del dono-scambio: il successore deve comunicare col senior ed essere riconoscente per ciò che si riceve, deve prendersi cura della generazione precedente come questa lo è stata della successiva in un'ottica di reciprocità. Se la leadership genitoriale non è riconosciuta, possono insorgere conflitti che compromettono la continuità aziendale, in particolare considerando la trasmissione del patrimonio intangibile e l'inserimento del successore nella rete di relazioni di cui l'azienda è parte.

4. Le difficoltà nella successione

La trasmissione generazionale costituisce un processo di vitale importanza per le aziende a conduzione familiare, non privo di difficoltà e conflitti. Scopo del presente paragrafo è illustrare le principali difficoltà che possono caratterizzare il ricambio generazionale.

4.1 La successione all'imprenditore fondatore

Nonostante sia comune il pensiero che il passaggio generazionale più critico sia quello tra la seconda e la terza generazione (Gallucci & Gentile, 2006), molti casi aziendali suggeriscono che le difficoltà della terza generazione nel garantire funzionalità duratura all'impresa siano legate agli errori commessi durante il primo ricambio generazionale (G. Corbetta, 1998).

In questo caso, il primo aspetto da considerare è l'attaccamento emotivo dei fondatori all'impresa, i quali tendono a identificarsi completamente con essa. Questo influenza l'intenzione di trasmettere l'impresa e può ritardare il passaggio generazionale (Ferrari, 2019).

Una seconda difficoltà è legata alla persona del fondatore, il quale ricopre diversi ruoli (tra questi sicuramente quelli di proprietario e imprenditore): è quindi difficile trovare un successore che possa interpretare gli stessi ruoli. Anche nel caso in cui si scelga di trasmettere l'azienda a più successori, data la mancanza di conoscenza in merito a un modello di gestione ripartito, le prime difficoltà potrebbero presentarsi nel tentativo di dividere le mansioni svolte fino a quel momento da una sola persona.

Un'ulteriore criticità è dovuta al fatto che per il successore potrebbe essere difficoltoso gestire l'azienda seguendo la formula imprenditoriale del genitore. Infatti, la continua influenza del fondatore, denominata "centralità del fondatore" (L. M. Kelly et al., 2000, p. 27) o "ombra generazionale" (P. S. Davis & Harveston, 1999, p. 311), se da una parte può aiutare le generazioni future nel tenere presente e perseguire la missione originale o la visione dell'organizzazione, dall'altra può essere negativa se impedisce alle generazioni successive di prendere le proprie decisioni in autonomia e se queste sono costantemente controllate e influenzate dal fondatore. In questi casi il leader trasferisce la leadership formalmente, ma non di fatto.

Infine, nessuno degli attori coinvolti ha mai avuto in questa fattispecie esperienza di una successione generazionale e il successore potrebbe essere oggetto di numerose e ingiustificate aspettative.

Sarebbe quindi consigliabile, durante la convivenza delle due generazioni all'interno dell'azienda, per il successore non enfatizzare la componente di "abbandono" e rassicurare gli attori coinvolti, interni ed esterni, in modo che questi non cambino atteggiamento nei confronti dell'impresa al momento del passaggio generazionale. Dall'altra parte, occorre che le generazioni si confrontino in merito ai valori etici, morali ed economici della gestione e che li condividano, legittimandosi reciprocamente (Porfirio et al., 2020).

4.2 Il ricambio generazionale con più successori

La presenza di diversi possibili successori rappresenta una difficoltà nella gestione aziendale fin dal primo passaggio generazionale. Inoltre, quando si è davanti ad una successione ripetuta attraverso più generazioni è inevitabile che si debbano affrontare la deriva generazionale e il raffreddamento dei soci familiari (G. Corbetta, 1998).

La deriva generazionale consiste nell'aumento dei membri della famiglia coinvolti nell'impresa allo scorrere delle generazioni, per questo può avere diverse dimensioni in base al numero dei nuclei familiari coinvolti, al tasso di natalità per ogni nucleo, agli avvenimenti che si verificano. Ad esempio, un'azienda con un solo fondatore il quale ha un solo figlio si denota per una ristretta deriva generazionale, diversamente da un'azienda con due soci fondatori con tre e quattro figli rispettivamente. La deriva generazionale può quindi essere naturalmente lenta (pochi soci fondatori, pochi figli, pochi nipoti oppure con l'accadere disgrazie che possono far venir meno la presenza di possibili successori, come una malattia grave o la morte) oppure può essere contrastata attraverso l'adozione di alcune misure: basti pensare all'esclusione delle donne dalla trasmissione generazionale, pratica adottata soprattutto in passato.

Il raffreddamento dei soci familiari fa invece riferimento all'allentamento dei legami affettivi o di vicinanza con il passare delle generazioni, con conseguente diminuzione dell'identificazione tra famiglia e impresa. Questo raffreddamento può essere rallentato se c'è una tradizione familiare forte, un leader carismatico che la manda avanti, e un processo di crescita dell'impresa. Inoltre, maggiore è il livello di raffreddamento, maggiore tende ad essere la conflittualità presente in azienda: due fratelli che hanno avviato un'impresa o che l'hanno ereditata dal genitore sono più propensi a raggiungere dei compromessi rispetto a due cugini o parenti lontani in quanto più motivati a garantire continuità all'azienda.

È possibile ridimensionare i fenomeni di deriva generazionale e raffreddamento dei soci grazie all'adozione di alcune pratiche (G. Corbetta, 1998; Mezzadri, 2005; Tomaselli, 2006).

Innanzitutto, si può procedere ad una trasmissione con logica monarchica: si limita il numero di successori coinvolti, solitamente si sceglie il successore più anziano, quello con più esperienza in azienda o con più capitale. Nonostante la trasparenza di tale scelta, il leader individuato potrebbe essere inadatto, perciò in molti casi si considerano le competenze dei possibili successori e si sceglie come leader colui che è in grado di guidare l'impresa, adottando il principio della meritocrazia. Al contrario della scelta in base all'età o all'esperienza, in quest'ultimo caso la persona è adatta, ma c'è il rischio che si creino tensioni dovute all'opinabilità dei criteri considerati nella valutazione.

In secondo luogo, si può procedere alla trasmissione con logica maschilista, spesso adottata come soluzione in tempi passati. Tuttavia, è poco efficace in caso di famiglie molto prolifiche, oltre al fatto che non è garanzia di equità e/o qualità.

Un'ulteriore pratica è quella della "potatura": viene favorita l'uscita di alcuni soci, familiari e non. Questa misura solitamente viene adottata in casi emergenziali, quali i conflitti tra i familiari, la presenza di visioni differenti, l'interesse per altre attività imprenditoriali da parte di uno o più soci, o se si palesa un semplice disinteresse da parte di questi. Tale misura permette di limitare il raffreddamento tra i soci in quanto coloro che restano in azienda sono maggiormente interessati all'attività imprenditoriale e più motivati a lavorare per essa.

Infine, si può adottare la cosiddetta gestione parlamentare, ossia non si attua alcun intervento e le quote del capitale vengono divise equamente ad ogni livello di successione. Tutte le misure presentate permettono di intervenire (eccezion fatta per la gestione parlamentare) sulla deriva generazionale, mentre la trasmissione con logica maschilista e la "potatura" permettono anche di intervenire sul raffreddamento tra soci. La trasmissione con logica maschilista nei casi di famiglie con alta prolificità e la gestione parlamentare lasciano però aperto il problema del raffreddamento tra i soci. Tuttavia, anche se i familiari rimasti sono limitati (potatura), è più alto il rischio di potenziali conflitti, legati alle maggiori aspettative che i familiari rimasti potrebbero avere.

A fronte di queste difficoltà, può succedere anche che due possibili successori decidano di dividersi i ruoli da rivestire, in questi casi sono però fondamentali stima reciproca, senso di appartenenza alla famiglia, attenzioni alle ambizioni reciproche, definizione, consapevolezza e complementarità delle competenze di ognuno, allocazione della piena

responsabilità agli eredi su specifiche funzioni (sempre però mantenendo disponibile la consultazione reciproca e la decisione collegiale se la decisione ha un grande rilievo), il ricorso a comunicazioni attraverso canali informali (uffici in comune, pranzi insieme, ...)

4.3 La successione in presenza di un evento traumatico

Se la successione generazionale è di per sé un evento critico, la sua complessità aumenta nel caso in cui accada come evento imprevisto o non programmato, ossia quando si presenta un evento estremamente stressante che la famiglia deve affrontare. In tal caso, si possono individuare alcune fasi del processo di recupero dell'impresa: disorganizzazione, ricerca attiva, nuovo livello di organizzazione (Ferrari, 2005, 2020).

La prima fase implica un rallentamento o un'interruzione delle attività: i membri della famiglia sono confusi, le relazioni con i soggetti esterni vengono trascurate e si tende a definire un successore, il quale considera spesso la gestione come qualcosa al di fuori delle sue capacità, complice il contesto di ansia e mancata preparazione nel quale si trova a dover operare.

Se si riescono ad attivare le risorse necessarie, allora si può intraprendere una ricerca attiva di un modello organizzativo, passando così alla seconda fase, ripartendo anche dalle relazioni che erano state trascurate, nelle quali il possibile successore deve sentirsi legittimato.

Si procede così all'ultima fase, ossia il raggiungimento di un nuovo livello di organizzazione, in cui si allargano e arricchiscono le mansioni, riconsiderate alla luce delle competenze e conoscenze necessarie e disponibili, nonché della visione del successore.

Ovviamente, il quadro generale varia non solo in base alla portata dell'evento, ma anche in base al modello di successione, quindi alle caratteristiche delle generazioni senior e junior: in caso di successione elusa o differita, l'evento traumatico avrà un elevato effetto stressante, in quanto queste modalità riconoscono nel senior una figura centrale, e il successore junior, più che considerare l'evento come un'opportunità, lo vedrà come una minaccia e sarà meno propenso a ricercare attivamente un nuovo assetto organizzativo.

Per arginare i possibili risvolti negativi, è fondamentale che si abbia consapevolezza del problema, che emergano i conflitti e siano affrontati, che si discuta la gerarchia del potere, e che le mansioni siano riconsiderate alla luce degli sviluppi futuri e delle competenze possedute dai membri rimanenti.

A tal proposito, la successione non implica obbligatoriamente un cambiamento radicale dell'impresa, ma, come affermato in precedenza, reca in sé come conseguenza la perdita della condizione attuale: venendo a mancare alcune caratteristiche e competenze strettamente legate alla persona del leader, è inevitabile che si debba riconsiderare l'azienda alla luce dell'accaduto (Vallone, 2009). Si è visto infatti come la riorganizzazione aziendale in base alle nuove competenze/risorse e la volontà di mantenere la memoria familiare siano cruciali nel successo del ricambio generazionale dell'azienda, permettendo così di proseguire l'attività economica nel tempo. Inoltre, ai fini della ricerca, si è ritenuto importante approfondire questo tema per comprendere come le relazioni tra senior e junior possono influenzare la successione, quindi capire quali sono le situazioni difficili nella trasmissione generazionale delle aziende a conduzione familiare.

4.4 La gestione del capitale intellettuale

Ciò che rende unico e particolarmente problematico il processo di successione nelle aziende a conduzione familiare è il trasferimento del capitale immateriale, il quale costituisce anche uno dei maggiori vantaggi competitivi di questa forma imprenditoriale. Prima di procedere alla presentazione dei modelli utili a comprendere come avviene la trasmissione delle conoscenze e i relativi ostacoli, si ritiene utile approfondire il tema del capitale da un punto di vista teorico.

Il capitale, inteso come l'ammontare complessivo di tutti i versamenti e i conferimenti dei soci, è definito sociale in ambito economico; tuttavia riprendendo le distinzioni di Bourdieu (2015), esso costituisce il capitale economico, che si istituzionalizza appunto nel diritto di proprietà e, nel caso dell'azienda a conduzione familiare, è soggetto alla compravendita o alla trasmissione diretta tra i componenti della famiglia. A questa forma di capitale, Bourdieu contrappone quello sociale e quello culturale. Il primo corrisponde alle risorse che derivano dalle relazioni interpersonali e che permettono la crescita delle altre forme di capitale individuale, il secondo invece si compone delle competenze e delle capacità sviluppate e si divide in capitale culturale incorporato, oggettivato, e istituzionalizzato.

È doveroso sottolineare che nel presente lavoro si farà riferimento al concetto di capitale sociale adottando una prospettiva sociologica e non economico-manageriale.

La complessità della trasmissione generazionale è dunque connessa non solo ai soggetti coinvolti, ovvero a coloro appartenenti alla generazione senior o junior, ma anche

all'oggetto di trasmissione, in particolare le relazioni interpersonali che consentono la crescita del capitale sociale e il capitale culturale, soprattutto quello incorporato; tali elementi sono difficilmente imitabili, trasferibili o sostituibili nel tempo, e che però, rientrando nella familiness (rif. par. 4.3 Capitolo 1) conferiscono alle aziende familiari il valore aggiunto che le denota (Ferrari, 2005). Dunque, la fondamentale importanza di tali conoscenze nella funzionalità aziendale, oltre a segnare un passaggio dalla *resource-based view* alla *knowledge-based view*, sottolinea la necessità che queste vengano trasmesse attraverso le generazioni in modo che l'azienda possa mantenere il suo vantaggio competitivo (Spender & Grant, 1996).

Inoltre, alla luce della coesistenza delle generazioni e della loro reciproca legittimazione, occorre considerare che il passaggio di conoscenze può anche avvenire dagli junior ai senior: in particolare le nuove generazioni possiedono competenze basate sulla loro esperienza in altre aziende e sui loro studi (Woodfield & Husted, 2017).

4.4.1. Le conoscenze implicite ed esplicite e il modello SECI

Una prima distinzione fondamentale è quella tra conoscenze implicite ed esplicite in base al loro grado di formalizzazione (Cabrera-Suárez et al., 2001; Polanyi & Sen, 2009).

Il sapere esplicito è l'insieme dei contenuti codificati nei documenti formali e nelle informazioni visibili, nei prodotti, nei servizi o nei processi aziendali. La conoscenza esplicita è più agevolmente condivisibile tra i membri dell'azienda, allo stesso tempo è anche più facilmente imitabile.

La conoscenza o il sapere tacito è, al contrario, l'insieme delle conoscenze acquisite dai lavoratori dell'azienda in quanto percepite come esistenti e praticate, dunque non acquisite in seguito a un processo di comunicazione. Rientrano in questa categoria gli schemi mentali, le prospettive, le abilità, il know-how. Per essere acquisite necessitano dell'esperienza diretta e di un costante scambio e confronto diretto tra predecessore e successore. Essendo strettamente legate ai soggetti che le possiedono, sono conoscenze difficili da trasmettere, dipendenti anche dal contesto, quindi, al contrario delle conoscenze esplicite, sono anche difficili da imitare.

In base a questi due gradi di formalizzazione della conoscenza, Nonaka e Takeuchi (1995) hanno elaborato un modello di trasmissione della conoscenza, il modello SECI, composto da quattro pattern di trasmissione della conoscenza che si alternano e ripetono in un circolo virtuoso a spirale, in un processo di creazione continua e di rigenerazione della conoscenza, quindi di costante miglioramento per l'azienda (Hoe, 2006).

I quattro pattern individuati sono la socializzazione (da conoscenza implicita a implicita), l'esteriorizzazione (da implicita a esplicita), la combinazione (da esplicita a esplicita), l'interiorizzazione (da esplicita a implicita).

Il primo pattern, quello della socializzazione, è un processo di condivisione di conoscenze che passa attraverso le esperienze, infatti la conoscenza tacita viene trasmessa soprattutto grazie alla semplice condivisione del tempo e del linguaggio che i soggetti usano.

Se la conoscenza implicita viene resa esplicita, si parla di esteriorizzazione, esternalizzazione o esplicitazione (secondo pattern): la conoscenza tacita viene espressa in forma di concetto, di ipotesi, di modello. Tale trasmissione si compone di due passaggi cruciali: il momento della conversione della conoscenza tacita in esplicita (si esprimono le proprie idee), e la traduzione della conoscenza tacita degli addetti ai lavori in forme comprensibili anche a persone esterne (anche lo stesso junior può essere considerato un soggetto esterno).

Il terzo pattern, quello della combinazione, ossia il caso in cui il trasferimento avvenga da conoscenza esplicita a conoscenza esplicita, è un processo in cui i concetti vengono sistematizzati in un complesso di conoscenze. La creazione di conoscenza, in questo passaggio, prevede tre fasi: l'acquisizione e l'integrazione della nuova conoscenza; la divulgazione della conoscenza esplicita come semplice trasferimento attraverso incontri, riunioni, ecc.; l'elaborazione della conoscenza e la sua formalizzazione attraverso materiale quale documenti, report, relazioni. Esempi di questo pattern sono la formazione e i corsi di aggiornamento.

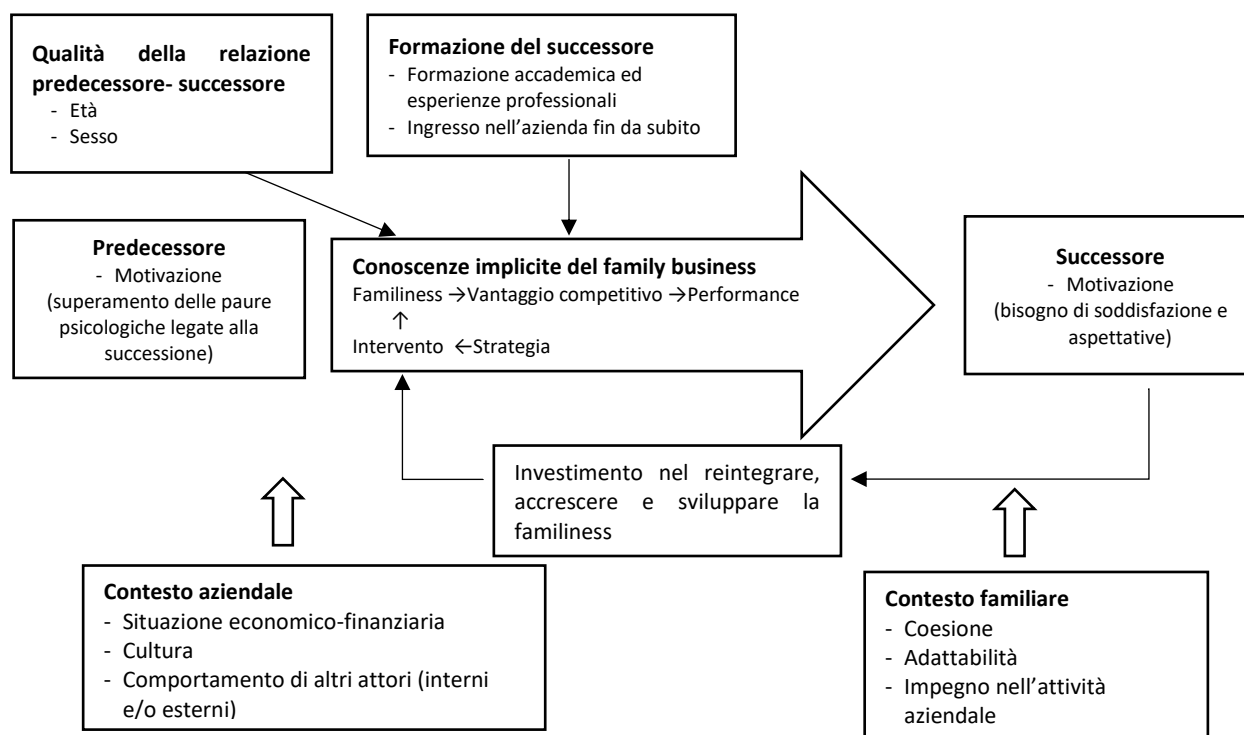
Infine, l'interiorizzazione è un processo che consiste nel tradurre la conoscenza esplicita in conoscenza tacita. Ciò avviene ad esempio nel momento in cui una persona, leggendo manuali, documenti o qualsiasi altra forma verbalizzata di conoscenza (anche una rappresentazione grafica), la interiorizza e la fa propria.

Come affermato in precedenza, tali pattern si susseguono e avvengono anche simultaneamente permettendo così un costante miglioramento dell'attività imprenditoriale e del suo vantaggio competitivo.

4.4.2 La trasmissione della conoscenza

Considerando la molteplicità di fattori che influenzano le aziende a conduzione familiare, Cabrera-Suárez et. al (2001) hanno elaborato un modello di trasmissione della conoscenza, rappresentato nella figura seguente.

Figura 7: Processo di trasmissione delle conoscenze nelle aziende a conduzione familiare (Fonte Cabrera-Suarez et. al, 2001, p. 41).



Il modello in questione si basa sull'assunto che le conoscenze implicite, le quali costituiscono la familiness, siano alla base del vantaggio competitivo quindi delle performance, e siano parte della strategia aziendale, la quale a sua volta è influenzata dal continuo circolo di conoscenze presente in azienda. La familiness, adottando la *resource-based view*, si compone di risorse di matrice sociale e comportamentale e possono essere strutturali, cognitive e relazionali (Pisano et al., 2017). L'aspetto strutturale è relativo alle interazioni sociali tra i componenti della famiglia e i soggetti esterni, inoltre ogni membro può arricchire le risorse strutturali grazie alle proprie reti sociali. Gli elementi cognitivi sono invece connessi all'elemento di capitale sociale incorporato di Bourdieu e riguardano appunto la visione condivisa, gli obiettivi e gli elementi della cultura familiare che sono stati fatti propri e che quindi sono tramandati. L'ultimo elemento, quello relazionale, richiama il capitale sociale di Bourdieu e comprende le risorse che l'azienda può creare grazie alle relazioni dei membri familiari. La totalità delle risorse che compongono la familiness, dunque contribuiscono al vantaggio competitivo, sono oggetto della successione generazionale, la cui trasmissione può essere influenzata da numerosi aspetti.

In particolare, tra questi troviamo la relazione tra predecessore e successore, la quale è determinata anche dal genere e dall'età dei soggetti: le relazioni padre-figlia sono caratterizzate da minori controversie, tuttavia c'è un forte retaggio culturale che limita l'accesso delle figlie donne alle posizioni di leadership.

Anche in questo modello emerge l'importanza della legittimazione reciproca del successore e del predecessore.

Nel primo caso, essa dipende anche dalla formazione che il successore riceve nell'acquisizione delle abilità di leadership e delle conoscenze implicite ed esplicite. In tale contesto, appare ovvia l'importanza che un ingresso precoce in azienda, come collaboratore o lavoratore stagionale, può avere nella comprensione del contesto, sia in vista di un ingresso in azienda al concludersi degli studi, sia dopo aver maturato esperienza altrove.

Inoltre, la relazione predecessore-successore rende il secondo consapevole delle idee ed esperienze del primo, nonché delle sue visioni. Ad ogni modo, questo scambio continuo non garantisce il successo della formazione e dello sviluppo del successore in quanto fortemente influenzata dalla qualità della comunicazione tra gli attori e dal livello di "confidenza/intimità". Il rapporto tra i soggetti deve contraddistinguersi per il rispetto, la comprensione, la reciprocità e complementarietà dei comportamenti. Sono questi elementi che fanno sì che i soggetti si sentano supportati e soddisfatti del loro lavoro.

Nella legittimazione reciproca, la motivazione dei soggetti è fondamentale: il predecessore può percepire una perdita di importanza, ciò può essere addirittura un evento traumatico nel caso dei fondatori. Tuttavia, il predecessore deve delegare e promuovere un ambiente aziendale in cui il successore si senta libero di prendere decisioni e commettere errori utili allo sviluppo delle proprie capacità di leader. Allo stesso modo, il successore potrebbe sottovalutare il valore delle conoscenze trasmesse dal predecessore, a tal proposito è fondamentale che ci siano sentimenti positivi reciproci in un'ottica mirata al compromesso: i successori devono accettare alcune politiche e strategie adottate dai genitori anche se non sono d'accordo, allo stesso modo i genitori devono assecondare alcuni bisogni e idee dei successori nello sviluppo aziendale.

Infine, il contesto aziendale e quello familiare influenzano certamente tutti gli elementi descritti in precedenza: nel presente modello, oltre al fondatore o predecessore e al successore, collocati rispettivamente a sinistra e destra della freccia che indica la direzione dello scambio, rientrano anche il contesto familiare e quello aziendale, quindi gli altri membri della famiglia, i manager, i proprietari, e altri stakeholders.

Il modello in questione fornisce quindi un quadro chiaro della trasmissione delle conoscenze e della sua complessità, processo nel quale rientrano fattori soggettivi e difficilmente misurabili, i quali variano in base alla singola azienda che si considera.

4.4.3 Gli ostacoli nella trasmissione della conoscenza

La trasmissione di conoscenza nelle PMI e, in particolare, nelle aziende a conduzione familiare, può presentare alcune facilitazioni: i flussi comunicativi, infatti, possono essere agevolati attraverso la comunicazione informale e lo scambio dei modelli comunicativi nonché dalla condivisione del linguaggio tra i componenti della famiglia, inoltre gli junior, attraverso le occasioni informali, hanno la possibilità di accedere ad informazioni dalle quali potrebbero essere stati esclusi formalmente.

D'altra parte, bisogna considerare anche gli ostacoli che possono presentarsi nel trasferimento delle conoscenze, i quali possono essere divisi in quattro gruppi principali (Szulanski, 1996).

In primo luogo, le difficoltà possono essere legate alla natura delle conoscenze che si vuole trasmettere: la trasmissione delle conoscenze esplicite è più agevole rispetto a quella delle conoscenze implicite.

Il secondo tipo di ostacoli è legato alle caratteristiche della persona che trasmette la conoscenza, la quale potrebbe essere poco motivata o percepita come inaffidabile. È quindi fondamentale che il senior abbia intenzione, reale ed esplicita, di mettere in atto il cambiamento e che, successivamente, venga delineata una strategia chiara e condivisibile, del quale il personale deve essere messo al corrente e dividerne gli obiettivi. Infatti, se il senior non permette allo junior di imparare i cosiddetti "trucchi del mestiere", sarà inutile cercare di costruire un modello di gestione della conoscenza poiché non risulterà sicuramente attivabile.

Il terzo tipo di ostacoli è legato alle caratteristiche di chi riceve la conoscenza, che potrebbe avere poca motivazione o capacità di apprendimento.

Infine, l'ultimo tipo di difficoltà è legato al contesto, è il caso ad esempio di una relazione difficile tra i componenti della famiglia oppure di un contesto aziendale ostile.

Tali categorie di conflitto possono essere compresenti ed essere facilitate o aggravate da altri fattori. Ad esempio, anche la numerosità dei soggetti coinvolti nel passaggio generazionale, quindi nella trasmissione di conoscenze, influisce sul buon trasferimento di queste ultime: maggiore è il numero di attori coinvolti, maggiore è la difficoltà nella circolazione delle informazioni e nel rendere operative le procedure.

4.5 La conflittualità

Le aziende a conduzione familiare possono presentare, al pari delle aziende manageriali, situazioni conflittuali, tuttavia, ciò che le rende particolarmente profonde è il coinvolgimento emotivo dei soggetti, il quale accresce le emozioni negative, le possibili rivalità e i conflitti interpersonali che spesso caratterizzano il sistema famiglia (Alderson, 2015).

I conflitti possono essere di diversi tipi ed avere molteplici cause (Harvey et al., 1998; Tomaselli, 2006), nel caso dei conflitti intergenerazionali si può affermare che le cause di questi ultimi non riguardano tanto dinamiche strettamente aziendali quanto le differenze dei tempi, ritmi e stili di vita tra le nuove e le vecchie generazioni, le quali influenzano i comportamenti personali, le interazioni, le dinamiche di successione, il trasferimento del patrimonio intangibile (Ferrari, 2020; Magrelli et al., 2022).

Nel dettaglio, i conflitti tra generazioni possono essere suddivisi in più categorie.

La prima categoria è quella del conflitto generazionale, basata sullo scontro tra le generazioni le quali, nella volontà di mantenere l'armonia familiare, soffocano le divergenze di opinione, evitando il dibattito, anche se costruttivo e sano. In questi casi, il disaccordo dei figli con i genitori appare sleale o dirompente, per questo i possibili successori evitano il confronto. Tuttavia, questa mancanza di comunicazione ha inevitabili conseguenze negative sulla vita aziendale, in quanto i possibili successori che non condividono la prospettiva dei genitori solitamente decidono di non entrare a far parte dell'attività di famiglia.

Un secondo conflitto di tipo intergenerazionale è quello legato alla successione, infatti tra le cause di una successione fallimentare troviamo problemi di comunicazione, di pianificazione, decisionali, e conflitti familiari, i quali rallentano i processi decisionali e la funzionalità dell'impresa.

Legato al conflitto di successione, troviamo il conflitto di pianificazione successoria, spesso infatti i buoni intenti del fondatore possono avere conseguenze disastrose: un'equa divisione dell'azienda nel primo passaggio generazionale potrebbe essere disastrosa qualora i successori abbiano una disparità nella prole (un successore con un figlio e uno con quattro), dando il via a problemi di deriva generazionale e raffreddamento tra i soci. Al di là dei disaccordi prettamente intergenerazionali, le cause dei conflitti possono essere ricondotte a tre categorie principali (Ferrari, 2020; Jehn, 1995, 1997; Lattanzi et al., 2017):

- psicologico-relazionale (relationship conflict): i conflitti presentano un'importante componente "affettiva" e sono dovuti a un'incompatibilità personale tra i membri dell'azienda e della famiglia;
- strategico-operativo (task conflict e process conflict): in questo caso i conflitti sono dovuti a un'incompatibilità di strategie e obiettivi aziendali. Se moderati, i task conflict possono portare beneficio al lavoro di squadra in azienda. Tuttavia, aziende con livello elevato di task conflict possono avere difficoltà a portare a termine gli obiettivi, mentre quelle con un basso livello di task conflict spesso restano stagnanti a causa di un confronto quasi inesistente in merito alla strategia e agli obiettivi aziendali;
- caratteriale: in un'ottica intergenerazionale, spesso da una parte c'è la volontà di gestire attentamente le risorse umane sulla base di competenze e meritocrazia, mentre dall'altra si trova un clima autoritario denotato da favoritismi verso i componenti della famiglia, tali conflitti possono insorgere anche a livello intragenerazionale a causa della diversità di visioni;

A livello generazionale si presentano inoltre numerose differenze (Delli Zotti & Blasutig, 2020): le nuove generazioni sono maggiormente attente alla questione della sostenibilità degli stili di vita, anche nei consumi, inoltre ripongono grande fiducia nell'innovazione tecnologica, che potrebbe ottimizzare qualsiasi scelta verso il sostenibile. Sono quindi orientate alle piccole comunità, all'autonomia alimentare, a un ridimensionamento dei bisogni e all'utilizzo di mezzi di trasporto green. Tuttavia, se da una parte si può osservare un desiderio di ritorno alla comunità, dall'altra questo desiderio si scontra con un welfare fordista che non riesce a comprendere i bisogni delle aree interne. Si tratta di un welfare concentrato sui grandi bacini di utenza e che quindi penalizza i territori a bassa densità abitativa. Questo panorama rende difficile, per le giovani generazioni, pensare alle piccole comunità delle aree interne come luoghi di realizzazione e costruzione del futuro (Delli Zotti & Blasutig, 2020). Adottando una prospettiva allargata, si può affermare che le problematiche della questione generazionale riguardano le prospettive sul futuro e sul divenire della società, rappresentano un confronto tra chi viene prima e chi viene dopo nella successione temporale dei cicli di vita secondo una prospettiva in cui quelli che vengono dopo dipendono dai predecessori per risorse disponibili, modelli di vita e di consumo (Sgritta & Raitano, 2018), i quali dovrebbero adottare il principio di reciprocità indiretta (Del Bò & Lupi, 2021). Tali aspetti sono fondamentali per l'azienda, in

particolare se la si considera come attore sociale nella sua interezza, che quindi interagisce con il territorio circostante.

In conclusione, considerando il coinvolgimento emotivo, la varietà dei tipi di conflitti, nonché delle cause che contribuiscono all'insorgere di questi ultimi, assumono particolare rilevanza le competenze e gli strumenti di conflict management, ai quali è dedicato il paragrafo seguente.

4.5.1 La mitigazione dei conflitti

Le competenze negoziali sono dovute a una combinazione di caratteristiche intrinseche individuali (Spencer & Spencer, 1993), composte dalle motivazioni che spingono l'individuo ad agire, dai tratti caratteriali da cui discende la propensione ad adottare certi comportamenti o reazioni, dall'immagine di sé, dalle conoscenze e dalle skills, ossia dalle capacità di compiere una mansione.

Dunque, nell'includere un componente della famiglia in azienda bisogna considerare gli elementi attitudinali ed emozionali, ritenendo il family member competente quale colui che combina le caratteristiche individuali con la capacità di rispondere alle esigenze dell'azienda e alle caratteristiche di fondo del sistema aziendale. In particolare, coloro con competenze negoziali riescono a identificare la natura dei conflitti e i relativi strumenti di gestione e risoluzione da adottare in base al loro profilo personale e a quello dei soggetti coinvolti.

In letteratura sono stati identificati due profili di negoziatori: emotivi e razionali (Ogliastri & Quintanilla, 2016). Mentre i primi introducono fattori emotivi nel processo di negoziazione, quelli razionali fanno leva sull'aspetto professionale della negoziazione, quindi adottano un approccio neutrale e obiettivo.

Oltre alle competenze negoziali, si possono distinguere una serie di metodi e strumenti utili a prevenire, contrastare e mitigare i conflitti intergenerazionali (Alderson, 2015), molti di questi consistono nell'organizzazione di momenti di incontro tra i componenti della famiglia e possono essere distinti in base agli scopi e al grado di formalità che li denotano.

Lo strumento più formale è il Consiglio di Amministrazione, presente obbligatoriamente nelle imprese quotate in borsa, oppure il Consiglio di Consiglieri, nel caso in cui le aziende familiari siano società di persone, il quale è composto da membri che non hanno potere decisionale formale, ma che hanno il compito di fornire consigli, i quali possono essere seguiti o meno dall'Amministratore Delegato o dal titolare dell'azienda. Questo

strumento è raccomandato per le aziende familiari come un modo per aumentare la professionalità e migliorare il processo decisionale.

Un minore livello di formalità denota invece il Consiglio di Famiglia allargato anche a coniugi e parenti acquisiti, il quale permette a chi ne fa parte di diventare maggiormente informato e consapevole in merito alle questioni aziendali e alle relative politiche e strategie.

Inoltre, è possibile organizzare incontri generazionali avvalendosi della consulenza di esperti: in questo caso, le diverse coorti generazionali incontrano il consulente separatamente condividendo le proprie preoccupazioni, il consulente successivamente convoca un incontro in cui condivide le informazioni raccolte e incoraggia la discussione in modo che i familiari possano comprendersi e lavorare insieme.

Altri strumenti maggiormente informali sono le riunioni di famiglia (non ufficiali, senza un ordine del giorno e con cadenza irregolare) e il ritiro di famiglia, che può avere durata variabile e prevedere la partecipazione anche di parenti lontani; in questo arco di tempo coloro che vi partecipano condividono il tempo e svolgono numerose attività, contribuendo così al miglioramento della comunicazione interpersonale e intergenerazionale.

Un'ulteriore strumento utile alla mitigazione dei conflitti è l'adozione di una Costituzione di Famiglia, ossia un documento da aggiornare costantemente che aiuta a prevenire i conflitti in base ad accordi presi in precedenza riguardanti diversi argomenti: le politiche aziendali, le regole per l'occupazione familiare e la cessazione, i tassi di retribuzione e compensazione, la valutazione dell'azienda in caso di vendita ai membri della famiglia, le eventuali limitazioni di vendita dell'azienda.

Infine, altre tecniche sono quella della potatura, già descritta in precedenza, l'istituzione di due Amministratori Delegati che si dividono i compiti, l'attuazione di processi decisionali partecipati, e il ricorso a consulenti. Nonostante l'efficacia di quest'ultima misura, a causa della natura privata delle aziende familiari, molte di esse sono reticenti a fare ricorso a soggetti esterni, in particolare per regolamentare la successione oppure per mediare un grave conflitto.

5. La pianificazione del ricambio generazionale: il Patto di Famiglia

Con l'obiettivo di agevolare la continuità dell'impresa, il legislatore ha regolamentato, con la legge 55/2006 (Modifiche al codice civile in materia di patto di famiglia., 2006) il Patto di Famiglia, noto anche come Piano Strategico Familiare o Regolamento di

Famiglia. Corrisponde a un insieme di principi guida e norme mirate a regolamentare il trasferimento dell'azienda, il rapporto tra famiglia e impresa (G. Corbetta, 1998), nonché a prevenire i possibili conflitti (Lattanzi et al., 2017), e può essere scritto oppure trasmesso oralmente.

Tale strumento permette all'imprenditore stesso di programmare, mentre è in vita, il ricambio generazionale, tutela i diritti dei legittimari e risponde al bisogno di evitare la disgregazione dell'impresa (Ambrosino, 2021)

È opportuno che il Patto di Famiglia sia preparato in tempo e non, come spesso succede, al verificarsi di eventi critici, tensioni, o al momento della successione vero e proprio.

Prerequisiti fondamentali per la stesura del Patto di Famiglia sono una leadership legittimata e riconosciuta, la volontà della maggioranza dei membri dell'azienda e della famiglia di giungere alla stesura dello stesso, la non ostilità tra i familiari e la disponibilità da parte dei soci di dichiarare espressamente le proprie posizioni in merito agli argomenti contemplati nel Piano Strategico Familiare.

5.1 I contenuti del Patto di Famiglia

Il Patto di Famiglia contiene, o almeno dovrebbe contenere, regole e principi-guida relativi a numerose tematiche relative alla gestione dei rapporti azienda-famiglia e agli aspetti economici (Alberti, 2013; Tomaselli, 2006).

Innanzitutto, contempla i rapporti tra famiglia e impresa, deve quindi chiarire se l'impresa è orientata alla soddisfazione dei bisogni del sistema azienda o famiglia.

Tra gli obiettivi del Patto di Famiglia troviamo anche la regolamentazione dei ruoli e della composizione degli organi collegiali e la gestione dell'ingresso e dell'uscita dei familiari in azienda, in particolare è opportuno che i familiari che rivestono ruoli manageriali siano motivati e condividano gli stessi obiettivi.

A tal proposito, è opportuno regolamentare anche la gestione del potere e della leadership. Il leader, infatti, deve essere consapevole delle proprie responsabilità morali, deve guardare all'impresa in una prospettiva di medio lungo termine percependo le tendenze e le linee di sviluppo, deve sapere ascoltare e ridurre la complessità dei problemi, deve essere in grado di prendere decisioni tempestive assumendosi i rischi e interpretando correttamente le informazioni ricevute, e deve rispettare i bisogni dei collaboratori. In base alle caratteristiche della leadership (Lattanzi et al., 2017), questa può essere distinta in leadership autocratica (gerarchizzazione e accentramento del potere), partecipativa (fiducia reciproca, pieno coinvolgimento degli attori), laissez-faire (il leader fissa gli

obiettivi aziendali e ognuno può ricorrere alla delega di aiuto basata sulla fiducia reciproca), esperta (il leader possiede conoscenze tecniche e specialistiche, esperienza, buone capacità decisionali e di giudizio), referente (il leader viene percepito come giusto, amichevole, rispettoso, attento, costituisce quindi un punto di riferimento per gli altri).

Ulteriori questioni concernono gli aspetti economici.

Innanzitutto, è opportuno che il Patto di Famiglia regoli la questione del passaggio delle quote di proprietà del capitale di impresa in caso di morte o cessioni, nel rispetto dei principi di equità tra gli eredi, della governabilità di impresa e della possibilità di uscita per chi lo desidera.

Un secondo elemento economico corrisponde alla remunerazione dei contributi spettanti ai familiari, considerando il capitale apportato e le prestazioni di lavoro.

Infine, ulteriori aspetti da considerare nella stesura del Patto di Famiglia sono la regolamentazione dei conflitti, possibilmente delineando la figura di un mediatore che agisca da arbitro e che quindi goda della fiducia dei familiari e sia disposto all'ascolto, e la decisioni dei tempi e delle procedure per la periodica revisione del Patto.

Nonostante sia possibile quindi individuare alcuni temi fondamentali, occorre sottolineare che, data la forte singolarità delle aziende a conduzione familiare, i contenuti del Patto di Famiglia possono variare in base alle esigenze delle singole realtà.

5.2 Le ragioni per l'adozione del Patto di Famiglia

L'adozione del Patto di Famiglia presenta numerosi vantaggi (G. Corbetta, 1998). Innanzitutto, è garanzia di trasparenza e di condivisione degli stessi principi e regole da parte dei familiari, in quanto questi sono costretti a riflettere sui rapporti tra famiglia e impresa.

In secondo luogo, spesso l'adozione del Patto di Famiglia permette di favorire il rispetto e l'autonomia reciproca dei sistemi famiglia e impresa.

Inoltre, costituisce uno strumento di pressione morale per coloro che sono propensi a adottare comportamenti devianti.

Infine, il Patto di Famiglia favorisce il consolidamento di una memoria storica dei principi e delle regole che possono aiutare le generazioni future a comprendere e pianificare il successo dell'impresa.

Tuttavia, la semplice presenza del Piano Strategico Familiare non implica che tutti rispettino le regole concordate, ma permette di individuare i comportamenti devianti. A tal proposito, è fondamentale che le regole siano chiare e condivise: la coesione familiare

e il rispetto dei principi non può poggiare solo sul valore morale del patto, infatti se è necessario far rispettare le regole ricorrendo ad esso probabilmente bisogna rivedere la compagine familiare oppure i contenuti del Patto. Infatti, il Piano Strategico Familiare raramente ha valore legale, questo aspetto scoraggia molte aziende alla sua adozione.

6. Fattori di successo e insuccesso nella trasmissione generazionale

Come affermato in precedenza, la trasmissione generazionale si considera riuscita se l'azienda viene riorganizzata e affidata agli junior interessati, evitando così la dissoluzione, ossia la vendita o la cessazione dell'attività aziendale (Ferrari, 2020).

Il successo della trasmissione generazionale è condizionato, quindi favorito o contrastato, da diversi fattori.

Innanzitutto, è fondamentale che l'impresa e la famiglia siano autonome; se, al contrario, gli interessi dell'impresa sono subordinati a quelli della famiglia, allora proprietà, controllo e gestione tendono a restare nelle mani di una sola persona o di poche persone fino alla loro scomparsa, avviene una successione parlamentare che non considera le attitudini personali e quindi non è denotata da meritocrazia, tutti i successori inoltre sono soggetti alla medesima curva retributiva, indipendentemente dalla qualità del lavoro svolto. Se invece all'impresa è garantita l'autonomia, allora i possibili successori non sono obbligati a entrare nell'impresa, ma ne hanno diritto e devono soddisfare i requisiti richiesti dalle posizioni che intendono ricoprire.

Riprendendo l'aspetto dell'autonomia dei sistemi azienda e famiglia, Corbetta (G. Corbetta, 1998) ha individuato quattro clusters di aziende in base alla volontà di cercare il bene dell'impresa (distinguere gli interessi dell'impresa da quelli della famiglia e da quelli personali, subordinando i secondi ai primi e perseguendo i propri interessi con lungimiranza) e al desiderio dei familiari di voler rimanere uniti. La trasmissione generazionale avviene con successo quanto più i due aspetti siano orientati alla condivisione dell'unità familiare e alla ricerca del bene aziendale.

Figura 8: Divisione delle aziende in quattro clusters di successione (Fonte: G. Corbetta, 1998, p. 114).

		Condivisione tra i membri della famiglia del principio-guida dell'unità familiare	
		Elevata	Bassa
Tensione a cercare il bene dell'impresa	Elevata	I. Sviluppo del sistema impresa-famiglia	II. Separazioni consensuali (ricompattamento)
	Bassa	III. Declino del sistema impresa-famiglia	IV. Disgregazioni del sistema impresa-famiglia e separazioni conflittuali

Nel primo quadrante, in alto a sinistra, troviamo le aziende che si sviluppano rimanendo collegate alle famiglie proprietarie, si tratta della situazione ideale.

In altro a destra invece troviamo le aziende in cui la propensione a mantenere unita la compagine familiare viene meno, le cause possono essere diverse: raffreddamento tra i soci, diversità di idee sulla strategia dell'impresa, o accadimenti che rendono difficili i rapporti tra i soci e fanno venir meno la fiducia alla base del family business. Ciononostante, la funzionalità dell'impresa nel lungo termine non è compromessa in quanto i soci distinguono i propri interessi da quelli aziendali.

Il terzo quadrante è composto dalle imprese in cui c'è un forte principio di unità familiare, ma manca la volontà di raggiungere e mantenere il benessere dell'impresa, perciò si verificano spesso episodi di dissesto aziendale.

Infine, nel quarto quadrante si collocano le aziende in cui manca la capacità dei familiari di distinguere e perseguire il bene aziendale, dunque la funzionalità dell'azienda nel tempo è destinata ad affievolirsi. Si tratta dei casi in cui tendono a manifestarsi aspetti quali il familismo amorale, il paternalismo, i favoritismi verso familiari.

Oltre ai fattori di unità familiare e di separazione tra famiglia e impresa, i gradi di comunicazione (formale e informale), di coesione e di flessibilità a livello familiare sono direttamente collegati alla riuscita della trasmissione generazionale.

In particolare, le aziende presentano diverse peculiarità in base ai livelli di coesione e flessibilità, come mostrato nella tabella riassuntiva seguente.

Tabella 5: Caratteristiche dell'azienda in base alla coesione e alla flessibilità familiari

Livello di coesione	Caratteristiche
Molto bassa (disimpegnata)	Assenza di senso di appartenenza e tensioni tra i membri
Moderata (separata)	Individualismo e competitività per ottenere risorse, scarsa circolazione di informazioni
Medio-alta (connessa)	Presenza di senso di appartenenza nel rispetto delle personalità individuali
Molto alta (invischiata)	Forte collettività e condivisione estrema delle risorse, boicottaggio dei tentativi di autonomia dei membri

Livello di flessibilità	Caratteristiche
Molto bassa (rigida)	Ruoli e dinamiche affettive e relazionali sono suddivise senza previsione di cambiamenti
Moderata (strutturata)	Il senior controlla le dinamiche affettive e relazionali della famiglia
Medio-alta (flessibile)	Il sistema relazionale è dinamico e si adatta alle situazioni, la leadership è circolante e la generazione junior è valorizzata
Molto alta (caotica)	I senior non forniscono nessuna guida e il sistema relazionale è abbandonato a sé stesso in assenza totale di qualsivoglia punto di riferimento

Le aziende si collocano quindi in un continuum di possibili situazioni, in cui gli estremi rappresentano situazioni sgradevoli che ostacolano lo sviluppo dell'azienda e la coesione della famiglia.

Un ulteriore fattore che facilita il successo della trasmissione generazionale è la preparazione della successione secondo un'“ottica processo”, quindi pianificando i primi passi in base agli elementi presenti e quelli futuri in base agli sviluppi. Ciò permette di sfruttare la conoscenza acquisita dal successore gradualmente e di rispettare i processi evolutivi delle persone, della famiglia e dell'impresa, nonché di mantenere elevato il grado d'impegno di tutti perché da questo dipendono i passi e gli obiettivi futuri.

Nonostante sia impossibile stilare una lista di regole da seguire, è possibile individuare alcuni accorgimenti utili, ad esempio è opportuno che i figli terminino gli studi e svolgano le prime esperienze lavorative altrove. Gli studi devono essere scelti da loro in base ai propri interessi e non in base alle esigenze o caratteristiche dell'azienda, l'esperienza in altre aziende è utile per imparare dinamiche organizzative non influenzate dall'identità di figli di imprenditori, una cultura imprenditoriale diversa, e tecniche gestionali. Spesso questo non è possibile perché è necessario un ingresso immediato in azienda: sarebbe meglio in questo caso fare dei corsi di formazione nei quali ci si confronta con altre realtà

e stili direzionali. L'azienda deve infatti essere percepita come una possibile strada, un'opportunità, non come un destino prefissato. Una volta entrati in azienda, il percorso deve essere legato alle proprie aspirazioni e condurre ad un ruolo chiaro.

In conclusione, il passaggio può essere facilitato dalla comunicazione delle rispettive attese tra padre e figlio, da una progressiva trasmissione dei poteri, da una graduale uscita di scena del senior e da alcuni atteggiamenti reciproci quali umiltà, ascolto, ricerca del positivo.

Al contrario, gli errori nella gestione delle relazioni tra famiglia e impresa, l'assenza di successori competenti e motivati, una pianificazione poco chiara, l'eccessiva propensione alla conservazione o alla ribellione e le rivalità tra i componenti della famiglia compromettono il funzionamento di quest'ultima fino alla cessazione dell'attività familiare (G. Corbetta, 1998; Lattanzi et al., 2017).

7. Sintesi

La trasmissione generazionale, intesa come complesso processo di passaggio dell'azienda da una generazione all'altra, presenta nel caso delle aziende a conduzione familiare numerose peculiarità e si considera riuscita solo se la proprietà, il controllo e/o la gestione dell'azienda restano nelle mani della compagine familiare.

Considerando la forte componente umana e relazionale, non è possibile individuare un unico pattern di trasmissione nelle aziende a conduzione familiare ma, in base alle caratteristiche delle generazioni protagoniste del passaggio generazionale, si possono individuare diversi modelli di successione denotati da aree di conflitto, di consenso, oppure di disagio calante/emergente.

Inoltre, è fondamentale considerare i rapporti tra il successore e il fondatore in quanto questi determinano in modo cruciale la riuscita del passaggio generazionale. A tal proposito un aspetto essenziale è la legittimazione reciproca tra di essi: il successore non deve essere oggetto di pressioni e aspettative ingiustificati, allo stesso modo il predecessore deve vedersi riconosciuto il lavoro svolto negli anni.

Dunque, alla luce di quanto brevemente considerato, pare ovvio come il processo di trasmissione generazionale non sia privo di difficoltà soprattutto in presenza di un evento traumatico, di più possibili successori, oppure nella fattispecie della successione all'imprenditore fondatore. Inoltre, bisogna considerare la gestione del capitale sociale, quindi la sua trasmissione che è influenzata dalle caratteristiche della generazione

precedente , di quella successiva, dalla relazione tra di esse, dal contesto interno ed esterno all'azienda e dalla natura tacita o esplicita della conoscenza.

Considerando invece il forte coinvolgimento emotivo e umano dei soggetti che fanno parte dell'attività imprenditoriale, è inevitabile che ci siano dei conflitti relazionali, operativi o caratteriali e che, nel caso delle relazioni intergenerazionali, riguardano principalmente i diversi stili di vita, la successione e la pianificazione successoria.

Nella mitigazione degli eventuali conflitti possono intervenire componenti della famiglia con competenze negoziali, possono essere istituiti organi e momenti durante i quali si possa migliorare la coesione e la comunicazione tra i componenti della famiglia: Consiglio di Consiglieri, Consiglio di Famiglia, incontri generazionali, riunioni e ritiro di famiglia, Costituzione di Famiglia.

Un ulteriore strumento utile a prevenire eventuali conflitti e a regolamentare al meglio il rapporto tra famiglia e impresa è il Patto di Famiglia o Patto Strategico Familiare, in cui si delineano le questioni di gestione (ruoli dei componenti della famiglia, organi collegiali, leadership, gestione dei conflitti) e quelle economiche (passaggio di proprietà, contributi spettanti ai familiari). Nonostante rappresenti uno strumento utile per la continuità della funzionalità aziendale, è importante sottolineare che difficilmente ha valore legale, tuttavia aiuta a individuare i comportamenti devianti e contribuisce a creare un senso di appartenenza in quanto il presupposto fondamentale è che tutti condividano i principi in esso stabiliti.

Senza dubbio la regolamentazione della pianificazione e la sua pianificazione non sono sufficienti a garantirne il successo, ma questo dipende da altri fattori quale l'unità della compagine familiare, la capacità di distinguere il bene dell'impresa da quello della famiglia, la comunicazione, la coesione, e la flessibilità che contraddistinguono la famiglia e l'impresa. Infine, è importante che la trasmissione venga considerata come un processo graduale di cambiamento della compagine aziendale e familiare.

Le differenze generazionali, quindi i diversi modelli e valori, influenzano anche le azioni aziendali verso la società e il territorio circostante, tale relazione costituisce l'oggetto di analisi del capitolo successivo.

Capitolo 3: Il legame tra aziende familiari e territorio: alcune riflessioni

Nei precedenti capitoli si è considerata la complessità del fenomeno del family business alla luce della sua ambivalenza tra i sistemi azienda e famiglia, ognuno con i suoi codici e le sue caratteristiche, e delle dinamiche intergenerazionali che ne determinano la continuità e ne influenzano le scelte strategiche; sono state quindi considerate come complesso insieme di attori connessi da relazioni di parentela.

Nel presente capitolo saranno invece considerate come attori sociali nella loro interezza, che instaurano relazioni di tipo sociale, economico, ambientale con il territorio circostante e con gli attori che lo popolano. Tale rapporto è influenzato dalle visioni e dalle posizioni dei soggetti che dirigono l'azienda, quindi possono verificarsi cambiamenti in base alle successioni generazionali (Sgritta & Raitano, 2018); scopo del progetto di ricerca è appunto comprendere lo sviluppo di tali relazioni.

A tal proposito, il territorio è considerato non come un elemento statico, un contenitore di attori, ma come un complesso comprendente condizioni sociali, culturali e morali che condizionano l'attività aziendale (Anselmi & Lattanzi, 2016), un insieme di valori (tradizionali e non), di risorse materiali e immateriali, e di relazioni tra molteplici soggetti di diversa natura (Cabiddu & Pettinao, 2008; Del Baldo, 2012).

Inteso quindi in modo olistico e come elemento dinamico, il territorio condiziona inevitabilmente la forza competitiva delle aziende che vi si trovano, in quanto le risorse che contribuiscono alla formazione dell'offerta aziendale sono esclusive e difficilmente imitabili da competitor collocati in territori e contesti socioeconomici differenti (Cabiddu & Pettinao, 2008).

Il presente capitolo intende descrivere questo legame e gli elementi che lo compongono, considerando la letteratura relativa alle micro e piccole imprese artigiane. Saranno quindi illustrati i seguenti aspetti:

- I livelli di interattività e interdipendenza che si instaurano tra aziende e territorio,
- I livelli di interazione, ovvero l'integrazione, la conservazione, l'evangelizzazione e il rafforzamento,
- I livelli di radicamento che rendono l'azienda connessa al territorio, quindi si considereranno gli aspetti politico, culturale, strutturale e cognitivo,

- La sostenibilità delle aziende a conduzione familiare a livello sociale, economico, e ambientale, quindi si farà riferimento alle azioni di *Corporate Social Responsibility* e *Family Business Social Responsibility*.

1. Il contesto come elemento interdipendente e interattivo

Il contesto nel quale l'azienda opera è il risultato dell'interazione tra impresa e territorio, trattasi dunque di un elemento interdipendente e interattivo (Lundberg & Öberg, 2021). Per interdipendenza si intendono le modalità e le misure in cui le due parti diventano reciprocamente dipendenti (Tomkins, 2001), rappresentando al tempo stesso opportunità e limiti l'una per l'altra. Dato che i singoli contesti sono strettamente legati agli attori e alla condizione socioeconomica dell'ambiente (Johns, 2006), ne consegue che ognuno ha una relazione diversa con il contesto locale e, pur essendo geograficamente lo stesso ambiente, diviene unico e rappresenta per ogni attore specifiche opportunità o limiti (Håkansson & Ford, 2002).

Nel caso delle imprese familiari, l'interdipendenza consiste nell'orientamento dell'impresa verso un impegno sociale nei confronti della comunità locale, sulla base del patrimonio comune (Lundberg & Öberg, 2021). Allo stesso tempo, il contesto e, in generale, la regione, sono fortemente condizionati dalla presenza delle imprese al loro interno, creando così una mutua dipendenza tra azienda familiare e regione.

Per interattività si intende invece la dinamicità di un ambiente che cambia in base alle attività degli attori sociali ed economici che vi sono collocati, quindi anche delle aziende. (Anderson et al., 1994).

Le imprese familiari, con le loro strutture sociali e i loro valori che vanno oltre quelli economico-finanziari (Block & Spiegel, 2013), creano una specifica interattività radicando ulteriormente l'azienda nel contesto locale e sviluppando forti interdipendenze con esso.

Dunque, mentre l'interattività impatta le dinamiche e le interazioni degli attori, l'interdipendenza è relativa alla continua e reciproca influenza tra essi.

Le dinamiche di interdipendenza e interattività possono essere di diverse tipologie, come mostrato nella Tabella che segue.

Tabella 6: Interdipendenze e interattività tra aziende familiari e territorio (Lundberg & Öberg, 2021, p. 18)

Interattività	Interdipendenza	Legame tra interattività e interdipendenza	Considerazione del territorio	Valori dominanti	Obiettivi
Sociale	Il territorio dipende dall'azienda per quanto riguarda l'occupazione. L'azienda dipende dal territorio per le tradizioni che questo le trasmette e sulle quali basa la propria attività.	La dipendenza fa sì che vengano sviluppate diverse attività, azienda e territorio agiscono quasi indipendentemente mostrando dipendenze e attività piuttosto che interdipendenze e interattività.	Territorio considerato come spazio geografico	Famiglia	Seguire e tramandare le tradizioni e il patrimonio culturale
Aziendale	Tra le aziende	Le interattività creano ulteriore interdipendenze	Territorio considerato come insieme di aziende e organizzazioni	Famiglia e territorio	Consentire uno sviluppo dell'azienda e del territorio
Attività di ricerca e sviluppo condivise con altri attori per raggiungere obiettivi comuni o sviluppi	L'interdipendenza consente lo sviluppo del territorio e delle aziende (responsabilità sociale da parte di queste ultime)	Le interdipendenze portano ad altre interattività	Territorio considerato come insieme di aziende e organizzazioni	Territorio	Provare ad attirare più aziende nel territorio e consentire l'espansione di quelle già presenti.

La Tabella mostra come l'interattività con l'ambiente circostante può andare oltre il livello sociale o aziendale, ovvero verso attività che migliorino l'attrattività della regione

creando interazioni con altre aziende soprattutto in merito ad azioni di ricerca e sviluppo. Un ostacolo al raggiungimento di questo obiettivo è rappresentato da un'interazione puramente sociale o aziendale, nelle quali il contesto è invece considerato come area geografica (nel primo caso) nella quale la famiglia conserva le tradizioni, oppure come insieme di aziende presenti nella regione (nel secondo caso), mirando però semplicemente ad un miglioramento della regione basato sulla loro presenza.

Allo stesso modo, anche le interdipendenze presentano diversi livelli, correlati alle interattività individuate. Uno scarso livello di interdipendenza, legata maggiormente all'aspetto sociale, prevede che l'azienda sia coinvolta prettamente in attività sociali che enfatizzano le tradizioni. Un'interdipendenza connessa maggiormente all'aspetto aziendale fa sì che il comportamento delle aziende sia basato su opportunità imprenditoriali, in questo caso l'obiettivo non è legato solamente alla regione. Nel terzo caso invece, le aziende combinano gli elementi precedenti, considerando l'ambiente come un insieme di aziende e organizzazioni sociali, allo stesso tempo assumendosi la propria responsabilità sociale per creare attrattività e occasioni di sviluppo, guidare attività di networking, coinvolgere altre aziende.

Come si può intuire, le divisioni, apparentemente categoriche, si collocano su un continuum, questo evidenzia come le interattività e le interdipendenze tra aziende e ambiente possano essere varie e diversificate.

2. La co-costruzione dell'identità tra aziende e territorio

La natura unica dell'azienda di famiglia è strettamente legata alla familiness, la quale è influenzata dalle caratteristiche che le sono attribuite dal territorio.

A tal proposito, Habbershon (2006) evidenzia come la componente ambientale e l'interazione tra il sistema sociale dell'azienda familiare e l'ambiente siano inclusi nel concetto di familiness, elemento che si arricchisce di qualità uniche legate allo specifico territorio.

Quest'ultimo costituisce quindi una "intelligenza produttiva di carattere collettivo" (Del Bene et al., 2012, p. 50), un catalizzatore di competenze individuali che divengono conoscenza collettiva di uno specifico luogo grazie agli scambi che avvengono tra gli attori.

Per questo motivo, l'offerta territoriale si può considerare come il risultato della combinazione delle relazioni tra gli elementi e le caratteristiche dell'ambiente, gli stakeholders e gli altri attori locali (Cabiddu & Pettinao, 2008).

Considerando in particolare le aziende familiari, è possibile descrivere lo scambio con il territorio adottando un'ottica di co-evoluzione, quindi interpretando questo rapporto come la risultante dalla relazione tra strategia aziendale e pressioni ambientali, una relazione in cui le due forze non sono in grado da sole di definire e determinare l'adattamento organizzativo, ma sono entrambe necessarie.

L'impresa e l'ambiente divengono quindi oggetto e soggetto del cambiamento evolutivo sulla base di un rapporto di funzionalità reciproca, la cui consapevolezza costituisce un prerequisito per attivare strategie in grado di attivare cambiamenti positivi nei territori (Paniccia et al., 2017), basati su valori e comportamenti etici condivisi dai soggetti economici ivi collocati, indispensabili per uno sviluppo sostenibile.

In questo rapporto di scambio, da un lato le imprese familiari acquisiscono importanti risorse dal territorio, come conoscenze, manodopera qualificata e beni materiali (De Massis et al., 2016). Inoltre, il passato e le tradizioni locali della zona (Lansberg, 1983) hanno un'influenza rilevante sui valori e le credenze dei fondatori e degli imprenditori cresciuti nel territorio, quindi contribuiscono a plasmare l'identità dell'azienda di famiglia (Astrachan, 1988; Block & Spiegel, 2013) e a rafforzarla in termini di auto definizione e auto-comprensione. Infatti, il contesto culturale implica fattori quali la storia, le tradizioni, le influenze religiose e il sistema normativo (Berrone et al., 2012; Della Piana et al., 2018) che influenzano la governance delle imprese familiari, in particolare il capitale sociale, la natura dei legami familiari, il comportamento organizzativo e le performance aziendali (Wielsma & Brunninge, 2019).

Dall'altro lato, il territorio è plasmato dalla conoscenza e dai valori dell'azienda familiare (Basco, 2015; Stough et al., 2015): grazie alla loro attività economica, le aziende preservano e valorizzano un territorio, contribuendo alla costruzione della sua identità.

Dunque, l'unicità delle aziende a conduzione familiare è strettamente legata all'aspetto identitario che combina famiglia, azienda e territorio in un'ottica di attenzione alla preservazione dell'autenticità.

È quindi fondamentale il radicamento, nonché la connessione di scambio reciproco, che l'azienda instaura con l'ambiente locale in termini economici, emotivi, sociali, e che ne costituisce un punto di forza.

I livelli di interazione e gli aspetti dell'autenticità e del radicamento sono oggetto dei paragrafi seguenti.

3. L'identità territoriale e la profondità delle radici familiari nel territorio

Per comprendere meglio l'interazione tra aziende familiari e territorio bisogna considerare due variabili fondamentali: l'identità economico-culturale del territorio e la sua forza, e la profondità delle radici familiari nel territorio e le abilità che la famiglia rappresenta.

Dall'incrocio di queste due variabili si possono distinguere quattro tipologie di aziende, come presentato nella Figura in basso.

Figura 9: Divisione delle aziende familiari in base alla profondità delle radici familiari e alla forza identitaria del territorio (Fonte: Anselmi & Lattanzi, 2016)

Identità territoriale forte	I quadrante	II quadrante
Identità territoriale debole	III quadrante	IV quadrante
	Radici familiari deboli	Radici familiari forti

Nel primo quadrante si trovano le aziende che hanno sede in luoghi caratterizzati da forte identità ma dai quali non riescono a ricavare vantaggi rilevanti a causa di asincronia esistente tra le proprie competenze distintive e quelle del territorio

Il secondo quadrante, invece, si compone di tutte quelle aziende familiari definibili "autosostenute" in quanto sono ben inserite in territori fortemente identitari e in virtù di ciò hanno sviluppato le competenze distintive fonti del vantaggio competitivo, riuscendo ad elaborare una visione strategica internazionale attraverso la lente delle proprie radici territoriali. In questo particolare scenario, la famiglia assume competenze che trovano la propria ragion d'essere nella storia di quello specifico luogo.

Il terzo quadrante prevede invece una debole identità territoriale insieme ad un radicamento familiare poco profondo nel territorio. Si tratta in questo caso di aziende localizzate in territori scarsamente identitari e che allo stesso tempo possiedono radici familiari e abilità aziendali poco profonde, la familiness non subisce pertanto il condizionamento del territorio.

L'ultimo quadrante, caratterizzato da un'identità territoriale debole ma da profonde radici familiari, presenta aziende familiari contraddistinte da particolari conoscenze e saperi distintivi, a cui il territorio non apporta però un rilevante contributo a causa della scarsa identità che lo contraddistingue. In casi di questo tipo, lo scorrere del tempo, unito al successo aziendale ottenuto grazie alle proprie abilità, può far sì che siano le aziende a fornire un'identità allo specifico territorio.

4. I livelli di interazione tra azienda e territorio

Secondo Ranfagni et. al (2021), il legame tra aziende e territorio e la loro interazione può essere considerata su quattro livelli, integrazione, conservazione, evangelizzazione, rafforzamento, ognuno composto dai relativi sotto-livelli, ai quali sono dedicati i sottoparagrafi successivi.

4.1. Il livello dell'integrazione

L'integrazione riguarda il rapporto di influenza reciproca che si instaura tra azienda e territorio: quest'ultimo influenza l'azienda, la quale a sua volta diventa portatrice di tradizioni territoriali. L'integrazione è composta di diversi sottolivelli.

Innanzitutto, l'integrazione come radicamento culturale deriva dal rapporto che un'azienda ha con il territorio, dunque l'impresa diventa espressione della cultura e si evolve con essa, dimostrando un legame con il *terroir*. Allo stesso modo, l'azienda, ormai portatrice di tradizioni locali, costituisce un attore vivo del territorio, promuove infatti la cultura e contribuisce al suo sviluppo, rafforzando allo stesso tempo l'identità familiare.

In secondo luogo, l'integrazione può essere considerata come recupero e sviluppo delle conoscenze locali, in quanto l'identità familiare si inserisce nel tessuto imprenditoriale del luogo. Le aziende vengono quindi considerate come culture produttive radicate nel territorio che vivono e partecipano ad una comunità di imprenditori, ciò facilita la condivisione delle conoscenze insieme alla ricerca di opportunità e prospettive.

4.2. Il livello della conservazione

Il secondo livello, quello della conservazione della cultura locale nell'impresa di famiglia, riguarda il modo in cui la cultura locale viene interiorizzata dall'azienda familiare. La conservazione si compone di tre sottolivelli:

- Conservazione come interiorizzazione del passato: il passato dell'azienda è composto di ricordi e valori, compresi quelli legati al territorio, i quali vengono tramandati nelle generazioni e influenzano le scelte future;
- Conservazione come convivenza con i propri dipendenti: grazie alla convivenza con l'ambiente imprenditoriale, impregnato di idee, dubbi, pensieri, valori e legami con il territorio, anche i dipendenti interiorizzano la cultura locale, soprattutto nei casi in cui anche loro siano soggetti ad una trasmissione generazionale;
- Conservazione come indottrinamento di distributori e venditori: questi attori incorporano la cultura locale attraverso un processo di indottrinamento nel quale il territorio e i relativi prodotti sono centrali e permette all'impresa di avere "ambasciatori" nel mondo.

4.3. Il livello dell'evangelizzazione

Il terzo livello, quello dell'evangelizzazione, fa riferimento alla comunicazione della cultura locale verso i mercati internazionali.

I livelli dell'evangelizzazione sono quattro: come processo di diffusione culturale sui mercati internazionali, attraverso l'interazione con il prodotto, attraverso le esperienze negli spazi aziendali o nelle comunità sociali digitali.

Il primo sottolivello indica che le imprese, attraverso i loro prodotti, diffondono la cultura locale attraverso una serie di ambasciatori: venditori, distributori, membri della famiglia. L'evangelizzazione attraverso l'interazione con il prodotto pone l'accento sull'interazione che si sviluppa tra la clientela e il prodotto, quella attraverso le esperienze si focalizza sulla possibilità di vivere la cultura locale in alcuni spazi che le aziende aprono alla clientela (musei aziendali, laboratori), quella nelle comunità sociali digitali, infine, considera i social network come luogo di diffusione del patrimonio culturale locale conservato dall'azienda, inoltre i social network presentano la grande opportunità di poter coinvolgere direttamente e attivamente i consumatori.

4.4. Il livello del rafforzamento

L'ultimo livello del legame tra aziende e territorio e quello del rafforzamento: è auspicabile che l'azienda familiare rafforzi il legame con il territorio per rimanere attrattiva e competitiva, ponendo l'accento sulla sua identità territoriale e sull'impatto positivo sul territorio. Il rafforzamento può avvenire mediante la legittimazione

dell'impresa, ossia attraverso riconoscimenti pubblici, premi, o performance aziendali; oppure attraverso il rin vigorimento del territorio attraverso l'entrata o l'espansione dell'azienda nei mercati esteri: maggiore è la presenza internazionale dell'azienda maggiore sarà il contributo alla creazione di occupazione e di investimenti.

I livelli appena descritti possono essere presenti in misura diversa nelle aziende, in alcuni casi possono essere anche assenti. Tuttavia, maggiore sarà la loro presenza, maggiore sarà il radicamento territoriale dell'azienda, quindi le influenze positive reciproche tra azienda e territorio.

5. Il territorio: fonte di autenticità

Il legame delle piccole aziende artigiane con il territorio implica la gestione del rapporto, da parte dell'impresa, con la cultura, le tradizioni, i saperi e gli attori locali (Baù et al., 2021; De Massis et al., 2016). Se l'attività aziendale è rispettosa del territorio e degli attori che lo abitano e se l'immagine del territorio non danneggia l'attività aziendale, l'interazione con questi elementi può rendere le imprese autentiche, ossia parte integrante dell'ambiente in cui sono collocate, nel quale attivano processi di auto-comprensione utili alla costruzione progressiva e continua della loro identità (Pini, 2017). Certamente, diverso è il caso dei grandi gruppi industriali, che tendono invece ad instaurare rapporti puramente economico-produttivi con il territorio e possono avere anche un impatto negativo a livello di sostenibilità, oppure i casi in cui le aziende sono impattate negativamente dall'immagine del territorio (Piscitiello, 2007; Rana, 2007; Schillaci, 2011; Valletrisco, 2007).

L'interazione con l'ambiente crea relazioni di tipo circolare: c'è uno scambio reciproco e continuo tra l'impresa e gli altri attori socioeconomici, un rapporto di dare e avere che contribuisce all'auto-definizione di ogni attore (Ranfagni et al., 2021), grazie al quale l'azienda determina il suo "autentico sé".

Atwijuka e Caldwell (2017) sottolineano come questo "autentico sé" sia legato al perseguimento aziendale di un'etica dell'attenzione, ossia un ragionamento o una strategia morale basata sul desiderio di instaurare relazioni di reciproco scambio con coloro che sono influenzati, direttamente o indirettamente, dalle proprie azioni. L'etica della cura denota quindi relazioni basate sulla reciproca assunzione di responsabilità, può trattarsi di legami e connessioni tra persone, ma anche tra le persone e i beni, la cui cura e preservazione genera effetti che favoriscono una crescita dell'impresa.

L'interazione con il territorio menzionata in precedenza, ossia il processo di autenticazione, prevede la ripetizione, l'interpretazione, la sedimentazione e l'integrazione dei significati condivisi dagli attori locali (Hibbert & Huxham, 2010): questo contribuisce alla creazione di un vero e proprio attaccamento sociale ed emotivo al territorio, noto come radicamento territoriale.

Questo aspetto, presente in maniera diversa e variabile nelle aziende, può condurre le imprese familiari a sviluppare un forte senso di appartenenza alla comunità e a prendersi cura dell'ambiente, della società e dell'economia locale in una prospettiva sostenibile.

In questo senso, le aziende familiari possono svolgere il ruolo di preservatrici del territorio, promuovendo un processo di museificazione (Chaney et al., 2018) che permette loro di preservare sé stesse, il prodotto e l'ambiente creando una memoria collettiva da trasmettere alle generazioni future.

Adottando tale prospettiva, si può affermare che l'interesse dell'azienda di famiglia può essere orientato a proteggere e mantenere la sua autenticità, preservando e rivitalizzando le tradizioni territoriali legate ai prodotti e/o ai servizi che offre.

A tal proposito, è doveroso sottolineare che il legame dell'azienda con il suo territorio diventa ancora più forte e la percezione della sua autenticità ancora più alta quando il prodotto o l'attività svolta dall'azienda di famiglia è direttamente collegata alle tradizioni locali, alla storia e al patrimonio culturale.

Inoltre, tale legame tra attività aziendale ed elementi territoriali rappresenta una risorsa altamente idiosincratICA difficile da replicare da altri, favorendo l'unicità dell'azienda familiare e il relativo vantaggio competitivo, il quale garantisce successo all'impresa solo se la sua autenticità viene preservata e rigenerata nel corso degli anni, attraverso la continuità dei valori familiari assicurata con la trasmissione generazionale, la valorizzazione dell'unicità identitaria dell'impresa, dunque il superamento delle situazioni conflittuali interne (Blombäck & Brunninge, 2013; Wielsma & Brunninge, 2019).

In conclusione, si può affermare che l'autenticità non solo rappresenta una leva competitiva, ma costituisce parte integrante dell'attività aziendale che si co-costruisce con quella territoriale.

6. Il radicamento territoriale

Il concetto di radicamento territoriale, o *local embeddedness*, indica il grado di radicamento delle attività economiche nella società locale, ovvero nella comunità e nelle sue relazioni economiche e culturali (Pallares-Barbera et al., 2004).

Il grado di radicamento varia in base a numerosi fattori, relativi sia al contesto, sia alle aziende. In riferimento alle aziende familiari, il concetto di radicamento territoriale si basa su alcuni fondamentali assunti (Konsti-Laakso et al., 2019):

- la continuità e la crescita delle aziende a conduzione familiare hanno un impatto profondo sul progresso locale e sulla coesione sociale, a loro volta fondamentali per la crescita delle imprese in questione e per il loro contributo al miglioramento regionale;
- le aziende a conduzione familiare stabiliscono forti legami con i loro territori, e più specificatamente con le loro comunità, le quali contribuiscono o possono contribuire al mantenimento della funzionalità aziendale attraverso le generazioni;
- il processo di sviluppo reciproco necessita il coinvolgimento attivo delle famiglie, da considerare come elementi delle comunità che abitano e producono i territori.

Dunque, ne consegue che le imprese e i territori non solo co-costruiscono la propria identità, ma co-evolvono rappresentando risorse per accrescere la competitività l'uno per l'altro, riconoscendo che tale competitività risiede nelle risorse tangibili quanto in quelle intangibili.

Il radicamento territoriale delle aziende avviene su quattro livelli individuati da Martínez-Sanchis et. al. (2022) e di seguito presentati: culturale, politico, strutturale e cognitivo. Per ogni livello è possibile distinguere alcuni fattori che lo influenzano, tuttavia alcuni di essi possono essere definiti trasversali, ossia il tessuto imprenditoriale locale e gli eventi critici.

Il primo elemento determina il tasso di sopravvivenza delle aziende ed è composto dalle caratteristiche infrastrutturali ed orografiche del territorio.

Il secondo elemento, ossia gli eventi critici, può avere un effetto dirompente sulle attività aziendali e sul radicamento della famiglia: ad esempio, se questa è oggetto di un evento sociale critico (es. discriminazione), è più probabile che le future generazioni siano propense a lasciare il territorio.

Nei diversi livelli di radicamento individuato è importante notare che l'azienda si colloca su un continuum di possibili combinazioni (Martínez-Sanchis et al., 2022).

6.1. Il radicamento culturale

Il radicamento culturale si riferisce alle norme e ai valori accettati dalla società sui quali si basano le strategie e gli obiettivi aziendali delle aziende a conduzione familiare, quindi è relativo alla condivisione di norme e valori tra azienda e territorio.

Il radicamento culturale è influenzato da una serie di fattori.

In primo luogo, è necessario che ci sia apertura nei confronti dell'esterno: nonostante spesso nelle aziende a conduzione familiare ci sia una resistenza all'introduzione di terzi, in particolare nelle posizioni di gestione e controllo, è importante essere aperti e trasparenti nei confronti degli stakeholder e degli altri attori locali.

Inoltre, è auspicabile che la mentalità dei familiari coinvolti nel controllo e nella gestione incoraggi la formazione dei membri della famiglia e che preveda la pianificazione successoria evitando la presenza di eredi non competenti o poco interessati, quindi la cessione o il fallimento dell'azienda.

Infine, il radicamento culturale è incoraggiato se l'ambiente presenta una cultura dell'imprenditorialità e della governance familiare che le incoraggi.

6.2. Il radicamento politico

Per radicamento politico si intende il potere esercitato dalle istituzioni, le quali influenzano le decisioni delle imprese e, in generale, delle istituzioni economiche.

Ad esempio, l'imprenditorialità transgenerazionale nel territorio può essere incoraggiata o ostacolata da decisioni politiche come le tasse aziendali, le procedure burocratiche necessarie per l'avviamento di nuove attività, le tasse di successione.

I fattori che influenzano la forza del radicamento politico sono diversi:

- politiche pubbliche in merito alle famiglie imprenditoriali: il sistema fiscale e le politiche (nazionali e regionali) dovrebbero incoraggiare e promuovere le aziende a conduzione familiare quale elemento fondamentale della vitalità socioeconomica territoriale;
- potere delle unioni sindacali del lavoro, le quali devono essere percepite dagli imprenditori quali organizzazioni utili, efficaci, e sulle quali poter fare affidamento;
- condizioni territoriali che possano attrarre e mantenere risorse umane competenti, ovvero politiche territoriali, opportunità occupazionali e di crescita professionale a loro disposizione;

- percezione delle politiche pubbliche da parte delle famiglie imprenditoriali: se questa percezione è positiva allora i rapporti sociali con gli altri attori del territorio ne vengono rafforzati, se è negativa la famiglia è scoraggiata ad investire risorse materiali e immateriali nel territorio e nel suo sviluppo o miglioramento.

6.3. Il radicamento strutturale

Il terzo aspetto del radicamento territoriale corrisponde a quello strutturale e consiste nell'impatto delle reti sociali locali sul coinvolgimento della famiglia imprenditoriale nel territorio. Le famiglie, infatti, stabiliscono relazioni durevoli e creano una comunità coesa in quanto si prendono cura dell'azienda e di coloro che la sostengono.

Ovviamente, considerando che la continuità dell'azienda dipende dal supporto che questa ha, la rete sviluppata nella comunità locale può sicuramente aiutare a crescere l'imprenditorialità transgenerazionale.

Il radicamento strutturale è quindi influenzato dalle reti istituzionali che forniscono risorse strategiche alle imprese, dalle relazioni tra gli stakeholders delle famiglie imprenditoriali e dalla presenza di cooperazione e di reti tra le imprese.

Le reti istituzionali possono infatti fornire risorse quali competenze specializzate e contatti con altre istituzioni alle famiglie imprenditrici; il contatto con gli stakeholders può incoraggiare il miglioramento delle condizioni lavorative e supportare gli impiegati (quindi la comunità) attraverso la promozione di attività sociali; le reti tra le imprese, quindi la presenza di sinergie di tipo cooperativo, accresce l'efficienza delle aziende permettendo loro di raggiungere una maggiore competitività a livello nazionale.

6.4. Il radicamento cognitivo

L'aspetto cognitivo del radicamento territoriale è legato ai modelli di pensiero e di azione della collettività locale, è quindi relativo alle rappresentazioni, interpretazioni, e significati degli attori locali che influenzano la razionalità della famiglia imprenditoriale.

Il radicamento cognitivo è influenzato dal riconoscimento sociale degli imprenditori che si connette in modo direttamente proporzionale al loro impegno nel garantire un miglioramento alla comunità locale, e dall'attrattività che il territorio presenta nei confronti delle giovani generazioni: a tal proposito, è fondamentale che i successori condividano i valori e la cultura del territorio altrimenti ne saranno emotivamente distaccati e poco propensi ad investire risorse in esso.

Infine, basandosi sulla condivisione dei modelli di pensiero, si può affermare che il territorio funge da “moltiplicatore cognitivo” perché preserva il sapere generato dall’apprendimento collettivo catalizzando lo scambio informale e formale di conoscenze, sia codificate sia tacite.

7. La sostenibilità delle aziende a conduzione familiare

Considerando che le imprese non perseguono solamente un obiettivo economico, ma ci si aspetta che si concentrino e prestino attenzione anche al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, è facilmente intuibile come le aziende familiari, legate al territorio e proiettate alla sostenibilità della loro attività economica per poter trasmettere l’azienda alle generazioni future, rappresentino in questo senso delle situazioni peculiari e interessanti (Baù et al., 2021).

Infatti, l’aspetto della continuità generazionale che contraddistingue il family business è alla base della ricerca di un modello economico, ma anche sociale e ambientale, sostenibile nel tempo che pensi attentamente all’uso delle risorse a disposizione.

È auspicabile quindi che l’attività delle aziende a conduzione familiare, alla luce del legame con il territorio, inteso come complesso di elementi materiali e immateriali, nonché di relazioni sociali, avvenga in modo sostenibile.

Il concetto di sostenibilità aziendale si basa su una visione olistica di successo, secondo la quale l’efficienza economica è connessa con la produzione ecologica e la responsabilità sociale dell’azienda nel lungo termine.

Per una crescita sostenibile delle aziende è fondamentale una buona gestione che consideri i bisogni del territorio, quindi che si preoccupi dell’inclusione sociale e della questione ambientale, sulla base del radicamento territoriale presente e della cultura che le aziende e le famiglie imprenditrici rappresentano.

A tal proposito, Del Baldo (2012) conia l’espressione “family business territoriale”, *territory family business*, per indicare le aziende il cui sviluppo sostenibile è connesso al contesto locale nel quale sono inserite. Queste aziende sono importanti protagoniste nella costruzione di network orientati alla sostenibilità costituiti da una molteplicità di attori con i quali entrano in relazione. In questo modo, le imprese attivano o supportano percorsi di sostenibilità nella comunità e nel territorio ai quali appartengono.

Il concetto della sostenibilità si può suddividere considerando i tre pilastri che lo compongono: sociale, economico, ambientale. Tali aspetti sono approfonditi nei paragrafi che seguono.

8. La sostenibilità sociale dell'azienda nella comunità

La sostenibilità sociale è garantita attraverso la conservazione della cultura e degli stili di vita, quindi grazie alla consapevolezza e alla valorizzazione del patrimonio immateriale (tradizioni) da parte delle aziende attraverso la manifattura di prodotti legati al territorio e autentici (Pini, 2017), quindi la promozione, diretta o indiretta, più o meno consapevole, del patrimonio culturale che accomuna i membri della comunità.

Tale patrimonio si crea e trasmette grazie alle interazioni e alle relazioni a lungo termine tra gli attori locali, sulle quali le aziende a conduzione familiare tendono a investire tempo e risorse.

Protagonista nella creazione di tali relazioni è appunto il territorio, considerato in questa sede come forza creatrice, nonché moltiplicatore, di relazioni e interdipendenza sociali, le quali possono promuovere cambiamenti orientati alla sostenibilità, rafforzando il rapporto con l'azienda (Paniccia et al., 2017).

In particolare, è opportuno fare riferimento al concetto di capitale sociale e alla *stewardship theory*, soprattutto se si considerano, come in questo caso, le aziende a conduzione familiare.

Il primo elemento, il capitale sociale, indica le caratteristiche e gli elementi delle organizzazioni sociali, quali relazioni, norme e fiducia, che facilitano l'azione e la cooperazione per il raggiungimento di un beneficio comune (Putnam, 1995), facilitando l'accesso alle conoscenze e alle informazioni e aumentando l'efficacia delle azioni intraprese. Dunque, il capitale sociale si compone di relazioni tra attori e membri di un'organizzazione ed è influenzato dal tempo che ne determina la stabilità e la continuità, dall'interazione e dall'interdipendenza tra gli attori, e dalla specificità delle caratteristiche che accomunano i membri (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Le aziende a conduzione familiare contribuiscono fortemente allo sviluppo del capitale sociale locale, sia per il loro radicamento nel territorio sia perché a loro volta presentano un doppio capitale sociale, quello della famiglia e quello dell'azienda. Grazie a questa duplice presenza, riescono a garantire un tessuto connettivo anche quando questo è presente in misura ridotta o quando fattori esterni lo riducono (Cucculelli & Storai, 2015). Inoltre, questa forma di ricchezza è fondamentale per le aziende a conduzione familiare in quanto queste ultime possono essere particolarmente dipendenti dalle reti interpersonali e hanno maggiore potenzialità rispetto a quelle manageriali di creare relazioni durature con gli stakeholders, grazie alle caratteristiche di fiducia e credibilità

che la famiglia trasmette e rappresenta, l'attenzione prestata al mantenimento della reputazione (aziendale e familiare) attraverso la cura delle relazioni, l'informalità di quest'ultime, la condivisione dei valori all'interno dei sistemi azienda e famiglia.

Le interazioni tra gli attori e le istituzioni della comunità locale e l'attività imprenditoriale creano così un ambiente “relazionalmente denso” (Johannisson & Olaison, 2007) che promuove partnership, fiducia, cooperazione, lealtà reciproca e migliora le capacità di innovazione (Pittino et al., 2018).

Il secondo elemento corrisponde alla *stewardship theory*, secondo la quale gli individui non sono egoisti e autoreferenziali, ma tendono ad adottare comportamenti di tipo cooperativo e collettivista nel perseguimento di obiettivi condivisi.

Applicando la *stewardship theory* alle aziende a conduzione familiare, si afferma che, nel perseguire gli obiettivi aziendali, l'imprenditore considera anche le aspettative e gli interessi dei lavoratori e degli altri attori socioeconomici del territorio nel quale l'azienda è inserita. Le aziende familiari infatti sono attori rilevanti nel contesto territoriale in virtù del ruolo e dell'impegno sociale che perseguono oltre a quello economico, garantendo il perseguimento di obiettivi di prosperità nel medio lungo termine, legata e basata su comportamenti e azioni sostenibili, libera da logiche di mero sfruttamento di risorse territoriali nel breve termine (Anselmi & Lattanzi, 2016).

L'adozione della *stewardship theory* rende di fondamentale importanza la qualità delle relazioni che formano il capitale sociale di un territorio, la quale contribuisce alla creazione di vantaggio competitivo, quindi al successo dell'azienda, basato sulle risorse tangibili e intangibili offerte dal territorio e che sono difficilmente imitabili dai competitor.

Dunque, per un'impresa a conduzione familiare, le relazioni sono di fondamentale importanza per due motivi principali (Del Baldo, 2012; Cabiddu & Pettinao, 2008). La prima ragione è la correlazione tra la coesione tipica delle relazioni familiari e la maggiore propensione a adottare un modello di gestione aderente alla *stewardship theory*, la seconda è l'importanza delle capacità relazionali delle aziende familiari, le quali possono essere considerate fattori trainanti, nonché competenze centrali, per lo sviluppo territoriale e per la continuità dell'attività economica svolta.

Questi due elementi sono alla base del concetto di integrazione locale (*local embeddedness*), definita come il coinvolgimento degli attori economici in un network o contesto istituzionale delimitato geograficamente (Granovetter, 1973). La *local embeddedness* favorisce il contatto con i consumatori e i fornitori nell'area geografica e

facilita l'accesso a beni come la tecnologia e la forza lavoro, così come a beni intangibili, in particolare le conoscenze locali, le quali nella maggioranza dei casi sono tacite, quindi difficili da codificare, trasferire e replicare. Giocano quindi un ruolo fondamentale nella creazione di vantaggio competitivo (Pittino et al., 2018).

Il concetto di *local embeddedness* è strettamente connesso alla visione dell'azienda familiare come attore sociale, non solo economico, della comunità.

8.1. L'azienda familiare come elemento della comunità

Considerando l'elevata importanza della componente relazionale evidenziata, si può affermare che gli imprenditori e le loro famiglie sono membri attivi di una comunità territoriale, intesa come interazione collettiva, quindi come un sistema sociale il quale crea una propria identità attraverso i legami tra i suoi membri (Danes et al., 2008).

Gli imprenditori e le relative famiglie rappresentano l'anima creativa di queste comunità, alle quali sono strettamente legati, e nella quale reinvestono parte della loro ricchezza economica e delle loro energie.

Inoltre, in particolare nelle PMI a conduzione familiare, l'imprenditore è spesso orientato verso la teoria del successo sociale, secondo la quale il successo si misura soprattutto in base ai traguardi raggiunti nel rispetto della comunità circostante, l'armonia con essa è quindi alla base del successo aziendale (Fitzgerald et al., 2010).

A sua volta, la comunità è tra gli stakeholders principali delle aziende a conduzione familiare: come evidenziato da Spence (2016), la quale si è basata sulla ruota degli stakeholders elaborata da Freeman (2013), i principali stakeholders del family business sono la famiglia, i proprietari (non familiari e familiari), il sistema aziendale, i fornitori, i clienti, gli impiegati, la comunità locale, e la società in senso ampio.

Questo rapporto tra la comunità e l'azienda è influenzato dalla vulnerabilità della prima e dalla sua resilienza.

In particolare, la vulnerabilità socioeconomica di una comunità è la misura in cui la sua struttura socioeconomica è soggetta ad essere danneggiata da una crisi o un evento disastroso, questo può influenzare l'abilità dei soggetti che ne fanno parte, quindi anche delle aziende, ad utilizzare efficacemente le risorse umane, finanziarie e produttive, nonché la loro capacità di rispondere e soddisfare i bisogni della comunità (Fitzgerald et al., 2010).

Al contrario, la resilienza di comunità corrisponde all'abilità collettiva della comunità di rispondere a stress interni ed esterni, per creare opportunità e di conseguenza trarne vantaggio per soddisfare i bisogni dei residenti.

Infine, la vitalità socioeconomica di una comunità dipende spesso dalla presenza di aziende a conduzione familiare di successo, le quali condividono la cultura locale e lavorano per il bene collettivo, creando introiti e ricchezza per i proprietari e per gli impiegati, e adottando strategie di *Corporate Social Responsibility*, presentate nel paragrafo che segue.

8.2. La Corporate Social Responsibility

Il contesto comunitario a livello sociale ed economico può contribuire all'adozione di azioni responsabili da parte delle aziende in quanto le risorse umane, finanziarie, sociali ed economiche della famiglia e dell'azienda possono essere utilizzate per risolvere e rispondere ai bisogni di gruppi o individui (Campopiano et al., 2014), soprattutto alla luce della teoria del successo sociale e dell'etica della cura.

Inoltre, un comportamento socialmente responsabile genera alcuni benefici non solo per il territorio (forza lavoro istruita, stabile nel tempo e soddisfatta, una comunità "florida" e un ambiente sano nel quale vivere e fare impresa), ma contribuisce alla creazione e al rafforzamento di un'immagine pubblica positiva dell'azienda con le relative conseguenze, come la fidelizzazione dei clienti, per esempio, la quale influenza la redditività dell'azienda nel breve e nel lungo termine.

Tali azioni costituiscono la *Corporate Social Responsibility*, la quale può intendersi in senso ristretto o ampio (Fitzgerald et al., 2010).

Nella sua prima accezione si considera come funzione della responsabilità sociale aziendale quella di fornire beni e servizi che generino profitto, invece nella sua accezione ampia si considerano le aziende come attori che tentano di soddisfare le aspettative sociali preservando le risorse, proteggendo l'ambiente, e sviluppando la comunità e la filantropia. Tale accezione evidenzia come la responsabilità sociale sia relativa a molteplici dimensioni e coinvolga diversi elementi: attori (consumatori, impiegati, shareholders), ambiente, comunità.

Secondo il modello di comportamento socialmente responsabile elaborato da Carroll (1979), si possono dividere le responsabilità in economiche, legali, etiche, e discrezionali. Queste ultime si basano sull'assunto che la società si aspetta qualcosa dalle aziende che va oltre l'aspetto economico, legale, ed etico, e che la scelta delle attività dipende (è a

discrezione) dell'azienda e non imposto dalla legge. Queste attività possono riguardare la filantropia, la leadership di comunità, e altre azioni di miglioramento sociale.

Inoltre, le attività di responsabilità sociale possono avvenire grazie a transazioni interpersonali o di risorse: i membri delle aziende a conduzione familiare possono fornire la leadership nella comunità (transazioni interpersonali), oppure donazioni finanziarie (transazioni di risorse) (Fitzgerald et al., 2010).

Spence (2016) osserva che la *Corporate social responsibility* nelle piccole aziende è diversa da quella delle grandi aziende in quanto l'impresa è strettamente legata alle persone, in particolare a quella del proprietario imprenditore. Inoltre, questo introduce un paradosso, quello delle piccole aziende appunto, che da un lato sono criticate quotidianamente in quanto non oggettive e non strategiche nella pianificazione e per il loro fallimento nell'uso di strumenti strategici di management, allo stesso tempo riescono però a prosperare anche in ambienti ricchi di sfide come la mancanza di risorse grazie alla loro flessibilità e creatività.

L'etica della cura, menzionata in precedenza, permette di risolvere questo paradosso includendo elementi non razionali, ossia le emozioni, nei processi decisionali. Le piccole aziende sviluppano una strategia guidata dalla simpatia, dall'empatia, dalla sensibilità, e riescono parzialmente a soddisfare i bisogni delle persone di cui si sentono responsabili. I bisogni che cambiano degli stakeholder sono presi in considerazione alla luce dei confini labili tra interno ed esterno dell'azienda.

8.2.1 La Family Business Social Responsibility

Il fatto che la comunità e i soggetti che la compongono interagiscano con le imprese familiari considerando l'impatto che queste hanno nel territorio, prevede che la gestione dell'azienda consideri a sua volta le relazioni con l'esterno in modo da contribuire alla creazione di valore e al miglioramento del territorio.

Per le aziende a conduzione familiare è importante essere buoni cittadini, creare e mantenere un'immagine positiva dell'azienda, la quale rappresenta un'estensione dell'identità familiare. Per questo motivo, le aziende a conduzione familiare spesso sono coinvolte oppure promuovono azioni di *Corporate Social Responsibility* (Discua Cruz, 2020).

L'adozione di pratiche di responsabilità sociale da parte delle aziende familiari, quindi la *Family Business Social Responsibility*, è connessa al legame tra azienda e comunità.

Considerando l'importanza della reputazione e del capitale sociale per le aziende a conduzione familiare nel mantenimento e nell'accrescimento del vantaggio competitivo, è interessante notare l'adozione di attività filantropiche da parte di queste imprese in particolare, facilitata dall'elevato coinvolgimento dei componenti della famiglia nelle attività di gestione e controllo a causa del maggiore attaccamento e della forte volontà che ne consegue a trasmettere l'azienda alle future generazioni. In tal senso, le attività filantropiche costituiscono uno strumento per costruire e nutrire relazioni con attori interni o esterni alla comunità che siano di tipo durevole (Campopiano et al., 2014). Tuttavia, è necessario che la numerosità dei familiari coinvolti nelle attività di gestione e controllo non corrisponda a un'elevata eterogeneità degli interessi con conseguenti divergenze e conflitti in merito alle attività filantropiche da perseguire, causando malcontento all'interno della famiglia, dell'azienda e della comunità.

Un ulteriore fattore che condiziona la scelta delle azioni socialmente responsabili da adottare è la cultura aziendale: i processi di responsabilità sociale, interpersonali o di risorse, sono influenzati dal capitale sociale del proprietario dell'azienda, della famiglia, dalle caratteristiche strutturali dell'azienda, dal posto in cui è collocata (urbano o rurale) e dalla vulnerabilità socioeconomica della comunità, quindi dal capitale finanziario della famiglia e dell'azienda.

Spesso le imprese adottando pratiche di responsabilità sociale a livello informale, quindi senza che questo ruolo venga riconosciuto dagli altri attori. In particolare, nelle piccole aziende a conduzione familiare i valori e il background personale dell'imprenditore incoraggiano alla risoluzione di bisogni e problemi sociali attraverso un investimento informale in termini di risorse e tempo: protezione dell'ambiente circostante, azioni di beneficenza e aiuto verso attori locali, compresi impiegati e stakeholders fidelizzati e altre attività filantropiche in generale (Discua Cruz, 2020).

Tuttavia, sarebbe utile comunicare queste misure e questi sforzi in modo da contribuire a costruire e rafforzare un'immagine positiva dell'azienda in quanto attore sociale, non solo economico. D'altro canto, un'eccessiva comunicazione e promozione delle attività filantropiche promosse dall'azienda potrebbe causare un effetto boomerang: gli altri soggetti potrebbero essere condotti a pensare che l'azienda agisca per secondi fini, ovvero per un mero ritorno economico o di visibilità.

Considerando l'eterogeneità delle aziende a conduzione, si possono suddividere le aziende familiari in tre categorie in base al loro potenziale per attuare comportamenti socialmente responsabili. In particolare, è possibile individuare tre configurazioni di

Family Business Social Responsibility, instrumental, family business normative, legacy based, presentate nella tabella e successivamente descritte.

Tabella 7: Configurazioni di *Family Business Social Responsibility* (Fonte: Randerson, 2022, p.4)

	Instrumental	Family business normative	Legacy based/ Dynastic
	Doing good in order to do well	Doing well and doing good	Doing well through doing good
Stakeholder principale	Il sistema proprietario familiare	L'azienda come entità giuridica ed economica	La famiglia
Logica dominante dello stakeholder principale	Valore azionario dell'impresa	Sopravvivenza e performance aziendali	Reputazione, armonia e eredità della famiglia
Considerazioni fondamentali degli stakeholder	Necessità dell'azienda familiare e relativo potere normativo	Utilitarismo e potere normativo dell'azienda familiare	Legittimazione legata all'eredità materiale e immateriale
Livello di Corporate Social Responsibility	Proprietà responsabile	Agency/Stewardship	Familiness

Prima configurazione: instrumental, owner-centric

Quando il punto di riferimento è il sistema proprietario, il gruppo degli shareholder è centrale. In questo caso la relazione tra proprietà familiare e *Corporate social responsibility* è curvilineare: la seconda aumenta all'aumento della proprietà da parte dei membri della famiglia fino ad un certo livello, successivamente c'è una diminuzione nella relazione. Come affermato in precedenza, ciò può essere legato al fatto che all'aumentare della presenza di membri della famiglia in posizioni di controllo e gestione, le azioni di *Corporate Social Responsibility* possono subire una diminuzione a causa della diversità di interessi che i singoli soggetti sono intenzionati a perseguire.

Le maggiori preoccupazioni della famiglia, come la reputazione e l'obiettivo della trasmissione transgenerazionale, influenzano i comportamenti sostenibili dei familiari, spesso conducendo ad alti livelli di eco innovazione. Le family business owner-centric

hanno una concezione strumentale della *Corporate Social Responsibility* in quanto la logica dominante degli shareholder è la redditività del capitale e quindi la social responsibility è considerata un mezzo per raggiungere questo obiettivo.

In questa fattispecie è fondamentale definire una compagine proprietaria responsabile: attitudini, decisioni, o azioni di uno o più membri del gruppo proprietario, individuali o collettive, le quali contribuiscano positivamente in un determinato contesto a soddisfare i bisogni di uno o più stakeholder, allo stesso tempo senza danneggiarne altri, intenzionalmente oppure no.

Seconda configurazione: family business normative, business-centric

Quando il punto di riferimento è il sistema aziendale troviamo al centro gli stakeholders coinvolti nell'attività: clienti, fornitori, impiegati, e le modalità in cui l'attività aziendale li influenza.

L'azienda naviga costantemente nell'equilibrio tra il fare bene e fare del bene. La logica dominante è quella dell'attività commerciale, dunque il potere normativo e utilitaristico dell'azienda a conduzione familiare sarà preponderante nel determinare l'importanza delle aspettative degli stakeholder.

In questa configurazione sono rilevanti sia la *stewardship theory* che la *agency theory*, in quanto si vuole supportare un comportamento che favorisca l'azienda ma allo stesso tempo contribuisca alle sue performance economiche.

Madison et. al (2016), a tal proposito, considerano la *stewardship* e la *agency theory* come teorie interdipendenti e non dicotomiche: l'*agency theory*, radicata nell'economia, considera l'azienda come un insieme di contratti tra individui, ognuno guidato dai propri interessi, i quali costituiscono i principi alla base delle loro modalità di gestione; la *stewardship theory*, invece, legata alla sociologia e alla psicologia, considera che i manager riflettono il desiderio di servire un'azienda rispettando gli interessi e i principi aziendali, in questo caso il ruolo dei meccanismi governativi è quello di assicurare un continuo allineamento di interessi tra azienda, famiglia e manager.

Dunque, in questa fattispecie, è presente un bilanciamento dei diversi attori e dei relativi interessi coinvolti nelle aziende a conduzione familiare.

Terza configurazione: dynastic, family-centric

In quest'ultima fattispecie, lo stakeholder determinante è rappresentato dalla famiglia imprenditoriale, intesa come un gruppo sociale primario e composta dai suoi membri

individuali. In questo caso quindi, non si considerano stakeholder solo i familiari azionisti o che rivestono ruoli di gestione e controllo, ma anche coloro che sono legati emotivamente all'azienda in quanto si identificano con essa.

La rilevanza degli stakeholder dipende quindi dalla legittimazione legata all'eredità, quindi al patrimonio materiale e immateriale dell'azienda, ossia il suo nome, la reputazione, la storia, il presente dell'azienda e le generazioni future coinvolte nella sua gestione, è quindi cruciale per gli stakeholder onorare e proteggere la continuità familiare, ossia la dinastia, dalla quale questa configurazione prende nome.

Considerando l'importanza attribuita alle generazioni future in questo caso, si può sottolineare come nel sistema famiglia, le nuove generazioni possano fortemente contribuire al perseguimento di obiettivi di sostenibilità e responsabilità sociale (Astrachan et al., 2020), in quanto tendono ad essere maggiormente consapevoli dell'urgenza di risolvere alcune grandi sfide.

Di conseguenza, l'azienda a conduzione familiare può muoversi verso un modello imprenditoriale ibrido che crea successo economico attraverso attività sociali o ecologiche in un business model legato alla sostenibilità o verso uno che supporta un'evoluzione organizzativa orientata ad un modello circolare.

9. La sostenibilità economica e lo sviluppo locale

Il secondo pilastro della sostenibilità corrisponde a quella economica, riferendosi al fatto che la presenza dell'azienda nel territorio permette lo sviluppo di quest'ultimo, aumentandone l'attrattività e la vitalità, fungendo da catalizzatore economico insieme alle altre aziende che vi si collocano (Améstica-Rivas et al., 2019).

Inoltre, la partecipazione della famiglia nell'azienda e nella vita comunitaria, insieme alle caratteristiche che la contraddistinguono (orientamento a lungo termine, attaccamento alla reputazione, impegno nei confronti dei produttori locali e attenzione al mercato del lavoro locale, capitale sociale condiviso, abilità di networking) possono essere cruciali nello sviluppo economico del territorio, in quanto facilitano lo scambio e stimolano la produzione di fattori competitivi locali: competenze produttive, connessioni commerciali, conoscenze condivise ed economie di scala (Basco, 2015; Cucculelli & Storai, 2015)

A tal proposito, lo sviluppo regionale, riprendendo la definizione fornita da Stimson et al (2002), può essere considerato come "l'applicazione dei processi economici e delle risorse disponibili in una regione che si traducono nello sviluppo sostenibile e nei risultati

economici desiderati dalla stessa e che soddisfino i valori e le aspettative delle imprese, dei residenti e dei visitatori”⁵.

Dunque, è opportuno raggiungere un equilibrio tra la qualità della vita, la coesione sociale, la competitività e la crescita economiche. Questa prospettiva di sviluppo segue un approccio micro-territoriale e micro-comportamentale, secondo il quale le decisioni degli attori in termini di collocazione delle risorse sono alla base dell'utilizzo delle stesse, quindi dello sviluppo locale, nonché della distribuzione delle attività economiche nel territorio.

Gli elementi importanti per lo sviluppo economico regionale sono gli attori, lo spazio, e il tempo (Basco, 2015; Wielsma & Brunninge, 2019).

Per quanto riguarda il primo elemento, l'azienda di famiglia è un tipo di attore unico e particolare con caratteristiche specifiche che emergono dall'interazione tra famiglia e azienda (rif. Capitolo 1).

Il secondo elemento, lo spazio, è concepito come spazio relazionale in cui si sviluppa e prende forma la *regional familiness*, intesa come il radicamento delle imprese familiari nelle strutture sociali, economiche e produttive all'interno del contesto spaziale e il tipo di connessioni che emergono e interagiscono con gli altri elementi dello sviluppo. La dimensione dello spazio diventa importante perché delimita l'origine dei fattori e dei processi regionali, sottolineando l'importanza degli attori economici e sociali locali e degli avvenimenti all'interno della regione. Pertanto, lo sviluppo non è senza spazio; è esso stesso un processo spaziale.

Infine, la dimensione del tempo è influenzata dall'effetto della famiglia sull'azienda: le aziende a conduzione familiare hanno infatti una prospettiva a lungo termine rispetto a quelle manageriali che fanno riferimento ad una visione del tempo a breve termine.

Inoltre, questa prospettiva a lungo termine e l'aspetto generazionale che contraddistinguono il family business fanno sì che gli imprenditori in questione instaurino collaborazioni e relazioni durature con altre aziende e organizzazioni locali (Konsti-Laakso et al., 2019) contribuendo all'innovazione della regione.

Per comprendere la logica dello sviluppo locale è opportuno considerare anche i fattori coinvolti, i processi che si instaurano tra essi e la prossimità, ossia le componenti del modello di sviluppo locale integrato dalla presenza delle aziende a conduzione familiare.

⁵ “Regional economic development is the application of economic processes and resources available to a region that results in the sustainable development of, and desired economic outcomes for a region and that meet the values and expectations of business, of residents and of visitors.”(Stimson et al., 2002, p. 6)

9.1. Fattori, processi e prossimità alla base dello sviluppo locale

Basandosi sul concetto di *regional familiness* presentato, è possibile delineare un modello che aiuti a comprendere il ruolo potenziale che le aziende a conduzione familiare hanno nello sviluppo locale, basandosi sull'assunto che il coinvolgimento della famiglia nelle strutture produttive della comunità influenza le dimensioni dei fattori locali, dei processi, e della prossimità, alterando quindi gli elementi e le economie esterne.

I fattori, i processi e la prossimità, presentati di seguito, costituiscono i tre elementi fondamentali dello sviluppo locale (Basco, 2015) che interagendo tra loro danno vita a combinazioni diverse di progresso.

Innanzitutto, i fattori possono essere produttivi, umani, creativi/imprenditoriali, sociali; endogeni oppure esogeni e alimentano lo sviluppo in termini di qualità, quantità e velocità nello sviluppo.

Nel caso dei fattori produttivi, altrimenti detti fattori fisici, le aziende familiari influenzano il modo in cui gli elementi quale capitale e lavoro sono utilizzati nella regione, ad esempio i profitti possono essere reinvestiti nel territorio, oppure utilizzati altrove, o ancora possono restare all'interno dell'azienda o garantire benessere alla famiglia.

Il secondo tipo è costituito dai fattori umani: la trasmissione delle conoscenze riguarda anche soggetti esterni alla famiglia che lavorano in azienda, inoltre la conduzione familiare e il relativo stile manageriale generano aspetti quali la fedeltà e l'attaccamento alla reputazione dell'azienda, i quali influenzano la relazione tra membri della famiglia e dipendenti esterni. Ciò incoraggia la famiglia ad adottare pratiche che coinvolgono i lavoratori, creando con essi una relazione umana (propria della *stewardship theory* piuttosto che della *agency theory*). Questo favorisce anche l'adozione di pratiche di *Corporate Social Responsibility* all'interno del territorio.

Un'ulteriore categoria di fattori corrisponde a quelli imprenditoriali. A tal proposito, il capitale imprenditoriale locale è fortemente influenzato dalle aziende familiari, le quali possono esporre direttamente o indirettamente i membri della famiglia a esperienze lavorative nel territorio o ad iniziative imprenditoriali autonome, sostenendo attività di start-up, partecipando alla successione di proprietà e gestione e influenzando lo stesso processo imprenditoriale. Pertanto, i micro-effetti delle imprese familiari e delle famiglie potrebbero essere considerati potenziali determinanti del capitale imprenditoriale creando atteggiamenti di assunzione di rischio e approvazione sociale per le iniziative condotte dall'azienda,

L'ultima tipologia di fattori è costituita da quelli sociali. Alla luce dell'interazione dell'azienda e della famiglia con l'ambiente, le aziende a conduzione familiare sono legate socialmente ed emotivamente al territorio, dunque ci si aspetta che l'azienda a conduzione familiare influenzi il capitale sociale territoriale. Inoltre, attraverso i componenti dell'azienda e della famiglia, le imprese sono in grado di creare reti di lavoro e reti di amicizia, sviluppando fiducia e senso di reciprocità a livello individuale e collettivo. In tal senso, l'azienda rappresenta un'istituzione attraverso la quale la famiglia estende la propria influenza sul territorio.

Per funzionare ed esercitare la loro influenza, i fattori necessitano di processi, questi costituiscono il secondo elemento del modello di sviluppo locale. Sono identificabili sei tipi di processi: spillovers (creazione di conoscenze e trasferimento della stessa), scambio di informazioni, processi di apprendimento, interazioni sociali, dinamiche competitive, e dinamiche istituzionali. Ognuno di essi è legato a fattori esogeni ed endogeni.

L'ultimo elemento, quello della prossimità, acquista importanza nel contesto spaziale. Si riferisce allo stato, alla qualità, al senso o al fatto di essere vicini o prossimi nello spazio, nel tempo o nella relazione. Il concetto di prossimità infatti va oltre l'interpretazione tradizionale della vicinanza geografica, anzi è possibile distinguere cinque dimensioni della prossimità (R. Boschma, 2005) che riflettono in parte i livelli di radicamento delle aziende nel territorio (rif. par. 6): prossimità spaziale/relazionale, prossimità cognitiva, prossimità sociale, prossimità organizzativa e prossimità istituzionale.

La prima forma di prossimità da considerare è quella geografica, ovvero la distanza fisica tra gli attori economici e tra questi e i fattori che fanno parte del contesto. La prossimità geografica è un aspetto fondamentale per i processi di sviluppo regionale, tuttavia da sola non è sufficiente ad assicurare lo sviluppo, quindi è necessario che siano presenti altre dimensioni della prossimità.

In secondo luogo troviamo la prossimità cognitiva, definita come la "somiglianza della struttura mentale soggettiva degli attori e della conoscenza tacita e codificata posseduta dagli attori" (Westlund & Adam, 2010, p. 112). Il modo in cui le persone percepiscono, interpretano, capiscono e valutano la realtà circostante influenza la probabilità di fare rete, facilitando la comunicazione e l'apprendimento tra gli attori sociali e accelerando così la trasmissione delle conoscenze. Considerando le connessioni economiche, sociali ed emotive generate dalle interazioni tra le famiglie e le aziende e le esperienze comuni che uniscono i componenti della famiglia e gli abitanti di un territorio, si può affermare che le aziende familiari possono influenzare gli aspetti cognitivi del territorio.

Il terzo tipo di prossimità è quella sociale, ossia le relazioni tra soggetti basate sulla fiducia derivata dall'amicizia, dalla parentela e dall'esperienza, e implica un contatto continuo ed esperienze comuni tra gli attori. La prossimità sociale influenza le interazioni, i legami sociali, le relazioni basate sulla fiducia tra gli individui in un determinato contesto. Le famiglie possono contribuire a creare queste relazioni in quanto i componenti della famiglia interagiscono economicamente attraverso l'azienda e socialmente attraverso altre istituzioni. Questo contribuisce a formare una società in cui i legami sono basati sulla fiducia e sull'amicizia, dunque dove avvengono maggiori scambi di informazioni e conoscenze.

Un'ulteriore tipologia di prossimità è quella organizzativa, corrispondente alla "misura in cui le relazioni sono condivise in un contesto organizzativo, all'interno o tra le organizzazioni" (R. Boschma, 2005, p. 66). Le imprese familiari semplificano la vicinanza sociale e cognitiva a livello locale attraverso la vicinanza organizzativa perché sono esse stesse organizzazioni. In primo luogo, creano e sviluppano capitale umano (a livello strutturale, comportamentale e cognitivo), anche grazie alle esperienze, al passato e ai processi di socializzazione che accomunano azienda e famiglia. In secondo luogo, a causa della connessione con la comunità locale e dell'interdipendenza con il territorio e i suoi attori, i membri della famiglia e altri attori condividono rappresentazioni e interpretazioni. Pertanto, la vicinanza organizzativa generata dalle imprese familiari aiuta a sviluppare canali di comunicazione e alimenta le reti sociali riducendo l'incertezza e consentendo il trasferimento e lo scambio di informazioni attraverso azioni, a livello interno ed esterno dell'azienda, che, a loro volta, migliorano i processi (ad esempio lo scambio di informazioni), facilitano il processo di apprendimento dell'innovazione e le interazioni sociali tra gli agenti territoriali.

Infine, la prossimità istituzionale riguarda il quadro istituzionale a livello macro (Boschma, 2005), che si basa su norme istituzionalizzate informali, codici di condotta o regole e leggi formali che normano le relazioni e le interazioni tra individui, istituzioni e organizzazioni. A differenza della prossimità sociale, gli aspetti formali e informali della prossimità istituzionale non richiedono necessariamente il contatto diretto tra gli attori perché sono costruiti su regole, convenzioni, ideologie e tradizioni. Le regole create dalle istituzioni sono un aspetto importante per le interazioni economiche. Le famiglie possono alterare la forza della prossimità istituzionale sviluppando valori, norme culturali e principi etici che divengono alla base di regole formali nel lungo termine. Infatti, grazie alla partecipazione della famiglia nelle relazioni socioeconomiche, la famiglia e l'azienda

familiare possono essere direttamente o indirettamente responsabili per aver creato o conservato tradizioni, convenzioni, regole sulle quali si basa la prossimità istituzionale. La componente sociale del family business può alterare la prossimità, in quanto alcune dimensioni sono fortemente legate alle risorse disponibili e alle reti in cui l'azienda è inserita, inoltre la forma e la forza della prossimità possono accelerare, ma anche rallentare, i processi di sviluppo.

Ciò è noto come il paradosso della prossimità (Boschma & Franken, 2010), secondo il quale un eccesso della prossimità può dar vita a un territorio chiuso in se stesso, in cui non c'è flessibilità nell'adattarsi al contesto globale a causa di una concentrazione di relazioni fitte tra i membri del territorio e una contemporanea mancanza di rapporti con l'esterno.

Appare dunque ovvio come sia necessario un equilibrio tra il potere della famiglia nel condizionare il territorio e viceversa, in un'ottica di mutuo sviluppo sostenibile.

10. La sostenibilità ambientale: il territorio come bene comune

L'ultimo pilastro dello sviluppo sostenibile concerne la sostenibilità ambientale, in questo caso le aziende a conduzione familiare, in particolare quelle agricole e artigianali, contribuiscono a conservare e proteggere l'ecosistema attraverso un uso attento e responsabile delle risorse, nonché attraverso la rivitalizzazione e la riqualificazione strutturale (Paniccia et al., 2017; Rana, 2007).

In questo caso il territorio, inteso come insieme di risorse naturali, viene considerato una risorsa comune, appartenente a e gestita dalla comunità, quindi da un gruppo di dimensioni variabili composto da individui i quali possono avere interessi diversi. Tale gestione deve assicurare la conservazione delle risorse ed evitare il verificarsi di comportamenti dannosi, in particolare quelli individuali (Gattullo, 2018).

Il territorio può quindi essere considerato bene comune in senso estetico, filosofico, storico, etico, sociale e politico, come specchio della comunità che lo genera e se ne alimenta, quindi come elemento dal forte valore identitario attribuitogli da un gruppo umano che lo gestisce e lo preserva collettivamente.

L'uso responsabile e sostenibile delle risorse è rilevante soprattutto per le aziende a conduzione familiare, considerando la prospettiva generazionale che le contraddistingue, e per le aziende dei settori primario e terziario che prevedono l'utilizzo delle risorse naturali e ne richiedono, al tempo stesso, la conservazione e la preservazione nel tempo,

nonché la riproduzione delle stesse, pena l'impossibilità di continuare l'attività di impresa avviata (Mundula & Spagnoli, 2018).

Considerando nel dettaglio le aziende agricole, le quali sono quelle maggiormente dipendenti dall'ambiente, si può sottolineare come tra i loro obiettivi, secondo lo European Network for Rural Development (2013), rientrino anche la sostenibilità ambientale, la sicurezza alimentare, la salvaguardia di prodotti alimentari tradizionali, il contributo a una dieta equilibrata, il concorso alla vitalità e il rafforzamento dell'economia rurale.

Adottando questa prospettiva, le aziende agricole si possono considerare quali custodi di terreni agricoli ad elevato valore naturalistico, inoltre tali imprese adottano un atteggiamento pragmatico nei confronti della gestione dell'ambiente e sono interessate alla sostenibilità ambientale, le cui pratiche vengono trasmesse attraverso le generazioni e risultano particolarmente efficaci nel fronteggiamento di problematiche ambientali attuali quali siccità, perdita di biodiversità, ... (European Network for Rural Development, 2013).

Tuttavia, nonostante la robustezza del legame tra aziende e ambiente naturale, è doveroso evidenziare che una regione rurale può presentare un grande ostacolo a un'azienda che decide di collocarvi.

In particolare, le aziende possono dover fronteggiare una scarsa domanda per i loro prodotti e una scarsa presenza di risorse, competenze e conoscenze (forza lavoro, capitale risorse finanziarie, materie prime), le quali potrebbero essere mancanti o meno diversificate rispetto a quelle esistenti nelle zone urbane.

Tuttavia, il capitale sociale, la presenza di una minore concorrenza e i costi della vita più bassi rispetto alle aree urbane, garantiscono la continuità e il successo dell'impresa, in quanto permettono di avere accesso alle risorse umane, alle conoscenze, alle competenze, ai finanziamenti e facilitano lo scambio di informazioni; inoltre condizionano fortemente la performance aziendale (Meccheri & Pelloni, 2006). Questo rende l'economia locale caratterizzata da una forte matrice sociale, basata sulla fiducia reciproca tra i soggetti che si relazionano.

Si può dunque affermare che le connessioni e le reti locali di cui dispongono le imprese familiari sono vantaggiose nelle zone rurali dove la capacità di attrarre risorse, trovare input e accedere a informazioni e conoscenze è limitata a causa della portata e dalla scala della località stessa. Pertanto, le aziende situate nelle località rurali non possono solo fare

affidamento sul mercato per trovare e attrarre risorse, ma devono anche utilizzare canali informali per avere successo.

11. Sintesi

Nel presente capitolo si è evidenziato il ruolo che il territorio ha nella costruzione dell'identità e nello sviluppo delle aziende che vi si collocano, con particolare riferimento alle aziende a conduzione familiare, fulcro del progetto di ricerca.

In particolare, nella ricerca si considera il territorio come un insieme di elementi relazionali, di risorse tangibili e intangibili, nonché di condizioni sociali, culturali, morali che influenzano l'attività aziendale.

Il contesto territoriale dunque, osservato come elemento che instaura relazioni di interdipendenza e interattività con gli attori sociali, è parte fondamentale del concetto di familiness analizzato in precedenza, il quale rende uniche le aziende a conduzione familiare, oltre a fornire alle stesse una fonte di vantaggio competitivo che risiede anche nella forza dell'identità territoriale, la quale, insieme alla profondità delle radici familiari nel territorio, permette di comprendere come l'azienda possa beneficiare dell'identità territoriale e viceversa.

Inoltre, approfondendo la questione del patrimonio immateriale derivante dal territorio, ossia la cultura, sono stati presentati i diversi livelli di interazione tra questa e le aziende a conduzione familiare: l'integrazione, la conservazione, l'evangelizzazione e il rafforzamento del patrimonio. Ogni livello, composto da più sub-livelli, delinea alcune possibili tipologie di promozione e valorizzazione culturale che si possono individuare nel rapporto aziende-territorio.

Considerando invece il coinvolgimento delle aziende e in generale degli attori economici che formano una comunità nelle relazioni economiche e culturali, si è fatto riferimento al concetto di radicamento territoriale, o local embeddedness, il quale avviene a livello culturale, politico, strutturale e cognitivo.

Dunque, ne consegue che le imprese e i territori non solo co-costruiscono la propria identità, ma co-evolvono rappresentando risorse per accrescere la competitività l'uno per l'altro.

In seguito, alla luce delle caratteristiche delle aziende familiari, in particolar modo considerando l'aspetto generazionale, si è considerata la loro sostenibilità sociale, economica e ambientale.

Facendo riferimento alla *stewardship theory* e al capitale sociale, si può intuire come le aziende a conduzione familiare siano parte integrante della comunità, adottando specifiche misure di *Corporate Social Responsibility*, in particolare di *Family Business Social Responsibility*, che rispondono ai bisogni della stessa.

Dal punto di vista economico, le aziende familiari contribuiscono allo sviluppo regionale, il quale si compone di fattori di diversa natura (produttivi, umani, creativi/imprenditoriali, sociali) che, grazie alla prossimità (spaziale, cognitiva, sociale, organizzativa e istituzionale), sono oggetto di processi che consentono lo sviluppo regionale.

In ultima analisi, riprendendo l'importanza della trasmissione generazionale, è stata evidenziata la sostenibilità ambientale delle attività condotte dalle aziende familiari, in particolare nella preservazione delle risorse e dell'ambiente naturale, con specifico riferimento alle aziende agricole, le quali trovano nell'ambiente la risorsa e l'oggetto della propria attività, ma che ne possono subire anche l'influenza negativa in termini di scarsità di risorse.

In conclusione, si può affermare che ogni azienda familiare sviluppa con il territorio relazioni specifiche, co-costruendo l'identità territoriale e diventando protagonista, insieme agli altri attori, di scambi continui che consentono la sopravvivenza e la crescita aziendale grazie alla preservazione della propria autenticità.

Capitolo 4: I caseifici a conduzione familiare in Castilla y Leon: analisi dei casi studio

Le aziende a conduzione familiare rappresentano un elemento fondamentale dell'economia globale e la loro continuità nel tempo, nonché la nascita di nuove aziende familiari in diversi settori economici, testimonia la loro notevole capacità economica e produttiva (Birdthistle & Hales, 2022; Flören, 1998; Iosio, 2013).

Nel presente capitolo sono innanzitutto presentati dati e informazioni utili per contestualizzare la ricerca svolta, in particolare analizzando il contesto spagnolo attraverso l'analisi secondaria dei dati quantitativi per quanto riguarda le aziende familiari prima, e il settore caseario in seguito. Successivamente, il capitolo presenta l'analisi qualitativa dei dati raccolti attraverso lo svolgimento di interviste semi strutturate, facendo riferimento ai temi presentati nei capitoli precedenti: le caratteristiche e le dinamiche principali delle aziende a conduzione familiare, il processo di trasmissione generazionale, il rapporto delle aziende oggetto di studio con il territorio.

1. Le aziende familiari in Spagna

A livello europeo, ci sono circa 14 milioni di aziende familiari che generano più di 60 milioni di posti di lavoro a livello privato (Instituto de la Empresa Familiar, s.d.).

In Spagna, le aziende familiari sono 1,1 milioni, ossia l'89% del totale (Instituto de la Empresa Familiar, s.d.): tra queste dominano le microimprese (30,1%) e le piccole imprese (60,3%), che quindi costituiscono il 90,4% delle imprese familiari, ossia quasi la totalità.

Le prime aziende familiari ad essere riconosciute furono quelle agrarie con la legge 49/1981 (Estatuto de la Explotación Familiar y de los Agricultores Jóvenes, 1981) (oggi abrogata), la quale conteneva importanti norme che garantivano la continuità dell'azienda alla morte dei titolari, la maggiore area di interesse corrispondeva quindi all'aspetto della trasmissione generazionale.

In particolare, l'art. 2 definiva l'azienda familiare agricola come "l'insieme di beni e diritti organizzati imprenditorialmente dal titolare e finalizzati alla produzione agricola, principalmente per fini economici, e che costituisce il mezzo di sussistenza principale della famiglia, e che quindi possa fornire ai suoi componenti uno status socioeconomico analogo ad altri settori e che presenti i seguenti elementi contemporaneamente: a) il titolare deve svolgere l'attività agraria come attività principale, assumendosi i rischi ad

essa connessi; b) i lavori devono essere svolti personalmente dal titolare e dalla sua famiglia, o comunque la manodopera salariata fissa non deve superare annualmente le giornate di lavoro dei familiari”⁶ (art. 2, 49/1981).

Attualmente e in base a quanto riportato nella Legge dell’Imposta sul Patrimonio (art. 4.8, comma secondo, lettera b), si considera società familiare quella in cui “la partecipazione del contribuente al capitale aziendale corrisponde almeno al 5%, ovvero al 20% insieme al coniuge, ascendenti, discendenti o parenti di secondo grado, sia che il rapporto tragga origine da consanguineità, sia da affinità o adozione”⁷ (Ley del Empuesto sobre el Patrimonio, 1991).

Entro questi limiti, si considerano applicabili le norme tributarie che fanno riferimento alla cosiddetta “impresa familiare”, anche quando questa assume forma societaria.

Considerando pertanto le aziende familiari secondo questa prospettiva normativa, i dati confermano che esse sono fondamentali per l’occupazione: contribuiscono al 67% dell’occupazione nel settore privato, con 6,58 milioni di posti di lavoro e generano più della metà (il 57,1%) del PIL proveniente da esso (Instituto de la Empresa Familiar, s.d.). Analizzando la percentuale di imprese familiari sul totale di aziende nelle diverse Comunità Autonome, emerge che Castilla la Mancha è la comunità con il più elevato tasso percentuale (94,3% delle aziende sono familiari), mentre i Paesi Baschi quelle con il più basso (tuttavia corrispondente all’84,4%). Nella tabella che segue è possibile notare come nella penisola iberica le aziende familiari rappresentino la maggior parte delle aziende su tutto il territorio nazionale.

Tabella 8: Percentuale di aziende familiari nelle Comunità Autonome (Fonte: INE, s.d.)

Comunità Autonome	Aziende familiari
Andalusia	91,9%
Aragona	87,6%

⁶ Traduzione propria. Testo originale: “el conjunto de bienes y derechos organizados empresarialmente por su titular para la producción agraria, primordialmente con fines de mercado, siempre que constituya el medio de vida principal de la familia, pueda tener capacidad para proporcionarle un nivel socioeconómico análogo al de otros sectores y reúna las siguientes condiciones:a) Que el titular desarrolle la actividad empresarial agraria como principal, asumiendo directamente el riesgo inherente a la misma. b) Que los trabajos en la explotación sean realizados personalmente por el titular y su familia, sin que la aportación de mano de obra asalariada fija, en su caso, supere en cómputo anual a la familiar en jornadas efectivas”.

⁷ Traduzione propria. Testo originale: “Que la participación del sujeto pasivo en el capital de la entidad sea al menos del 5% computado de forma individual, o del 20 % conjuntamente con su cónyuge, scendientes, descendientes o colaterales de segundo grado, ya tenga su origen el parentesco en la consanguinidad, en la afinidad o en la adopción”.

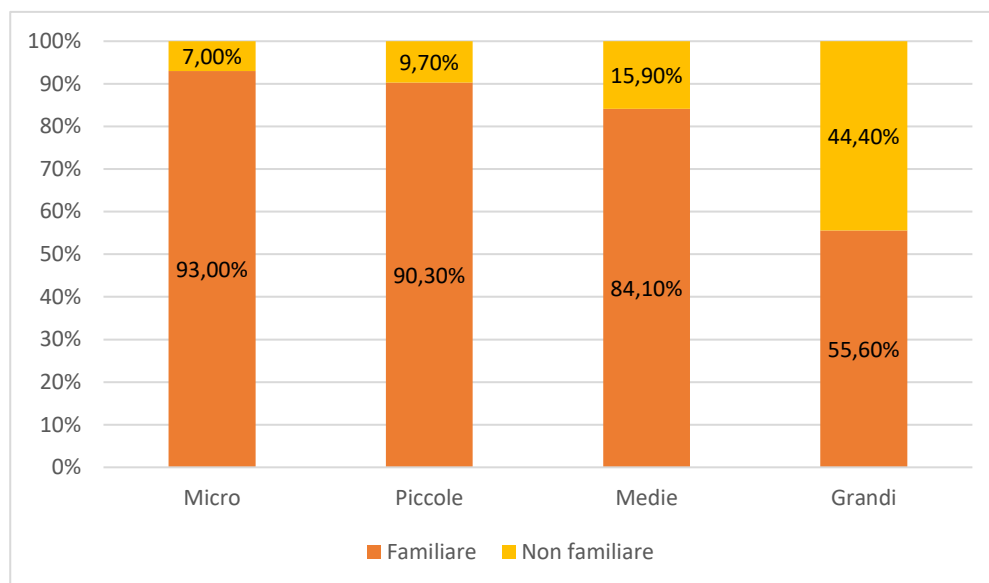
Asturie	91,1%
Isole Baleari	86,5%
Paesi Baschi	84,4%
Canarie	89,5%
Cantabria	92,1%
Castilla La Mancha	94,3%
Castilla y Leon	90,3%
Catalogna	85,6%
Comunità Valenciana	91,1%
Estremadura	91,5%
Galizia	92,4%
La Rioja	88,2%
Comunità di Madrid	85,6%
Murcia	92,5%
Navarra	86,1%

I settori più rappresentati dalla presenza di aziende a conduzione familiare sono l'agricoltura, l'allevamento e la silvicoltura (86%), il commercio (86%), il settore delle costruzioni (88%), mentre i settori con una minore presenza di aziende familiari sono l'erogazione di acqua ed energia (66%), i servizi assicurativi e immobiliari (54%) e le attività artistiche e ricreative (59%).

Un altro dato interessante riguarda il mercato delle aziende familiari in Spagna, che nel 60,4% è regionale, per il 28,3% nazionale e solo l'11,3% delle aziende ha un mercato internazionale.

Per quanto concerne la gestione, secondo quanto riportato dal rapporto a cura dell'Instituto de la Empresa Familiar (López Fernández, 2018), l'amministratore delegato nel 90% dei casi è un componente della famiglia. È interessante notare, come visibile dal grafico che segue, come questo dato cambi in base alle dimensioni aziendali.

Figura 10: CEO nelle aziende familiari in base alle dimensioni aziendali



Osservando la figura appare subito chiaro come la provenienza familiare degli amministratori delegati diminuisca all'aumentare delle dimensioni aziendali, passando dal 93% nelle microimprese, al 55,60% nelle grandi imprese.

Considerando la struttura organizzativa, gran parte delle aziende familiari presenta una struttura elementare: solo il 22,30% e il 7,50% possiedono rispettivamente il Consiglio di Famiglia e l'Assemblea Familiare, mentre il 61,20% prevede la figura dell'amministratore unico, che solo nel 20,16% dei casi è una donna (Istituto de la Empresa Familiar, s.d.).

La partecipazione delle donne nei ruoli direzionali è infatti bassa: nel 21% dei casi è presente un'amministratrice delegata, nel 31,90% dei casi le donne partecipano al Consiglio di Amministrazione, e solo nel 28,76% dei casi fanno parte del Gruppo Direttivo. Se invece osserviamo la partecipazione al Consiglio di Famiglia e all'Assemblea Familiare i dati sembrano essere incoraggianti, corrispondendo rispettivamente al 39,46% e al 40,68% (López Fernández, 2018).

Nonostante l'obiettivo principale delle aziende familiari sia quello di garantire la sopravvivenza dell'impresa (nel 69,1% dei casi), la realtà conferma la letteratura in merito alla sindrome di Buddenbrook (Fleischer, 2021; Thompson, 2019) e, più in generale, alla difficoltà delle aziende familiari di andare oltre la terza generazione: la maggior parte si trova ancora alla prima generazione (53,6%), il 37,20% alla seconda generazione, il

7,20% alla terza e solo il 2% è giunto alla quarta generazione e/o oltre (Instituto de la Empresa Familiar, s.d.).

Ulteriori obiettivi delle aziende familiari sono la crescita del profitto (48,7%) e la volontà di fornire opportunità di lavoro e uno stile di vita adeguato ai familiari (25,4%) (López Fernández, 2018).

Considerando l'aspetto della trasmissione generazionale e della successione, è interessante notare che il 74,3% dei componenti non ritiene necessario un protocollo familiare scritto, il 6,3% non sa cosa sia, il 4% non ce l'ha ma pensa di svilupparlo, nel 3,3% dei casi il protocollo è in fase di elaborazione, e solo l'11,3% ne è dotato.

Questa mancanza di pianificazione formale riflette le intenzioni dei componenti delle aziende: quasi la metà non ha piani in merito alla successione (49,28%), mentre il 27,9% afferma che la successione avverrà in via ereditaria. Solo una piccola minoranza, corrispondente al 2,97%, ha intenzione di vendere l'azienda, o la propria quota, ad altre persone o imprese.

Il successore viene scelto solitamente in base a diversi criteri, nel 28,3% dei casi deve corrispondere a un proprietario o a un familiare, nel 27,78% deve avere esperienza professionale in azienda, secondo il 19,31% dei rispondenti deve possedere una formazione universitaria, il 15,34% pensa che debba avere un'esperienza professionale al di fuori dell'impresa, e solo il 5,56% ritiene importante una formazione di tipo economico-manageriale (López Fernández, 2018).

Analizzando i dati disponibili per la Comunità Autonoma di Castilla y Leon, in particolare il report "Caracterización de la empresa familiar de Castilla y León" (Instituto de la Empresa Familiar, 2022) emerge che la maggior parte delle aziende a conduzione familiare si trova alla prima o seconda generazione (85,4%). Nella maggior parte dei casi (8 su 10) la famiglia possiede l'intera azienda e il Consiglio di Amministrazione, dove presente, è formato solo dai membri della famiglia nel 63,2% dei casi.

La presenza delle donne è minoritaria, riflettendo così la situazione nazionale: nel 38,7% dei casi non ci sono donne tra gli azionisti, nel 51% dei casi non sono parte del Consiglio di Amministrazione e nel 57,5% delle aziende non hanno incarichi gestionali.

Solo nell'8% dei casi, le posizioni dirigenziali sono affidate a non familiari. Questo dato cresce all'aumentare delle dimensioni aziendali.

Per quanto riguarda la trasmissione generazionale, solo 2 aziende su 10 la prevedono nei prossimi 5 anni (19%) e solo il 13,7% ha un piano di successione, questo è più frequente nelle aziende più antiche e in quelle che appartengono a un gruppo (holding).

Molte aziende (il 23,5%) dispongono di un Consiglio di Famiglia e il 32,7% di un Protocollo di Famiglia in cui si riportano gli accordi e le norme per regolare la gestione. Nelle aziende micro, entrambe le misure sono meno presenti.

Pertanto, si può affermare che la realtà della Comunità Autonoma di Castilla y Leon riflette le caratteristiche del panorama spagnolo.

2. Il settore caseario in Spagna

La lavorazione di latte e derivati, nonché la vendita, diretta e indiretta, di tali prodotti, costituisce il settore caseario, uno dei pilastri economici per il settore primario in Europa, in crescita nell'ultimo decennio.

Le tabelle seguenti mostrano, infatti, come siano aumentate, nell'Unione Europea e in Spagna, le aziende del settore, il fatturato complessivo, nonché il numero di impiegati negli ultimi 10 anni secondo i dati forniti dall'Eurostat.

Tabella 9: Crescita del settore caseario in UE (Fonte: Eurostat, 2023)

Anno	Numero di aziende	Fatturato (milioni euro)	Numero di impiegati
2011	12.185	134.045,1	333.937
2020	12.569	172.878,3	390.326

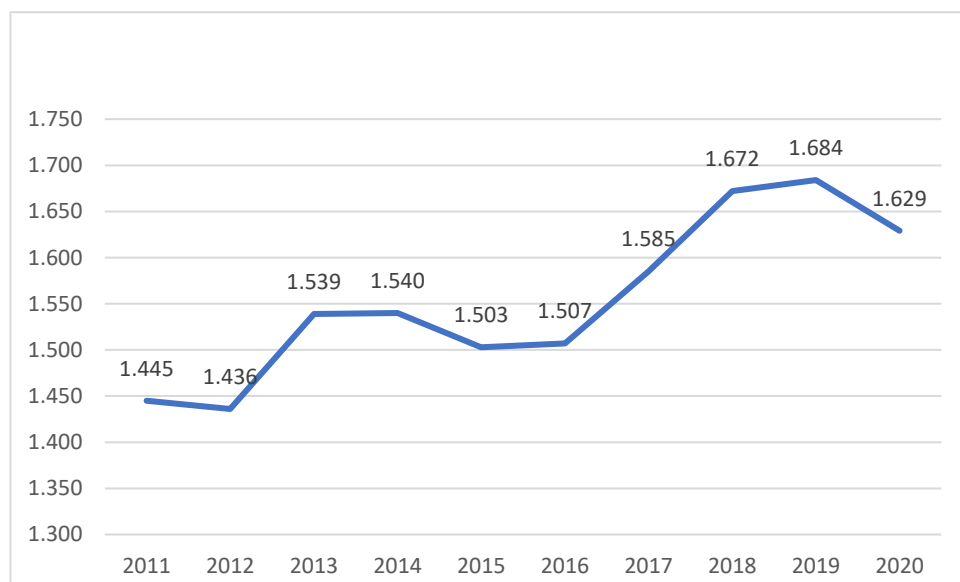
Tabella 10: Dati del settore caseario in Spagna (Fonte: Eurostat, 2023)

Anno	Numero di aziende	Fatturato (milioni euro)	Numero di impiegati
2011	1.629	9.921,7	27.848
2020	1.445	10.578,6	25.996

Mentre a livello europeo si nota un aumento nel numero di aziende, della redditività e del numero di impiegati, nel caso della Spagna il numero di aziende e il numero di impiegati sono diminuiti rispettivamente del 12% e del 7%, mentre il fatturato ha registrato un aumento pari al 7%.

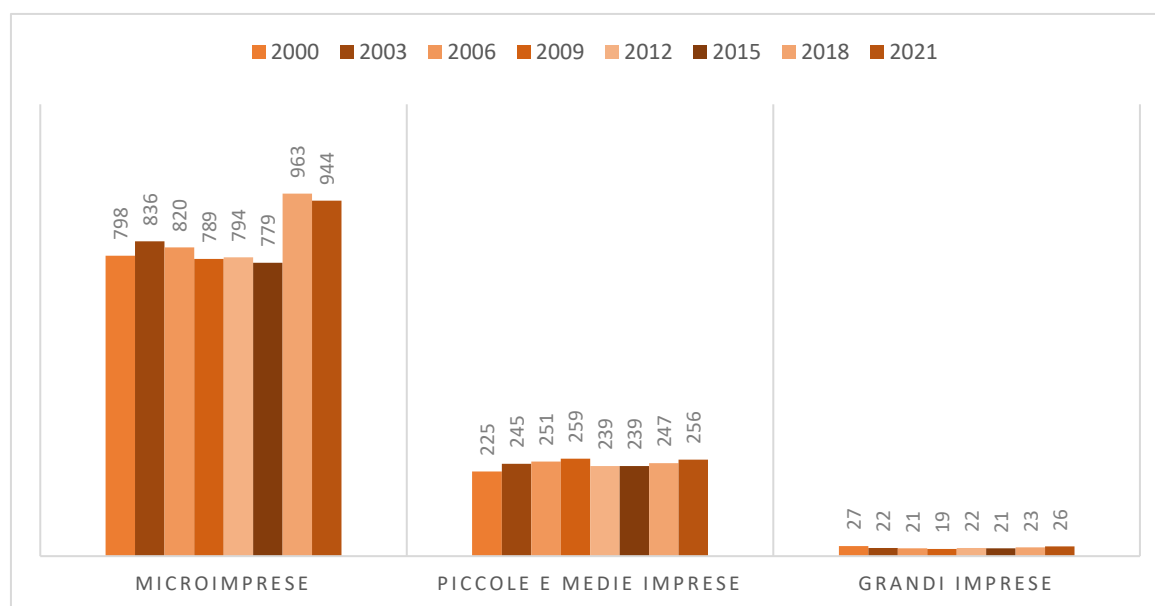
Tuttavia, se si considera il numero di aziende casearie in Spagna negli ultimi 20 anni, è interessante notare la forte crescita che il settore ha visto nell'ultimo decennio, in seguito a un calo subito nei primi anni 2000 (INE, 2022).

Figura 11: Numero di aziende casearie in Spagna (Fonte: INE, 2022)



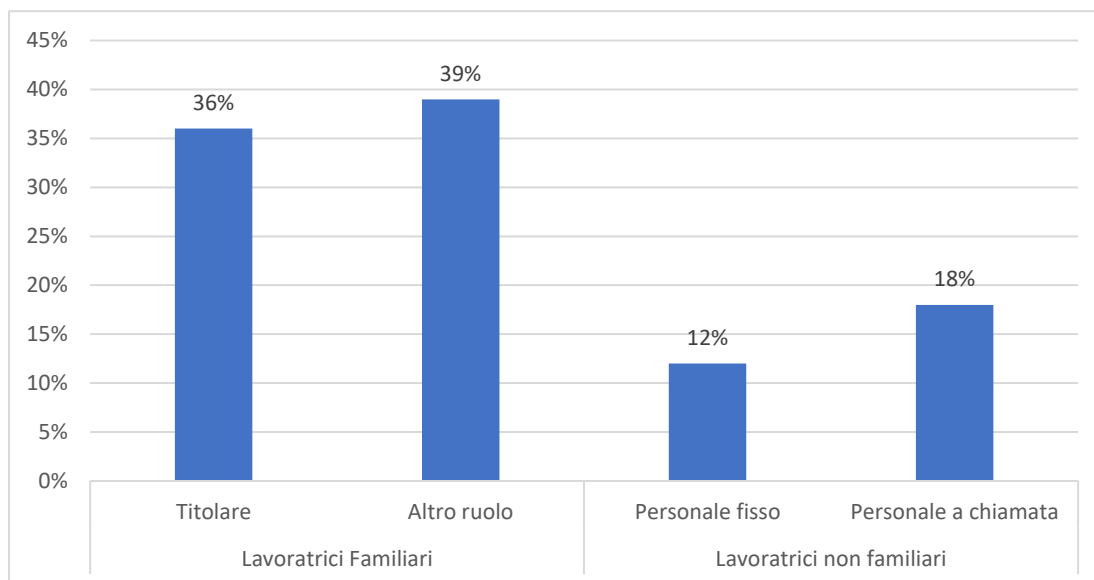
In merito alle dimensioni aziendali, prevalgono le microimprese (INE, 2016), come si può notare dal grafico che segue.

Figura 12: Numero di aziende del settore caseario per dimensioni (2000- 2021) (Fonte: INE, 2016). Ultimo aggiornamento dati INE: 5 agosto 2022



Il peso del lavoro femminile nel settore caseario corrisponde circa a $\frac{1}{4}$ del totale, dunque rappresenta una minoranza; si tratta per gran parte di lavoro familiare (il 36% dei titolari familiari sono infatti donne), mentre le lavoratrici dipendenti sono solo il 12% (Iglesias & Andrés, 2022).

Figura 13: Occupazione femminile nel settore caseario (Fonte: Iglesias & Andrés, 2022)



Commentando brevemente i dati presentati, si può affermare che le aziende familiari rappresentano larga parte del tessuto imprenditoriale spagnolo, così come quelle casearie sono fondamentali nel settore primario della penisola iberica.

Nell'uno come nell'altro, prevalgono le microimprese a conduzione familiare, nelle quali le donne sono coinvolte ma non rappresentano la maggioranza, anzi, solo una minoranza è parte attiva degli organi direttivi. In generale, le aziende a conduzione familiare mostrano strutture organizzative semplici, nelle quali la presenza del sistema famiglia non è formalizzato con Patti o Protocolli di famiglia.

3. Lavoro, azienda, famiglia: i temi principali emersi da una prima analisi

A partire dalle tematiche analizzate, nonché dalle riflessioni esposte nei capitoli precedenti, la prima fase di ricerca consiste nell'indagare e descrivere il punto di vista dei

soggetti intervistati presso le aziende casearie collocate in Castilla y Leon, presentate nella Nota Metodologica.

Il capitolo presenta pertanto i risultati dell'analisi delle 11 interviste semi strutturate⁸ e le caratteristiche di ogni caso sono sintetizzate nella tabella che segue.

Tabella 11: Caratteristiche dei soggetti intervistati

Partecipante	Sesso dell'intervistato	Generazione ⁹	Sesso del titolare dell'azienda	Dimensioni azienda ¹⁰
P1	F	G2	F	Micro
P2	F	G2	F	Micro
P3	M	G1	F	Micro
P4	F	G1	F	Micro
P5	F	G2	F	Piccola
P6	M	G2	F	Piccola
P7	M	G1	F	Piccola
P8	F	G1	F	Piccola
P9	M	G2	M	Micro
P10	M	G3	M	Micro
P11	M	G3	M	Micro

Di seguito sono presentate le mappe concettuali dei nodi/ codes tematici rilevati nell'analisi delle interviste ai familiari coinvolti in azienda attraverso l'uso del software di analisi qualitativa Nvivo14.

⁸ Le aziende selezionate sono state individuate secondo due criteri: dimensioni (micro e piccole, vedi nota 10), conduzione femminile e maschile. Come si evince dalla nota metodologica, le aziende selezionate in Castilla y Leon sono 3: micro azienda a conduzione femminile (4 interviste), microazienda a conduzione maschile (3 interviste), piccola azienda a conduzione femminile (4 interviste). Per ogni azienda è stato possibile intervistare uno o più membri appartenenti a due diverse generazioni: G1 e G2 oppure G2 e G3. Le interviste semistrutturate sono state condotte singolarmente, i testi sono stati successivamente analizzati utilizzando il software di analisi qualitativa Nvivo14. Si rimanda alla nota metodologica per maggiori dettagli.

⁹ Come presentato nella nota metodologica, G1 indica coloro che hanno fondato l'azienda e/o l'hanno trasmessa alla generazione successiva, G2 coloro che hanno preso in eredità l'azienda e attualmente la gestiscono, G3 coloro che lavorano in azienda e che potrebbero gestirla in futuro.

¹⁰ Come si può leggere nella nota metodologica, la divisione per dimensioni fa riferimento alle indicazioni dell'Unione Europea: le piccole aziende hanno fino a 50 dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio fino a 10 milioni di euro; mentre le micro hanno fino a dieci dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio fino a 2 milioni di euro.

Le tre mappe rappresentano i nodi e i relativi sotto-nodi delle tre macro-dimensioni analizzate, rispettivamente le caratteristiche del family business, l'aspetto generazionale, il rapporto tra azienda e territorio. A sinistra di ogni mappa si trova il tema, al centro si trovano i nodi individuati, e a sinistra i sotto nodi.

Figura 14: Nodi e sotto nodi relativi al tema delle caratteristiche del family business individuati nell'analisi delle interviste svolte in Spagna.

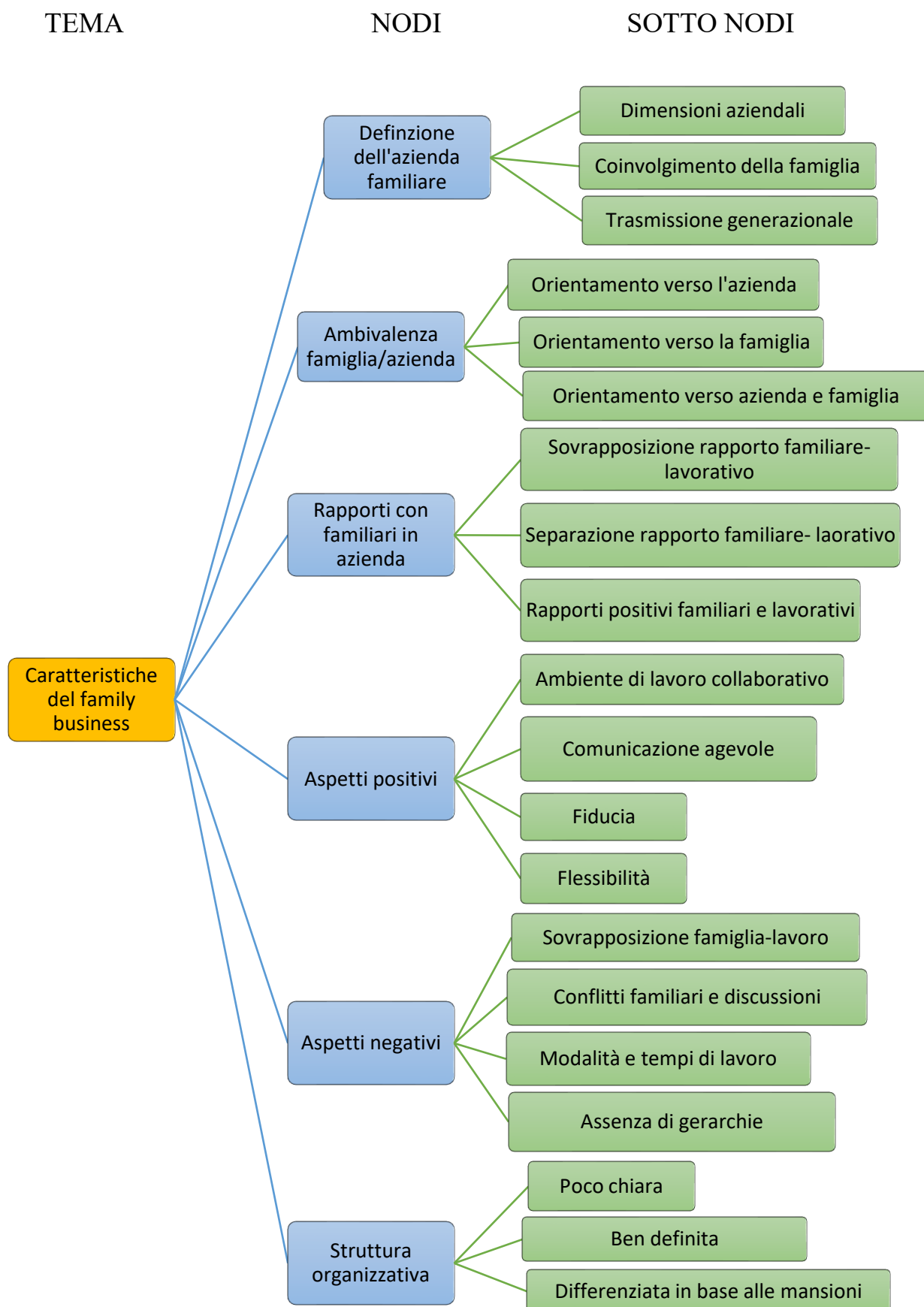


Figura 15: Nodi e sotto nodi relativi al tema dell'aspetto generazionale individuati nell'analisi delle interviste svolte in Spagna

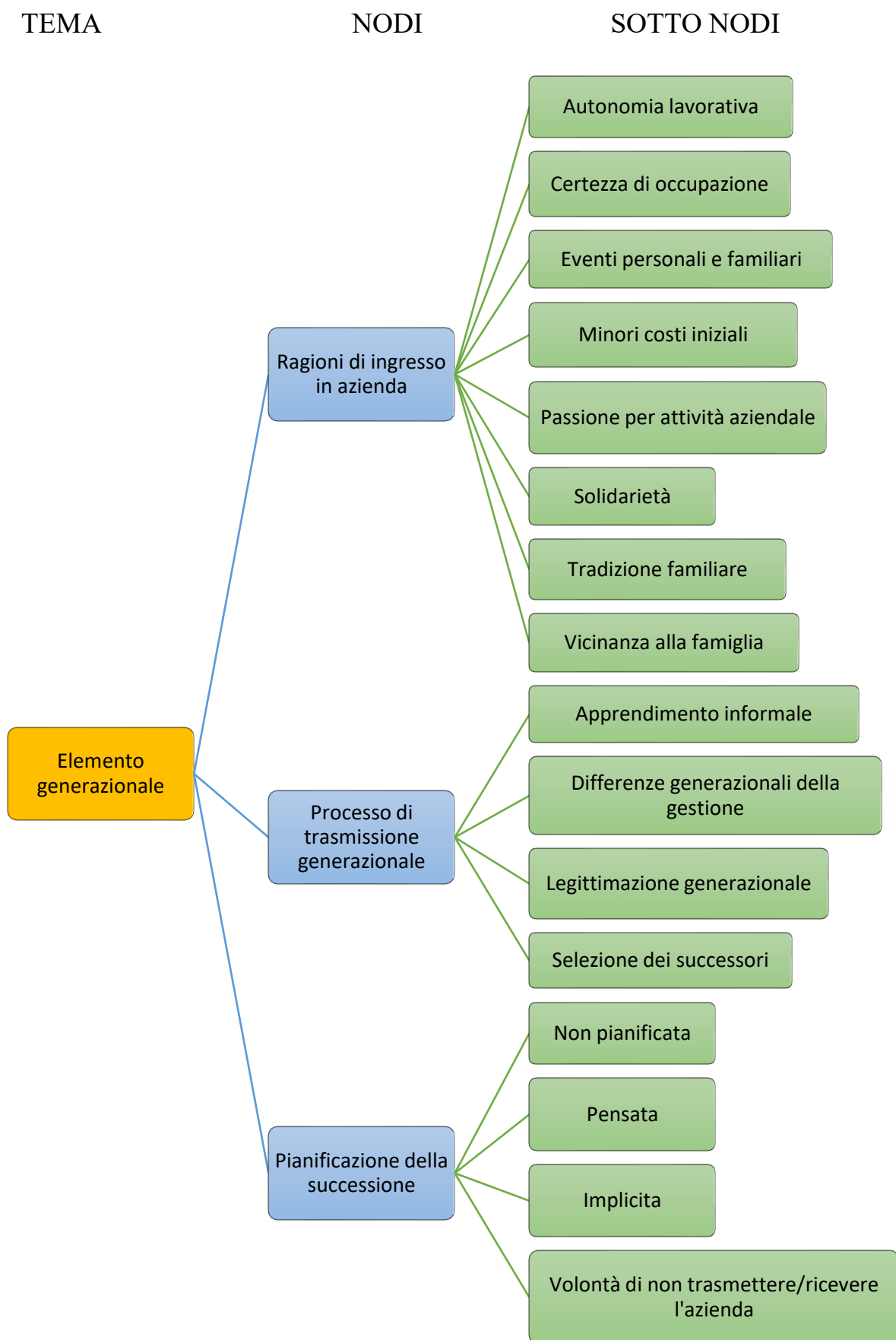
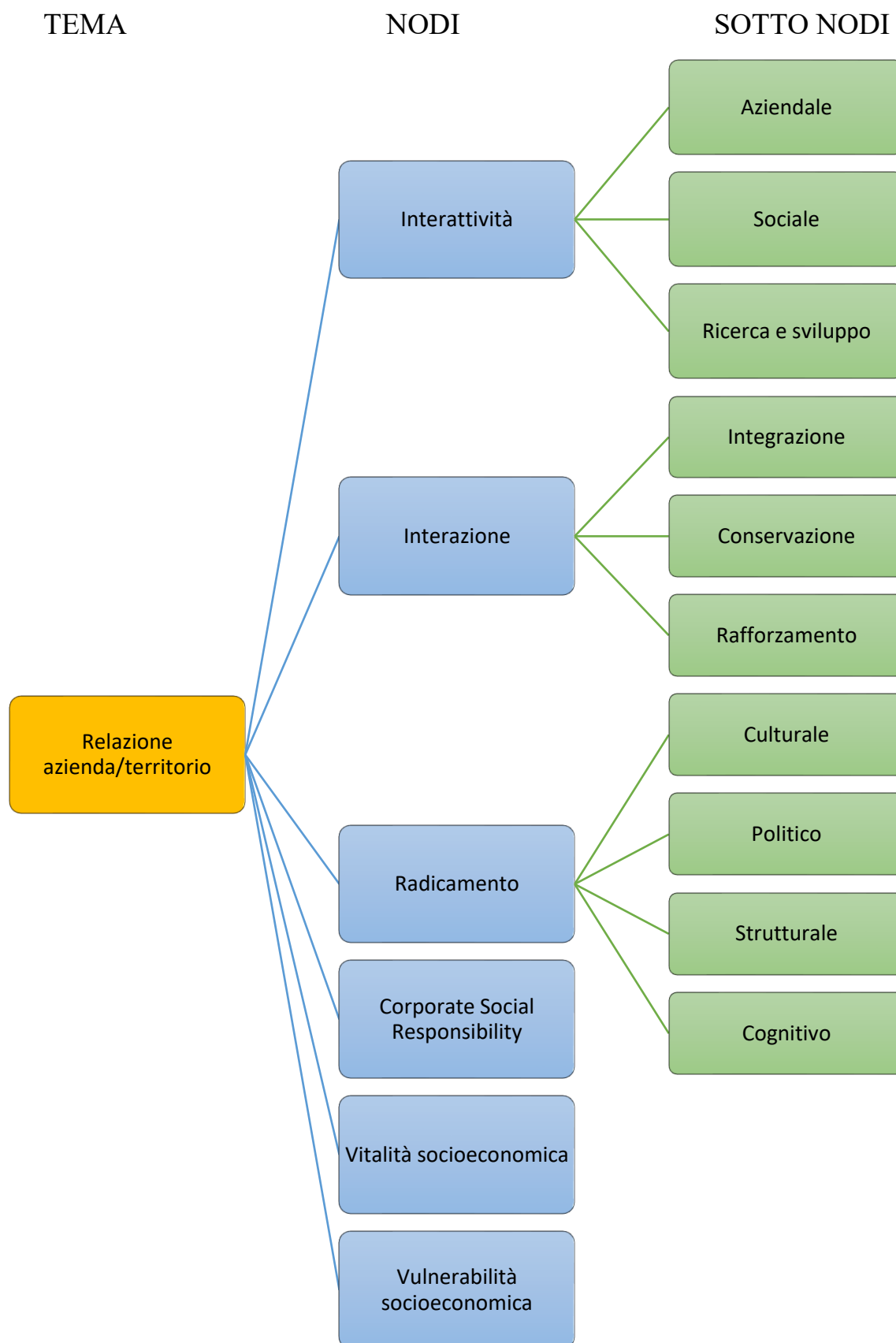


Figura 16: Nodi e sotto nodi relativi al tema della relazione azienda/territorio individuati nell'analisi delle interviste svolte in Spagna.



Di seguito sono invece proposte tre word cloud delle interviste, ognuna relativa ad una generazione intervistata.

Figura 17: Word cloud generazione 1



Figura 18: Word cloud generación 2



Figura 19: Word cloud generazione 3



Come si può notare dalle word cloud, le tre parole più ricorrenti per ogni generazione sono *trabajo*, *empresa*, *familia* (lavoro, azienda, famiglia): è dunque chiaro come la compresenza di questi tre elementi sia fondamentale.

Considerando le differenze, nelle interviste alla prima generazione sono presenti parole legate alla successione generazionale, come *transmitir*, *hijas*, *generaciones* (trasmettere, figlie, generazioni).

Nella word cloud della seconda generazione cambiano le parole legate alle relazioni familiari: mentre nella prima sono presenti le parole *mujer* e *hijas* (moglie, figlie), nella seconda si può notare la presenza di *hermana*, *padres*, *madre* (sorelle, genitori, madre). Emergono inoltre vocaboli legati all'attività lavorativa: *quesería*, *economico*, *empleados* (caseificio, economico, impiegati).

La terza word cloud, quella delle interviste effettuate alla terza generazione, mostra la prospettiva di chi non è ancora parte integrante dell'azienda, sono infatti presenti parole come *colaboras*, *ayuda*, *problemas*, *dificultad* (collabori, aiuto, problemi, difficoltà), che sottolineano un ingresso graduale in azienda con il sostegno dei genitori (la parola *padre*, padre, è infatti ben visibile).

Nei paragrafi successivi sono presentati in dettaglio i risultati ottenuti per ciascuna area tematica: le caratteristiche delle aziende familiari, il processo di trasmissione generazionale, la relazione con il territorio.

4. Una prospettiva generazionale sul concetto di azienda familiare

4.1 La famiglia come elemento fondamentale dell'azienda

Secondo i dati raccolti, la percezione, nonché la definizione, delle aziende familiari, varia principalmente considerando la prospettiva generazionale e le dimensioni aziendali.

Infatti, le tre generazioni vedono nel coinvolgimento della famiglia l'elemento fondamentale, come si può notare nei seguenti estratti di interviste:

Generazione 1:

(...) en la que la mayor parte de los miembros de la empresa son... son familiares¹¹ (3_M_1gen)

Pues...una empresa que lo llevan solo la unidad familiar... O sea, que entre los, entre las personas que la crean, hay un vínculo familiar.¹²(4_F_1gen)

Generazione 2:

(...) es cuando trabajas con tu familia¹³ (2_F_2gen)

Es una empresa en la que todos hacemos de todo, o sea los propietarios son la familia, los trabajadores son la familia.¹⁴ (1_F_2gen)

Generazione 3:

una empresa familiar es una empresa creada por un miembro de la familia y que más o menos todo el grupo familiar pues ayuda en ella y se involucra en ella y se preocupa por ella.¹⁵ (11_M_3gen)

¹¹ (...) nella quale la maggior parte dei membri dell'azienda sono...sono familiari

¹²Bene.. un'impresa gestita solo dall'unità familiare...ossia, che tra, tra le persone che la creano c'è un legame familiare.

¹³ (...) è quando lavori con la tua famiglia.

¹⁴ È un'azienda in cui tutti facciamo tutto, vale a dire, i proprietari sono la famiglia, i lavoratori sono la famiglia.

¹⁵ Un'azienda familiare è un'azienda creata da un membro della famiglia e più o meno tutto il gruppo familiare la sostiene, ne entra a far parte e se ne occupa.

Inoltre, la generazione 2 individua nelle dimensioni aziendali un criterio discriminante per la distinzione delle aziende a conduzione familiare, indicando come elemento delle aziende familiari “*es una empresa pequeña*” (è una piccola impresa).

Tra gli elementi che contraddistinguono le aziende familiari, la generazione 1 evidenzia l’aspetto generazionale, come testimonia il seguente estratto:

(...) un modo de vida que muchas veces es heredado de los antepasados y que las generaciones pasadas, pues han luchado mucho por establecerla, por mejorarla, por adaptarla a las... a los tiempos. ¹⁶

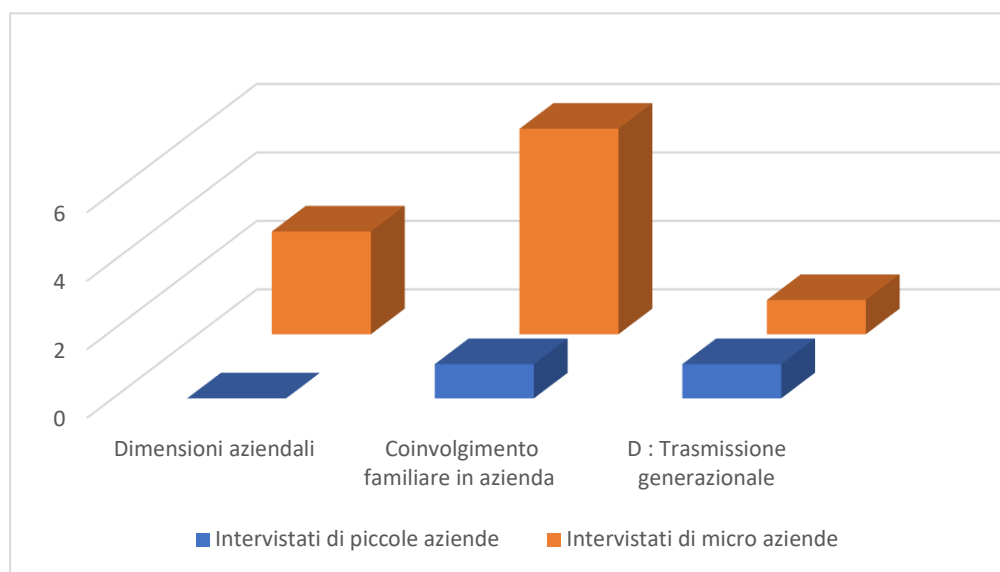
(7_M_1gen)

L’elemento generazionale è presente in misura minore nella percezione della seconda generazione, e del tutto assente nella prospettiva della terza generazione.

Analizzando invece la percezione di azienda familiare in base alle dimensioni dell’azienda di appartenenza degli intervistati, si può affermare che i componenti delle microaziende individuano nelle dimensioni e nel coinvolgimento aziendale dei criteri rilevanti, mentre nelle aziende di piccole dimensioni si considera, seppur leggermente, l’elemento familiare e la trasmissione generazionale. La Figura in basso mostra come i rispondenti delle microaziende valutino maggiormente l’aspetto delle dimensioni e quello del coinvolgimento della famiglia in azienda.

¹⁶ Uno stile di vita che nella maggior parte dei casi è stato ereditato dai predecessori e che le generazioni passate, beh, hanno lottato molto per crearla, per migliorarla, per adattarla alle...ai tempi.

Figura 20: Elementi distintivi del family business in base alle dimensioni dell'azienda di appartenenza dei rispondenti



4.2 L'assenza di gerarchie e la sovrapposizione tra ruoli affettivi e lavorativi

La struttura organizzativa delle aziende intervistate presenta organigrammi poco chiari, in cui non sono presenti gerarchie, ma una divisione in base alle mansioni, in cui le decisioni sono prese collettivamente, in cui non influiscono elementi come la proprietà, i ruoli direzionali rivestiti, ecc.

A livello generazionale, è possibile notare come la generazione 1 si occupi principalmente dell'attività primaria dell'azienda casearia (allevamento, caseificazione), mentre la generazione 2 dei contatti con i clienti, l'amministrazione e la contabilità, i servizi di accoglienza e turismo. La generazione 3, ove presente, è di affiancamento nei rapporti con i clienti.

Gli estratti delle interviste riportati di seguito mostrano questa ripartizione dei compiti, quindi le responsabilità di ognuno.

No, yo creo que más bien hay como una especie de reparto de tarea, más que eso. Por ejemplo, la zona de ovejas, la domina, la domina (nome del marito), porque a mi tampoco me ha gustado nunca. Y luego la zona del queso pues la domino yo más. Y bueno, pues también, luego

la parte de la venta se le da un poco mejor a (nomi dei figli).
(8_F_1gen)¹⁷

In alcuni casi, la struttura, quindi i ruoli di ognuno dei soggetti, è poco chiara e gli stessi familiari hanno opinioni diverse sul loro coinvolgimento, come testimoniato dalle interviste ai componenti di una stessa azienda¹⁸:

*Tenemos trabajos delimitados. Mí, yo, yo te digo, estoy aquí en administración. Yo hago como secretaria y contabilidad todo junto. Mi hermana es la maestra quesera y mi madre prepara pedidos junto a mi hermana. No hay una jerarquía. Es imposible que la haya. En realidad, yo debería dar instrucciones a mi madre. No, eso no pasa. Es bastante complicado. En la quesería toman decisiones. mi hermana junto con mi madre y aquí yo. Porque ellas conocen más lo que pasa allí y yo lo que pasa aquí.*¹⁹

R: Le pido que me describa el organigrama de la empresa.

I: Bueno, son ellos tres. Mhm... Y yo.

R: Y porque tu después?

*I: Porque son ellos, Los..los tres. Vale.*²⁰

Somos cuatro personas, mi mujer, mis dos hijas, (...) y yo. En realidad la llevan las tres mujeres. Yo tengo otro trabajo fuera. O sea que realmente son ellas tres. Yo echo una mano en lo que puedo. (...) la que lleva todas las de contabilidad, facturación, papeles, etcétera es (hija) y mi mujer y mi hija pequeña son las que se ocupan de la de la quesería.

¹⁷ No, penso che ci sia più una sorta di divisione dei compiti, più questo. Ad esempio, la zona delle pecore, la domina, la domina (nome del marito), perché a me non è mai piaciuta. E poi l'area del formaggio, beh, me ne occupo principalmente io. E poi, beh, allora la parte della vendita è gestita meglio da (nomi dei figli).

¹⁸ Considerando il numero di interviste raccolte, si è ritenuto opportuno non identificare i partecipanti.

¹⁹ Abbiamo ruoli delimitati. Io, io, io... ti dico, sono qui in amministrazione. Faccio la segretaria e la contabilità. Mia sorella è la specialista del formaggio e mia madre prepara gli ordini insieme a mia sorella. Non c'è gerarchia. È impossibile che ci sia. In realtà, dovrei dare ordini a mia madre. No, non succede. È abbastanza complicato. Nel caseificio prendono decisioni mia sorella insieme a mia madre e qui io. Perché loro sanno di più su quello che succede lì e io so di più su quello che succede qui.

²⁰ R: Le chiedo di descrivermi l'organigramma dell'azienda.

I: Beh, sono loro tre. Mhm... E io.

R: Perché tu vieni dopo?

I: Perché sono loro, loro... loro tre. OK

Yo me ocupo de la producción. Eso sí, yo hago el queso, pero después prácticamente no hago nada más. Son ellas las que las que envasan, las que preparan los pedidos, las que envían, las que hacen todo. Luego, el organigrama. Pues yo creo que eso, la contabilidad (hija) y la quesería, la quesería en sí la llevan (mujer y hija) y yo echo una mano en lo que puedo.²¹

I: Somos todos iguales. (...) Cada uno sabe de una cosa y todos opinamos. Sobre todo.

R: Crees que hay una jerarquía?

I: Hombre, no. A ver, evidentemente (marido) y yo somos los padres y siempre la jerarquía de ser padres e hijos. Básicamente porque luego opinamos todos y la opinión de todos vale igual. Somos los cuatro iguales.

R: Y cuando me dices que hay una jerarquía de padres e hijos...?

I: [mi interrompe] No significa nada, significa la misma que tenemos en casa, quiero decir que bueno, como es sus padres, pues algo más de respeto.²²

In questo caso, è possibile notare come la divisione in compiti sia condivisa da tutti i componenti. Tuttavia, un componente della Generazione 1 e uno della Generazione 2 si sentono meno coinvolti nell'attività aziendale; inoltre, si verifica un sovrapporsi della gerarchia lavorativa con quella familiare, come riportato da un componente della Generazione 1.

²¹ Siamo quattro persone, mia moglie, le mie due figlie, (...) ed io. In realtà le tre donne conducono l'azienda. Io ho un altro lavoro fuori. Quindi praticamente sono loro tre. Aiuto dove posso. (...). Chi si occupa di tutta la contabilità, fatturazione, scartoffie, ecc. è (figlia) e mia moglie e la figlia minore sono quelle che si occupano del negozio di formaggi. Io mi occupo della produzione. Certo, faccio il formaggio, ma poi praticamente non faccio altro. Sono loro che fanno le confezioni, che preparano gli ordini, che spediscono, che fanno tutto. Ecco, l'organigramma. Bene, penso che, contabilità (figlia) e il negozio di formaggi, il negozio di formaggi è gestito da (moglie e figlia) e io do una mano dove posso.

²²I: Siamo tutti uguali. (...) Tutti sanno qualcosa e tutti esprimiamo un'opinione. Su tutto.

R: Pensi che ci sia una gerarchia?

Io: Ehi, no. Vediamo, ovviamente (marito) ed io siamo i genitori e c'è sempre la gerarchia dell'essere genitori e figli. Fondamentalmente perché poi tutti abbiamo un'opinione e l'opinione di tutti ha lo stesso peso. Siamo tutti e quattro uguali.

R: E quando mi dici che esiste una gerarchia tra genitori e figli...?

I: [mi interrompe] Non significa niente, significa la stessa che abbiamo a casa, cioè va bene, visto che siamo i loro genitori è, beh, c'è un po' più di rispetto.

Questo tende ad avvenire maggiormente nei casi di strutture elementari semplici, come testimoniano gli estratti delle interviste presentati di seguito.

*seguimos haciendo las mismas comidas familiares. Lo que pasa es que ahora son muy aburridas porque cuando estamos los cuatro es inevitable no hablar del trabajo. Quiero decir, no nos quitamos de la quesería de la cabeza. Entonces estamos en el trabajo, no? Siempre acabamos hablando de la quesería? Siempre.*²³ (1_F_2gen)

*Pero son dos cosas distintas, pero evidentemente se mezclan mucho, se mezclan constantemente porque somos una familia y trabajamos juntos. Tenemos las dos, las tensiones de familia, las tensiones de de.. de trabajo*²⁴ (3_M_1gen)

*(marido) y yo somos los padres y siempre la jerarquía de ser padres e hijos.*²⁵ (4_F_1gen)

Pertanto è interessante notare e sottolineare come, al di là dei ruoli ricoperti, la gerarchia padre-figlio si rifletta in azienda, unendosi alla gerarchia titolare- impiegato o colleghi (Cooper et al., 2013; Román et al., 2020). Tale sovrapposizione è stata riscontrata principalmente nei membri della generazione 1 (70% delle references).

Un ulteriore elemento che emerge è l'influenza negativa che la vita familiare può subire in seguito alla mancanza di separazione tra le attività, come si può riscontrare nell'intervista riportata di seguito:

*Pues que si me apetecía ver la tele con mi madre, ya no puedo verla con mi madre porque no es mi madre solo entonces bueno, eso.*²⁶
(5_F_2gen)

²³ Continuiamo a fare gli stessi pranzi di famiglia. Quello che succede è che adesso sono molto noiosi perché quando siamo insieme noi quattro è inevitabile non parlare di lavoro. Voglio dire, non usciamo dal caseificio nella nostra testa. Quindi siamo al lavoro, no? Si finisce sempre per parlare del caseificio? Sempre.

²⁴ Ma sono due cose diverse, però ovviamente si mescolano molto, si mescolano costantemente perché siamo una famiglia e lavoriamo insieme. Abbiamo entrambe le cose, tensioni familiari, tensioni lavorative.
²⁵ (marito) ed io siamo i genitori e c'è sempre la gerarchia dell'essere genitori e figli.

²⁶ Beh, se volessi guardare la TV con mia madre, non posso più guardarla con mia madre perché lei non è solo mia madre, beh, questo.

Tale sovrapposizione si manifesta anche nell'orientamento verso la famiglia o verso l'azienda: nella maggior parte dei casi (6 intervistati su 11) gli intervistati hanno dichiarato di non riuscire a distinguere un elemento dall'altro:

*(...) vamos a ver, si las cosas van mal en la empresa, mal oír a la familia y viceversa, que son exactamente igual de importancia las dos y tiene que haber un buen ambiente para que la empresa funcione. Y yo creo que más o menos son igual.*²⁷ (4_F_1gen)

A tal proposito, è significativa la risposta fornita dal partecipante 2_F_2gen alla domanda "Considerando l'attività economica e la famiglia, quali sono le priorità della vostra gestione?"

I: Se separa una cosa de la otra?

R: Si deberías separarlas o no sé, si son la misma cosa...

*I: Claro que son la misma cosa, yo creo.*²⁸ (2_F_2gen)

Nonostante la maggior parte degli intervistati faccia difficoltà a dividere i due sistemi, alcuni di loro hanno attribuito maggiore importanza alla famiglia:

La empresa ahora mismo es muy importante porque es nuestro futuro, nuestro presente y eso, pero la familia es la familia y en eso no hay ninguna duda (6_M_2gen)²⁹

Yo para mí siempre la familia. Sí. Vamos. Nunca he tenido que elegir, pero.. Pero siempre pongo la familia antes. Sí, sí, sí. Hay una

²⁷ (...) Vediamo, se in azienda le cose vanno male, la famiglia ne risente e viceversa, entrambi sono esattamente ugualmente importanti e ci deve essere un buon ambiente perché l'azienda funzioni. E penso che siano più o meno la stessa cosa.

²⁸ I: Si separa una cosa dall'altra?

R: Se dovessi separarli o non so, se sono la stessa cosa...

I: Certo che sono la stessa cosa, credo.

²⁹ In questo momento l'azienda è molto importante perché è il nostro futuro, il nostro presente e così via, ma la famiglia è la famiglia e su questo non ci sono dubbi

discusión o lo que sea, pues siempre, aunque haya pérdidas, siempre la familia (8_F_1gen)³⁰

Siempre, siempre, siempre, siempre tiene que ser mucho, mucho, mucho más importante la familia que la empresa. La empresa es un medio con el que conseguir recursos económicos, pero lo más importante que tenemos en esta vida solo es la familia. (9_M_2gen)³¹

Tra gli intervistati, solo in due casi le risposte sono state codificate con il sotto-nodo Orientamento verso l'azienda:

Todas estas necesidades van bastante unidas, pero intentamos priorizar las necesidades de la quesería (1_F_2gen)³²

se lucha al máximo por esa empresa y después por las relaciones de familia. Pues son las normales de toda familia (7_M_1gen)³³

4.3 Genitori e figli o titolari e dipendenti?

Dagli elementi finora presentati derivano aspetti positivi e negativi, indipendentemente dalle dimensioni aziendali e/o dalle generazioni coinvolte.

In particolare, l'aspetto positivo maggiormente individuato è l'ambiente lavorativo collaborativo e solidale, altri elementi positivi sono la flessibilità, la fiducia e la comunicazione agevole che l'azienda familiare rende possibile.

Tra gli elementi negativi invece, quelli che emergono maggiormente sono la sovrapposizione famiglia-lavoro, le modalità di lavoro, mentre in misura minore si presentano anche l'organigramma poco definito, i conflitti familiari e le discussioni.

La figura in basso mostra i sotto nodi degli aspetti positivi e negativi identificati, raccolti in base alla somiglianza delle parole codificate attraverso il software Nvivo14.

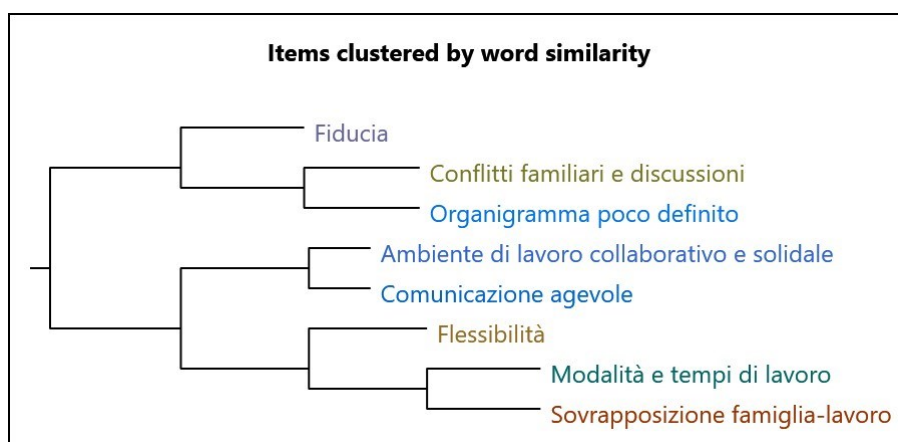
³⁰ Io, per me sempre la famiglia. Sì dai. Non ho mai dovuto scegliere, ma... Ma metto sempre la famiglia al primo posto. Sì sì sì. C'è una discussione o qualsiasi altra cosa, ma sempre, anche se ci sono perdite economiche, sempre la famiglia

³¹ Sempre, sempre, sempre, sempre la famiglia deve essere molto, molto, molto più importante dell'azienda. L'azienda è un mezzo con cui ottenere risorse economiche, ma la cosa più importante che abbiamo in questa vita è solo la famiglia.

³² Tutte queste esigenze vanno di pari passo, ma cerchiamo di dare la priorità alle esigenze del caseificio.

³³ Sì fa il massimo per quest'azienda e poi per i rapporti familiari... Beh, poi sono quelli normali di ogni famiglia.

Figura 21: Raggruppamento dei sotto nodi "Aspetti positivi" e "Aspetti negativi" in base alla somiglianza delle parole



Si può intuire che molti aspetti negativi siano fortemente collegati: ad esempio, tendono ad insorgere conflitti in presenza di un organigramma poco definito, allo stesso modo, la sovrapposizione famiglia-lavoro è stata riscontrata in presenza di modalità e tempi di lavoro poco chiari. Questi due elementi presentano ovviamente una forte affinità nella codifica con il nodo flessibilità. Dall'altro lato, la comunicazione agevole è stata codificata nei casi in cui è stato identificato anche un ambiente di lavoro collaborativo e solidale.

Per comprendere meglio gli elementi codificati in ognuno dei nodi e sotto nodi presentati, si propongono di seguito due tabelle riassuntive con gli estratti codificati e le traduzioni accanto per facilitare la lettura. La prima tabella riguarda il nodo degli aspetti positivi, mentre la seconda concerne gli aspetti negativi. Grazie agli estratti è possibile comprendere meglio il raggruppamento presentato nella Figura precedente.

Tabella 12: Nodi positivi codificati nelle interviste con relativi estratti e traduzione

Ambiente di lavoro collaborativo e solidale	
hay muchas dificultades, (...) si hay alguna, pues nuestro padre nos ayuda y nos la soluciona para que no haya ningún problema. (10_M_3gen).	Ci sono molte difficoltà (...) se ce n'è una, nostro padre ci aiuta e la risolve per noi in modo che non ci siano problemi.
nos apoyemos los unos a los otros porque gracias a Dios somos la, estamos en familia y eso y eso ayuda bastante. (6_M_2gen)	Ci sosteniamo l'uno con l'atro perché grazie a Dio siamo la, siamo in famiglia e questo aiuta abbastanza.

no es gente desconocida, es gente que lleva toda la vida contigo, tu padre, tu madre, tu hermana, que nos apoyamos mucho en todo y en cualquier problema que tienes. (6_M_2gen)	Non si tratta di sconosciuti, sono persone che trascorrono tutta la vita con te, tuo padre, tua madre, tua sorella, ci sosteniamo molto in ogni cosa e in qualsiasi problema tu abbia.
Fiducia	
Hay plena confianza en los trabajadores de que van a hacerlo bien por la empresa. (7_M_1gen)	C'è piena fiducia nei lavoratori per il fatto che lo faranno bene per l'azienda.
Control hay lógicamente, pero no hay que tener ahí pues jolín, pues si yo saco una partida de 100 quesos, tienes que contar que los 100 estén o no.. ahí sabes que nadie se va a meter nada para el bolso. (8_F_1gen)	Logicamente c'è il controllo, ma non devi averlo lì, beh, se tiro fuori un lotto di 100 formaggi, devi contare se i 100 formaggi ci sono o no...qui sai che nessuno ruberà qualcosa.
Flessibilità	
Es muy cómodo para cualquier para los horarios, para contar con la gente más horas de las que hay que trabajar. (4_F_1gen)	È molto comodo per chiunque per gli orari, poter contare sulle persone per più ore di quelle che devono lavorare.
Si mi hermano no puede venir dos días porque tiene cualquier cosa, le cubro yo y somos generosos y y no hay problemas. (5_F_2gen)	Se mio fratello non può venire due giorni perché è impegnato, lo copro io, siamo generosi e non c'è problema.
Comunicazione agevole	
más entendimiento entre las personas. (10_M_3gen)	Più comprensione tra le persone.
Al final te ves luego en casa, lo hablas, no tienes ningún tapujo, guardar ninguna cosa, no hay ningún problema. (6_M_2gen)	Alla fine ti trovi a casa, ne parli, non ti tiri indietro, metti via tutto, non c'è nessun problema.
yo creo que nos entendemos muy bien porque nos conocemos. (5_F_2gen)	Credo che ci capiamo bene perché ci conosciamo.

Tabella 13: Nodi negativi codificati nelle interviste

Conflitti familiari e discussioni	
los celos familiares son mucho más fuertes que las envidias y los celos con gente de fuera. Entonces yo pertenecía a una empresa familiar y tuve que tomar la determinación de coger mis trastos y hacer una fábrica por mi cuenta. (9_M_2gen)	Le gelosie familiari sono molto più forti dell'invidia e della gelosia con gli estranei. Facevo parte di un'azienda di famiglia e ho dovuto decidere di prendere le mie cose e creare un'azienda da solo.

Ante una toma de decisiones hay dos puntos de vista. Siempre. Entonces, discusiones y esas cosas. (10_M_3gen)	Prima di prendere una decisione ci sono due punti di vista. Sempre. Quindi, discussioni e cose del genere.
discutes más porque tienes confianza y no es igual que un compañero de trabajo que no le dirías algo. (4_F_1gen)	Ci sono più discussioni perché hai più confidenza e (il familiare) non è come un collega a cui non diresti alcune cose.
Organigramma poco definito	
discutimos más en horario de trabajo porque por lo que he dicho no hay una jerarquía, entonces no hay órdenes (1_F_2gen)	Discutiamo di più nell'orario di lavoro per quello che le ho detto, non c'è una gerarchia, quindi non ci sono ordini.
Modalità e tempi di lavoro	
Hay veces que hay que trabajar cinco horas, hay que trabajar 15, hay que ir un sábado por la mañana. (1_F_2gen)	Ci sono volte che bisogna lavorare 5 ore, altre che bisogna lavorarne 15, c'è bisogno di lavorare un sabato mattina.
tiendes a trabajar de más, tiendes a estar demasiado preocupado y aparte eso, desde que tenemos la empresa que salir ya no podemos irnos de vacaciones juntos. No podemos porque igual un bar tú lo puedes cerrar 15 días o una semana. La quesería no, el queso, aunque tú no vendas, sigue necesitando cuidarse. (1_F_2gen)	tendi a lavorare di più, a essere più preoccupato, e a parte questo, da quando abbiamo l'azienda non possiamo andare in vacanza insieme. Non possiamo, perché un bar lo puoi chiudere per 15 giorni o una settimana. Il caseificio no, il formaggio, anche se non lo vendi, ha bisogno di cura.
tienes que estar dispuesto y disponible para tu empresa las 24 horas del día a solucionar los problemas que vengan en esta empresa. (9_M_2gen)	Devi essere disposto e disponibile per la tua azienda 24 ore al giorno per risolvere i problemi che vengono a crearsi.
Sovrapposizione famiglia- lavoro	
el negocio le tienen en la puerta de casa, por decirlo de alguna manera, y no vas a poder desconectar nunca. (6_M_2gen)	L'azienda è a portata di mano, per così dire, e non sarai mai in grado di disconnetterti.
Las tensiones que se puedan crear en la familia por cuestiones laborales es el único inconveniente que se me ocurre. Puede haber en un momento tensiones por cuestiones familiares que evidentemente se notan en el puesto de trabajo, porque es la misma gente y puede haber tensiones en el trabajo que se transmiten a casa. (3_M_1gen)	Le tensioni che si possono creare in famiglia per questioni lavorative sono l'unico inconveniente che mi viene in mente. Ad un certo punto possono esserci tensioni dovute a problemi familiari che si notano evidentemente sul lavoro, perché si tratta delle stesse persone, e possono esserci tensioni sul lavoro che si trasmettono a casa.
cuando hay un problema, pues te cuesta más desconectar, te le traes a casa. O sea, no es como un trabajo normal que tú discutes con un	Quando c'è un problema è più difficile per te disconnetterti, te lo porti a casa. Voglio dire, non è come un lavoro normale che discuti con un collega,

compañero, tu jefe y cuando te vas a casa se te olvida. Aquí no, aquí seguimos. (8_F_1gen)	con il tuo capo, e quando torni a casa te ne dimentichi. Non qui, qui continuiamo.
--	--

Come si può notare, gli intervistati hanno lo stesso punto di vista in merito agli aspetti positivi e negativi del family business, tuttavia, alcuni elementi sono valutati diversamente. Un caso chiaro è quello delle ore lavorative che spesso non vengono rispettate: a tal proposito, 4_F_1gen vede il lavoro extra come un elemento positivo, mentre gli altri intervistati (1_F_2gen, 9_M_2gen) lo considerano uno svantaggio.

Anche la comunicazione agevole rappresenta un punto di forza ma anche di debolezza, in quanto è spesso considerato un elemento positivo, ma in altre è alla base di discussioni, perché la confidenza che si ha con i familiari permette di comunicare diversamente da come si comunica con soggetti esterni, siano essi dipendenti o colleghi.

Infine, la probabilità che la generazione successiva veda elementi negativi è maggiore se questi sono valutati maggiormente anche dalla generazione che li precede in azienda.

5. Dall'ingresso in azienda alla successione

Come è emerso nella revisione e analisi della letteratura sul tema del family business, un elemento fondamentale e complesso è rappresentato dalla trasmissione generazionale, un processo che prevede una riorganizzazione delle risorse aziendali.

Nelle interviste svolte, si è cercato di comprendere il motivo che ha spinto i componenti a entrare nell'azienda di famiglia, le difficoltà incontrate nella ricezione del patrimonio materiale/immateriale e la gestione, la pianificazione o le aspettative in merito al processo di successione.

5.1 L'azienda di famiglia: una passione, ma anche la certezza di un lavoro

Nell'indagare le motivazioni che hanno spinto i soggetti a fondare o entrare nell'azienda di famiglia, è possibile notare che le ragioni sono state le seguenti (tra parentesi è indicata la generazione di appartenenza dei soggetti nelle cui interviste sono stati individuati i seguenti nodi):

- Eventi personali o familiari (G1, G2),
- Solidarietà (G2, G3),
- Certezza di occupazione (G1, G2),
- Minori costi iniziali (G1, G2),
- Passione per attività aziendale (G2),

- Autonomia lavorativa (G2),
- Tradizione familiare (G1),
- Vicinanza alla famiglia (G1).

Tra gli eventi familiari che hanno determinato l'ingresso in azienda, troviamo la fine degli studi nei soggetti di seconda generazione, e il matrimonio in quelli di prima generazione, come emerge dalle interviste riportate di seguito:

Yo cuando me casé, yo vivía en León, trabajaba en León. Y al casarme vine para acá y empecé a ayudar a mi marido a ordeñar.(8_F_1gen)³⁴

Yo acababa de terminar comercio, pero hice la carrera porque había que hacerla, sin muchas expectativas de nada que me apeteciese entorno a eso. Mis padres han sido autónomos siempre. Yo he crecido. Toda mi familia es autónoma, o sea, todos son tienen pequeñas empresas. No me planteaba ni oposición ni trabajar, no tenía ningún interés específico y ellos me tenían ahí para esto.(1_F_2gen)³⁵

Il nodo della Solidarietà non è riconducibile a criteri quali la dimensione o le generazioni, ed è legato ad affermazioni come le seguenti:

*me necesitaban. Me llamaban a mí para hacer las facturas, para la contabilidad, para ir a ferias. Cuando tienes empresa familiar hay que ir, hay que ir a ferias, hay que dar la cara. Ellos ya tienen una edad, ya están más cansados*³⁶ (5_F_2gen)

*cuando mi padre lo necesita o cuando se necesita un poco más de ayuda, pues sí que vamos a ayudarlo.*³⁷ (11_M_3gen)

³⁴ Quando mi sono sposata, vivevo a León, lavoravo a León. E quando mi sono sposata sono venuta qui e ho cominciato ad aiutare mio marito con la mungitura.

³⁵ Avevo appena finito gli studi in ragioneria, ma mi sono laureata perché dovevo farlo, senza molte aspettative su tutto ciò che volevo intorno a questi studi. I miei genitori sono sempre stati lavoratori autonomi. Sono cresciuta. Nella mia famiglia c'era una piccola impresa, non ho sollevato alcuna opposizione al lavoro, non avevo alcun interesse specifico e mi chiamavano lì per questo.

³⁶ avevano bisogno di me. Mi chiamavano per fare le fatture, per la contabilità, per andare alle fiere. Quando hai un'azienda di famiglia devi andare, devi andare alle fiere, devi mostrare la tua faccia. Hanno già un'età, sono più stanchi.

³⁷ Quando mio padre ne ha bisogno o quando serve un po' d'aiuto sì, andiamo ad aiutarlo

Per quanto riguarda invece la certezza di occupazione, è emersa in particolare nelle interviste ai partecipanti di sesso femminile:

decidimos montarla y me llamaron “vien a trabajar conmigo”,no tenía ningun trabajo, entonces...(2_F_2gen)³⁸

Surgió esta oportunidad y decidimos que era buena cosa.(1_F_2gen)³⁹

Cuando terminé mis estudios no tenía una idea clara sobre mi futuro... pensé que el negocio familiar era una certeza... de un salario, un futuro, algo (2_F_2gen)⁴⁰

L'aspetto economico, relativo ai minori costi iniziali, emerge invece nelle aziende a conduzione femminile, sia negli intervistati di sesso maschile che femminile, come riportato nei due estratti di seguito:

en un principio empezamos con nada de dinero y si no fuese una cuestión familiar era imposible(3_M_1gen)⁴¹

No era viable porque no teníamos dinero para contratar a gente(7_M_1gen)⁴²

L'elemento corrispondente alla passione per l'attività aziendale emerge soprattutto nel caso della generazione 2 di una stessa azienda, i fratelli hanno infatti dichiarato quanto segue:

³⁸ Abbiamo deciso di crearla e mi hanno chiamato "vieni a lavorare con noi", non avevo nessun lavoro, quindi...

³⁹ Si è presentata questa opportunità e abbiamo deciso che era una buona cosa

⁴⁰ Quando ho finito gli studi non avevo le idee chiare sul mio futuro... pensavo che l'azienda di famiglia fosse una certezza... di uno stipendio, di un futuro, qualcosa

⁴¹ All'inizio siamo partiti senza soldi e se non fosse stata una questione di famiglia sarebbe stato impossibile

⁴² Non era fattibile perché non avevamo soldi per assumere persone

trabajé dos años fuera y cada vez que me daba cuenta que incluso a mis compañeros de trabajo, a los amigos con los que hacía, les hablaba como de yo soy,, “tengo una quesería así, yo soy quesera tal”, y digo “hablo como que estuviera de paso en este trabajo” y como que al final mi futuro fuera aquel y me daba cuenta de que me faltaba algo (...) ayudaba a mis padres a contestar emails, buscar clientes o en Navidad “Podemos hacer esta promoción?” Digo, si casi estoy más aquí en mi mente que allí. Y bueno, al final dejé el trabajo, y al volverme me di cuenta de que de que me gustaba y que era, que era lo mío. Y me quedé.⁴³ (5_F_2gen)

estuve un año ahí haciendo prácticas y tal, y luego automáticamente vine para el pueblo. Ya te digo, desde los 16, 17años (...) Estuve ayudando en la quesería, trabajaba, con mi padre y tal, hasta ahora que abrimos esto, que ahora estamos más o menos 100 por 100 aquí en el restaurante y me gusta⁴⁴ (6_M_2gen)

Altri elementi riscontrati, seppure in misura minore, sono l'autonomia lavorativa, la vicinanza alla famiglia, e la tradizione familiare.

In particolare, per quanto riguarda quest'ultimo elemento è emblematico quanto riportato da uno dei partecipanti:

“ahora vendo queso porque mi tatarabuelos producían queso, si ellos habian producido boligrafos, ahora yo estaba vendendo boligrafos tambien”⁴⁵ (3_M_1gen)

⁴³ Ho lavorato all'estero per due anni e ogni volta mi rendevo conto che anche ai miei colleghi, agli amici che mi sono fatta, parlavo loro di come sono, “ho un caseificio così, sono una casara”, e ho pensato "Parlo come se stessi lavorando svolgendo questo lavoro", come se alla fine il mio futuro era quello e ho capito che mi mancava qualcosa (...), aiutavo i miei genitori rispondere alle e-mail, cercare clienti o a Natale dicevo "Possiamo fare questa promozione?" Voglio dire, nella mia testa dicevo “se sono quasi più qui che lì”. E bene, alla fine ho lasciato il mio lavoro, e quando sono tornata ho capito che mi piaceva e che era, che era il mio. E sono rimasta.

⁴⁴ Ho trascorso un anno lì facendo stage e simili, e ogni tanto tornavo in città. Ti dico, da quando avevo 16, 17 anni (...) aiutavo nel caseificio, lavoravo, con mio padre e così via, fino ad ora che abbiamo aperto questo, che ora siamo più o meno al 100% qui al ristorante e mi piace.

⁴⁵ ora vendo formaggio perché i miei bisnonni producevano formaggio, se avessero prodotto penne, ora vendereai penne anche io”

Come si può notare, è difficile che un singolo caso sia riconducibile a un'unica ragione di ingresso in azienda, nella maggior parte dei casi gli elementi sono molteplici.

A tal proposito, il nodo Solidarietà è riscontrabile nei casi in cui sono stati individuati anche i nodi Certezza di occupazione, Minori costi iniziali, Passione per l'attività aziendale; allo stesso modo la certezza di occupazione è legata a eventi personali e familiari.

5.2 Pianificazione generazionale: poco chiara o assente

Nell'analisi del processo di trasmissione generazionale, i principali sotto-codici emersi nelle interviste sono l'apprendimento avvenuto in maniera informale, la legittimazione generazionale, la diversità nella gestione, e la volontà di non trasmettere o non ricevere l'azienda familiare.

In particolare, l'apprendimento informale e continuo avviene anche in maniera inconsapevole:

me parece que nunca he intentado hablarles, transmitirles cosas, creo que las transmites ya con las actitudes⁴⁶ (8_F_1gen)

Vamos aprendiendo según hacemos las cosas.⁴⁷ (2_F_2gen)

La diversità nella gestione emerge in particolare per il modo di gestire l'azienda, adattandola alle necessità del mercato e ai bisogni delle generazioni attuali. Pertanto, si può osservare come sia cambiata l'economia, considerando soprattutto le tecnologie e la necessità di trasformare i prodotti rispetto al passato.

In questo senso, la generazione 1 riconosce il valore e le competenze della generazione 2, nonché l'abilità nel creare attività secondarie, come quelle turistiche, gestite, quando presenti, dalla seconda generazione appunto.

de los padres a los hijos, todo eso son generaciones ya muy distintas. Por ejemplo, nosotros, pues ya nos pilló un poco tarde todo esto de la tecnología de internet, de todo esto, pues en nuestra vida escolar no lo teníamos nada de todo eso. Y después, como en el trabajo, tampoco es

⁴⁶ Mi sembra di non aver mai provato a parlare con loro (i figli), a trasmettere loro delle cose, penso che tu le trasmetta già con gli atteggiamenti

⁴⁷ Impariamo mentre facciamo le cose

una cosa que te hiciera falta el día a día (...) pues oye, mucha gente sí lo ha cogido porque le gusta estar. Yo por ejemplo, pues no me gusta y no tengo casi ni idea de todo esto de tecnología. (...) para los hijos pues vete, vamos a crear una tienda online porque así tal vendemos. Y bueno, pues fueron metiéndose un poco, cogiendo ellos el testigo de lo de lo que viene de lo moderno.⁴⁸ (7_M_1gen)

Entonces las nuevas generaciones están muy preparadas para afrontar el presente, porque es que lo que nosotros, las generaciones pasadas, es el pasado, lo que parece que dominamos, pero el futuro no le dominamos. (...) y no tienen razón todos los de antes ni todos los de ahora⁴⁹ (8_F_1gen)

Entonces vemos esos ejemplos de empresas que el abuelo y eran por ejemplo un valor de cuatro y ahora el nieto es un valor de 400 porque se ha dimensionado, se ha extendido por el global, bueno, de todo tipo. Entonces, claro, son los tiempos, cada tiempo tiene sus cosas y claro, pues los de antes no pueden servir para hoy⁵⁰ (7_M_1gen)

me acuerdo yo de mis padres y todo eso que tenía ocho o diez vacas daba carrera a los hijos. Salieron médicos veterinarios con diez vacas y hoy día con diez vacas, pues vamos, te mueres de hambre porque hay el que tiene 400 o 300. Entonces claro, esta zona para el modelo aquel

⁴⁸ dai genitori ai figli, sono già generazioni molto diverse. Ad esempio, noi, beh, siamo stati raggiunti un po' troppo tardi da tutta questa tecnologia di Internet, tutto questo, beh, nella nostra formazione scolastica non avevamo niente di tutto questo. E poi, anche nel lavoro, non è qualcosa di cui hai bisogno quotidianamente, (...) beh, ascolta, molte persone ci si sono avvicinate perché gli piace. Ad esempio, a me non piace e non ho quasi idea di tutta questa tecnologia. (...) Per i figli, allora va bene, creeremo un negozio online perché è così che vendiamo. E bene, hanno cominciato a mettersi un po' in gioco, prendendo il testimone di ciò che viene dalla modernità.

⁴⁹ Quindi le nuove generazioni sono molto preparate ad affrontare il presente, perché quello che noi, generazioni passate, è il passato quello che sembriamo dominare, ma non dominiamo il futuro. (...) e non tutti quelli di prima né tutti quelli di adesso hanno ragione.

⁵⁰ Quindi vediamo quegli esempi di aziende che il nonno aveva, ad esempio, un valore di quattro e ora il nipote ha un valore di 400 perché si è ingrandito, si è diffuso in tutto il mondo, beh, di tutti i tipi. Quindi, ovviamente, questi sono i tempi, ogni tempo ha le sue cose e, naturalmente, quelli di prima non possono essere utili oggi.

*sirvió para aquellas generaciones, pero para hoy no sirve ya. Entonces tienes que buscar tu modo de eso y tu modo de vida.*⁵¹ (4_F_1gen)

La trasmissione non è stata pianificata in nessun caso, pertanto nessuna delle aziende analizzate è in possesso di un documento, Patto o Protocollo di Famiglia. È interessante notare che la terza generazione ha manifestato la volontà di non ricevere l'azienda e, in generale, di non voler intraprendere un'attività familiare in futuro:

*Yo la verdad es que si tuviera que llevar una empresa la llevaría yo solo. Sin tener en cuenta a nadie de la familia. Porque eso es mucho llo.*⁵² (11_M_3gen)

*A mí no me gustaría seguir trabajando en la empresa. Ya no voy a continuar con ella. Yo quiero tener una empresa, pero no quiero tener esa empresa. O sea, en el momento de que mis padres se mueran y me llega a mí, yo la vendería.*⁵³ (10_M_3gen)

Anche l'intervistato 6_M_2gen ha espresso la volontà che i figli non ereditino l'azienda di famiglia, sottolineando l'aspetto negativo della sovrapposizione tra azienda e famiglia e la mancanza di disconnessione dal lavoro, non solo quotidianamente, ma anche dopo la fine dell'età lavorativa:

te diría que yo, por mi parte, casi no me gustaría que se transmitiera generacionalmente. Porque es lo que te digo. La llevamos desde poco, pero veo que va a ser mucho tiempo el que voy a estar aquí y si consigo que vaya bien el negocio y todo eso, no me gustaría que después de jubilarme, como así decirlo, tener que seguir pendiente... porque al final si lo heredan los hijos, que es lo que les ha pasado a mis padres,

⁵¹Ricordo i miei genitori e tutti quelli che avevano otto o dieci mucche hanno dato una carriera ai propri figli. Prima con dieci mucche diventavi veterinario e oggi con dieci mucche, beh dai, stai morendo di fame perché c'è chi ne ha 400 o 300. Quindi, ovviamente, quest'area per quel modello era utile per quelle generazioni, ma non lo è più oggi. Quindi devi trovare il tuo modo di farlo e il tuo modo di vivere.

⁵² La verità è che se dovessi dirigere un'azienda la farei da solo. Senza tener conto di nessuno in famiglia. Perché questo porta un sacco di guai.

⁵³Non vorrei continuare a lavorare in azienda. Non continuerò. Voglio avere un'azienda, ma non voglio avere quell'azienda. In altre parole, quando i miei genitori moriranno, io la venderò.

*mi padre y mi madre, al final van a estar toda la vida aunque se jubilen*⁵⁴(6_M_2gen)

Coloro che hanno dichiarato di voler trasmettere l'azienda ai successori non hanno idea sulle modalità di trasmissione (G2), nel caso della prima generazione emerge che nel loro caso si è trattato di un processo spontaneo legato alle circostanze:

*Sí que pensamos en continuarla. De pasársela a otras personas, de como de que sigan, eso no lo he pensado. No, pero en llevarlo en el futuro sí.*⁵⁵ (2_F_2gen)

*Pero bueno, cuando empezamos a ver que los chicos estaban interesados y querían quedarse aquí fue cuando ya empezamos a planear algo más, porque eso sí que a mí sobre todo ya les decía que me parecía poco para tantas familias. O sea, está bien para una familia, que ahora somos una familia. Pero yo sí pensaba el día que vosotros os caséis y queráis vuestra casa y vuestra familia, eso no da para tantas familias. Entonces sí que fue cuando ya empezamos un poco a pensar en crecer.*⁵⁶ (7_M_1gen)

*no fue planeada, fue un poco pues inculcada desde bueno, desde pequeños*⁵⁷ (7_M_1gen)

Infine, la pianificazione o la gestione della successione non è riconducibile a elementi quali la dimensione aziendale.

⁵⁴ Ti direi che io, da parte mia, difficilmente vorrei che venisse trasmesso generazionalmente. Perché è quello che ti sto dicendo. Siamo qui da un po', ma vedo starò qui molto tempo e se riesco a far andare bene gli affari e tutto il resto, non mi piacerebbe che dopo essere andato in pensione, per così dire, dover restare in sospenso... perché alla fine, se lo ereditano i figli, come è successo ai miei genitori, mio padre e mia madre, alla fine rimarranno qui per tutta la vita anche se vanno in pensione.

⁵⁵ Sì, pensiamo di continuarlo. Trasmetterlo ad altre persone, che continuino, questo non l'ho pensato. No, ma nel tenerlo in futuro sì.

⁵⁶ Quando abbiamo iniziato a vedere che i figli erano interessati e volevano restare qui è stato quando abbiamo iniziato a progettare qualcos'altro, perché questo era particolarmente vero per me e avevo già detto loro che mi sembrava poco per così tante famiglie. Voglio dire, va bene per una famiglia, che ora siamo una famiglia. Ma ho pensato al giorno in cui ti sposerai e vorrai la tua casa e la tua famiglia, non è abbastanza per così tante famiglie. abbiamo iniziato a pensare un po' alla crescita dell'azienda.

⁵⁷ Non era programmato, mi è stato un po' inculcato fin dall'infanzia

6. Il territorio rurale tra vitalità e vulnerabilità

L'analisi dei dati relativi alla relazione dell'azienda con il territorio mira a indagare tre elementi fondamentali, riconducibili ai tre pilastri della sostenibilità: il legame, nonché l'impatto, sociale, ambientale, ed economico.

Nella presentazione dei dati si farà principalmente riferimento ai concetti di interattività, radicamento, corporate social responsibility.

6.1 L'interattività: dare e avere nel rapporto con il territorio

Considerando i tre livelli di interattività (Lundberg & Öberg, 2021), le aziende analizzate presentano una maggiore interattività aziendale e sociale, mentre quella di ricerca e sviluppo è riscontrabile in pochi casi, come si può notare nei grafici seguenti.

Figura 22: Livelli di interattività per dimensioni aziendali

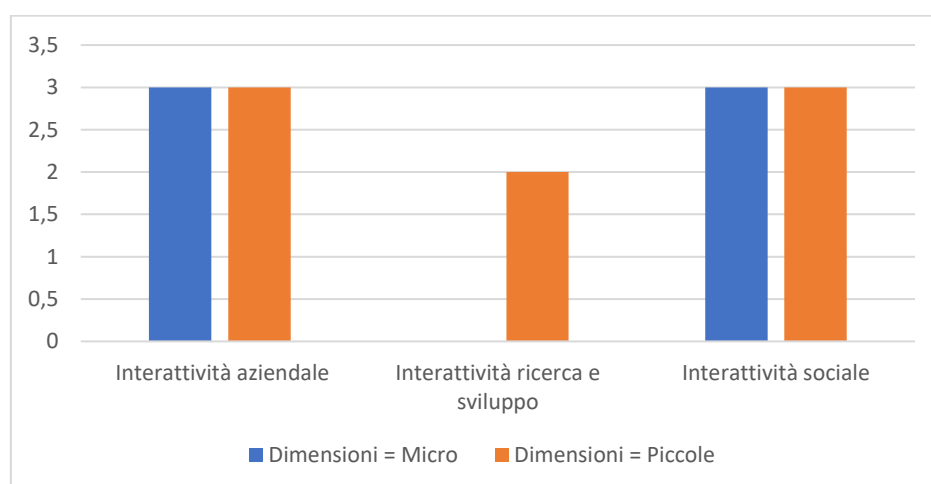


Figura 23: Livelli di interattività per sesso del titolare

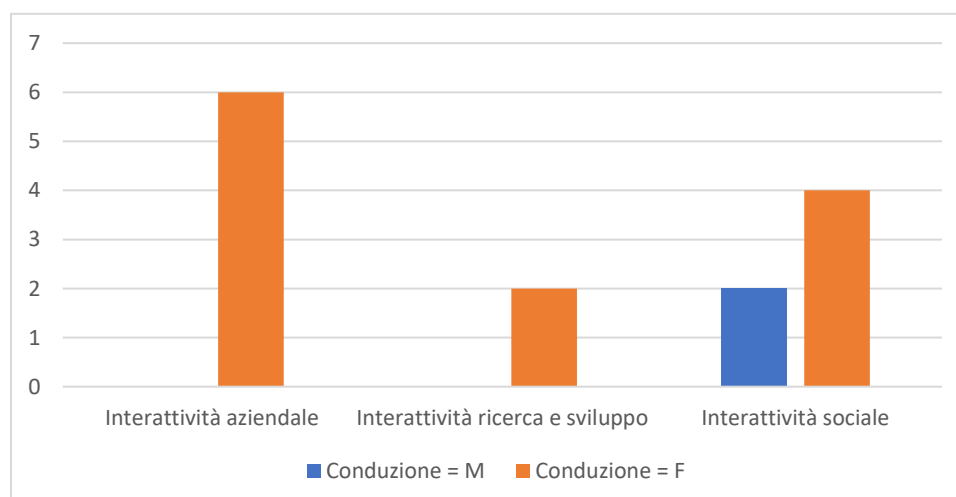
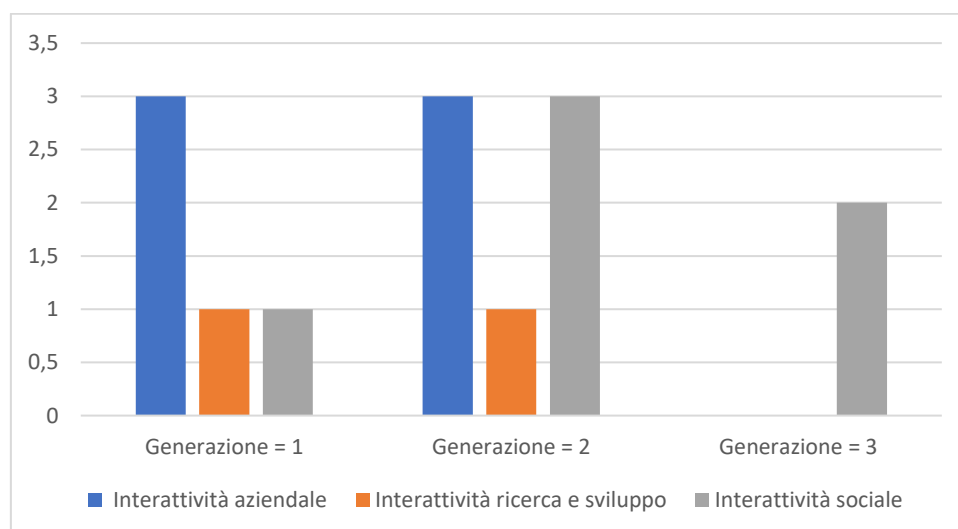


Figura 24: Livelli di interattività per generazione dei rispondenti.



Dai grafici emerge che l'interattività ricerca e sviluppo è assente nelle micro aziende, le aziende a conduzione femminile mostrano maggiore interattività rispetto a quelle a conduzione maschile; mentre a livello generazionale la generazione 2 mostra, in generale, livelli di interattività maggiori.

L'interattività sociale è relativa alla dipendenza del territorio dall'azienda per la creazione delle attività, mentre il territorio dipende dall'azienda per l'occupazione che questa crea:

pero ahora conseguimos ser el mes pasado 29 empleados en un pueblo de 60 habitantes. Hemos conseguido crear 29, casi la mitad de empleos que no son todos del pueblo, obviamente, pero son de las zonas de alrededor y el impacto económico de 29 empleos en una zona rural despoblada como llaman la "España vaciada", pues es muy importante⁵⁸ (5_F_2gen)

Tenemos el alquiler de actividades acuáticas en el lago y utilizamos vamos, lo tenemos alquilado y todo eso y pues eso, también explotamos un poco lo que es el entorno tiene, tiene varios, varios paseos, tiene

⁵⁸Il mese scorso siamo arrivati ad essere 29 dipendenti in un comune di 60 abitanti. Siamo riusciti a creare 29 posti di lavoro, quasi la metà degli abitanti. Non vengono tutti dalla città, ovviamente, ma vengono dalle aree circostanti e l'impatto economico di 29 posti di lavoro in una zona rurale spopolata come chiamano la "Spagna svuotata", beh è molto importante

*fincas de con merenderos y todo eso, pues al final también nos aprovechamos un poco del entorno*⁵⁹ (6_M_2gen)

L'interattività aziendale è invece legata alla presenza di altre aziende nel territorio, è riscontrabile nelle aziende a conduzione femminile, senza distinzione di dimensioni aziendali, non è inoltre presente nelle interviste svolte alla terza generazione:

Por ejemplo, hay una bodega allí. Si pasas, si vienes con la intención de venir aquí, también puedes pasar por allí. También les puede favorecer o cosas así. (2_F_2gen)

*Y después pues una empresa que hay aquí, unos pueblos de mermeladas de aquí. Todos vendemos todo.*⁶⁰ (3_M_1gen)

L'ultimo livello di interattività, quello di ricerca e sviluppo, è presente solamente nell'azienda di piccole dimensioni, quindi a conduzione femminile, e vede nell'importanza del territorio il suo elemento principale:

*yo creo que la idea ha sido escuchar al terreno y ver lo que él mismo te podía ofrecer*⁶¹ (5_F_2gen)

6.2 I livelli di interazione: la prevalenza del rafforzamento dell'identità

Mentre i livelli di interattività presentati riguardano il rapporto tra l'azienda e gli altri attori e le priorità aziendali, nel presente paragrafo si presenteranno i livelli di interazione codificati nelle interviste. Questi ultimi, che riguardano le connessioni con il territorio considerandone la cultura e l'aspetto identitario, sono i livelli di integrazione, conservazione, evangelizzazione, rafforzamento, sono quasi tutti presenti nelle interviste raccolte. Trattandosi di aziende con un mercato locale, regionale e nazionale, manca la dimensione dell'evangelizzazione, relativa appunto alla comunicazione della cultura locale attraverso i mercati internazionali. Le aziende casearie oggetto di studio riflettono

⁵⁹ Affittiamo attrezzature acquatiche sul lago e lo usiamo, e beh, sfruttiamo anche un po' quello che ha l'ambiente, ha diverse, diverse passeggiate, ha fattorie con aree pic-nic e tutto il resto, bene, alla fine abbiamo anche approfittato un po' dell'ambiente.

⁶⁰ Ad esempio, c'è una cantina lì. Se passi, se vieni con l'intenzione di venire qui, puoi passare anche di là. Può anche favorirli o cose del genere. E poi, beh, un'azienda qui, alcune nel paese di là che producono marmellata, l'area della regione è questa. Vendiamo tutto tutti.

⁶¹ Penso che l'idea sia stata quella di ascoltare il terreno e vedere cosa poteva offrirti

pertanto la tendenza delle aziende familiari a proiettarsi su mercati locali o nazionali, piuttosto che in quelli internazionali, come dimostrato dai dati discussi in precedenza.

Tra i livelli di interazione, quello del rafforzamento è maggiormente presente, seguito dalla conservazione e dall'integrazione.

Il rafforzamento, ovvero il consolidamento continuo del legame azienda- territorio mediante legittimazione dell'impresa (attraverso riconoscimenti pubblici, o performance aziendali) che consente a quest'ultima di essere maggiormente attrattiva e competitiva, è riscontrabile in affermazioni come le seguenti:

*Entonces ese sentimiento de pertenencia o de amor, aparte que yo lo tuve, creo que lo tiene el pueblo entero, porque yo les oigo hablar a ellos como si fuera de todos. Más que una empresa es como no lo ven como una empresa, lo ven como algo parte de ellos*⁶² (5_F_2gen)

*la gente está contenta y satisfecha y orgullosa(...). Vamos pues prosperar, mejorar, que se dé vida a una zona, se dé publicidad, vengan turistas, haya inquietud por esa zona. Entonces todo el mundo de esa zona está contento, orgulloso*⁶³ (7_M_1gen)

La conservazione fa invece riferimento al modo in cui la cultura locale viene interiorizzata dall'azienda, in particolare nelle interviste realizzate è presente come indottrinamento di soggetti terzi che possono diventare "ambasciatori" del territorio locale al di fuori di esso:

*lo que nosotros queríamos era que la gente valorara y viera lo que tiene nuestro pueblo que aportar.*⁶⁴ (5_F_2gen)

Infine, il livello dell'integrazione, concernente la dinamica secondo cui il territorio influenza l'azienda che a sua volta diventa portatrice di tradizioni territoriali, è stato riscontrato in due casi:

⁶² Quindi quel sentimento di appartenenza o di amore, a parte il fatto che ce l'avevo io, credo ce l'abbia tutto il paese, perché li sento parlare come se fosse di tutti. Più che un'azienda è come se non la vedono come un'azienda, la vedono come parte di loro.

⁶³ le persone sono felici, soddisfatte e orgogliose(...). Quindi prosperiamo, miglioriamo, diamo vita a un'area, pubblicità, arrivano turisti, c'è interesse per quella zona. Quindi tutti in quella zona sono felici, orgogliosi.

⁶⁴ quello che volevamo era che le persone apprezzassero e vedessero il contributo della nostra città.

nosotros lo que queríamos transmitir era el amor por nuestra tierra y por nuestro pueblo. ⁶⁵ (5_F_2gen)

a que conozcan cómo se fabrica el queso aquí, cómo es el proceso productivo de la fabricación desde que es leche hasta que el producto final. ⁶⁶ (9_M_2gen)

6.3 Il radicamento: la prevalenza della componente sociale

Il radicamento territoriale, ossia il coinvolgimento delle aziende nelle relazioni economiche e culturali, può avvenire su quattro livelli (Martínez-Sanchis et al., 2022):

- radicamento strutturale: creazione di reti sociali e contatto con stakeholders;
- radicamento cognitivo: riconoscimento sociale degli imprenditori che garantisce continuità alla comunità locale;
- radicamento politico: potere esercitato dalle istituzioni che influenzano le imprese;
- radicamento culturale: condivisione di norme e valori tra azienda e territorio-

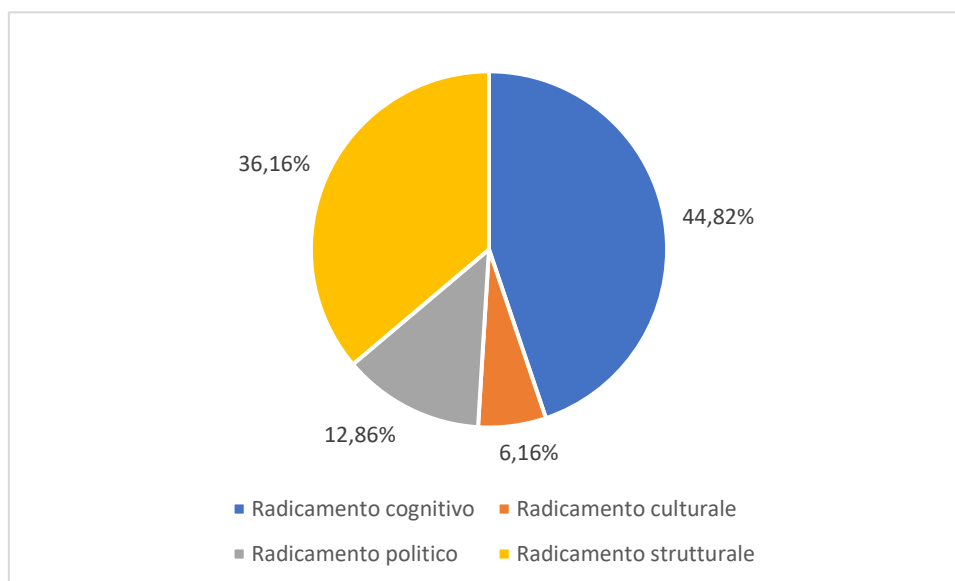
Nelle aziende a conduzione familiare analizzate, il radicamento strutturale è quello maggiormente presente, seguito da quello cognitivo, politico, e culturale.

La figura in basso mostra la prevalenza dei livelli di radicamento in base alla percentuale di testo codificata per ognuno dei sotto nodi relativi al radicamento (la totalità costituisce appunto il radicamento nella sua interezza).

⁶⁵ Quello che volevamo trasmettere era l'amore per la nostra terra e per la nostra gente.

⁶⁶ in modo che sappiano come si produce il formaggio qui, com'è il processo di produzione dal latte fino al prodotto finale.

Figura 25: Presenza dei diversi livelli di radicamento in base alle references presenti nei casi analizzati



La tabella sottostante indica, per ogni livello di radicamento, alcuni estratti delle stesse.

Tabella 14: Le codifiche di radicamento nelle interviste

Radicamento strutturale	
que nos pidan algo en las fiestas los vecinos de los pueblos para patrocinar. Y también siempre solemos colaborar con queso normalmente. (8_F_1gen)	Che i vicini delle città ci chiedano qualcosa da sponsorizzare durante i festeggiamenti. E tendiamo anche sempre a collaborare normalmente fornendo il formaggio.
patrocinamos pues equipos de atletismo, equipos de fútbol, contribuimos con el Ayuntamiento en cuando tenemos que contribuir. (9_M_2gen)	Quindi sponsorizziamo squadre di atletica, squadre di calcio, contribuiamo al Consiglio Comunale quando dobbiamo contribuire.
yo me llevo bien con todos mis vecinos y creo que están como les noto, como que están también orgullosos de de que? De que haya algo en un pueblo tan vacío y tan desolado. O sea que yo noto que la gente se presume un poco de tener esto en su pueblo. (7_M_1gen)	Vado d'accordo con tutti i miei vicini e penso che siano come li noto, come se fossero anche orgogliosi, di cosa? Che ci sia qualcosa in una città così vuota e così desolata. In altre parole, noto che le persone si vantano un po' di avere questo nella loro città.

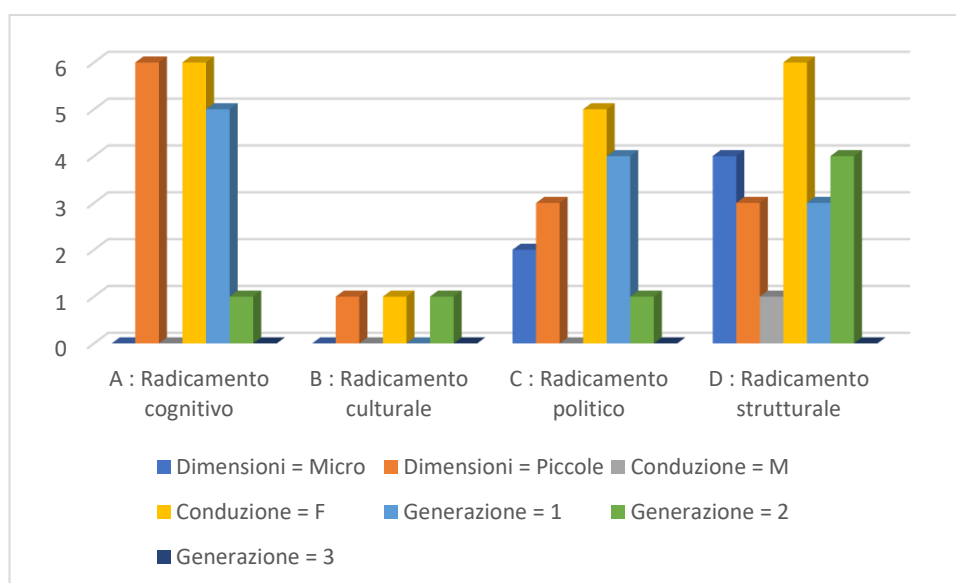
Radicamento cognitivo	
todos se sienten como parte de ello, o sea, les hemos hecho partícipes y lo ven como suyo. (5_F_2gen) Y entonces pues en el pueblo, pues al crear un negocio, al darle visibilidad, darle notoriedad, darle como dice fama o tal, pues el pueblo está como quien dice encantado, orgulloso, ellos dicen “gane un premio, gane tal, gane cual”. (7_M_1gen)	tutti si sentono parte di essa, cioè li abbiamo resi partecipi e loro la vedono come una cosa loro. E poi, beh, in città, beh, creando un business, dandogli visibilità, dandogli notorietà, dandogli fama o simili, come si dice, la gente è come se fosse contenta, orgogliosa, dicono “vinci un premio, vinci una cosa del genere, vinci quello”.
Radicamento politico	
tuvimos cuatro años para que nos dejaran construir el edificio porque la Junta de Castilla y León nos dijo que era un uso prohibido para el medio rural, que no aportaba ningún beneficio a la población. Y bueno, pues nosotros fuimos a Valladolid, recurrimos a la Junta y al final nos dio la razón y pudimos construirlo, pero esa fue una limitación muy grande, no nos dejaban hacerlo. (5_F_2gen) en cuestión de impuestos también. Lógicamente al tener más empresa, pues sí pagamos más impuestos que un vecino normal. (8_F_1gen)	Ci sono voluti quattro anni per farci costruire l'edificio perché la Giunta di Castilla y León ci ha detto che era un uso vietato per le zone rurali, che non portava alcun beneficio alla popolazione. E bene, siamo andati a Valladolid, ci siamo rivolti alla Giunta e alla fine ci hanno dato ragione e siamo riusciti a costruirlo, ma quello era un grosso limite, non ce lo avevano permesso. anche dal punto di vista fiscale. Logicamente, avendo un'azienda, beh, paghiamo più tasse di un normale vicino.
Radicamento culturale	
para nosotros lo que queríamos transmitir era el amor por nuestra tierra y por nuestro pueblo. O sea, no había otra opción que hacerlo aquí, porque lo que nosotros queríamos era que la gente valorara y viera lo que tiene nuestro pueblo que aportar. Yo recuerdo de ponerme a cuando creamos un poco el concepto de decir a ver cómo puedo hacer para que la gente quiera venir aquí. (5_F_2gen)	Per noi quello che volevamo trasmettere era l'amore per la nostra terra e per la nostra gente. In altre parole, non c'era altra scelta che farlo qui, perché quello che volevamo era che le persone apprezzassero e vedessero il contributo della nostra città. Ricordo di aver iniziato quando abbiamo creato un po' il concetto, dicendo vediamo come posso far venire voglia alle persone di venire qui.

È possibile inoltre fare alcune osservazioni, osservando il grafico in basso:

- il radicamento cognitivo è presente nelle aziende di piccole dimensioni, quindi a conduzione femminile;

- il radicamento strutturale è quello maggiormente presente, indipendentemente dalle dimensioni aziendali e dal genere di chi conduce l'azienda;
- la generazione 3, non ancora coinvolta nelle attività aziendali, non ha mostrato segni di radicamento di nessun tipo;
- la generazione 1 mostra livelli di radicamento più elevato rispetto alle altre, tranne per il radicamento strutturale, in cui prevale la generazione 2.

Figura 26: Livelli di radicamento in base a dimensioni, genere di conduzione, generazioni



6.4 La Corporate Social Responsibility come priorità delle microaziende

La *Corporate Social Responsibility*, ossia la responsabilità aziendale di fornire prodotti e servizi che generino profitto (nel suo senso ristretto) o di soddisfare le aspettative sociale sviluppando la comunità e proteggendo l'ambiente (nel suo senso ampio), è connessa alla vitalità, nonché alla vulnerabilità, socioeconomia di un territorio.

È stato possibile individuare riferimenti alla *Corporate Social Responsibility* in ogni categoria di intervistati, in particolare nelle microaziende (80% delle references del nodo *Corporate Social Responsibility* in base alle dimensioni aziendali) e in misura minore nella Generazione 2 (solo il 20% di references del nodo *Corporate Social Responsibility* in base alle generazioni).

La *Corporate Social Responsibility* viene perlopiù identificata come cura dell'ambiente e sviluppo della collettività:

*el suero, que es un desecho de la quesería, se se usa para abonar las tierras*⁶⁷ (1_F_2gen)

a mí me parece que la empresa es completamente sostenible porque la luz va por placas solares. Ahora mi padre está haciendo un sondeo para sacar el agua.

*si tú colaboras con el pueblo, pues claro, al final es recíproco.*⁶⁸
(10_M_3gen)

Il territorio è inoltre considerato principalmente come fonte di capitale sociale e risorse utili all'azienda per lo sviluppo delle attività economiche, non solo primarie (quindi la presenza di pascoli e un clima che favoriscano l'allevamento), ma anche di quelle secondarie, come testimoniato dal seguente estratto:

*Porque tienen unas condiciones paisajísticas o de o de otras condiciones de lagos o de cosas de deportes. Cosas de, bueno, cada zona tiene las suyas. Es encontrar los puntos fuertes de una zona y explotarlos. Que todas las tienen. No hay ninguna, por muy mísera que sea, que no las tiene..*⁶⁹ (7_M_1gen)

Lo sviluppo delle attività economiche accresce certamente la vitalità socioeconomica del territorio, identificata con la creazione di occupazione, patrocini, relazioni commerciali con altre aziende.

Tuttavia, la collocazione delle aziende in ambienti rurali o comunque lontani dalle città principali, è spesso considerato un fattore di vulnerabilità socioeconomica:

*estamos muy alejados. También se vende menos que si es una tienda que está en una carretera*⁷⁰ (4_F_1gen)

⁶⁷ il siero, che è lo scarto del caseificio, viene utilizzato per concimare il terreno

⁶⁸ Mi sembra che l'azienda sia completamente sostenibile perché la luce passa attraverso i pannelli solari. Adesso mio padre sta facendo una ricerca per attingere l'acqua. Se collabori con le persone, ovviamente, alla fine la collaborazione è reciproca.

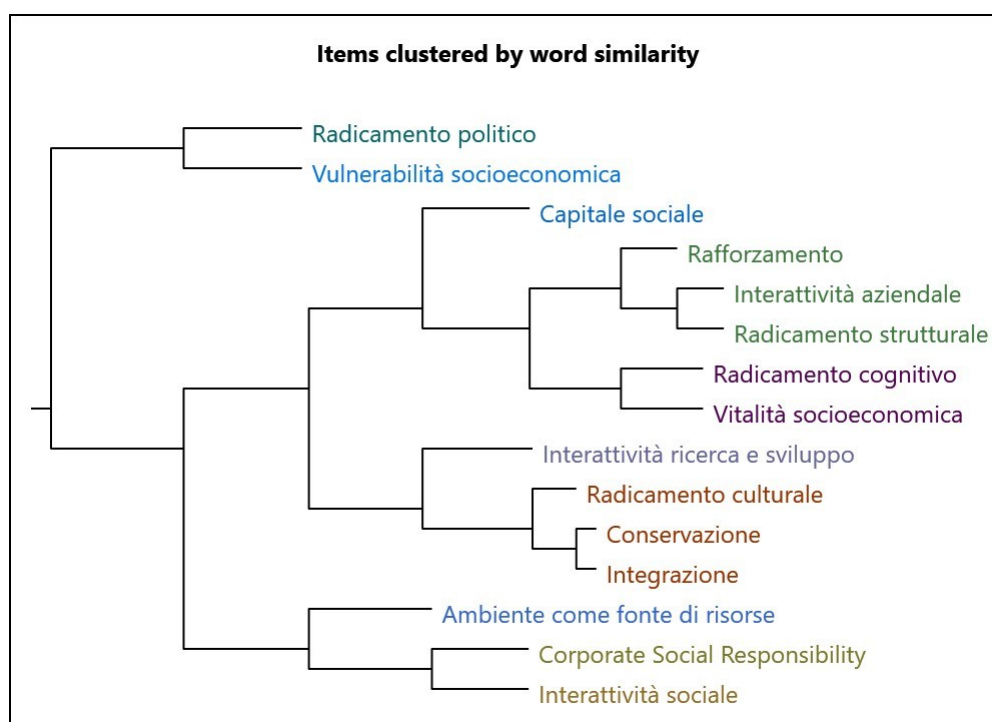
⁶⁹ Perché hanno condizioni paesaggistiche o altre condizioni di laghi o cose sportive. Cose di, beh, ogni area ha le sue. È trovare i punti di forza di un territorio e sfruttarli. Che li hanno tutti. Non c'è nessuno, per quanto miserabile, che non li abbia.

⁷⁰ Siamo molto lontani. Vendiamo meno rispetto ai negozi che si trovano sulle strade

*e van a mandar para Madrid y Barcelona porque aquí hay muy pocas plazas y claro, ya las tienen los que salieron antes que tú hace 20 años. Entonces aquí en León es muy difícil encontrar, entonces, bueno, pues ya es también un cambio de vida muy radical, porque dices bueno pues tal y el león y tal, bueno, pues estás ahí a 40 kilómetros como quien dice, pero es un cambio radical de vida.*⁷¹ (7_M_1gen)

Infine, dall'analisi emerge che i tre elementi, quindi le azioni delle aziende relative agli ambiti sociale, culturale, ambientale, sono spesso interconnessi. Osservando la Figura in basso, che raggruppa i sotto nodi del nodo "Azienda e territorio" in base alla somiglianza delle parole codificate attraverso il software Nvivo14, si può notare come alcuni nodi tendano ad essere compresenti.

Figura 27: Raggruppamento dei sottonodi del nodo "Azienda e territorio" in base alla somiglianza delle parole



⁷¹ Ti manderanno a Madrid ea Barcellona perché ci sono pochissimi posti qui e ovviamente quelli che sono partiti prima di te 20 anni fa li hanno già. Quindi qui a León è molto difficile da trovare, quindi, beh, è anche un cambiamento molto radicale nella vita, perché dici bene, bene, tal dei tali, Leon e così via, beh, sei lì a 40 chilometri via come si potrebbe dire, ma è un drastico cambiamento di vita.

Il radicamento politico, identificato come elemento negativo (ostacoli burocratici e imposte) è infatti raggruppato con la vulnerabilità socioeconomia del territorio.

L'interattività aziendale, che invece considera il territorio come un insieme di imprese, combacia con il radicamento strutturale, che fa riferimento alle reti con gli altri stakeholders. Questi due elementi si uniscono al livello del rafforzamento, in quanto contribuiscono a rendere il territorio e l'azienda attrattivi e competitivi.

Un ulteriore elemento di interesse è l'interattività sociale, maggiormente legata all'occupazione e alle risorse naturali, connesse a loro volta all'ambiente come fonte di risorse, e alla *Corporate Social Responsibility*, intesa anche come preservazione e tutela delle stesse.

7. Sintesi

Da questa prima analisi illustrativa e descrittiva dei casi studio selezionati in Castilla y Leon si possono evidenziare alcuni tratti principali.

In particolare, il coinvolgimento della famiglia è ritenuto un elemento distintivo, tuttavia si tratta di una presenza forte ma poco regolamentata: sono assenti Patti o Protocolli di Famiglia, sia nell'aspetto gestionale che nella successione. Questo, pertanto, fa sì che le strutture organizzative, quindi gli organigrammi, risultino poco chiari, dando spesso vita a discussioni, tensioni, o ambiguità di ruolo.

Inoltre, si verifica la sovrapposizione tra gerarchie lavorative e gerarchie familiari: indubbiamente, i legami affettivi ne risentono in quanto i partecipanti tendono a non svolgere più attività di piacere o svago con i familiari se lavorano a stretto contatto con questi ultimi, e se lo fanno possono reputarle noiose perché non sono mai distaccati realmente dal lavoro.

Questi elementi negativi sono inoltre gli stessi che spingono alcuni degli intervistati a dichiarare di non voler ricevere o trasmettere l'azienda familiare.

D'altro canto, però, numerosi sono i vantaggi registrati: collaborazione, solidarietà, flessibilità, comunicazione agevole.

Analizzando invece l'ingresso in azienda, l'accadimento di eventi personali o familiari rappresenta la ragione principale per lavorare nell'impresa di famiglia, in altri casi, in particolare per i partecipanti di sesso femminile, la decisione è stata dettata dalla certezza di un'occupazione alla conclusione degli studi.

Infine, il rapporto con il territorio si mostra complesso: prevalgono gli aspetti di interattività aziendale, rafforzamento, radicamento strutturale. La chiave di lettura che

accomuna questi elementi è la considerazione del territorio come insieme di aziende, con le quali si stringono contatti e si beneficia di una maggiore attrattività.

Capitolo 5: I caseifici a conduzione familiare nelle Marche e in Umbria: analisi dei casi studio

Ricalcando il modello e la struttura del precedente capitolo, nel presente verrà contestualizzata la ricerca svolta nel panorama italiano, con riferimento alle aziende familiari e al settore caseario.

Successivamente, verranno presentati i dati raccolti attraverso le interviste semi strutturate nelle 4 aziende in Italia, facendo pertanto riferimento alle tre macroaree sulle quali il lavoro di tesi, nonché le interviste, è basato: gli elementi distintivi delle aziende familiari, il processo di trasmissione generazionale e il rapporto sociale, ambientale, economico con il territorio.

1. Le aziende familiari in Italia

Il contesto imprenditoriale italiano presenta un'elevata concentrazione di aziende a conduzione familiare: a fronte di una media europea del 50%, le aziende familiari in Italia rappresentano il 75,2% delle unità produttive italiane con almeno 3 addetti, percentuale che sale all'80% se si considerano le microimprese, mentre scende al 51% nelle medie imprese e fino al 37% in quelle di dimensioni maggiori (ISTAT, 2021b).

Richiamando brevemente quanto riportato nel Capitolo 1, l'istituto dell'impresa familiare, introdotto con la riforma del diritto di famiglia del 1975, è regolato dagli artt. 230-bis e 230-ter (quest'ultimo introdotto nel 2016) del Codice Civile, corrisponde all'impresa in cui collaborano i familiari, corrispondenti al "coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo" (230-bis), e ai conviventi di fatto (230-ter).

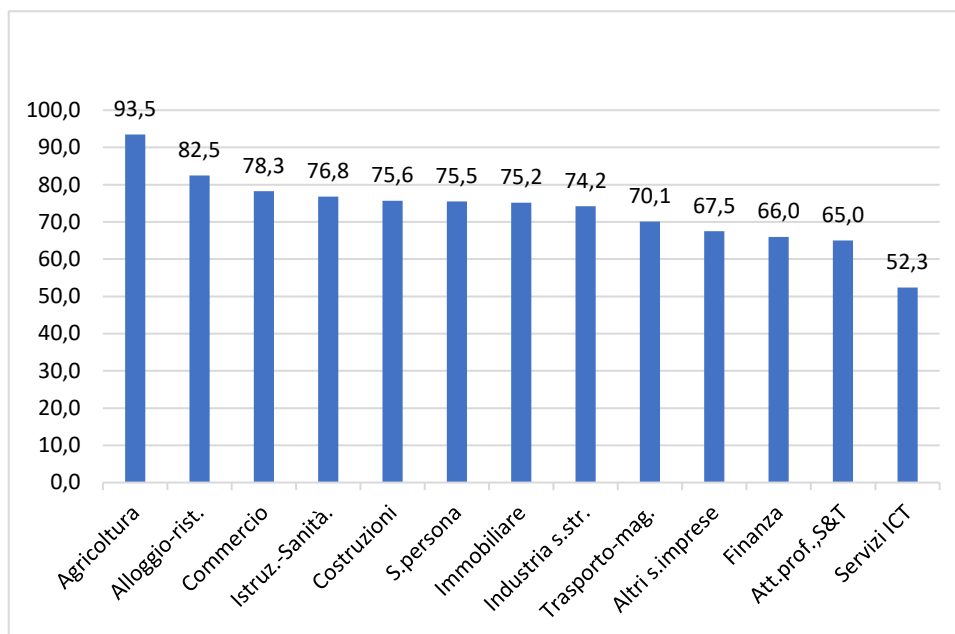
Le aziende familiari sono ampiamente diffuse su tutto il territorio nazionale, dai dati emerge infatti che la Calabria è la regione con il più elevato tasso percentuale (l'80% delle aziende sono condotte da persona fisica o famiglia), mentre Valle d'Aosta e Marche sono quelle con il più basso, corrispondente al 71% delle aziende. Di seguito è riportata la tabella con i valori assoluti e percentuali delle aziende (familiari e non per ogni regione).

Tabella 15: Presenza delle aziende familiari per regione. (Fonte: ISTAT, 2021)

Regione	Totale imprese	Imprese controllate da persona fisica o famiglia	Percentuale di imprese controllate da persona fisica o famiglia
Piemonte	75292	58507	78%
Valle d'Aosta	3040	2170	71%
Liguria	29062	22490	77%
Lombardia	194976	145219	74%
Trentino Alto Adige	25018	19076	76%
Veneto	104096	80916	78%
Friuli-Venezia Giulia	21300	16182	76%
Emilia-Romagna	91373	66351	73%
Toscana	83245	60710	73%
Umbria	16615	12039	72%
Marche	32797	23332	71%
Lazio	88596	64998	73%
Abruzzo	22065	16694	76%
Molise	4418	3318	75%
Campania	74917	56995	76%
Puglia	58252	45051	77%
Basilicata	7524	5762	77%
Calabria	20718	16488	80%
Sicilia	56465	42791	76%
Sardegna	23968	18309	76%

I settori economici presentano notevoli differenze in merito alla presenza di aziende familiari, come si può notare dal grafico sottostante.

Figura 28: Percentuale di imprese controllate da persona fisica o famiglia per settore (Fonte: ISTAT, 2021a)



Si può evincere come l'agricoltura presenti una forte caratterizzazione familiare, mentre il settore terziario sia composto da aziende di tipo manageriale.

In merito all'aspetto gestionale, la grande maggioranza delle imprese è caratterizzata da proprietà e gestione in capo alla figura dell'imprenditore e/o della sua famiglia: solo nell'1,6% delle imprese la responsabilità della gestione è affidata a una figura manageriale interna all'azienda o proveniente dall'esterno, e in un altro 2,1% ad altre figure, mentre nel 79,5% dei casi rimane nelle mani dell'imprenditore e nel 16,8% della famiglia che controlla l'impresa. Ancora poco diffusa la presenza dei manager anche tra le imprese con 10-49 addetti (2,6%), mentre nelle imprese medie e grandi (con almeno 50 addetti) il ricorso alla figura manageriale sale fino al 10,5%, raggiungendo il 21,2% per le grandi imprese con 250 addetti e più (ISTAT, 2021b).

La prevalenza di micro e piccole aziende, insieme alla prevalenza di manager familiari e alla corrispondenza tra CEO e imprenditore, si riflettono in un modello di controllo e gestione a carattere personale o familiare, caratterizzato da strutture organizzative informali e poco strutturate (ISTAT, 2021b).

Le imprese familiari si caratterizzano per una presenza maggiore delle donne rispetto alle aziende non familiari (Comacchio & Pontiggia, 2008), infatti più del 60% delle aziende familiari ha almeno una donna nel CdA e una presenza femminile nei board che oscilla tra il 25-27% nel periodo 2007-14.

Secondo il Rapporto sulle Imprese ISTAT (2021c) tra il 2013 e il 2023 1/5 delle imprese familiari ha affrontato o dovrà affrontare il ricambio generazionale, il 18,6% sono microimprese, il 29,5% sono piccole imprese, mentre le medie e le grandi rappresentano il 32,8%.

Sfortunatamente, i dati forniti dal Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia non sono incoraggianti per quanto concerne il passaggio generazionale: solo nel 71% dei casi è stato completato con successo, il 12% ha avuto esito negativo, il restante 17% circa è ancora in atto.

Le difficoltà che ostacolano il successo della trasmissione generazionale riguardano, in particolare per le microimprese, l'assenza di eredi o successori in grado di prendere in mano le redini dell'impresa e la presenza di ostacoli di tipo burocratico, legislativo e/o fiscale (16,9%), problemi nel trasferire competenze e/o contatti (14,0%) e difficoltà economico/finanziarie (13,5%). Tuttavia, il cambio generazionale è sollecitato, seppure indirettamente, dalle innovazioni tecnologiche, che richiedono nuove competenze e abilità proprie delle nuove generazioni.

Nonostante l'importanza del passaggio generazionale, questo è programmato dopo i 60 anni di età dell'imprenditore, questo vuol dire che gli eredi si trovano già in età avanzata quando assumono il controllo dell'azienda. Inoltre, due aziende su tre dichiarano il fallimento entro 5 anni dal passaggio dalla prima alla seconda generazione (sindrome di Buddenbrook) (Fleischer, 2021)

Per quanto riguarda i successori, circa il 68% degli imprenditori dichiara che vorrebbe lasciare l'azienda ad un familiare (ISTAT, 2021b).

2. Il settore caseario in Italia

Come affermato nel precedente capitolo, il settore caseario rappresenta un pilastro importante per l'economia europea, come testimoniato dagli aumenti del numero di aziende, del fatturato e del numero di impiegati negli ultimi 10 anni (rif. par. 2 capitolo 4).

Di seguito si propongono gli stessi dati, relativi al contesto italiano

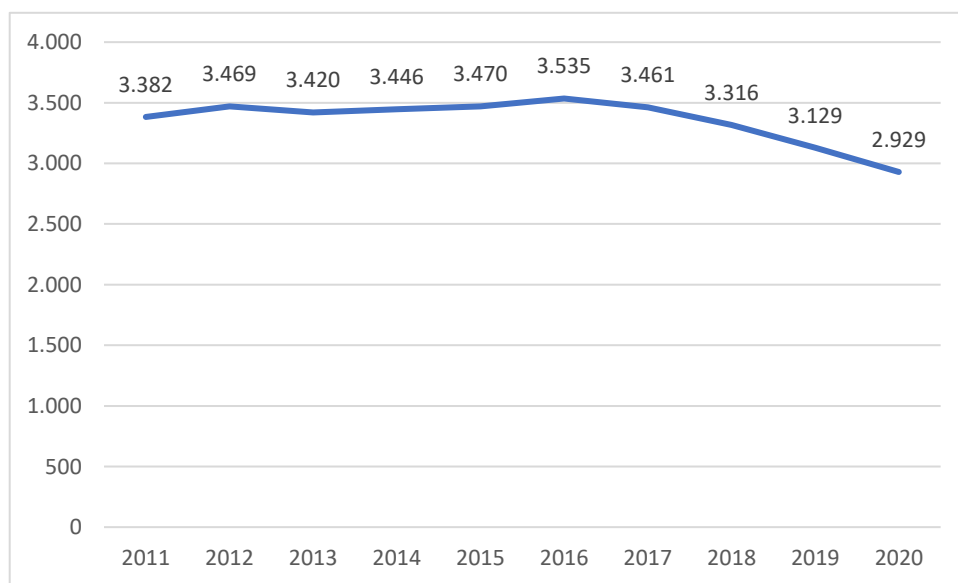
Tabella 16: Dati del settore caseario in Italia (Fonte: Eurostat, 2023)

Anno	Numero di aziende	Fatturato (milioni euro)	Numero di impiegati
2011	3.382	18.171,7	38.814
2020	2.929	20.549,9	41.362

Nonostante il numero di aziende abbia registrato un leggero calo, è interessante notare come siano aumentati il fatturato e il numero di impiegati del settore caseario, testimoniandone la rilevanza economica.

Il calo del numero di aziende è un fenomeno recente, infatti, come mostra il grafico che segue, è una diminuzione che caratterizza gli ultimi 5 anni.

Figura 29: Numero di aziende casearie in Italia (Fonte: Eurostat, 2023)



In riferimento alla struttura delle aziende casearie, secondo il Censimento Agricoltura dell'Istat (2021a), il settore agricolo coinvolge 800 mila donne e 1,9 milioni di uomini. La Tabella sottostante indica la percentuale di donne e uomini per le diverse categorie di addetti alla manodopera aziendale

Tabella 17: Ruoli di donne e uomini coinvolti in aziende agricole (Fonte: ISTAT, 2021a)

Categoria	Uomini (%)	Donne (%)
Conduttore	68,1	31,9
Familiare o parente del conduttore	70	30
Manodopera continuativa	75,5	24,5
Manodopera saltuaria	70,9	29,1
Manodopera non assunta direttamente dall'azienda	78,8	21,2

I dati presentati confermano la rilevanza delle aziende familiari e del settore caseario per l'economia italiana. Si può inoltre affermare che prevalgono le microimprese, caratterizzate da un coinvolgimento delle donne importante, tuttavia si tratta di una minoranza della manodopera, come confermano i dati Istat del Censimento dell'Agricoltura⁷².

3. Famiglia, azienda e impegno costante: i principali nodi dell'analisi

La presentazione del contesto ha sottolineato l'importanza delle aziende familiari nel tessuto imprenditoriale italiano e del settore caseario per l'economia nazionale.

In questo contesto si collocano i quattro casi studio selezionati in Italia, più precisamente nelle regioni Marche e Umbria e presentati nella Nota Metodologica. È stato possibile realizzare 10 interviste semi strutturate nelle 4 aziende, le caratteristiche di ogni soggetto intervistato sono presentate nella tabella che segue.

Tabella 18: Caratteristiche dei soggetti intervistati in Umbria e Marche

Partecipante	Sesso dell'intervistato	Generazione	Sesso del titolare dell'azienda	Dimensioni azienda
P12	M	G1	F	Micro
P13	F	G2	F	Micro
P14	F	G2	F	Piccola
P15	M	G3	F	Piccola

⁷² Non è possibile fornire dati relativi al coinvolgimento delle donne impiegate nelle aziende agricole a conduzione familiare in quanto i dati delle aziende agricole sono reperibili nel Censimento dell'Agricoltura, che non considera la conduzione familiare o manageriale, presente invece nel Censimento delle Imprese.

P16	F	G1	M	Micro
P17	M	G2	M	Micro
P18	M	G2	M	Micro
P19	M	G1	M	Piccola
P20	F	G2	M	Piccola
P21	F	G2	M	Piccola

L'analisi testuale ha permesso di individuare nodi e sotto-nodi per ognuno dei macro-temi principali della ricerca, rispettivamente caratteristiche del family business, aspetto generazionale, rapporto tra azienda e territori. I nodi sono presentati nelle tre mappe che seguono.

Figura 30: Nodi e sotto nodi relativi al tema delle caratteristiche del family business individuati nell'analisi delle interviste svolte in Italia

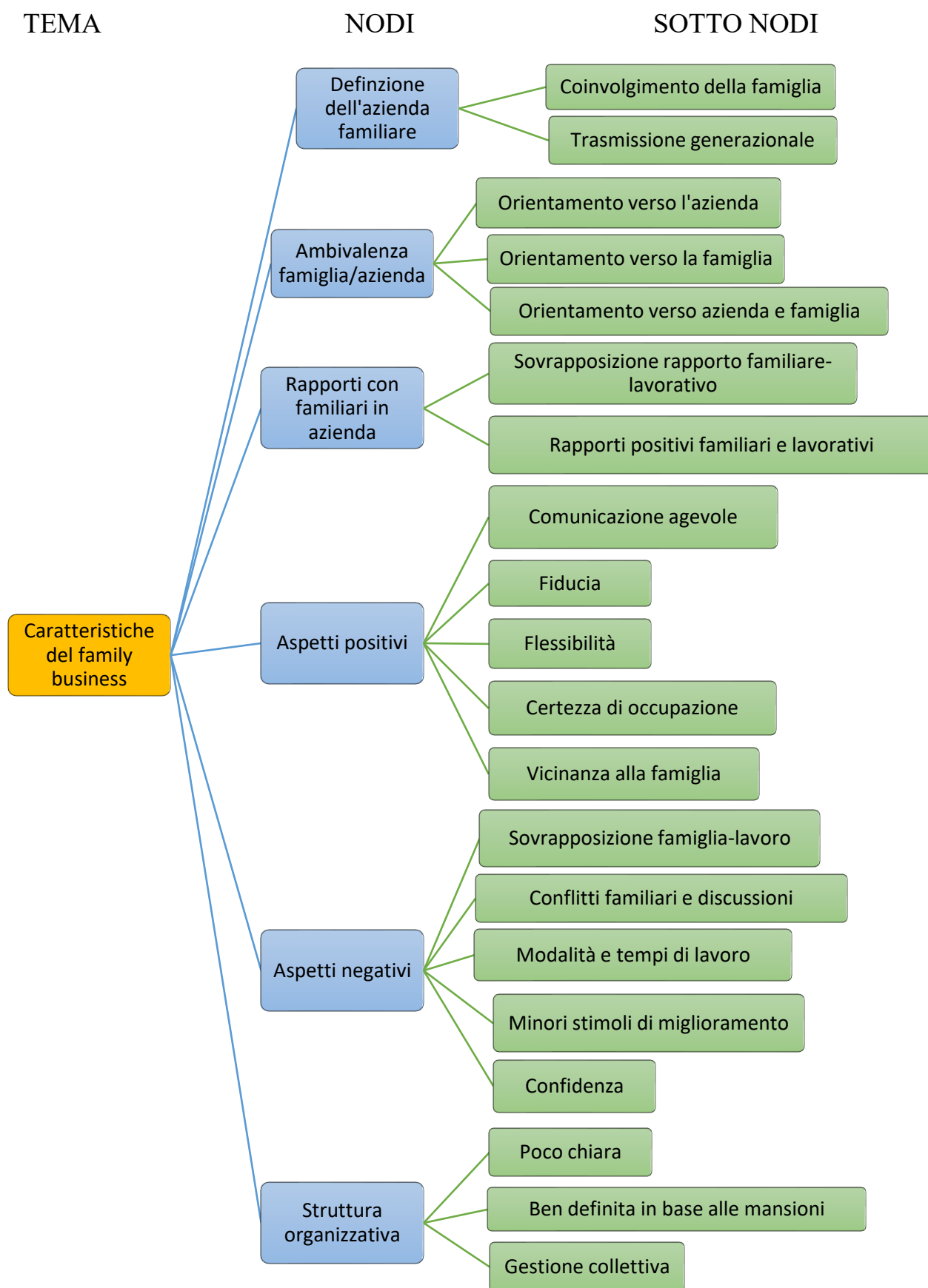


Figura 31: Nodi e sotto nodi relativi al tema dell'aspetto generazione individuati nell'analisi delle interviste svolte in Italia

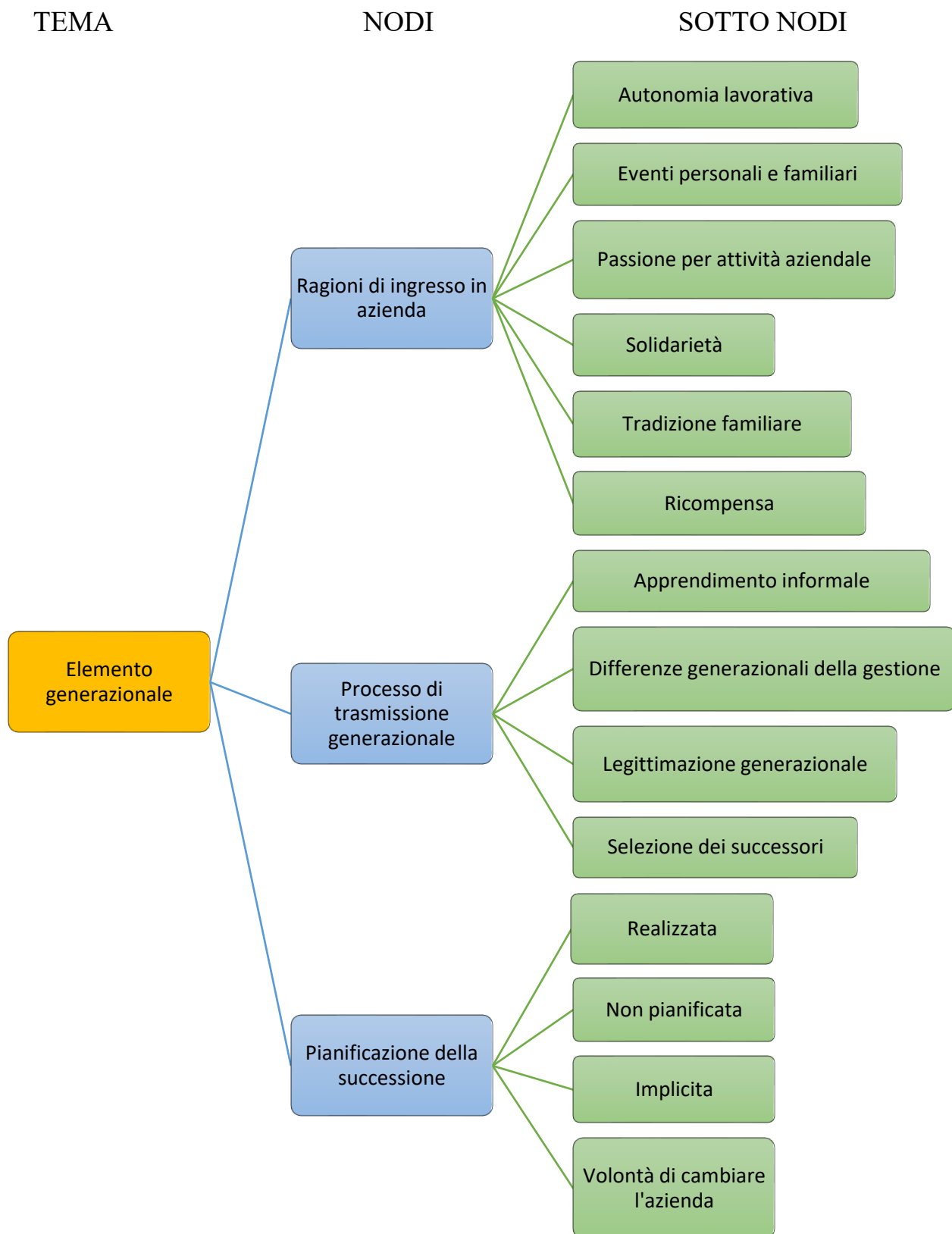
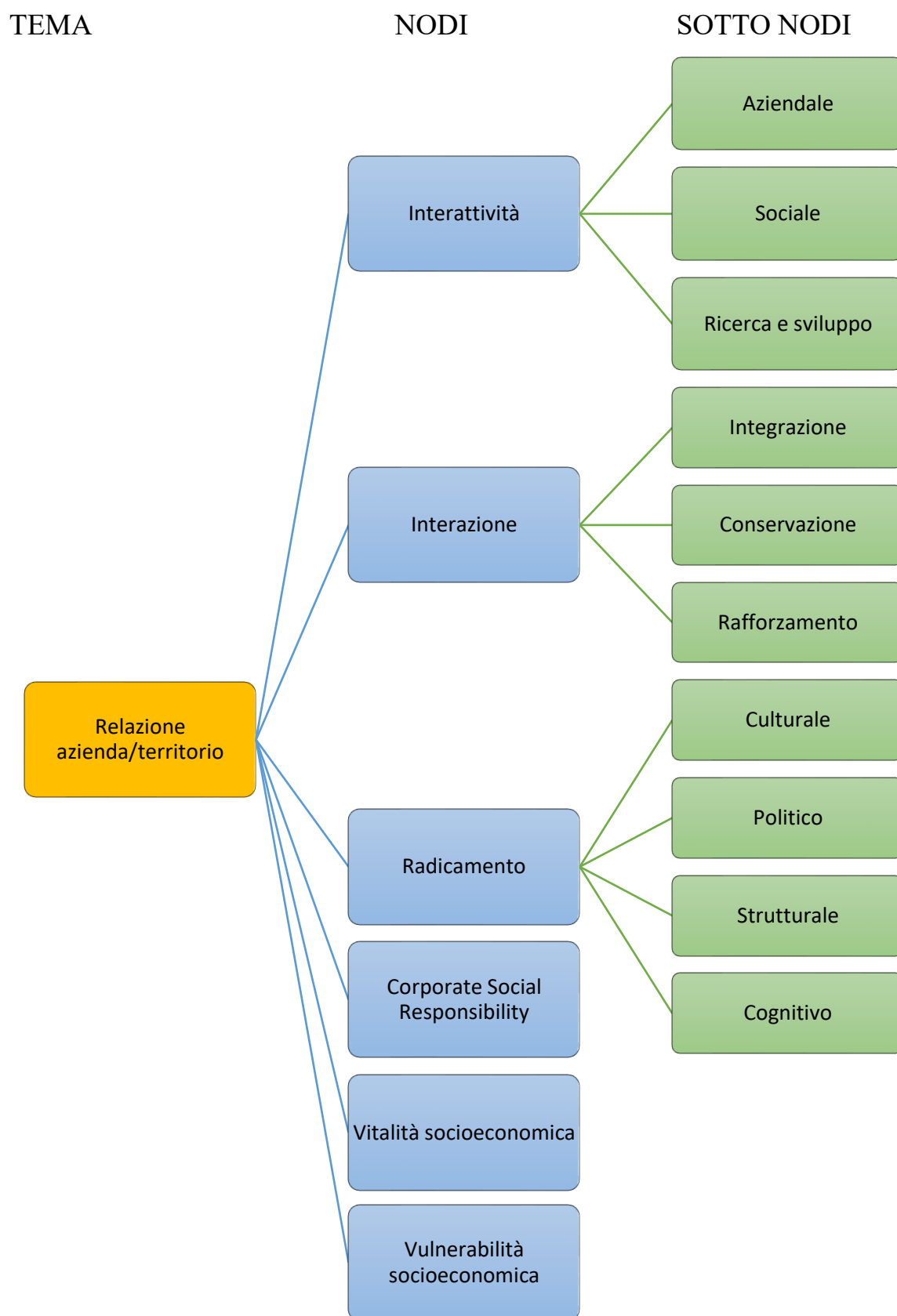


Figura 32: Nodi e sotto nodi relativi al tema della relazione azienda/territorio individuati nell'analisi delle interviste svolte in Italia



Prima di procedere alla presentazione e all'analisi dettagliata delle diverse dimensioni, sono proposte tre word cloud differenziate sulla base della generazione di appartenenza

Figura 33: Word cloud generazione 1



Figura 34: Word cloud generazione2



Figura 35: Word cloud generazione 3



Osservando le tre word cloud, si può notare come le tre generazioni abbiano sottolineato aspetti differenti nelle interviste.

Nella word cloud relativa alla prima generazione si notano le parole “sempre” e “tutti”, che indicano l’effetto totalizzante dell’azienda sulla vita di chi vi è coinvolto, parole secondarie riguardano invece i legami familiari, come moglie e figli.

Nelle interviste della generazione 2 emergono le dimensioni lavorativa e familiare (le parole più ricorrenti sono aziende, lavoro, figlio), quest’ultima fa particolare riferimento alla generazione successiva più che a quella precedente (figlio è più presente di mamma e genitori).

Infine, la terza word cloud mostra come parole più ricorrenti formaggio, persone, caseificio, lavoro sempre, tuttavia sono presenti anche altre parole che mostrano una prospettiva differente: esperienza, cambiamento, collaborazione, possibilità.

Le prospettive generazionali sono analizzate più in profondità nei paragrafi successivi.

4. La complessità del concetto di azienda familiare

4.1 L’azienda familiare: basata sul lavoro e sul controllo della famiglia

Dalle interviste svolte e analizzate emerge che la definizione di azienda familiare è principalmente connessa e legata al coinvolgimento della famiglia, nonché identificata con esso. Tale coinvolgimento coincide con la prestazione lavorativa, quindi la manodopera, ma anche con il potere decisionale e la responsabilità:

Secondo me, le aziende familiari sono quelle aziende dove principalmente tutti i componenti della famiglia lavorano, poi magari ci può stare anche qualche operaio...però ecco, c’è la famiglia.
(17_M_2gen)

l’azienda familiare è quella dove le responsabilità principali sono condivise tra membri della famiglia (21_F_2gen)

Nel caso della generazione 3, appare evidente come la percezione sia cambiata nel tempo, passando da un coinvolgimento passivo che l’intervistato ha vissuto nell’infanzia, ad un coinvolgimento partecipativo col passare degli anni, per poi concludersi con un possibile

coinvolgimento attivo che si riflette nella personalizzazione dell'attività familiare aziendale in futuro:

E poi ovviamente andavo a scuola, quindi mi sentivo parte... Però non stavo proprio nell'ambiente... più, era più un fatto di sentirne parlare la sera, tutti i giorni.. [...] Nel periodo estivo, un po' così, magari gli stavo dietro e vedevo (...) poi a diciott'anni, in realtà a diciott'anni ho fatto un po' di tutto.. cioè, andavo magari dal servire avanti, che era anche un grande scoglio questo per me, essendo anche molto timido all'inizio, poi dopo ci prendi la mano... Quindi quello, poi ho lavorato sia dietro, ho fatto il formaggio e anche la mozzarella [...] Cioè, io se dovessi rimanere o se dovessi tornare qua, probabilmente potrei pure improntare il caseificio, cioè la possibilità di improntare il caseificio con il mio stile con tutto quello che voglio io (15_M_3gen)

La realtà delle aziende familiari è tuttavia difficile da delimitare, come testimoniano i due estratti seguenti:

La proprietà è.. la proprietà è mia, la gestiamo insieme, siamo due soci, siamo io e mio marito...poi c'è mio fratello che ha la sua azienda dove si occupa dei nostri campi [...], quindi tiene gli animali di tutti e due, si occupa della terra di tutti e due.. e poi, e poi il latte lo lavoriamo e lo trasformiamo.(14_F_2gen)

Non è un'azienda familiare.. queste sono quattro aziende familiari, che però fanno recapito tutte insieme. Divise in base al tipo di allevamento, (figlio) ha le mucche [...], io e mia moglie abbiamo le pecore, gli ovini, con la trasformazione del latte, (...) come SS. Praticamente l'azienda c'è stata sempre a livello minuscolo, era di mio padre. E poi ci sono l'agriturismo, le camere, quello (nuore) (19_M_1gen)

I due estratti riportati sottolineano la differenza tra le divisioni formali e quelle reali, le prime sono spesso dovute a una carenza o mancanza legislativa, così spiegata dal partecipante 14_F_2gen:

ma poi per la legge italiana che succede, che se tu hai un'azienda ci vuole solo un responsabile, non puoi avere due responsabili per due linee diverse. Ma i nostri lavori sono totalmente diversi. Io per dieci anni ho fatto la legale rappresentante dell'azienda, gli succedeva qualcosa a lui i guai erano i miei, poi è diventato lui, mi succedeva qualcosa a me, che ne so? hai un batterio nel caseificio, il responsabile è lui penalmente, quindi non va bene, no? Poi alla fine ti dai fastidio anche se non vuoi e sei responsabile di una persona che fa un ...non va bene, da nessuna parte. Quindi abbiamo creato due divisioni.

Dunque, in due dei casi analizzati a livello formale si tratterebbe di più aziende, tuttavia gli organigrammi delle divisioni non sono separati, anzi, coinvolgono gli stessi soggetti, ma la questione della responsabilità e del legale rappresentante necessita di divisioni a livello normativo per evitare di incorrere in imprecisioni in un settore, quindi in inadempimenti o conflitti familiari, come sottolinea l'estratto riportato. Seppure in misura minore, anche l'elemento della trasmissione generazionale rappresenta un elemento importante:

Io l'ho ereditata da mio padre, ci sono nato... ho vissuto qua..
(12_M_1gen)

L'azienda l'hanno creata mamma e papà, cioè in realtà nonno...ha comprato qui nel '60, dopo mamma e papà si sono sposati nel '75 e hanno iniziato ad incrementare, poi l'hanno trasmessa a noi.
(18_M_2gen)

Pertanto, si può affermare che l'elemento distintivo che caratterizza le aziende familiari diversificandole da quelle manageriali è la presenza dei familiari, a livello di manodopera e/o di potere decisionale.

4.2 La prevalenza di strutture gestionali informali

I casi studio presentano strutture organizzative informali, in cui la famiglia detiene la proprietà e gli organi amministrativi e di gestione, se presenti, sono composti dai familiari (Miglietta, 2009). Le aziende analizzate si distinguono infatti per una proprietà totalmente

familiare, una gestione collettiva e una differenziazione dei ruoli ben definita sulla base delle mansioni. Come si può notare, le donne sono più dedite agli aspetti dei servizi e dell'amministrazione, mentre gli uomini sono coinvolti nelle attività primarie, quali la produzione e l'allevamento.

Allora (marito) si occupa di della produzione, la produzione fondamentale e io dell'amministrazione, delle vendite, del personale. I dipendenti della produzione e della vendita, poi c'è un'impiegata per la contabilità. (14_F_2gen)

Il discorso amministrativo se ne occupa loro (figlie), del lavoro pratico, di campagna me ne devo occupare io (12_M_1gen)

L'area camper, tornando al discorso di chi lavora, io, mamma e (sorella). Papà poi magari si mette a fare una chiacchiera con un camperista o, ecco qua, se papà deve servire una persona ti chiama, se sta da solo lo fa però preferisce non farlo (13_F_2gen)

Allora, ci sono gli allevamenti, la parte delle strutture ricettive, l'agriturismo. In teoria io e mio marito abbiamo l'azienda agricola per quanto riguarda i bovini, però io lavoro qua nell'agriturismo con mia cognata e i miei suoceri, faccio la contabilità.. Cioè, poi le divisioni formali non contano. Nel senso non è che si dice quello è mio, quello è tuo, questo è tuo ci pensi tu, questo è mio ci penso io. Diciamo io mi occupo un pochino più di fare fatture, della contabilità, per il resto più o meno siamo uguali, mia cognata si dedica più alla questione del formaggio, al registro, le cose inerenti al caseificio ci pensa lei, io non ci ho mai messo mano, insomma non so manco quello che fare in quell'ambito. (21_F_2gen)

In alcuni casi, la struttura organizzativa è difficile da individuare, emblematico è il caso dell'intervistato 20_F_G2:

- Le chiederei di descrivermi la struttura organizzativa aziendale

- Bella domanda, non è facile...(ci pensa qualche secondo) Allora, ci sono (suoceri) che si occupano dell'agriturismo, io e (cognata) lavoriamo nell'agriturismo, ma poi lei fa la contabilità, io invece gestisco più la parte del caseificio, i registri... poi (marito) l'allevamento e poi ci sono i dipendenti, soprattutto qui nell'agriturismo (20_F_2gen)

Mentre i ruoli pratici sono ben distinti in base alle mansioni, le responsabilità sono condivise e le decisioni vengono prese collettivamente:

La gestiamo tutti, tutti insieme, poi ognuno nello specifico si occupa di qualcosa: (nuore) si dedicano alle carte, (figlio) all'allevamento, (moglie) alla cucina, però decidiamo tutti insieme, siamo tutti uguali. (19_M_1gen)

La gestiamo tutti quanti insieme, la stalla è tutta di papà. Più questo operaio che porta le pecore al pascolo e...al pascolo, e lo aiuta nel momento della mungitura, la mattina e la sera. Per quanto riguarda la produzione invece la facciamo tutti e quattro, poi dopo se manca qualcuno si fa lo stesso. [...]

- Chi prende le decisioni?

- Dipende da che tipo di decisione, cioè se devo parlare con un cliente per vendergli una cosa stupida anche in autonomia io, cioè, chiunque ci parla.. se è un cliente grande, magari fa una cosa particolare, ne parliamo un attimo tutti insieme.

- Per "tutti" chi intendi?

- Io, mia sorella, i miei genitori. (13_F_2gen)

In una stessa azienda, gli appartenenti a due generazioni hanno mostrato posizioni differenti:

Non c'è una vera e propria struttura organizzativa, siamo una piccola azienda... siamo noi fratelli, mamma e papà... Ci occupiamo di tutto e decidiamo tutto insieme (18_M_2gen)

Io aiuto a fare il formaggio, sto qua al caseificio...io e mio marito diamo una mano dove possiamo ma decidono loro, noi siamo stanchi. Io credo che uno a una certa età si deve tirare indietro.. però devo venire lo stesso qua. (16_F_1gen)

Mentre il primo estratto descrive una realtà in cui prevale una gestione collettiva e poco chiara anche dal punto di vista delle mansioni (“ci occupiamo di tutto”), nel secondo estratto emerge una prospettiva differente: l’intervistato afferma che sostiene la generazione 2 nella quotidianità (sto qua al caseificio”), ma non è coinvolto nel processo decisionale e vorrebbe tirarsi del tutto indietro.

Inoltre, l’ultimo estratto riportato introduce un altro elemento, quello della sovrapposizione tra i legami affettivi e lavorativi: l’intervistato in oggetto, ad esempio, vorrebbe non partecipare all’attività aziendale, ma continua a lavorarci per aiutare la generazione successiva. Questo elemento è approfondito nel paragrafo che segue.

4.3 Limiti e opportunità dell’azienda familiare

Analizzando quanto codificato in merito all’orientamento verso l’azienda o verso la famiglia, emergono una separazione egualitaria (primo estratto), l’ orientamento verso l’azienda (secondo estratto) o verso la famiglia (terzo estratto):

io li divido, 50% famiglia e 50% azienda, certo lavoro con i figli, con mia moglie, ma non ci vedo lati negativi, riesco a dedicare tempo a tutti e due (19_M_1gen)

noi purtroppo avendo le bestie, il lavoro nostro è... 24 ore su 24. Non è che ci vai... dopo tutte le altre cose le devi ritagliare, anche stare con i figli dipende dal lavoro (13_F_2gen)

Riesco a dividere le cose, poco... nel senso, adesso meglio, però negli anni più difficili è stato difficile non tornare a casa e riversare tutto quello che ti succede nella casa e così.. anche perché tutti e due (l’intervistato e il coniuge)... Quindi i figli, secondo me, sono allergici a questo... Però da quando ho ridimensionato, adesso vedo che si stanno riappacificano perché hanno subito un po'le frustrazioni dei

tempi duri come si suol dire (...). Però ecco, ho dovuto fare una scelta, è stato un bene ridimensionare, soprattutto per i figli (14_F_2gen)

Nell'intervista al partecipante 16_F_1gen emerge il rapporto di reciproco scambio e interdipendenza che si instaura tra i due sistemi, come dimostra l'estratto seguente:

Abbiamo sempre lavorato per la famiglia, perché se non si lavorava non si poteva mandare avanti la famiglia...ma senza la famiglia non si poteva lavorare (16_F_1gen)

In questo caso, si considera l'azienda fondamentale per il sostentamento della famiglia, allo stesso tempo la famiglia rappresenta la forza lavoro principale che permette all'azienda di proseguire.

Dalle interviste emerge anche una mancanza di separazione delle relazioni lavorative da quelle familiari a causa delle dimensioni aziendali e delle modalità di lavoro:

[...] non ce la fai, non ce la fai a scegliere cosa conta di più... (fa no con la testa) Cioè, sai chi ci riesce a farlo? pure noi siamo a cercare di farlo adesso. Le aziende agricole paradossalmente quelle che cominciano a essere più grosse. (17_M_2gen)

non le suddivido tanto, perché comunque qui quando è, eh, ci sto parecchie ore pure...adesso soprattutto i bambini sono più grandi, cominciano a star soli a casa..(...) Cioè, io sono abituata a non dire, è una realtà familiare che non ce la fai a dire di no, o a dire basta.. (20_F_G2)

In un'intervista, la sovrapposizione tra azienda e famiglia è elevata, a tal punto che i familiari vengono identificati con l'attività aziendale:

quasi che la gente all'inizio ci conosceva perché eravamo (cognome), poi è diventata quelli...la mamma rideva perché la fermava la polizia, una volta era la moglie di (cognome del padre), poi è diventata la madre di quelli delle mozzarelle. (14_F_G2)

- *vieni sempre affiancato, ti identificano con quello. E sei figlio di..*
- *e tu questa cosa come l'hai vissuta?*
- *Pff.. Cioè male. Non mi piace. Non è facile quando un primo incontro con qualcuno inizia con quello.* (15_M_G3)

Come si può notare, il sentimento che caratterizza i due brani di intervista è differente: nel primo caso positivo, nel secondo negativo.

Dalla sovrapposizione istituzionale derivano aspetti positivi e negativi, parzialmente già individuabili in alcuni degli estratti riportati finora. Tra gli aspetti negativi, quelli riportati maggiormente riguardano le ricadute negative del lavoro sulla famiglia, solo nelle aziende di piccole dimensioni:

Quindi i figli, secondo me, sono allergici a. Questo... Adesso vedo che si stanno riappacificano perché hanno subito un po'le frustrazioni dei tempi duri come si suol dire anche perché.... [...] E avere un'impresa alimentare in Italia, cioè non è soltanto un'impresa familiare anche un'impresa familiare alimentare con del latte poi, e quindi è stata dura, ti assorbe completamente... (14_F_2gen)

con mamma io mi ci vedevo forse la mattina, la dovevo svegliare io... e poi forse a pranzo, per pranzo ci vedevamo.. a pranzo, solo a pranzo... e a cena al ristorante lei lavorava, noi cenavamo e quindi è stato un po' un periodo un po' così... è durato 4 anni. (15_M_3gen)

magari la sera arrivano, sai che... tutti e due lavorano tutto il giorno nel caseificio e parlano del caseificio. E quello all'inizio può andare pure bene, però piano piano inizi a...soprattutto se litighi, ma anche se non litighi non va bene, per quello che mi riguarda dopo un po' direi anche basta...quindi sentendone parlare da quando ero piccolo, adesso che sono grande, cioè, ci lavoro, tranquillo tutto il resto però ho un po' di repulsione, ho preso le mie distanze. (15_M_3gen)

Però mi rendo conto che è pesante perché io i figli miei, cioè, per dire, non sanno che significa averci un padre, cioè no, non ti godi proprio

*niente della famiglia ecco... Non te la godi.. per me è stressante, crescere un figlio e lavorare allo stesso tempo è stato pesante. [...]
Però a volte ci pensi, dici "quando ci sto con la famiglia?" a volte ti fermi a pensare e il punto di domanda ti si pone..(20_F_2gen)*

tante volte avrei voluto una vita più spensierata, semplice. Che ne so, tante volte quando è domenica pensi "facciamo pranzo tutti insieme" invece no, "facciamo una gita di famiglia", non lo puoi fare...(21_F_2gen)

L'aspetto delle modalità e dei tempi di lavoro è riscontrabile nelle interviste svolte ai componenti sia delle micro sia delle piccole imprese, mentre a livello generazionale è sottolineato dagli appartenenti alla generazione 2:

La cosa negativa che parli sempre di lavoro però questo lo porta un po' anche il discorso del tipo d'azienda, perché noi non abbiamo giorni di riposo, noi lavoriamo sempre, non ci stanno feste non ci sta.. non c'è niente. (13_F_2gen)

L'azienda familiare che non stacchi mai punto, cioè tu non stacchi mai dal lavoro, la notte ti sogni il lavoro, già lo fai normalmente ma poi se stai in due, cioè proprio nessuno sfugge mai al lavoro... ecco per fortuna è un lavoro che in realtà è una passione, quindi, non è una cosa che ti sforzi a fare, perché ti piace fare.. però certo quello sfugge, ma è lavoro. (14_F_2gen)

Lavori sempre, lavori qua, lavori quando vai a casa...(16_F_1gen)

I: Quando c'è da lavorare si lavora, se c'è da finire una cosa che ha priorità su un'altra si lascia una cosa e si finisce quella

R: Questa è una cosa positiva o negativa?

I: Negativa...Eh sì.. Perché.. anche perché il fatto che porta più magari a far discussioni, perché magari uno doveva finire prima, invece resti

in azienda, ti devi sbrigare, la società corre quindi devi corre veloce quanto la società, anzi più della società, devi correre (17_M_2gen)

Poi con la testa stacchi e non stacchi, anche perché vado a casa, penso "ma l'ho mandata quella mail", "fammi vedere se ho finito di fare questo", pensi, cioè, è un continuo, ci pensi sempre.(21_F_2gen)

Un ulteriore elemento negativo riguarda i conflitti familiari, emersi già in altri estratti, i quali prevalgono (ma non si limitano) nelle imprese di micro-dimensioni, caratterizzate da una divisione dei ruoli meno chiara:

Però allo stesso tempo porta pure, e spesso, soprattutto quando uno è stanco, a tante incomprensioni e a litigi perché tanto poi con i genitori ci litighi sempre (ride) (13_F_2gen)

Il meno bello è che tanto essendo tutti di casa, fai, cioè sei una famiglia fai le stesse liti che fanno le famiglie normali. (18_M_2gen)

con mio fratello ehm.... Siamo sempre stati molto uniti poi diciamo che questa concussione, questo troppo dover lavorare insieme, ci siamo un po' pestati i piedi a un certo punto.. e ultimamente, dopo la morte di mio padre, abbiamo separato le aziende anche per sanità mentale... è stata una cosa intelligente fare questa separazione, anche per salvare i rapporti perché poi... Il rischio della ruggine c'è quando fai le aziende familiari. E la ruggine non è buona né dal punto di vista lavorativo, né... si crea tra soci, figurati tra fratelli. Quindi abbiamo fatto questa divisione anche per mantenere il più possibile rapporto sano. (14_F_2gen)

(...) la relazione con i miei genitori è stato un putiferio pure quello, perché tanto comunque non si parlava altro che di lavoro [...]. Tutti i pranzi a casa da mamma e papà era discutere di lavoro "potresti fare quello, potresti fare quell'altro".. "si può fare quello che si può fare", ci ho messo vent'anni a dire questo ai miei genitori (ride) (14_F_2gen)

L'intervistato 17_M_2gen individua nella passione e nell'attaccamento all'azienda l'ostacolo, nonché il motivo delle discussioni, e nel successo economico di una posizione o dell'altra il fattore decisivo:

se a un certo momento decidi di lasciare e dire "ok mi avete rotto le scatole", tra fratelli, "voi volete continuare così, allora io vado a lavorare fuori"(...)... paradossalmente creerebbe meno problemi, perché quando invece uno decide "no, io continuo" "no, io continuo" "no, io continuo" alla fine paradossalmente bene o male qualche spaccatura ce l'hai appunto , perché dopo per far quadrare i conti sicuramente uno si perde più dell'altro su quello che uno vuole... e quindi porta ai conflitti più duri. [...] C'è un, c'è un qualcosa che decide sopra tutto. Purtroppo, è brutto dirlo, ma alla fine a decidere il bilancio finale.. tanto dopo se non riporta c'è da trovarlo in qualche altro modo, quindi c'è da darsi da fare fa quindi alla fine... Purtroppo ormai siamo diventati un mondo dove l'economia comanda quindi...

Certamente, l'aspetto dei conflitti è connesso a quello della sovrapposizione tra famiglia e lavoro, che può sfociare anche nell'identificazione del soggetto con l'azienda, come affermato e riportato nel paragrafo precedente.

Un ulteriore elemento negativo che emerge nell'intervista della terza generazione è il rischio di non esprimere al meglio le proprie capacità se si fa affidamento sull'azienda di famiglia come certezza di un'occupazione:

Però è anche un po' un blocco, una cosa mentale che ti impedisce molte volte di andare oltre.. credo.. cioè, questa cosa di vedere il posto fisso, da un certo punto di vista dici "ah bello, se mi va tutto male vengo qua", però... vedo questa cosa qua, probabilmente non dai tutto quello che daresti.. cioè, non è che lo pensi, però inconsciamente non dai tutto quello che puoi dare o comunque mi sono reso conto che alcune volte non ho dato tutto quello che dovevo dare o quello che potevo dare.
(15_M_3gen)

Questo estratto permette di riflettere su come alcuni elementi possano essere considerati positivi o negativi a seconda delle situazioni: da una parte l'azienda di famiglia rappresenta la certezza di occupazione, dall'altra costituisce la possibilità che non ci si impegni nel lavoro. Anche la confidenza tra i familiari coinvolti, quindi la condivisione del background, possono rappresentare un elemento negativo, in quanto la facilità di comunicazione si accompagna a una maggiore direttività e alla comprensione del linguaggio non verbale.

Altri elementi positivi emersi sono gli aspetti della fiducia e della flessibilità, evidenziati soprattutto nel caso della prima e della seconda generazione:

Se vuoi prenderti 2 ore, se vuoi prenderti una giornata, ti devi organizzare con i turni con chi c'è presente, poi dopo nulla togliere, oggi dici "io non vengo perché non mi sento bene" oppure "non vengo perché voglio andare al mare". [...] Per esempio, anche il discorso dei soldi (...) non è che noi prendiamo lo stipendio, se io ho bisogno di 50 euro prendo 50 euro perché mi servono... [...] magari ho l'esigenza, oggi devo comprare un paio di scarpe a un figlio, lo compro. Che sia io, o mia sorella, non è che bruciamo i soldi (13_F_2gen)

magari c'è più possibilità di gestirti gli orari, le cose, quindi l'aspetto positivo, secondo me, è questo, riguarda la gestione, il maggiore rapporto, una maggiore flessibilità degli orari di lavoro, di tutto.. aspetti negativi non ne vedo (21_F_2gen)

I componenti della prima generazione individuano nella vicinanza alla famiglia il principale punto di forza delle aziende familiari:

la cosa bella è la famiglia, vedere la famiglia intorno (12_M_1gen)

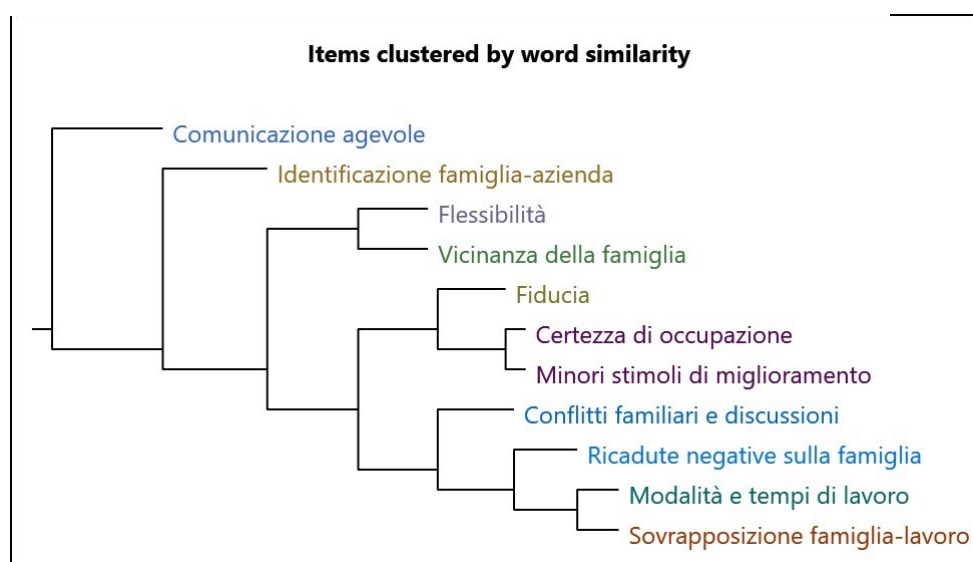
però posso vedere i miei figli e i miei nipoti tutti i giorni (16_F_1gen)

Sono tutti positivi, tutti positivi, perché l'unione fa la forza. Perché da solo che fai? Quindi l'unione è una forza, una forza di gestione, di tutto (19_M_1gen)

alla fine, stai sempre nella famiglia in cui sei cresciuto, perché comunque non tutti lavorano con i genitori e ci stanno a contatto tutti i giorni (13_F_2gen)

Per comprendere meglio la compresenza e l'ambivalenza degli elementi delineati, è possibile osservare la figura in basso, nella quale i nodi positivi e negativi sono raggruppati sulla base della somiglianza delle parole codificate attraverso il software Nvivo14.

Figura 36: Cluster analysis dei nodi "Aspetti positivi" e "Aspetti negativi"



In particolare, si nota una forte affinità tra la flessibilità in termini di orari di lavoro ed economici e la vicinanza alla famiglia. Emergono inoltre gli aspetti che presentano lati positivi e negativi: certezza di occupazione/minori stimoli di miglioramento, modalità e tempi di lavoro/ sovrapposizione famiglia lavoro.

5. La prospettiva generazionale nel processo di successione

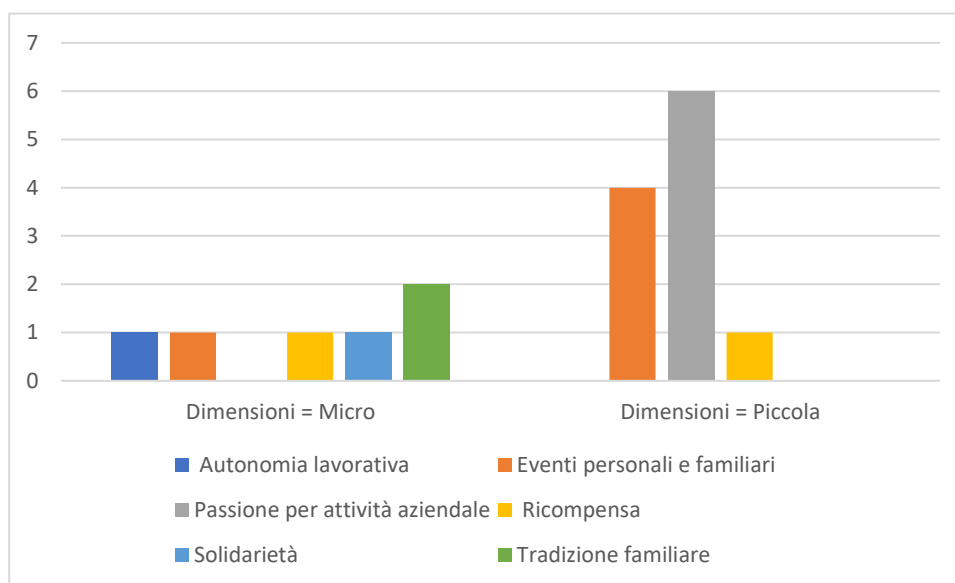
Il secondo macro-tema del presente lavoro, ossia il processo di trasmissione generazionale, è stato analizzato considerando le ragioni che hanno spinto i soggetti ad entrare in azienda, le difficoltà incontrate, e le aspettative per le successioni future.

5.1 L'ingresso in azienda tra passione ed eventi personali

Nell'indagine e analisi delle ragioni alla base dell'ingresso dei familiari in azienda, è possibile svolgere alcune osservazioni legate alle dimensioni aziendali, alla generazione, e al genere degli intervistati.

Il grafico in basso mostra le ragioni in base alle dimensioni aziendali.

Figura 37: Ragioni di ingresso in azienda in base a dimensioni aziendali



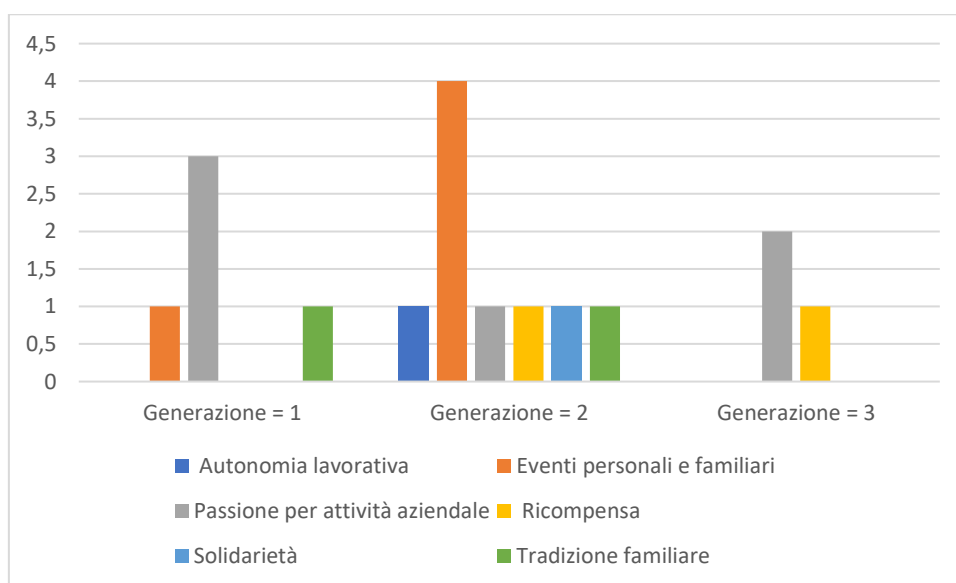
Nelle aziende micro prevale la tradizione familiare, mentre in quelle piccole l'aspetto della passione per l'attività aziendale. Di seguito sono riportati alcuni estratti significativi, riconducibili alla passione per l'attività aziendale, perseguita anche contro la volontà dei genitori, e alla tradizione familiare:

La passione, sono passioni. Queste sono passioni, mamma quando ero adolescente, poco più, mi mandava a studiare perché voleva che io studiassi. Infatti, ho fatto le medie, ho fatto il ginnasio, poi a un certo punto fortunatamente ho litigato con un superiore e sono scappato via. Avevo litigato col rettore e scappai via. Scappai via, però avevo sempre la passione della campagna e delle bestie, da sempre. [...] Mia madre voleva appunto che io studiassi, che andassi via dall'azienda. Sì, sì, ma mia madre proprio in modo forte. Non è leggero, così... voleva che io andassi via perché, a parte parliamo di cinquant'anni fa, erano altri tempi, era dura, mica uno scherzo.. un genitore che vuole da un figlio?

che stia sempre meglio di loro quindi non... ci mancherebbe però.
(19_M_1gen)

Io?.. Da sempre, Se io ti racconto che, quando avevo un anno, due anni, dormivo nella mangiatoia come Gesù Bambino quindi.. non è che posso dire sono entrato a dieci anni, a quindici anni.. (12_M_1gen)

Figura 38: Ragioni di ingresso in azienda per generazione degli intervistati



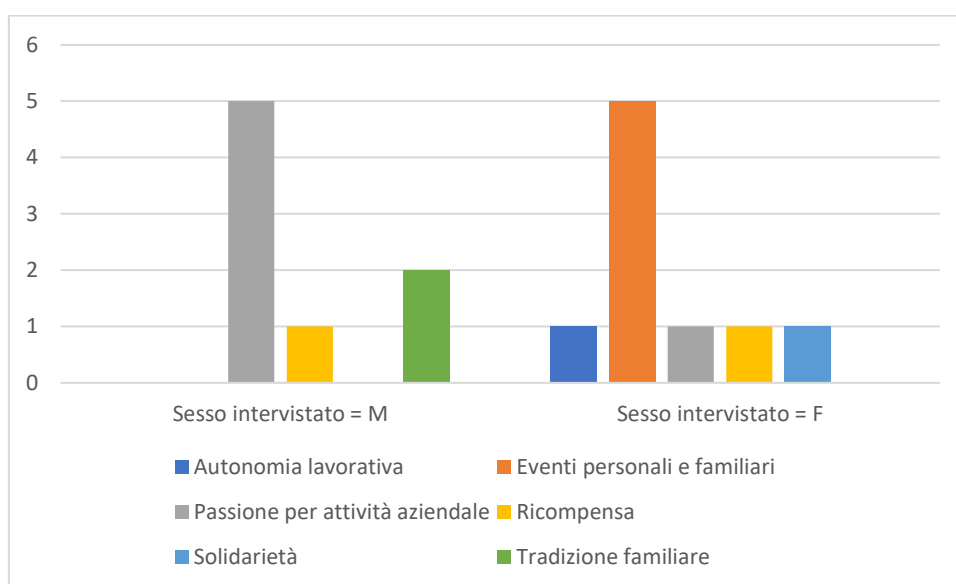
A livello generazionale, la generazione 1 è stata maggiormente spinta dalla passione per l'attività, mentre la generazione 2 da eventi personali e familiari. La generazione 3 invece mostra passione per l'attività aziendale, e l'ingresso sembra legato a una dinamica di "ricompensa" per il lavoro svolto, in particolare nell'infanzia. Questo elemento è infatti riportato direttamente sia dal partecipante 15_M_3gen, che dall'intervistato 13_F_2gen in riferimento ai suoi figli (età compresa tra 6 e 10 anni):

Mamma all'inizio mi diceva.. di lavorare, perché con lei c'è stato sempre questo scambio tra virgolette, che magari c'era questa esperienza da fare e quindi... oppure questo gioco da comprare o queste cose, allora lo scambio del lavoro. E quindi piano piano, anche quando ero un po' più piccolo ho iniziato a lavorare e poi quando ho

finito scuola che volevo fare un anno sabbatico ho iniziato a lavorare direttamente qua, m'è venuto naturale, cioè non c'era neanche a chiederlo. (15_M_3gen)

quando facciamo il formaggio si mettono lì, fanno il formaggio, quando ci stanno da mettere le etichette sulla lenticchia vengono lì, attaccano le etichette, poi magari ti dicono "mi devi pagare" oppure "mi devi comprare le figurine" perché giustamente il lavoro va riconosciuto. (13_F_2gen)

Figura 39: Ragioni di ingresso in azienda in base al sesso dell'intervistato



Considerando la dimensione del sesso degli intervistati, le donne sono state fortemente condizionate dall'accadere di eventi personali o familiari, mentre gli uomini hanno proseguito la tradizione familiare o hanno seguito la loro passione per l'attività aziendale. Gli estratti riportati di seguito mostrano l'influenza degli eventi personali e familiari sulla scelta di lavorare nell'azienda familiare:

Io quando mi sono sposata sono venuta in famiglia che c'era mio suocero, mia suocera e mio cognato. (16_F_1gen)

io prima facevo tutta un'altra cosa, ho fatto la pratica forense, ho fatto l'avvocato per sette otto mesi, e poi ho deciso, sono rimasta incinta, ho deciso di lasciare quella.. quel tipo di carriera perché non era compatibile con il voler essere mamma, e mi sono fatta due domande, ho detto “tu non puoi fare un figlio per poi non starci mai dalla mattina alle otto la sera e delegare qualcun altro”. Quindi ho fatto una scelta in questo senso (21_F_2gen)

Nonostante il tentativo di individuare le ragioni precise che spingono i familiari ad entrare in azienda, è difficile associare una sola ragione ad ogni intervistato. L'estratto seguente mostra come, se in quello precedente l'intervistato 21_F_2gen sembra aver indicato una chiara ragione per il suo ingresso in azienda (l'incompatibilità tra la carriera forense e la volontà di diventare madre), successivamente descrive la situazione come più complessa, con una serie di fattori che hanno influito sulla scelta effettuata.

però io volevo fare l'avvocato, avevo la strada mia, poi ho avuto un percorso un po' difficile, l'avvocato dove stavo è morto, c'era il figlio, non era il massimo dello studio... Se io fossi stata su un altro studio più giovanile, con altri praticanti e cose... secondo me avrei continuato a fare quello che facevo, Quindi è stata tutta una serie di cose che mi è capitato. Poi mi dovevo spostare sempre, dovevo far rientrare tutte le spese, ma guadagnavo poco, lavoravo dalle 08:30 alle 13.00,, dalle 15:30 alle 19:30... Diciamo è stata tutta una serie di cose... dettate sì più che altro dalla famiglia, pure dal voler passare più tempo con, insieme (21_F_2gen)

Anche le due storie riportate di seguito attraverso alcuni estratti delle interviste, permettono di comprendere come spesso le situazioni siano complesse, con fattori affettivi, economici, personali che influiscono sulla decisione di entrare in azienda.

E poi nel frattempo io ero partita a 19 anni per andare a Londra e lì ho lavorato per dieci anni, ho fatto la mia vita, mi sono sposata, ho fatto un figlio. Ad un certo punto mio padre mi ha detto, sia a me che a mio fratello che lui invece faceva l'architetto a Roma, ha detto “io sto ammicchiando, vorrei fare tante cose”, voleva mettere su un

caseificio, mettere su l'impianto a biogas e pannelli solari, fare 1000 cose, perché lui aveva tutte le cose che voleva fare e... “però mi sto invecchiando, o venite voi o vendo tutto e ci vediamo”. [...] Io per lo meno avevo la mia vita però comunque l'idea di mettere su questo caseificio mi stuzzicava perché comunque a Londra mio marito aveva il suo lavoro, io mio figlio, un lavoretto part time però ero stata sempre, poi ho fatto, fino a che non ho avuto un figlio, ho fatto carriera nel senso, lavoravo nei pub, alla fine ero arrivata a gestire i pub quindi poi per me era così, era una vita, comunque, sabati, domeniche, Natale, Capodanno, e tutte le sere, 14 ore al giorno, insomma sono un po' pesanti. E quindi l'idea di una vita di campagna più tranquilla e rilassata, abbiamo deciso di fare armi e siamo venuti in Italia qua.
(13_F_2gen)

I: Nel 2014, siccome era un po' rimasto da solo voleva abbandonare tutto. A quel punto io mi ero sposata da poco, stavo a casa, avevo il primo figlio. Insieme a mio marito abbiamo deciso di aiutarlo e portare avanti, più che altro era partita per portare avanti solo il discorso dei legumi. Infatti, facevamo le consegne nel periodo invernale. [...] Col terremoto si è stravolto un po' tutto...

R: Intende il terremoto del 1997?

I: No, 2016. Allora aspetta però. prima del terremoto c'è stato papà che è stato operato d'urgenza [...] E lì a quel punto mia sorella inizia a fare il formaggio insieme a mamma, e poi dopo ha fatto il terremoto, abbiamo cambiato tutto e poi siamo venuti quassù, a quel punto è nata la vendita diretta. [...]

Io non è che ho fatto solo questo di lavoro. Sono stata prima impiegata come segretaria. Poi ho fatto anche la commessa, ho fatto la cameriera, ho fatto la barista, ne ho fatte e mi sono anche laureata, quindi non è che non avevo posti. Però io lavoro, come ho collaborato anche con la Proloco, ricevendo in cambio zero, e a un certo punto mi sono resa conto che le mie capacità, la mia voglia di fare, farla per qualcun altro, perché alla fine le facevo per qualcun altro perché lavoravo come dipendente, ho detto sono brava, cioè se lo faccio per

me mi frutta di più perché comunque ho visto che tutta una serie di iniziative e idee che poi mi vengono, c'era un riscontro economico. Poi diciamo che quando abbiamo messo insieme tutta questa cosa e l'abbiamo attivata c'era necessità grossa finanziaria perché noi con il terremoto abbiamo perso tutto, siamo dovuti ripartire da zero e adesso diciamo che lavoriamo tanto ma perché dobbiamo anche pagare tutta una serie di cose. (14_F_2gen)

Si può quindi intuire come, soprattutto nel caso delle partecipanti donne, la situazione sia più complessa, dettata da molteplici ragioni, economiche e affettive. In particolare, la seconda storia è legata anche a fattori esterni, come il terremoto del 2016 che ha provocato danni strutturali, innescando una forte necessità economica.

5.2 La mancanza di pianificazione generazionale

Nell'analisi del secondo macro-tema della ricerca, ossia l'aspetto della successione generazionale, è stato possibile individuare importanti nodi e sotto nodi in merito alle caratteristiche del processo di successione. In particolare, il processo si caratterizza per l'apprendimento informale, che a volte sfocia nell'apparenza di assenza di apprendimento:

gli ho fatto capire che era molto difficoltoso, molto faticoso, molto impegnativo. (12_M_G1)

Insegnate, chi te l'ha insegnate? (ride). Papà pensa che tu le devi saper fare, a prescindere. Non devi fa domande, quindi.. (13_F_2gen)

Però tanto è in automatico, cioè ci cresci quindi...(17_M_2gen)

Qui è come se fosse nella natura, la natura insegna e cresci con la natura.. quindi è tutto automatico, impari a crescere con gli occhi e con le orecchie (18_M_2gen)

qualche insegnamento ce l'hai, però dopo sono cose che apprendi piano piano, con l'osservare.. (21_F_2gen)

Non ho imparato il mestiere. Allora quando che tu hai una passione, una vocazione, lo impari in automatico. Un sacerdote...il sacerdote, se è sacerdote si sa esprimere, ha la sua vocazione per rappresentare il Signore o la religione cristiana, oppure ortodosso, oppure qualsiasi... Così l'agricoltore, uguale.. l'agricoltore, quando che ha la passione e sceglie il lavoro dell'agricoltura... Questa passione lo spinge in breve tempo a capire tutto. (19_M_1gen)

Nella successione dalla generazione 1 alla generazione 2 emergono alcune differenze generazionali, legate ai cambiamenti aziendali, all'introduzione di tecnologie, che sono riconducibili, in alcuni casi, alla legittimazione generazionale:

Noi abbiamo ricominciato da capo, perché anche la lavorazione è stata diversa perché mentre prima lo faceva al caldaio di rame, era tutto a mano e gestiva tutto lui ad occhio.. Tipo quando faceva la ricotta gli dava più fuoco, meno fuoco perché ci stava la questione che il calore aumentava, diminuiva. Adesso è tutto elettronico e abbiamo dovuto lavorare, ma insieme con gli esperimenti, abbiamo imparato insieme. Siamo ripartiti da capo, pure lui mi dice infatti "ti pare che io a 60 anni non so più fare il formaggio". (...) Però abbiamo fatto proprio da zero e man a mano abbiamo fatto anche tutta una serie di esperimenti. (13_F_2gen)

Spero di aver insegnato bene ai miei figli. Ma loro devono compilare tante scartoffie, prima non era così, io non so quante ne hanno da fare...anche ai miei tempi erano tante, ma adesso... (16_F_1gen)

io andavo a creare una cosa nuova che lui non conosceva e quindi sì, lui metteva il naso, però capiva fino a un certo punto quindi era.. si ritirava anche più facilmente quindi alla fine sono riuscita a cacciarlo via più facilmente. (14_F_2gen)

un genitore è l'arbitro della famiglia, un genitore capisce tutto sui figli: l'attitudine che possono avere, la passione che possono avere, se riescono a essere, a lavorare insieme... [...] Un genitore deve capire,

come dicevo prima, l'attitudine che ha un figlio. Se ha quella passione, se non ha quella passione, se è più bravo di te, se sa fare meglio di te. Non devi essere egoista, devi essere aperto, devi capire dove può arrivare tuo figlio.[...] E quindi come si è diplomato si è messo qui in azienda, ho visto che aveva forti attitudini, ma forti, l'ho lasciato stare. E a distanza di 25 anni che ha fatto? è cresciuto. col supporto di tutti, ma con la testa sua, la testa sulle spalle. [...] Il satellitare, la tecnologia, io non ci capisco niente, però mio figlio.. è il posto suo.
(19_M_1gen)

Nei casi in cui la successione è avvenuta (dalla generazione 1 alla generazione 2), è stata realizzata per trasmissione implicita nelle microaziende e grazie alla creazione di divisioni aziendali nelle piccole aziende:

è stato tutto così, hanno iniziato stando legate all'azienda nel... piano piano poi l'abbiamo, cioè, ingrandita sotto questo sistema (il caseificio) ma su quell'altro (l'allevamento) l'abbiamo rimpiccolita perché avevamo molti più animali, eravamo arrivati a sei, settecento.
(12_M_1gen)

Ma loro sono cresciuti qua, io l'ho lasciati sempre liberi di decidere se stare qua o andare a lavorare da un'altra parte (16_F_1gen)
quindi abbiamo subito un po' un divorzio [...] Quindi abbiamo fatto questa divisione anche per mantenere il più possibile rapporto sano.
(14_F_2gen)

Il passaggio dalla generazione 2 alla generazione 3 non è stato pianificato a causa della giovane età dei possibili successori, inoltre è sentita la necessità di svolgere esperienze fuori, in altre realtà imprenditoriali, prima di stabilirsi nell'azienda di famiglia:

non lo so, i miei figli sono piccoli, per quando sarà magari non ci starà.. le cose saranno diverse magari, hanno due e tre anni..
(21_F_2gen)

è bene che lui si allontani da qua per tornare come.. secondo me una persona a sé stante, cioè costruita. che faccia esperienza. Anche perché poi se fai esperienza fuori porti dentro qualcosa di nuovo. Se tu sei nato qua dentro e vivi qua dentro non porti mai niente di nuovo, vivi su quello che i tuoi genitori hanno fatto. È importante sia per te che per l'azienda che il momento che tu entri dentro l'azienda sei una persona formata e hai delle idee e hai vissuto un po' il mondo, hai capito come funziona, puoi apportare delle novità.. Allora sei buono sia per l'azienda, te ne deve tra l'altro andare perché non è scontato che te ne vada, cioè, devi trovare il tuo spazio. (14_F_2gen)

per andare bene i figli delle aziende agricole, o almeno uno dei figli delle aziende agricole, dovrebbe andare a lavorare fuori almeno per uno, due, tre anni (18_M_2gen)

Un elemento fondamentale sottolineato in particolare dalla generazione 2 in merito al futuro dell'attività aziendale è l'importanza fondamentale della volontà dei possibili eredi di lavorare nell'azienda di famiglia, i quali devono essere appassionati e non sentirsi costretti:

se mio figlio vuole entrare, bene.. siccome io dico sempre ho fatto tanto e non vi lascio vendere tutto a te...quindi paradossalmente "se devo vendere vendo io", senno lascio al nipote che vuole portare avanti.. (17_M_2gen)

I miei figli per me basta che sono contenti oro. Se lo vogliono fare perché lo fanno, ecco... tanto prima o poi.. è una ruota la vita, per tutti... (20_F_2gen)

I miei figli dicono che vogliono lavorare qua.. Io penso che dovranno decidere da soli. Perché se tu mi chiedevi a dieci anni "tu vuoi fare il lavoro di papà?", ti avrei detto di no. (13_F_2gen)

Un aspetto che merita di essere sottolineato è la volontà di cambiare l'azienda manifestata dalla generazione 3:

secondo me, effettivamente, se io dovessi prendere l'azienda in sé per sé sarebbe un cambiamento radicale di suo, perché per dirti, papà lavora troppo, a orari strani, quindi oltre ad avere una persona che fa anche solo la mattina per dirti, devo trovarla, se non la trovi, ti dovrai adeguare a un altro orario, quindi già è un cambio di un orario [...] Quindi magari una cosa che cambierei probabilmente è parlare con più ristoranti, oppure fare, per esempio, collaborare magari con sommelier o comunque persone che hanno dei B&B o cose del genere per creare magari delle serate..(15_M_3gen)

A tal proposito, è evidente come i cambiamenti sociali, economici, tecnologici abbiano influenzato e influenzino l'attività aziendale e le prospettive future.

6. I territori rurali tra tradizione e spopolamento

Nell'analisi del rapporto tra le aziende casearie e il territorio circostante, sono emersi i nodi relativi all'interattività (la priorità della gestione aziendale e la relazione con gli altri attori del territorio), all'interazione (relazioni tra azienda e territorio), al radicamento. Inoltre, è possibile comprendere come i territori rurali presentino la coesistenza di elementi di vitalità e vulnerabilità, sia per l'attività aziendale, sia per la vita familiare. È fondamentale notare che si tratta di territori rurali, in alcuni casi di aziende isolate, nelle quali il sisma del Centro Italia (2016) ha contribuito allo spopolamento, come evidenziato da alcuni partecipanti nel corso delle interviste.

6.1 La tutela del territorio: una priorità per le aziende agricole

L'interattività, relativa alle dinamiche che si sviluppano con gli altri attori del territorio, presenta tre livelli di analisi: aziendale, ricerca e sviluppo, sociale (Lundberg & Öberg, 2021).

I tre livelli sono presenti nelle aziende analizzate, in misura differente in base alle generazioni, al sesso di chi conduce l'azienda e alle dimensioni aziendali, come emerge dai grafici riportati.

Figura 40: Livelli di interattività in base alla generazione dei rispondenti

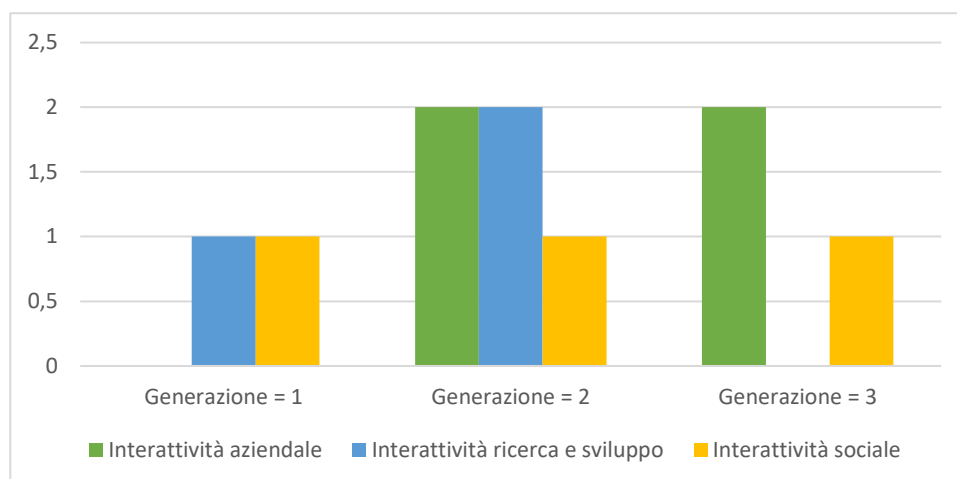


Figura 41: Livelli di interattività in base a sesso del titolare.

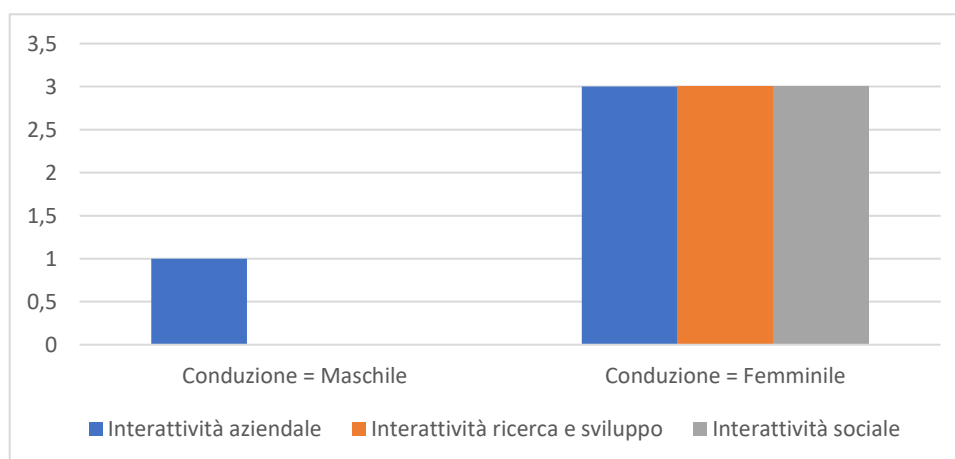
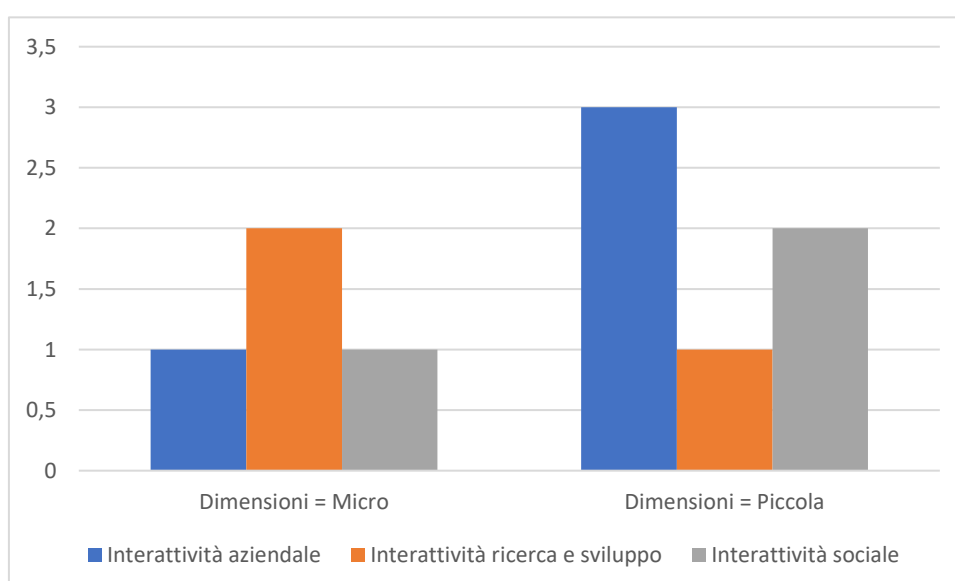


Figura 42: Livelli di interattività in base a dimensioni aziendali



I grafici mostrano maggiore interattività nelle interviste alla seconda generazione, l'assenza dell'interattività aziendale nei soggetti della prima generazione, mentre in quelli appartenenti alla terza generazione manca l'interattività ricerca e sviluppo. Considerando il sesso del titolare, è chiara la presenza dei tre livelli di interattività in uguale misura nelle aziende a conduzione femminile, mentre quelle a conduzione maschile mostrano solamente una scarsa interattività aziendale. In riferimento alle dimensioni, mentre nelle microaziende prevale l'interattività ricerca e sviluppo, in quelle piccole prevale l'interattività aziendale.

L'interazione aziendale coincide con la presenza di altre aziende che beneficiano della presenza dell'azienda stessa, inoltre la generazione 3 mostra la volontà di voler incrementare i rapporti con le aziende presenti:

non è che spendono solo da me, qua si fermano a fare benzina, vanno a fare una passeggiata in paese, vanno a comprare i salumi che io non ho, per dire, vanno al ristorante, vanno a prendere il caffè al bar quindi... e poi ho un, diciamo un'attività economica che poi non è che fa bene solo a sé stessa, no? (13_F_2gen)

quindi magari una cosa che cambierei probabilmente è parlare con più ristoranti, oppure fare per esempio come esempio fare un... collaborare magari con sommelier o comunque persone che hanno, dei B&B o cose del genere per creare magari delle serate... (15_M_3gen)

Il livello di ricerca e sviluppo presenta l'importanza del territorio, in particolare della rilevanza della tutela ambientale, e dell'impegno delle attività casearie per proteggere la natura. L'intervista al partecipante 12_M_1gen presenta l'impegno dell'azienda nel rispettare i ritmi della natura, nonché una critica alle aziende industriali che vedono nel profitto l'obiettivo principale:

Non si rispetta più né la crescita, né la lavorazione, né niente, si butta là, si lavora, si raccoglie quello che si raccoglie. [...] Sono 7 anni che la stalla sta così, sono 7 anni che abbiamo le bestie sul pattume. Non so quanto vuole essere sicuro, quanto vuole garantire, non è vivibile. Loro non mi devono venire a dire "sì ma qui il benessere", quale

benessere? L'inverno muoiono di freddo perché gela dentro e fuori, l'estate è come se fossero dentro a un forno, è benessere quello? Le strutture sono quelle che avevamo prima, che non esistono più.
(12_M_1gen)

Facciamo esclusivamente pascolo, ma rispettiamo anche il ciclo di vita dell'animale. Quando ci sono gli agnelli, il latte rimane agli agnelli, e quando è il momento in cui stanno per partorire smette la mungitura. Cioè, noi non sfruttiamo un animale come in un allevamento intensivo, ma ciclo naturale proprio. (13_F_2gen)

Infine, l'interattività sociale è legata all'azienda come fonte di occupazione per altre persone e al territorio come fonte di tradizioni che vengono rispettate, anche a discapito del ritorno economico:

Però venti persone con lo stipendio.. di venti famiglie.. io ho personale che sta con me da 15 anni (15_F_2gen)

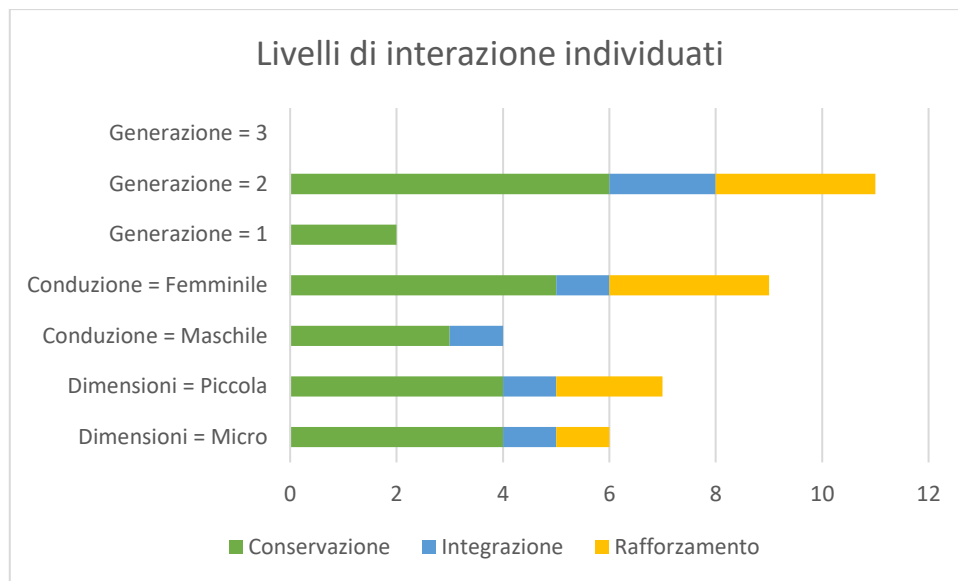
Purtroppo, noi ancora rispettiamo le tradizioni, facciamo tutto in casa. [...] Poi ci stanno gli allevamenti industriali, sono quelli con musichette, questi sono quelli famosi, insomma c'è un ritorno di moneta, fanno vedere, buttano là (12_M_1gen)

6.2 I livelli di interazione: la prevalenza della conservazione della cultura locale

L'interazione, ossia il rapporto tra l'azienda e il territorio, inteso come insieme di cultura, tradizioni, conoscenze, nonché come elemento reso attrattivo e competitivo dalla presenza dell'azienda, si articola in quattro livelli: l'integrazione, la conservazione, l'evangelizzazione e il rafforzamento (Ranfagni et al., 2021).

Il grafico sottostante mostra come questi livelli siano emersi nelle interviste effettuate.

Figura 43: Livelli di interazione individuati in base alla generazione dei rispondenti, alla conduzione e alle dimensioni aziendali



Nei casi analizzati, è assente il livello dell'evangelizzazione (comunicazione verso i mercati internazionali), mentre l'interazione maggiore avviene a livello di conservazione, riscontrabile in modo trasversale ai criteri di selezione dei casi studio e corrispondente alla volontà di trasmettere la cultura locale:

adesso c'è una scuioletta per bambini, ci stanno i centri estivi, facciamo didattica, abbiamo tante scuole, gli facciamo fare il laboratorio del formaggio, cioè, è una cosa più nelle nostre linee. Anche insegnare ai bimbi per il futuro che vuol dire stare in campagna, le piante, gli animali, ma anche da dove viene, da dove viene il cibo, la filiera. [...] Promuovere, la cultura, il territorio, il rapporto umano, il buon prodotto, far arrivare alle persone il prodotto ma anche il mestiere. [...] Mi è capitato pure di fare per esempio il laboratorio del formaggio in prigione, su a Monte Acuto sono andata, e c'erano tutte queste persone, dicevano "Signora quando esco vengo da lei"... è stato molto bello perché era tutta gente, comunque gli facevi vedere che ci sta anche il mestiere no, perché poi questo è il mestiere, far formaggio è un mestiere di una volta (14_F_2gen)

Noi facciamo dal mese di maggio, tanta fattoria didattica. E allora vengono tanti piccoli bambini a vedere come fare formaggio (19_M_1gen)

Il principale mezzo per trasmettere la cultura casearia è rappresentato dalla fattoria didattica e da eventi che coinvolgono famiglie e bambini. Il secondo livello di interazione registrato è il rafforzamento: in diversi casi, l'attività aziendale, sia quella primaria che quelle secondarie relativi ai servizi, permette di rendere il territorio maggiormente attrattivo, in grado di rispondere alle esigenze dei clienti.

Quindi alla fine sei un posto di riferimento dove la gente viene a far vedere gli animali ai figli, viene a mangiare una cosa fatta bene, di filiera e ho creato uno spazio esterno in cui possono venire a giocare, a fare merenda e a stare un attimo tranquilli appena fuori dalla città e anche per il territorio stiamo lavorando bene perché i bambini...l'idea nostra era proprio di diventare un luogo dove la gente volesse venire, un progetto proprio... Volesse venire anche per rilassarsi. Per stare, per spengere, per imparare, per aver buon cibo. E così stiamo andando. (14_F_2gen)

Non avevamo bisogno di mettere su anche le camere, però si fa, mi piace farlo perché c'è la passione del farlo. Non ci serviva, l'ho fatto perché ti ci trovi, senti che c'è la richiesta e lo fai. (19_M_1gen)

Il livello meno presente è quello dell'integrazione, relativo al modo in cui il territorio influenza l'azienda, che diventa portatrice di tradizioni territoriali:

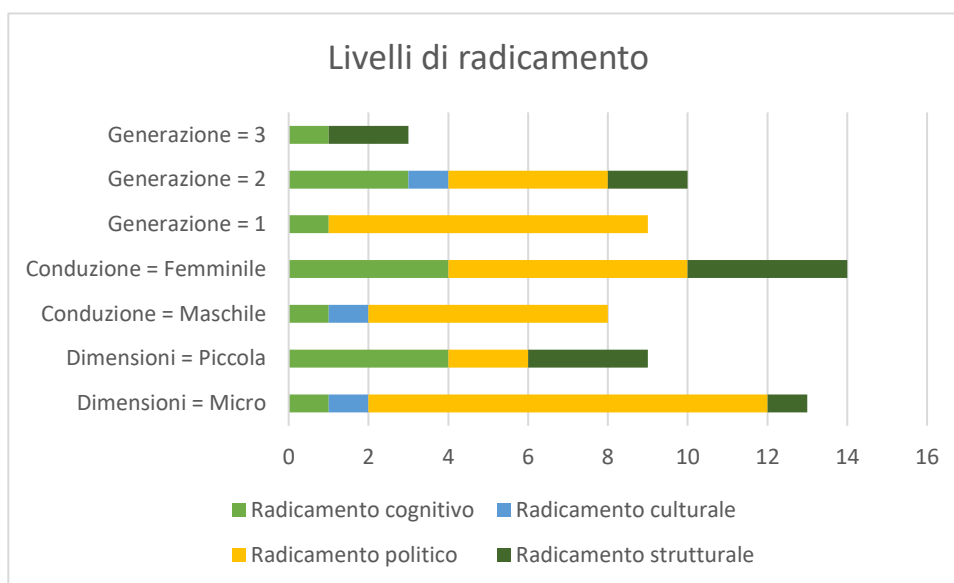
siamo gli ultimi baluardi di un territorio montano altrimenti inabitale . Cioè, ormai siamo proprio diventati la resistenza, come se fossimo i vecchi castelli durante il Medioevo per preservare la cultura di questo posto, che ci dà tanto, perché senza le risorse che ci dà la natura non ci sarebbe l'azienda agricola... (18_M_2gen)

Infine, la generazione 3 non ha mostrato segni di interazione.

6.3 La prevalenza del radicamento politico

I casi studio analizzati presentano notevoli livelli di radicamento, principalmente a livello politico e cognitivo. I livelli strutturale e culturale presentano invece un basso numero di references nei testi delle interviste analizzate.

Figura 44: Livelli di radicamento individuati in base alla generazione dei rispondenti, alla conduzione e alle dimensioni aziendali



Il radicamento politico è presente in maniera trasversale alle dimensioni considerate, tuttavia è assente nella terza generazione, coinvolta in azienda ma non partecipa alla vita amministrativa, pertanto potrebbe non aver sviluppato forme di radicamento politico, connesso al potere delle istituzioni e all'aspetto fiscale che influenzano l'azienda. Nonostante quindi il forte radicamento, è doveroso notare come questo sia purtroppo negativo, principalmente per la burocrazia e per le normative inadatte ai territori rurali, come riportato negli estratti seguenti:

Tanta burocrazia, tanta situazione, per esempio, adesso le pecore hanno un numero, come le persone. Se domattina devo vendere una pecora delle mie è un procedimento che non finisce mai, altrimenti se te la regalo a te è come se me l'avessi rubata. (12_M_1gen)

Uno mi diceva " arriverà un momento che per vedere una pecora toccherà metterla in cartolina", invece non è così, ce ne saranno tante,

ma tenute male, e in più gli daranno i contributi. Perché si fanno le leggi per loro, formano queste grandi aziende... (12_M_1gen)

m'hanno promesso che me l'avrebbero fatta rifare veloce (la stalla). Ma a questi tutto gli è fregato meno che della stalla mia (12_M_1gen)

noi non siamo azienda biologica per scelta, per non star dietro a tutte le pratiche, i controlli che già ce ne abbiamo troppi, che già con l'IGP, già li abbiamo un processo importante. (13_F_2gen)

tu devi pensare....A un mondo che è le scartoffie, che è una serie di cose. (17_M_2gen)

Quassù realmente perdiamo terre legate al fatto che tra quando quel terreno veniva coltivato, poi non è stato dato in affitto a nessuno, poi lo riprendiamo noi, per riuscirlo a riportare in coltivazione ti fai il segno della Croce che è impossibile. Non perdiamo solo pezzi che è bosco, abbiamo perso pezzi che potrebbero essere ancora rimessi in produzione, che non è ancora macchia. Però, per quanto riesci a capire quello che c'è da fare, ti è passata la voglia. (18_M_2gen)

È tuttavia possibile notare anche un orientamento positivo nei confronti delle politiche comunitarie, che possono aiutare gli imprenditori agricoli:

Il futuro dell'azienda se continuano a starci gli aiuti comunitari va bene, se no è un disastro.. perché non guadagnano le bestie. Noi guadagniamo perché abbiamo una trasformazione. Abbiamo l'agriturismo da 30 anni. E quindi... se non ci fossero quei contributi lì sarebbe dura...

L'azienda che ho io è un'azienda bilanciata, significa che ho tanta terra e tante bestie. Ci vuole 0,3 UBA a ettaro, io ho 1000 ettari, 300 UBA. questo è stato studiato direttamente dai figli, perché al momento che te vai a fare una domanda col PSR, Piano di sviluppo rurale, quando hai un'azienda del genere passa (19_M_1gen)

Il radicamento cognitivo, ossia il riconoscimento sociale degli imprenditori, è riscontrabile nelle collaborazioni e nel tentativo di diffondere una cultura alimentare educativa, nonché nelle attività di formazione:

La parte sociale per me è molto importante, quindi sia sin dall'inizio ho creato questo laboratorio del formaggio, era un modo un modo per i bambini per essere interattivi e toccare il formaggio e crearsi il suo formaggio (14_F_2gen)

però se dovessi fare qualcosa probabilmente lo renderei più intricato e interessante, in senso più caratterizzato.. creando collaborazioni, magari con sommelier che vengono qua, ti fanno fare tutta la spiegazione del formaggio fatta da qualcuno, del formaggio, del vino, ci sono, un sacco di persone fanno solo assaggiare i vini e magari gli offri una collaborazione con loro, che gli dai il formaggio e queste cose qua. (15_M_3gen)

Come affermato in precedenza, i livelli del radicamento culturale e strutturale sono meno presenti, individuati nella generazione 2 dell'azienda di micro-dimensioni (culturale) e nelle aziende a conduzione femminile (strutturale):

l'azienda agricola la ritengo non fallibile. Sai perché? Perché il contadino è come un mulo. Servono le aziende agricole. A prescindere da tutto. Servono perché sono la fotografia del territorio, dalla natura ai mestieri (18_M_2gen) (radicamento culturale)

Il radicamento strutturale è principalmente legato ai benefici che possono ottenere gli altri stakeholders e alle reti sociali che si sono instaurate o si possono instaurare:

Poi ne beneficiano un po' tutti, nonché c'è il discorso delle visite aziendali. A livello di fattoria didattica, ma non è fattoria didattica perché è un'altra cosa, qui è semplicemente una visita aziendale per vedere la produzione. Vengono le famiglie e qualcuno si ferma a

dormire, io ho un bungalow, quindi spesso telefono a quelli intorno per fargli affittare le camere. (_F_2gen)

il rapporto umano è fondamentale, soprattutto in questi ultimi anni era importante mantenere un contatto a volte. (14_F_2gen)

6.4 Le aree interne tra vulnerabilità e vitalità

Come affermato in precedenza, le aziende analizzate si trovano nelle aree interne, alcuni degli estratti riportati in precedenza hanno sottolineato alcuni aspetti (l'inadeguatezza normativa, la mancanza di aiuti post-sisma), pertanto si ritiene utile approfondire il tema della vitalità e della vulnerabilità del territorio, considerando le opportunità e le minacce che il territorio rurale può rappresentare per la vita aziendale e per chi è coinvolto in essa. La vitalità socioeconomica è associata principalmente alla ricchezza che il territorio rurale può offrire per la crescita dei figli e per la qualità della vita in generale:

(i figli) sono contenti di stare qui perché fuori hanno una marea di giochi, una marea di spazio e quindi vivono il mondo esterno a 360 gradi. Sono gli unici bambini che non si sono accorti del lockdown per dire, [...], anzi erano contenti soprattutto il grande che faceva le elementari, che non doveva andare a scuola e stava tutto il giorno a scorrazzare di fuori. [...] Adesso hanno iniziato un progetto a scuola sul discorso del cibo, perché ci stanno anche i bambini obesi, questa cosa a noi non ci tocca minimamente: uno perché non siamo grandi mangiatori, parlo per i bambini, due perché corrono tutto il giorno, loro fanno molta attività fisica [...], tante volte facciamo le passeggiate in bicicletta, e questi stanno tutto il giorno in giro qua, corrono, giocano a pallone, hanno 1000 attività [...] E allo stesso tempo hanno anche tanta compagnia perché con il fine settimana loro conoscono, soprattutto il periodo estivo, una marea di bambini perché ci sono i camperisti e poi i bambini non se ne vogliono andare perché arrivano qui e trovano compagnia, capirai. Beh, quello lì piace anche a loro, secondo me. (13_F_2gen)

quando noi siamo, l'idea era che, a parte che dovevamo star tranquilli, il fatto proprio che stavamo, perché noi stiamo, viviamo dopo il campo

in pratica, se uno va al lavoro.. qualcun altro ha degli orari per cui... tutti i genitori hanno degli orari che non vedono i figli, e i figli li vedono la sera, di solito, non è che.. invece stare qua il concetto era che lui poteva scendere giù per il campo e venirmi a trovare comunque nel mio business. [...] quindi l'idea di Un una vita di campagna più tranquilla e rilassata (14_F_2gen)

La vitalità socioeconomica è connessa anche alla presenza delle risorse sul territorio, che vengono utilizzate dalle aziende in maniera consapevole, richiamando quindi il concetto della *Corporate Social Responsibility* e la preoccupazione per un futuro che potrebbe non essere sostenibile a livello economico e ambientale:

Questi non hanno capito che la piccola azienda è quello che serve adesso. (12_M_1gen)

lavoriamo in maniera... Facciamo esclusivamente pascolo ma rispettiamo anche il ciclo di vita dell'animale. (13_F_2gen)

Prima del '60, secondo me, l'azienda agricola era un tutt'uno con l'ambiente. Quindi era l'ambiente che dava il ritmo, era come se fosse un tutt'uno che si indirizzava. Dopo il 60 c'è stato il boom della moda, imposta anche dal consumismo e dalla produzione scellerata. Quindi l'agricoltura è passata da un essere un tutt'uno, anzi dall'ambiente che imponeva all'agricoltore quello che fare, perché basta pensare a quanti detti c'erano... Cioè, praticamente influenzava tutto, influenzava. Ad oggi che praticamente, poi dopo c'è stato.. dopo il '60, quindi anni '90, che praticamente l'agricoltura, tranne che era meno stressante di stare in fabbrica ma paradossalmente doveva produrre, ad oggi che stiamo tornando a un discorso dove...di sostenibilità, e noi la rispettiamo (17_M_2gen)

L'aspetto sociale e dei rapporti umani tipici della comunità contraddistingue le aziende familiari secondo il partecipante 15_M_3gen:

La cosa più bella del caseificio è effettivamente che, almeno come me, la vivo io, l'attenzione al cliente. [...] Perché un conto è che te vai al supermercato e ti vai a comprare un pezzo di formaggio, ti guardano in faccia, forse. Un conto è vieni qua, ti faccio assaggiare il formaggio, ti faccio assaggiare quello, ti spiego che tipo è, com'è fatto.. Dopo il Covid è importante, perché comunque stai con le mascherine, tutto fisso, al supermercato, ti senti un po' una macchina, un automa, invece se vieni qua comunque stai qua... magari qualcosa lo assaggi, fai due chiacchiere.

Nonostante gli elementi positivi individuati, è necessario sottolineare anche gli aspetti di vulnerabilità socioeconomica riportati nelle interviste. Tra quelli principali emerge l'isolamento sociale:

Ho avuto vent'anni in cui stavo qua sempre da queste parti, vivendo anche in campagna, senza la macchina... Quando avevo 18 anni potevo andare in centro in motorino, ok. Però prima di quell'età era molto difficile farsi amici in centro perché in centro, magari a scuola ok, però il pomeriggio...perché anche la mamma lavorava quindi era difficile anche trovare non un passaggio, Però forse era più difficile fare amicizia o tenersi in amicizia perché ti potevi fare degli amici, però dopo era difficile trovare il tempo per vederli, perché dovevo chiamarla per farti riportare indietro... e quindi a me poi dopo questa cosa mi ha sempre dato non fastidio, però mi pesava chiederlo.. e poi non abbiamo manco i vicini, niente..(15_M_3gen)

In alcuni casi, i rapporti sociali non erano o non sono positivi:

I: Non c'è rimasto più nessuno. Prima c'erano i conflitti, adesso non ci stanno più perché non c'è più nessuno.

R: Può parlarmi meglio dei conflitti?

I: eh tra paesani, quello poteva succedere tra i paesetti piccoli, invidie, chiacchiere... (17_M_2gen)

(Il padre) ha continuato l'azienda di famiglia dopo che gli è morto il papà, e gli è morto molto giovane[.] È rimasto da solo. Ma rimasto da solo in una situazione molto particolare, con tanti debiti, tanti problemi economici. Nonostante tutto, si è rimesso in piedi. però finché se la passava male tutti lo compativano, da quando ha ripreso vita, adesso dicono tutti "no perché t'hanno aiutato", "no perché t'hanno..." Qualcuno ti dice che se non era per il terremoto noi ci morivamo di fame, quando ti assicuro che non era assolutamente così, anzi probabilmente prima del terremoto stavo meglio e avevo meno pensieri. Qui la struttura c'era, era pagata e stava lì, loro casa l'avevano ristrutturata e ce l'avevano, io casa ce l'avevo, mi ero sposata da poco, era stata appena messa su quindi non avevo pensieri. Però diciamo che quello che facevo prima non era in vista, che non avendo contatti col pubblico io andando in giro a fare fiere non...invece adesso vedono che tu fai questo discorso dell'area camper e dicono "perché è vero, perché l'hanno aiutati, perché..." Ti dicono che abbiamo ricevuto tutta una serie donazioni, ti dicono, [...] Questa è la cattiveria della mia gente. Purtroppo, però in una realtà piccola quando vedono una persona che ha successo gli vanno contro (13_F_2gen)

In altri casi, la vulnerabilità è legata alla conformazione del territorio e alle dimenticanze normative, che impediscono ai soggetti che abitano questi territori di prendersene cura:

è tutta montagna, boschi.. non è più come una volta, questi fanno le leggi, ma che ne sanno... (16_F_1gen)

In ultima analisi, chi abita le aree interne deve confrontarsi con una carenza di servizi che può rappresentare un ostacolo per la creazione di altre aziende o semplicemente per il miglioramento della proposta territoriale in termini di attrattività:

Se tieni a quello che fai è la stessa cosa, quindi magari ti evolvi, E-commerce, fai eventi, fai avanti e dietro. Le trovi tutte, però ritorniamo a quel discorso che facevo prima. L'azienda agricola non è fallibile, eppure le fai tutte. Ma alla fine c'è sempre un prezzo da pagare. c'è un prezzo e il conto prima o poi arriva. E quindi che porta? Che al 99%

delle volte il conto a pagare è questo qui, che vivi in un posto con dei disservizi (18_M_2gen)

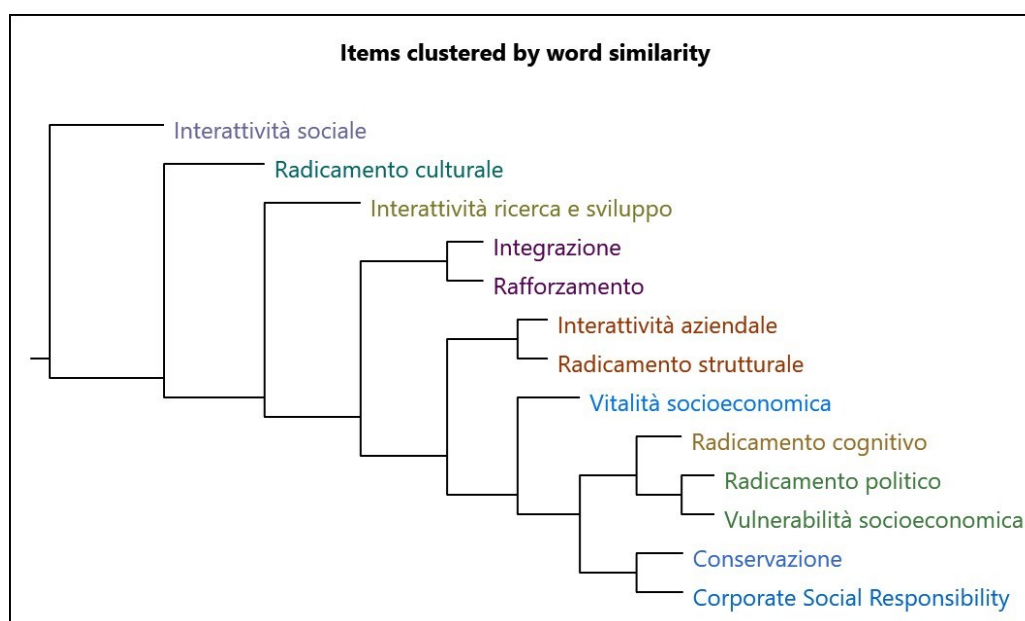
Qui c'è un generatore di corrente, in azienda ce n'è un altro. Significa che qui l'inverno fa la neve quindi non scherza, quindi si rimane senza corrente, e devi essere pronto (19_M_1gen)

però ci stanno sempre difficoltà, ti devi spostare molto qui, ecco, è un po' isolato... (20_F_2gen)

allora il mio il mio primo successo nella vita è stato mia moglie, mia moglie perché come dice il proverbio mogli e bovi dei paesi tuoi.. perché un territorio così non lo possono capire tutti, è difficile (19_M_1gen)

Considerando il rapporto tra aziende e territorio emerge un quadro complesso, ricco di criticità e opportunità. La Figura in basso mostra come i nodi codificati siano simili sulla base della somiglianza delle parole: il radicamento politico, caratterizzato da sentimenti negativi, è affine alla vulnerabilità socioeconomica, mentre la vitalità è associata, seppure non direttamente, alla conservazione e alla *Corporate Social Responsibility*, entrambe legate alla questione ambientale.

Figura 45: Cluster analysis dei nodi relativi al rapporto azienda/territorio



7. Sintesi

L'analisi descrittiva dei casi studio selezionati nelle regioni Umbria e Marche permette di evidenziare alcuni aspetti principali.

Innanzitutto, il fondamento delle aziende familiari risiede nel coinvolgimento della famiglia, sia a livello di manodopera che di responsabilità. Tali aziende presentano strutture organizzative informali, con ruoli ben divisi e influenzati dal sesso dei soggetti, infatti gli uomini e le donne rivestono ruoli diversi.

La sovrapposizione istituzionale tra azienda e famiglia è alla base di conflitti tra familiari, nonché di ricadute negative sulla vita familiare, che vede penalizzati i momenti di condivisione al di fuori del lavoro. D'altro canto, tale sovrapposizione fa sì che ci siano flessibilità e fiducia nel contesto lavorativo, inoltre la possibilità di lavorare con i familiari e di passare del tempo tutti i giorni con i genitori o con i figli è considerata una grande ricchezza.

In riferimento all'ingresso in azienda, è emersa una forte differenza tra i partecipanti uomini e le partecipanti donne: mentre i primi sono stati spinti maggiormente dalla passione per l'attività aziendale e dalla tradizione familiare, le seconde sono state condizionate da fattori quali la maternità, la compatibilità tra la vita familiare e quella lavorativa, e motivi economici.

L'ingresso e la formazione in azienda sono stati caratterizzati da processi di apprendimento informali, nei quali l'ingresso delle tecnologie e lo sviluppo di nuove attività aziendali hanno favorito, in alcuni casi, la legittimazione generazionale a favore della generazione successiva. Nonostante la solidità delle aziende, il processo di trasmissione futura non è stato identificato: nessuno dei partecipanti della generazione 2 ha previsto piani di successione, e tutti si dicono pronti ad assecondare le volontà dei loro figli, in alcuni casi ancora troppo piccoli per poter pensare a un reale coinvolgimento in azienda.

Considerando invece il rapporto con il territorio, è emerso principalmente un radicamento politico negativo, tuttavia le aziende sono spesso portatrici e promotrici di una cultura, anche alimentare, che viene trasmessa grazie alle attività secondarie svolte. In conclusione, il territorio rurale presenta una ricchezza e una minaccia per le aziende che ci vivono, a causa delle inadeguatezze legislative e della morfologia del territorio, che causa spesso isolamento e difficoltà nell'essere raggiunti.

Capitolo 6: I caseifici a conduzione familiare nell'analisi comparativa tra Italia e Spagna

Le aziende a conduzione familiare e il settore caseario sono fondamentali per le economie italiana e spagnola, come si evince dai capitoli precedenti. Lo scopo del presente capitolo è confrontare i contesti (nazionali e regionali) per quanto concerne questi due ambiti attraverso l'analisi secondaria dei dati quantitativi, successivamente comparare quanto emerso dalle interviste svolte presso le aziende individuate come casi studio in merito alle caratteristiche del family business, alla successione generazionale, e al rapporto con il territorio.

Pertanto, la struttura del capitolo riflette quella dei precedenti, adottando però una prospettiva comparativa.

1. I contesti nazionali simili

Le aziende a conduzione familiare prevedono, nelle legislazioni italiana e spagnola, la partecipazione del contribuente e dei familiari all'attività produttiva; tuttavia, mentre in Spagna la partecipazione deve corrispondere almeno al 20% del capitale aziendale, in Italia non è indicato un limite minimo. Per quanto riguarda invece la considerazione dei familiari, la legislazione spagnola indica i parenti entro il secondo grado, acquisiti tramite rapporti di consanguineità, affinità o adozione; la normativa italiana distingue invece tra il coniuge e i parenti entro il terzo grado, e gli affini entro il secondo, con una specifica aggiunta dei conviventi di fatto (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 262, 1942; Regio Decreto 16 marzo 1942, Modificato da Legge del 20/05/2016 n. 76 Articolo 1, 2016; Ley del Empuesto sobre el Patrimonio, 1991)

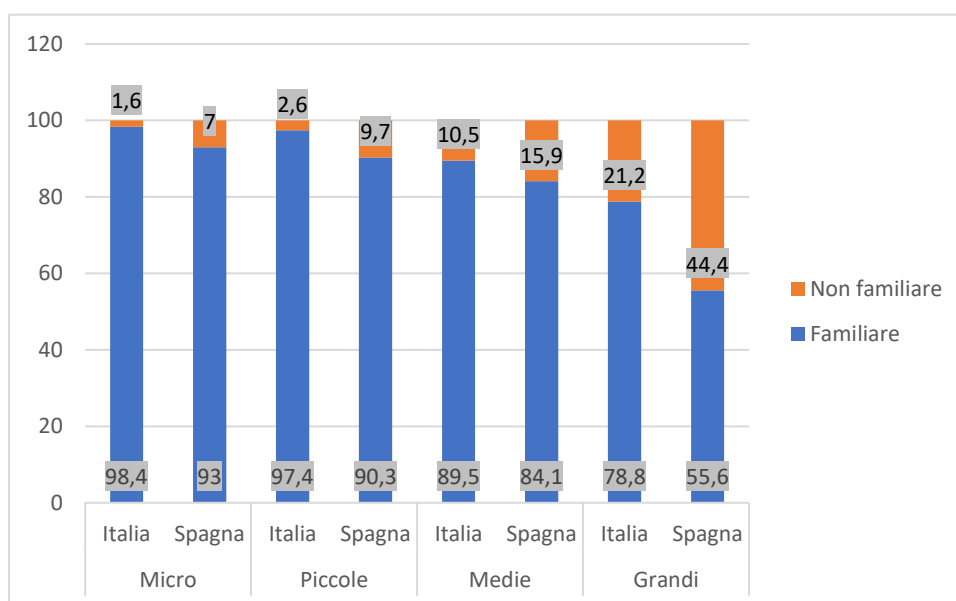
Le economie dei due Paesi mostrano un'elevata presenza di aziende a conduzione familiare, che rappresentano appunto l'89% del totale in Spagna e il 75% in Italia, in entrambi i casi si tratta principalmente di aziende di micro e piccole dimensioni (Istituto de la Empresa Familiar, s.d.; ISTAT, 2021b), distribuite in modo omogeneo sul territorio: le aziende a conduzione familiare rappresentano più della metà delle imprese in ogni regione e Comunità Autonoma (Istituto de la Empresa Familiar, s.d.; ISTAT, 2021b, 2021a)

Le somiglianze riguardano anche il settore produttivo di appartenenza delle aziende familiari: al primo posto troviamo il settore agricolo (93,5% in Italia e 86% in Spagna), seguito dal settore dell'ospitalità e della ristorazione e del commercio in Italia

(rispettivamente 82,5% e 78,35%), mentre in Spagna figurano il commercio (86%) e le costruzioni (88%) (Istituto de la Empresa Familiar, s.d.; ISTAT, 2021b, 2021a).

In merito alla struttura aziendale, in entrambi i Paesi prevalgono strutture gestionali informali, nelle quali predomina il controllo familiare o individuale dell'imprenditore, e le figure manageriali esterne aumentano all'aumentare delle dimensioni aziendali, come si può notare nel grafico Pivot in basso, il quale mostra tuttavia una leggera prevalenza di manager non familiari nelle aziende spagnole (ISTAT, 2021b; López Fernández, 2018).

Figura 46: Manager familiari e non familiari nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali (valori percentuali).



Un ulteriore elemento che accomuna i due Paesi è la problematicità della successione generazionale, in particolare la conferma della sindrome di Buddenbrook (Fleischer, 2021) e la difficoltà ad andare oltre la prima generazione: in Italia, due aziende su tre dichiarano il fallimento entro 5 anni dal passaggio dalla prima alla seconda generazione, mentre in Spagna il 37,2% delle aziende si trova alla seconda generazione e solo il 7,2% alla terza generazione. Inoltre, la volontà di lasciare l'azienda ad un familiare è maggiore in Italia (68%) che in Spagna (28,3%): come affermato in precedenza, in Spagna si tende in misura più elevata a coinvolgere manager esterni rispetto all'Italia.

Per quanto riguarda il settore caseario, questo rappresenta una percentuale significativa del valore della produzione agricola dell'Unione Europea, dove Spagna e Italia sono tra i maggiori produttori di latte e prodotti caseari insieme a Germania, Francia, Polonia e Paesi Bassi (Eurostat, 2023).

Secondo i dati Eurostat relativi al numero di aziende attive, al fatturato e al numero di impiegati, si può affermare che la Spagna ha seguito il trend europeo per quanto riguarda la crescita del numero di aziende e di impiegati, mentre ha registrato un calo nel fatturato. Al contrario, l'Italia ha registrato un calo del numero di imprese, ma aumenti riguardanti il fatturato e il numero di impiegati. In generale, il maggior numero di aziende casearie in Italia rispetto alla Spagna si riflette ovviamente in un maggiore fatturato e un più alto numero di impiegati nel settore. A livello europeo si sono registrati aumenti più o meno consistenti in tutti e tre i parametri considerati, come si evince dalla Tabella in basso.

Figura 47: Dati del settore caseario in UE, Spagna, Italia (Fonte: Eurostat, 2023)

	Numero di aziende		Fatturato (milioni euro)		Numero di impiegati	
	2011	2020	2011	2020	2011	2020
Unione Europea	12.185	12.569	134.045,1	172.878,3	333.937,0	390.326
Spagna	1.445	1.629	10.578,6	9.921,7	25.996	27.848
Italia	3.382	2.929	18.171,7	20.549,9	38.814	41.362

Nonostante alcune divergenze, si può affermare che i contesti nazionali sono simili, sia per quanto riguarda l'aspetto delle aziende familiari, sia per il settore caseario: i dati testimoniano che entrambi sono fondamentali per le economie nazionali e per l'economia europea.

Nei paragrafi successivi verranno presentate e confrontate le informazioni raccolte nelle interviste svolte nelle aziende selezionate nei due Paesi, sottolineando le divergenze e le analogie attraverso l'uso dei grafici Pivot e la trascrizione di estratti delle interviste, nonché facendo riferimento agli estratti riportati nei capitoli precedenti.

2. Analogie e differenze dei casi studio

Nei due Paesi sono state svolte 21 interviste semi strutturate attraverso l'individuazione di 7 casi studio.

Le tabelle in basso sintetizzano rispettivamente le caratteristiche dei casi studio e, in modo aggregato, delle interviste svolte per generazione, dimensioni aziendali, sesso del titolare d'azienda e genere degli intervistati.

Tabella 19: Caratteristiche dei casi studio individuati

	Spagna		Italia	
Dimensioni	Conduzione Maschile	Conduzione Femminile	Conduzione Maschile	Conduzione Femminile
Micro	Caso studio A Tot. Interviste: 3	Caso studio B Tot. Interviste: 4	Caso studio D Tot. Interviste: 3	Caso studio E Tot. Interviste: 2
Piccole	-	Caso studio C Tot. Interviste: 4	Caso studio F Tot. Interviste: 3	Caso studio G Tot. Interviste: 2

Tabella 20: Interviste svolte per generazione di appartenenza degli intervistati

	Spagna	Italia	Totale
Generazione 1	4	3	7
Generazione 2	5	6	11
Generazione 3	2	1	3
Totale	11	10	21

Tabella 21: Interviste svolte per dimensioni aziendali

	Spagna	Italia	Totale
Micro	7	5	12
Piccole	4	5	9
Totale	11	10	21

Tabella 22: Interviste svolte per sesso del titolare dell'azienda

	Spagna	Italia	Totale
Conduzione maschile	3	6	9
Conduzione femminile	8	4	12
Totale	11	10	21

Tabella 23: Interviste svolte per sesso degli intervistati

	Spagna	Italia	Totale
Sesso maschile	6	5	11
Sesso femminile	5	5	10
Totale	11	10	21

Dalle Tabelle emerge che i partecipanti appartengono prevalentemente alla generazione 2, inoltre le tre generazioni considerate sono presenti in misura simile nei due Paesi. Tra gli intervistati prevalgono gli appartenenti alle microaziende (4 casi studio su 7), in Italia prevalgono i partecipanti che lavorano in aziende a conduzione maschile, mentre in Spagna prevalgono coloro che lavorano in aziende a conduzione femminile; considerando infine il sesso degli intervistati, si può affermare che non ci sono evidenti disparità.

Confrontando i nodi e i sotto nodi individuati nell'analisi delle interviste in Spagna e in Italia, si possono notare alcune somiglianze e alcune differenze, sintetizzate nelle Tabelle sottostanti, relative ai macro-temi delle caratteristiche delle aziende a conduzione familiare, al processo di trasmissione generazionale, e alle relazioni con il territorio.

Tabella 24: Nodi e sotto nodi relativi al tema delle caratteristiche del family business individuati nell'analisi e nella comparazione

Nodi	Sotto nodi codificati nelle interviste di entrambi i Paesi	Sotto nodi codificati solo nelle interviste svolte in Spagna	Sotto nodi codificati solo nelle interviste svolte in Italia
Definizione dell'azienda familiare	- Coinvolgimento della famiglia - Trasmissione generazionale	- Dimensioni aziendali	-
Ambivalenza famiglia/azienda	- Orientamento verso l'azienda - Orientamento verso la famiglia - Orientamento verso azienda e famiglia	-	-

Rapporti con familiari in azienda	- Sovrapposizione rapporto familiare-lavorativo - Rapporti positivi familiari e lavorativi	- Separazione rapporti familiari-lavorativi	
Aspetti positivi	- Comunicazione agevole - Fiducia - Flessibilità	- Ambiente di lavoro collaborativo	- Certezza di occupazione - Vicinanza alla famiglia
Aspetti negativi	- Sovrapposizione famiglia-lavoro - Conflitti familiari e discussioni - Modalità e tempi di lavoro	- Assenza di gerarchie	- Minori stimoli di miglioramento - Confidenza
Struttura organizzativa	- Poco chiara - Ben definita in base alle mansioni	-	- Gestione collettiva

Tabella 25: Nodi e sotto nodi relativi al tema dell'aspetto generazionale individuati nell'analisi e nella comparazione

Nodi	Sotto nodi codificati nelle interviste di entrambi i Paesi	Sotto nodi codificati solo nelle interviste svolte in Spagna	Sotto nodi codificati solo nelle interviste svolte in Italia
Ragioni di ingresso in azienda	- Autonomia lavorativa - Eventi personali e familiari - Passione per attività aziendale - Solidarietà - Tradizione familiare	- Certezza di occupazione - Minori costi iniziali - Vicinanza alla famiglia	- Ricompensa
Processo di trasmissione generazionale	- Apprendimento informale - Differenze generazionali della gestione - Legittimazione generazionale - Selezione dei successori	-	-

Pianificazione della successione	- Non pianificata - Implicita	- Pensata - Volontà di non trasmettere/ricevere l'azienda	- Realizzata - Volontà di cambiare l'azienda
----------------------------------	--	--	---

Tabella 26: Nodi e sotto nodi relativi al tema della relazione azienda/territorio individuati nell'analisi e nella comparazione

Nodi	Sotto nodi codificati nelle interviste di entrambi i Paesi	Sotto nodi codificati solo nelle interviste svolte in Spagna	Sotto nodi codificati solo nelle interviste svolte in Italia
Interattività	- Aziendale - Sociale - Ricerca e sviluppo	-	-
Interazione	- Integrazione - Conservazione - Rafforzamento	-	-
Radicamento	- Culturale - Politico - Strutturale - Cognitivo -	-	-
Corporate Social Responsibility	-	-	-
Vitalità socioeconomica	-	-	-
Vulnerabilità socioeconomica	-	-	-

Come si può osservare, le maggiori singolarità per Spagna e Italia emergono considerando gli aspetti positivi e negativi delle aziende a conduzione familiare e le ragioni di ingresso in azienda, mentre le caratteristiche del processo generazionale e le

relazioni tra azienda e territorio vedono la presenza dei nodi individuati nelle interviste svolte in entrambi i Paesi.

Alla luce delle analogie e delle differenze brevemente descritte, i successivi paragrafi sono dedicati all'analisi dettagliata delle aree tematiche oggetto di analisi.

3. Le caratteristiche delle aziende a conduzione familiare in un'ottica comparativa

I casi studio analizzati sono caratterizzati dalla presenza di diverse tipologie di nuclei familiari coinvolti. In particolare, si tratta di famiglie composte da un nucleo senza altre persone (1 caso studio in Spagna), di un nucleo composto da coppia con figli (2 casi studio in Spagna, 1 in Italia), e di due o più nuclei di cui è coinvolto almeno un membro (3 casi studio in Italia). Nel primo caso si tratta di un nucleo familiare in cui un genitore è coinvolto in azienda ed è affiancato dai figli; il secondo caso corrisponde ai casi in cui i figli coinvolti rientrano nel nucleo familiare dei genitori, che lavorano entrambi in azienda; il terzo corrisponde alle realtà in cui la generazione 1 si prepara ad uscire dall'azienda e i componenti della generazione 2 fanno parte di nuclei familiari a sé stanti, in alcuni casi sono coinvolti anche i coniugi.

Questo primo elemento sottolinea l'eterogeneità dei casi studio analizzati, nonché la complessità nel definire in modo univoco il family business.

3.1 Il coinvolgimento familiare come elemento fondante del family business

La diversità della percezione del concetto di azienda familiare ha confermato quanto sia difficile definire tale realtà imprenditoriale (Handler, 1989; Zocchi, 2004), tuttavia è possibile individuare alcuni elementi principali.

In base a quanto riportato nei capitoli precedenti, l'aspetto maggiormente emerso nella definizione di family business da parte dei soggetti intervistati è il coinvolgimento familiare in azienda (codificato in 14 interviste, 7 in Spagna e 7 in Italia), individuato anche in letteratura, in particolare nelle definizioni di Dreux (1990), Holland & Oliver (1992), e Shams & Bjornberg (2006)⁷³. Secondo quanto riportato dagli intervistati, la partecipazione della famiglia nell'attività aziendale avviene principalmente attraverso

⁷³ Si riportano di seguito le definizioni citate: "Sono le imprese economiche controllate da una o più famiglie, le quali hanno un grado di influenza nella governance organizzativa sufficiente per influenzare o dirigere l'azione" (Dreux, 1990, p. 226), "Qualsiasi azienda in cui le decisioni riguardanti la proprietà o la gestione sono influenzate da una relazione con una o più famiglie" (Holland & Oliver, 1992, p. 27), "Un'impresa di famiglia si riferisce a un'impresa di proprietà di membri della famiglia, che può o non può essere fondata da un membro della famiglia." (Shams & Bjornberg, 2006)

l'attività lavorativa, pertanto si considera azienda familiare quella in cui lavorano i componenti di una famiglia; solo in alcuni casi, gli intervistati hanno introdotto il tema della responsabilità e della proprietà.

In misura minore sono emersi anche gli elementi della trasmissione generazionale e della compresenza di più generazioni all'interno dell'azienda (codificati in 2 interviste in Italia e 2 in Spagna), richiamando così le definizioni di Donnelley (1964), Babicky (1987), Churchill & Hatten (1987), Chua et. al. (1999), Nasution et. al. (2021)⁷⁴.

Alcuni intervistati nelle aziende collocate in Castilla y Leon hanno individuato nelle piccole dimensioni un criterio che distingue le aziende familiari da quelle manageriali, come riportato nella definizione di Babicky (1987).

Nonostante ci sia affinità tra le definizioni degli intervistati e quelle presenti in letteratura, queste non combaciano del tutto, inoltre si può affermare che i casi studio individuati rispecchiano pienamente le definizioni della Commissione Europea (2009), Arregle et. al (2012), Calabrò et. al (2016)⁷⁵, in quanto la proprietà delle aziende è di una famiglia nella sua interezza, o di più nuclei familiari collegati tra loro da gradi di parentela di primo grado, i diritti decisionali sono in possesso dei familiari, i quali sono coinvolti anche nella gestione dell'impresa.

In riferimento ai tre sotto nodi individuati nel nodo della definizione di azienda familiare (dimensioni aziendali, coinvolgimento della famiglia, trasmissione generazionale), sono

⁷⁴ Si riportano di seguito le definizioni citate: “ Si può definire azienda familiare quando questa viene identificata con almeno due generazioni di una famiglia e quando questo legame ha una reciproca influenza sulla politica aziendale e sugli interessi e gli obiettivi della famiglia” (Donnelley, 1964, p. 94), “È il tipo di piccola impresa avviata da uno o pochi individui che hanno avuto un'idea, hanno lavorato duramente per svilupparla e hanno raggiunto, di solito con capitale limitato, la crescita mantenendo la proprietà di maggioranza dell'impresa” (Babicky, 1987, p. 25), “È l'occorrenza o l'anticipazione che un membro della famiglia più giovane ha assunto o assumerà il controllo dell'azienda dal più anziano” (Churchill & Hatten, 1987, p. 52), “L'impresa di famiglia è un'impresa governata e/o gestita con l'intenzione di creare e perseguire la visione dell'impresa detenuta da una coalizione dominante controllata da membri della stessa famiglia o da un piccolo numero di famiglie in modo potenzialmente sostenibile nelle generazioni della famiglia o delle famiglie.” (Chua et al., 1999, p. 25), “Un'organizzazione commerciale in cui il processo decisionale è influenzato da più generazioni di una famiglia, legate da sangue o matrimonio o adozione, la quale ha la capacità di influenzare la visione del business e la volontà di utilizzare questa capacità per perseguire obiettivi distintivi”(Nasution et al., 2021)

⁷⁵ Si riportano di seguito le definizioni citate: “ Un'azienda, di qualsiasi dimensioni, si considera family business se: -la maggioranza dei diritti decisionali è in possesso della persona fisica/ delle persone fisiche che ha/hanno costituito l'impresa, o che ha/hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa, o in possesso del coniuge, dei genitori, dei figli o degli eredi diretti dei figli; -la maggior parte dei diritti decisionali è indiretta o diretta; -almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nella gestione dell'impresa;- le società quotate soddisfano la definizione di impresa familiare se il soggetto che ha costituito o acquisito l'impresa (capitale sociale) o i suoi familiari o discendenti possiedono il 25% dei diritti decisionali conferiti dal loro capitale sociale” (Commissione Europea, 2009, p. 10), “Un'azienda familiare è quella in cui la proprietà di persone al di fuori della famiglia non supera il 49%” (Arregle et al., 2012), “Un'azienda familiare è un'azienda in cui almeno il 50,1% della proprietà è di una famiglia” (Calabrò et al., 2016, p. 684)

presentati di seguito due grafici Pivot che mostrano la presenza dei sotto nodi nelle interviste riportate nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali e alla generazione di appartenenza degli intervistati.

Figura 48: Sotto nodi del nodo "Definizione dell'azienda familiare" codificati in base alle dimensioni aziendali.

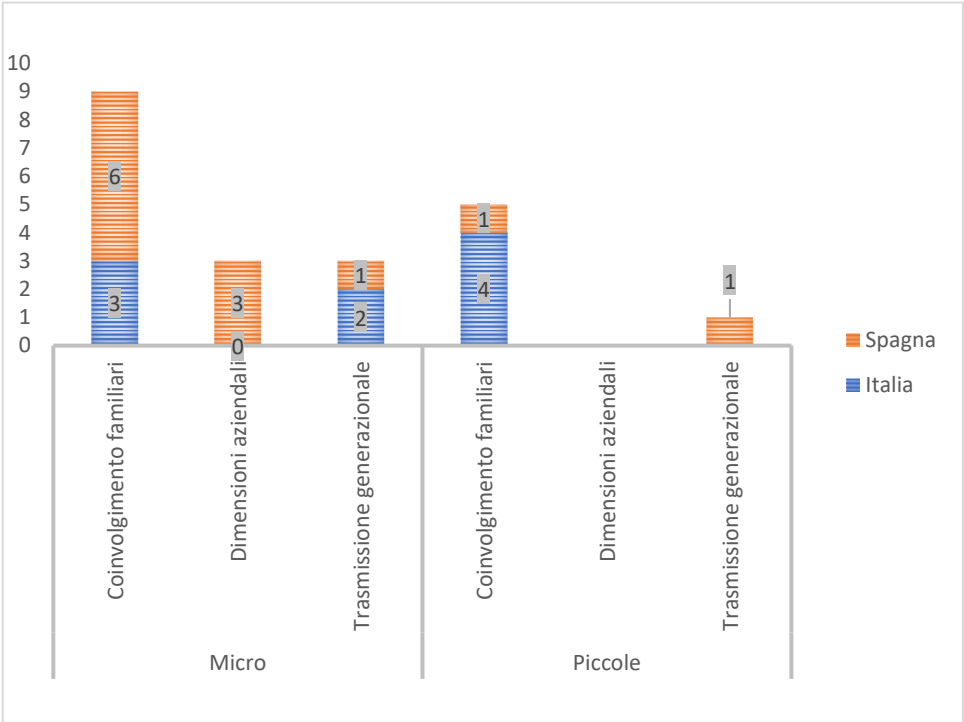
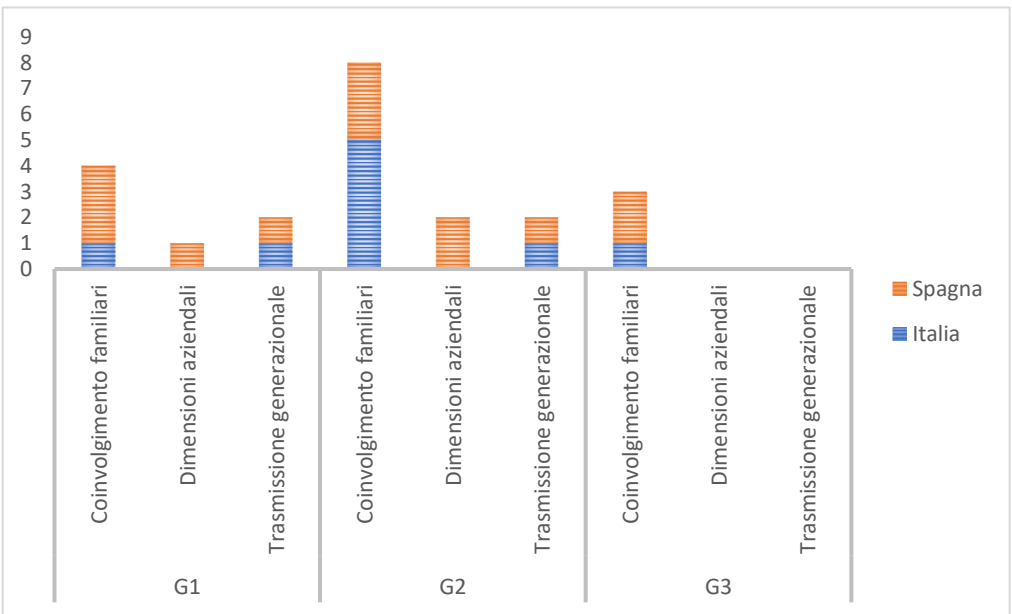


Figura 49: Sottonodi del nodo "Definizione dell'azienda familiare" codificati in base alla generazione di appartenenza degli intervistati



Come si può notare, le dimensioni sono considerate criterio discriminante solo per gli intervistati delle microaziende in Spagna, mentre nelle piccole aziende si considerano maggiormente l'elemento familiare e la trasmissione generazionale. A livello generazionale, prevale l'elemento del coinvolgimento, tuttavia le generazioni 1 e 2 indicano come criterio discriminante anche la trasmissione generazionale e le dimensioni aziendali.

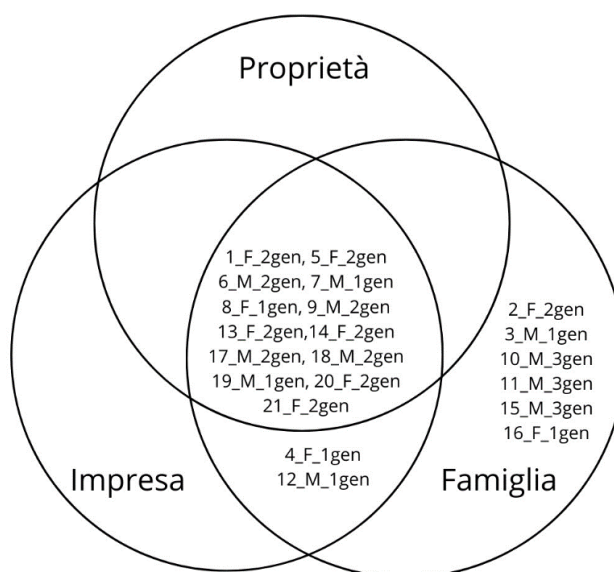
3.2 Le strutture domestiche dei caseifici a conduzione familiare

In base a quanto riportato nei capitoli 4 e 5, le aziende analizzate presentano strutture organizzative informali, tipiche delle aziende domestiche di piccole dimensioni (Miglietta, 2009), nelle quali la famiglia detiene la proprietà assoluta, i componenti della famiglia fanno parte degli organi amministrativi e di gestione, i quali sono assenti nelle aziende analizzate, dove i ruoli sono definiti in base alle mansioni.

I due Paesi a tal proposito non mostrano divergenze, neanche a livello generazionale: la generazione 1 è dedicata principalmente all'attività casearia in senso stretto (allevamento, caseificazione), la generazione 2 all'amministrazione, alla contabilità, alla gestione di attività accessorie (attività turistiche, alberghiere, di ristorazione), mentre la generazione 3, nei due casi in cui è presente, è di supporto all'attività aziendale nelle diverse mansioni in base alle necessità.

In riferimento al Three-Circle Model elaborato da Tagiuri & Davis (1996) e considerando le caratteristiche e il coinvolgimento dei familiari nell'attività aziendale, si propone una figura che rappresenta il posizionamento degli intervistati nei sottoinsiemi di proprietà, impresa, famiglia.

Figura 50: Posizionamento degli intervistati nel Three Circle Model



Come si può notare, sono assenti manager o proprietari esterni alla famiglia, trattandosi appunto di aziende di tipo domestico; la maggioranza dei partecipanti rientra in tutte e tre le dimensioni del family business, mentre due partecipanti della prima generazione non detengono la proprietà, ma gestiscono l'azienda.

Appartengono invece al solo insieme Famiglia i partecipanti della terza generazione (non hanno proprietà e potere decisionale) e quelli della prima generazione che continuano a collaborare nell'azienda per aiutare la seconda generazione, ma non possiedono l'azienda o parte di essa e non hanno potere nella gestione. In questo gruppo si trova anche un partecipante della seconda generazione che non si sente coinvolto nella gestione aziendale.

Considerando il Three Circle Model model e la scala F-PEC (Astrachan et al., 2005) nelle aziende analizzate si osserva un elevato grado di coinvolgimento in riferimento alle tre dimensioni che compongono quest'ultima: potere, esperienza, e cultura.

La prima, costituita dalla proprietà, dal controllo e dalla gestione, è interamente nelle mani dei familiari, inoltre non sono presenti organi amministrativi formali.

La seconda dimensione, quella dell'esperienza, è misurabile nel coinvolgimento delle generazioni nell'attività aziendale (a livello di proprietà, controllo, gestione), nonché nel numero dei familiari coinvolti. Nelle aziende analizzate, le generazioni 1 e 2 sono parte attiva della gestione aziendale, mentre i componenti della generazione 3 sono coinvolti occasionalmente nell'attività lavorativa.

L'ultima dimensione, relativa alla cultura, è testimoniata da una forte condivisione dei valori aziendali tra i familiari, nonché nel loro impegno nell'attività economica di famiglia.

Gli elementi appena descritti confermano pertanto la presenza della sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa (Lansberg, 1983), come testimoniato dalle interviste riportate nei capitoli precedenti, in quanto i partecipanti non riescono a dividere i legami lavorativi da quelli familiari, anzi spesso le due gerarchie si sovrappongono, tuttavia in alcuni casi è possibile delineare un orientamento strategico verso la famiglia o verso l'impresa (Tiscini, 2008).

Rielaborando e integrando le distinzioni proposte da Ahmadi Zarani et. al (2014) in merito agli orientamenti nel processo decisionale, e quelle di Basco e Perez Rodriguez (2011) che considerano anche le dinamiche di successione e gli obiettivi aziendali, è possibile distinguere quattro idealtipi di aziende. Nella figura sottostante gli idealtipi sono stati schematizzati e nei quattro quadranti sono riportati i Casi studio.

Figura 51: Posizionamento dei casi studio in base all'orientamento verso la famiglia e l'azienda

		Orientamento verso l'azienda	
		+	-
Orientamento verso la famiglia	+	I quadrante: Family money machine o family-enterprise first Caso studio B Caso studio F Caso studio G	II quadrante: Family life tradition o family first Caso studio A Caso studio C
	-	III quadrante: House of business o business first Caso studio D Caso studio E	IV quadrante: Hobby salon, entertainment hall o immature group

Nonostante il collocamento in un preciso idealtipo, è doveroso sottolineare come la realtà sia complessa, in quanto in alcuni casi l'orientamento dei soggetti può essere divergente. Inoltre, un elevato orientamento verso la famiglia e l'azienda (I quadrante) può anche

essere connesso all'impossibilità per i soggetti di dividere i due elementi, come testimoniano i seguenti estratti dei soggetti appartenenti alla stessa azienda:

Pues, las dos igual. Porque vamos a ver, si las cosas van mal en la empresa, tambien es mal por la familia y viceversa, son exactamente igual de importancia las dos, y tiene que haber un buen ambiente para que la empresa funcione. (4_F_1gen)⁷⁶

R: Considerando la actividad económica y la familia, ¿cuáles son las prioridades de su gestión?

I: Se separa una cosa de la otra?

R: Si deberías separarlas o no sé, si son la misma cosa...

I: Claro que son la misma cosa, yo creo.⁷⁷ (2_F_1gen)

[...] van bastante unidas las necesidades de... Quiero decir, todas estas necesidades van bastante unidas, pero intentamos priorizar las necesidades de quésería en la quésería y fuera las de casa. (1_F_2gen)⁷⁸

La stretta connessione, sia economica sia affettiva, che lega i familiari all'azienda impedisce di distinguere nettamente le necessità dell'una e dell'altra, pertanto i soggetti agiscono perseguendo il benessere aziendale e quello familiare.

Sono invece collocate nel II quadrante le aziende i cui componenti (o la maggior parte di essi) hanno dichiarato di dare importanza primaria alla famiglia, anche a discapito dell'azienda; viceversa, appartengono al III quadrante le aziende in cui la vita familiare è subordinata alla vita aziendale. Come si può notare, nessuno dei casi analizzati rientra nel IV quadrante, nel quale manca una visione strategica del binomio azienda-famiglia.

⁷⁶ Beh, sono uguali. Perché se andiamo a vedere, se le cose vanno male in azienda, non va bene per la famiglia e viceversa, hanno la stessa importanza, e deve esserci un buon ambiente affinché l'azienda possa funzionare (4_F_1gen)

⁷⁷ R: Considerando l'attività economica e la famiglia, quali sono le priorità della vostra gestione?

I: Si separa una cosa dall'altra?

R: Se dovessi separarli o non so, se sono la stessa cosa...

I: Certo che sono la stessa cosa, credo.

⁷⁸ Sono abbastanza unite le esigenze di... voglio dire, tutte queste esigenze vanno di pari passo, ma cerchiamo di dare priorità alle esigenze del caseificio nel caseificio, e a quelle di casa fuori [dal caseificio]. (1_F_2gen)

3.3 Ricchezze del family business in Italia e Spagna

La sovrapposizione istituzionale, nonché i diversi orientamenti degli individui e le caratteristiche della famiglia e dell'azienda, influenzano gli ambienti lavorativo e familiare in modo positivo e/o negativo.

I principali elementi positivi emersi dall'analisi e presentati nei Capitoli 4 e 5 attraverso gli estratti delle interviste riguardano principalmente l'aspetto lavorativo: grazie alla presenza della famiglia in azienda, è possibile costruire un ambiente di lavoro collaborativo e solidale (Lattanzi et al., 2017), denotato da altruismo e coesione, in cui prevalgono la fiducia e la flessibilità (Imran et al., 2016) ed è possibile far sì che la comunicazione sia agevole (Fu-Lai Yu, 2001; Nemilentsev, 2015) grazie alla conoscenza dell'altro e alla condivisione dello stesso background.

Seppure in misura minore, è emersa la prospettiva secondo la quale l'azienda di famiglia rappresenta una certezza di occupazione (Degadt, 2003; Imran et al., 2016). Considerando invece l'aspetto affettivo, in diversi casi è stato possibile codificare la vicinanza alla famiglia come una conseguenza positiva della sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa.

I nodi individuati possono essere differenziati in base ad alcuni criteri di analisi, pertanto di seguito sono presentati dei grafici Pivot in cui è possibile notare la presenza o l'assenza dei nodi in base alle dimensioni aziendali, alla generazione di appartenenza dei partecipanti, e al genere del titolare.

Figura 52: Sottonodi relativi agli aspetti positivi del family business codificati in base alle dimensioni aziendali

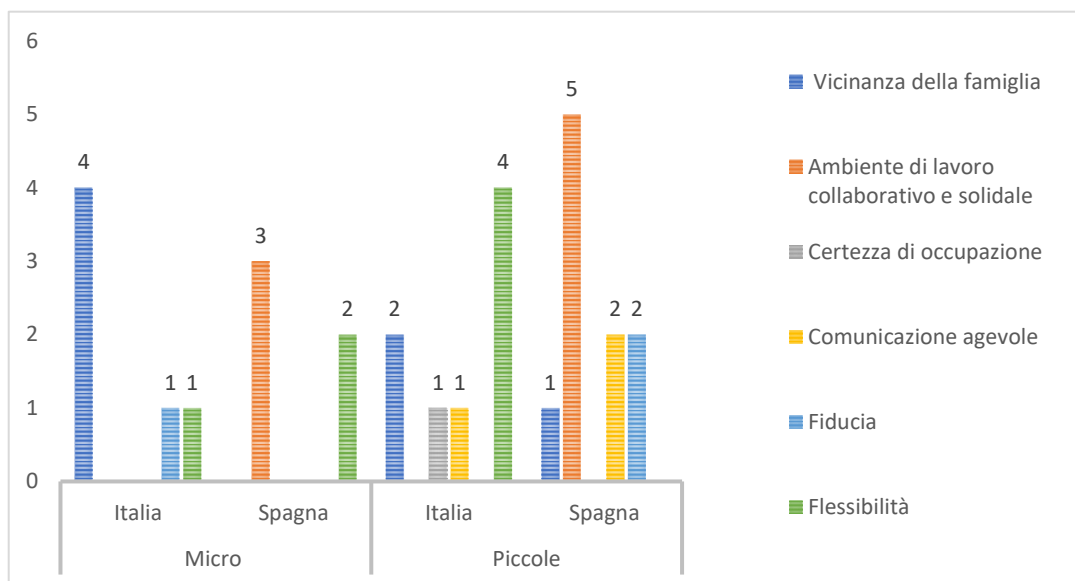


Figura 53: Sotto nodi relativi agli aspetti positivi del family business codificati in base alla generazione degli intervistati

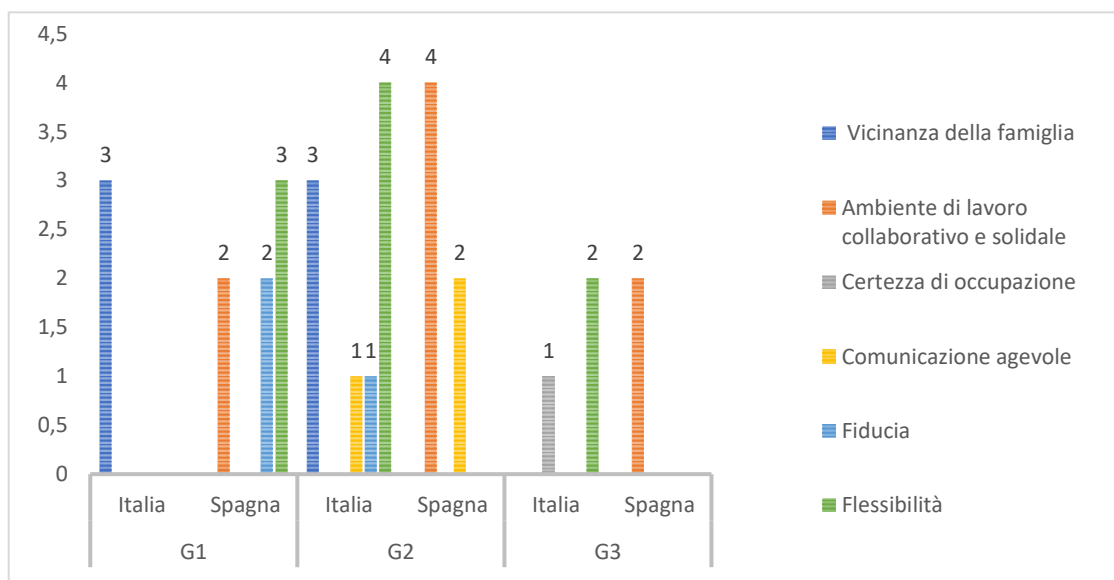
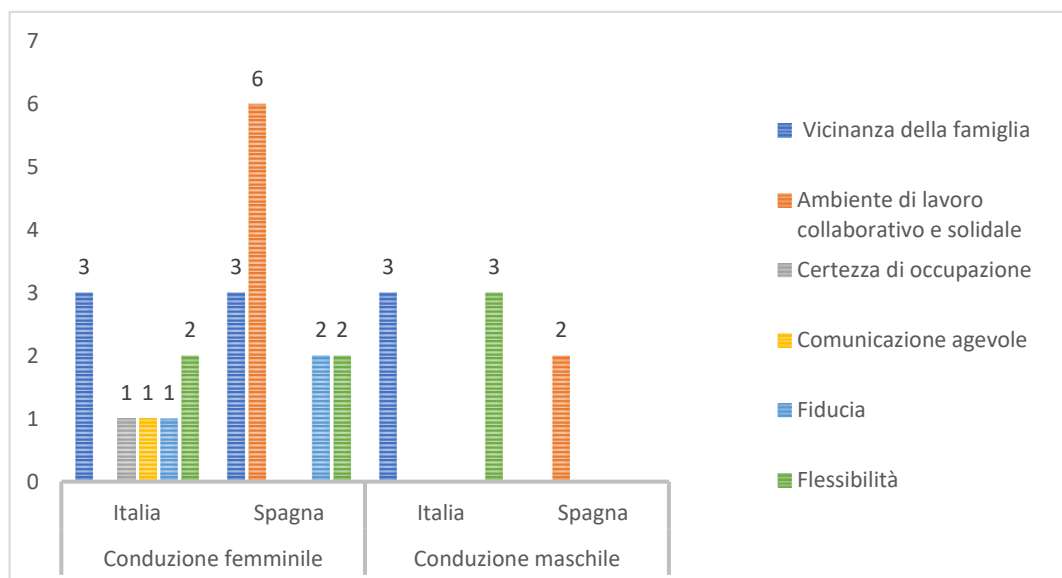


Figura 54: Sottonodi relativi agli aspetti positivi del family business codificati in base al genere del titolare.



Osservando i grafici, si possono effettuare alcune osservazioni:

- In Spagna prevale l'aspetto dell'ambiente di lavoro collaborativo indipendentemente dalle dimensioni, mentre in Italia prevale la vicinanza alla famiglia nelle microaziende e la flessibilità in quelle piccole;
- La generazione 1 valuta positivamente la vicinanza alla famiglia in Italia, mentre in Spagna emergono la flessibilità e la fiducia; la generazione 2 riporta tra gli aspetti positivi la flessibilità in Italia (in particolare con riferimento alla vicinanza dei nonni nell'educazione dei figli e alla possibilità di riuscire ad avere una famiglia nonostante il lavoro), mentre in Spagna emerge maggiormente l'aspetto dell'ambiente di lavoro collaborativo;
- Considerando il sesso del titolare, i partecipanti delle aziende a conduzione maschile riportano un minor numero di aspetti positivi rispetto a quelle a conduzione femminile in entrambi i Paesi: mentre nelle prime prevalgono la vicinanza della famiglia e la flessibilità in Italia e la presenza di un ambiente collaborativo in Spagna, nelle seconde è stato possibile codificare un maggior numero di elementi positivi, quali certezza di occupazione, comunicazione agevole, fiducia.

3.4 Limiti del family business in Italia e Spagna

Gli elementi positivi, così come la sovrapposizione dei rapporti lavorativi e familiari, possono però avere anche ripercussioni negative sull'attività aziendale, nonché sulla vita familiare.

In particolare, la modalità e i tempi di lavoro possono essere stressanti: spinti dall'attaccamento all'azienda, i familiari tendono a non rispettare degli orari di lavoro ben definiti (Degadt, 2003), inoltre nelle interviste è emerso che l'attività principale, quella dell'allevamento e della caseificazione, rende impossibile ai familiari svolgere attività di svago insieme (vacanze, festività, ...).

La sovrapposizione tra azienda e famiglia ha ripercussioni negative sulla vita familiare, portando anche a conflitti e discussioni. In alcuni casi, la sovrapposizione è talmente elevata che i soggetti vengono identificati con l'azienda da soggetti esterni (Sharma, 2008; Zellweger et al., 2010). Un ulteriore elemento da considerare è la struttura informale della gestione, quindi la gestione collettiva e l'assenza di gerarchie che denota le aziende domestiche: queste caratteristiche possono contribuire all'insorgere di conflitti di ruolo (Cooper et al., 2013).

Infine, la certezza di occupazione fornita dall'azienda di famiglia può rappresentare il rischio di avere minori stimoli di miglioramento, danneggiando pertanto la performance individuale e, di conseguenza, quella aziendale.

Come per i nodi degli aspetti positivi, anche per quelli negativi sono presentati dei grafici Pivot in base alle dimensioni aziendali, alla generazione di appartenenza dei partecipanti, e al sesso del titolare.

Figura 55: Sottonodi relativi agli aspetti negativi del family business codificati in base alle dimensioni aziendali

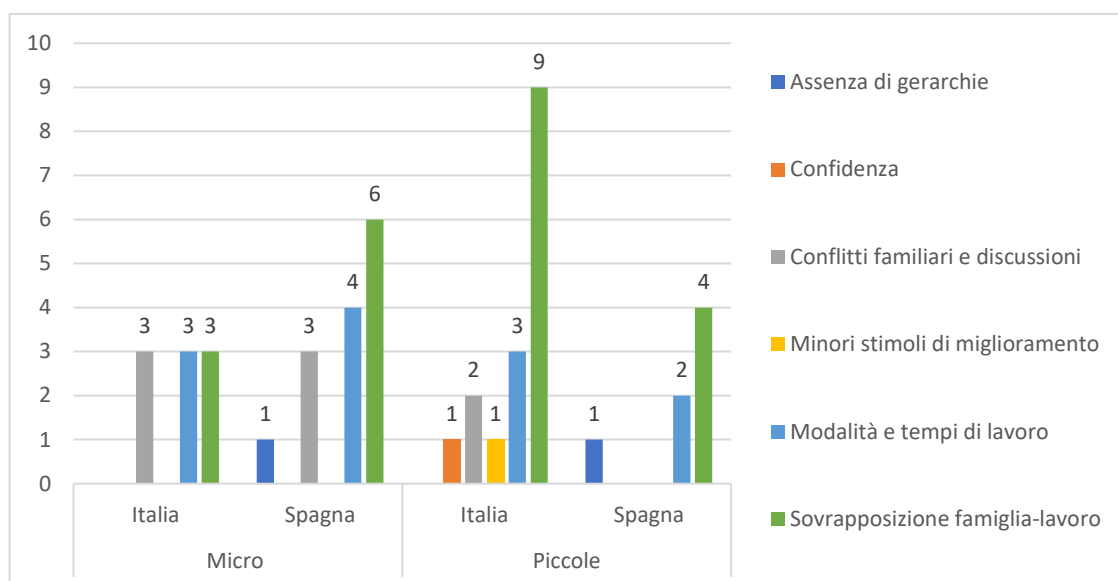


Figura 11: Sottonodi relativi agli aspetti negativi del family business codificati in base alla generazione di appartenenza degli intervistati

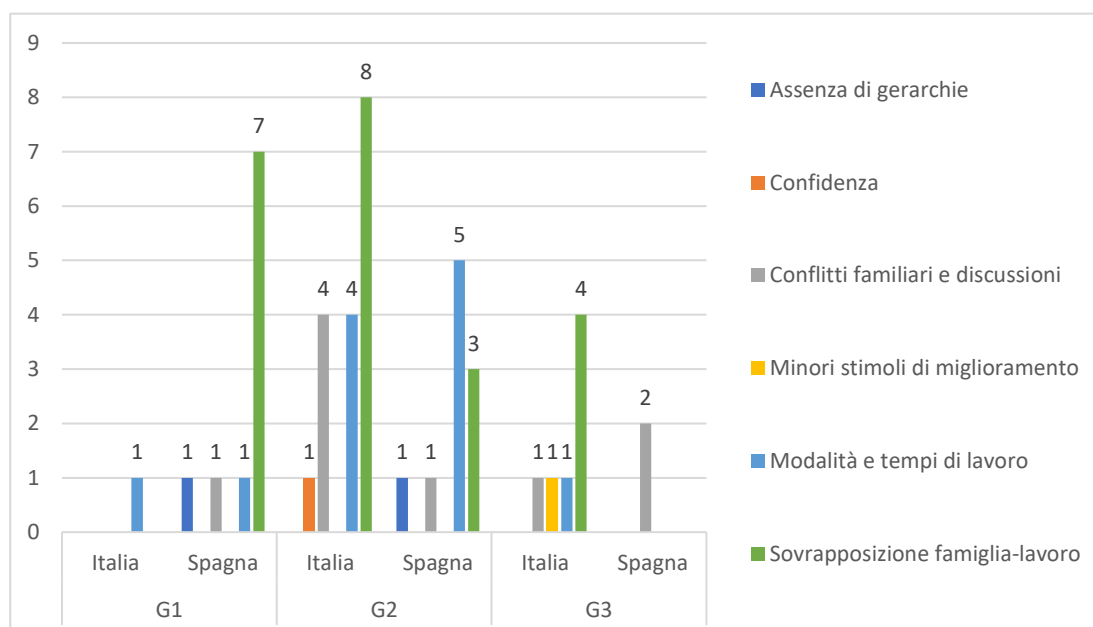
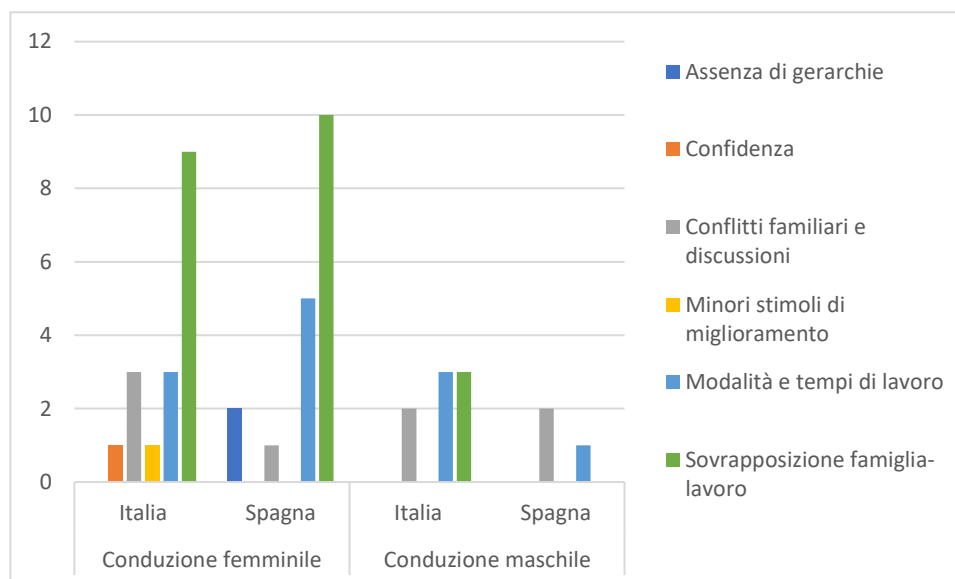


Figura 12: Sotto nodi relativi agli aspetti negativi del family business codificati in base al sesso del titolare



Come si può notare nei tre grafici, l'aspetto negativo maggiormente presente è la sovrapposizione famiglia-lavoro, in particolare è riportato nelle interviste dei partecipanti delle microimprese in Spagna, e nei componenti delle piccole imprese in Italia. Questa sovrapposizione si riflette nell'impossibilità di disconnettersi dal lavoro, nell'influenza che le tensioni lavorative possono avere sui legami familiari, e nell'impossibilità di svolgere attività con i familiari che non siano quelle lavorative.

A livello generazionale, la sovrapposizione famiglia-lavoro è evidenziata come elemento negativo dalla generazione 1 in Spagna e dalla generazione 2 in Italia; inoltre, la generazione 3 evidenzia come l'azienda familiare possa contribuire al danneggiamento della performance in quanto l'individuo potrebbe ricevere minori stimoli di miglioramento.

Infine, la sovrapposizione famiglia-lavoro prevale nelle aziende a conduzione maschile rispetto a quelle a conduzione femminile, queste ultime però riportano un maggior numero di aspetti negativi: conflitti familiari, modalità di lavoro, assenza di gerarchie.

4. Analogie e differenze del processo di trasmissione generazionale nelle aziende a conduzione familiare

Confrontando quanto emerso nelle interviste in merito al tema della successione e riportato nei Capitoli 4 e 5, nel presente paragrafo si confronteranno le ragioni che hanno spinto i soggetti ad entrare nell'azienda familiare, le modalità di successione avvenute nelle aziende selezionate e gli aspetti che hanno caratterizzato il ricambio generazionale.

4.1 Differenze generazionali e di genere per l'ingresso in azienda

Le ragioni di ingresso in azienda sono molteplici, in alcuni casi è possibile individuare una o più ragioni che hanno spinto l'individuo ad entrare nell'azienda di famiglia, come è stato possibile notare attraverso i racconti riportati nei capitoli precedenti.

I seguenti grafici mostrano le ragioni di ingresso in azienda in base alle dimensioni aziendali, alla generazione e al sesso dei soggetti intervistati.

Figura 56: Sotto nodi relativi alle ragioni di ingresso in azienda codificati in base alle dimensioni aziendali

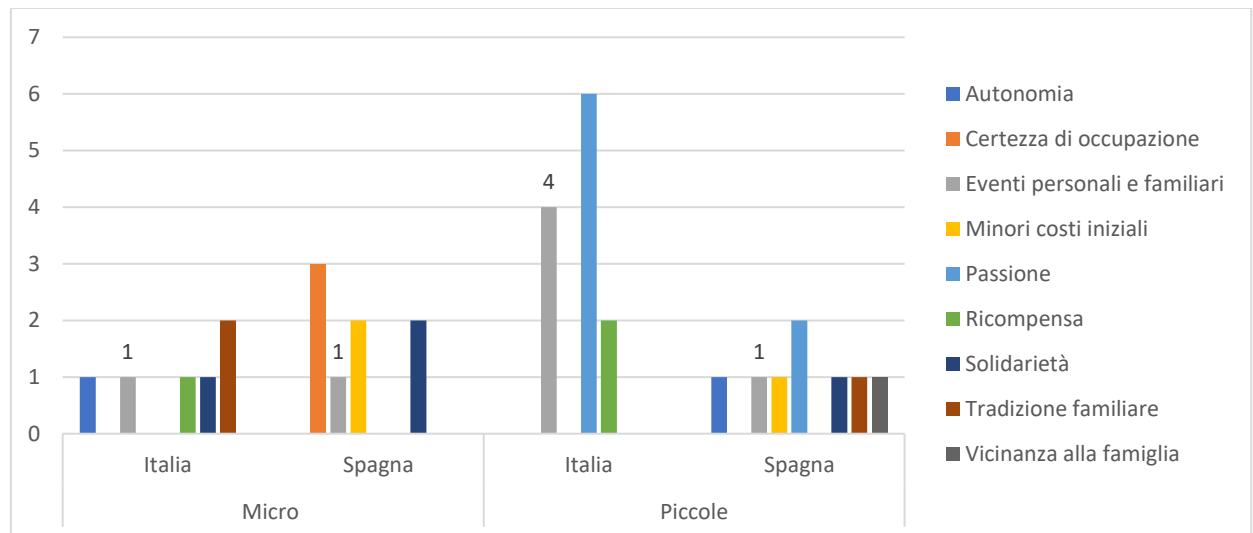


Figura 57: Sottonodi relativi alle ragioni di ingresso in azienda codificati in base alle generazioni dei soggetti intervistati

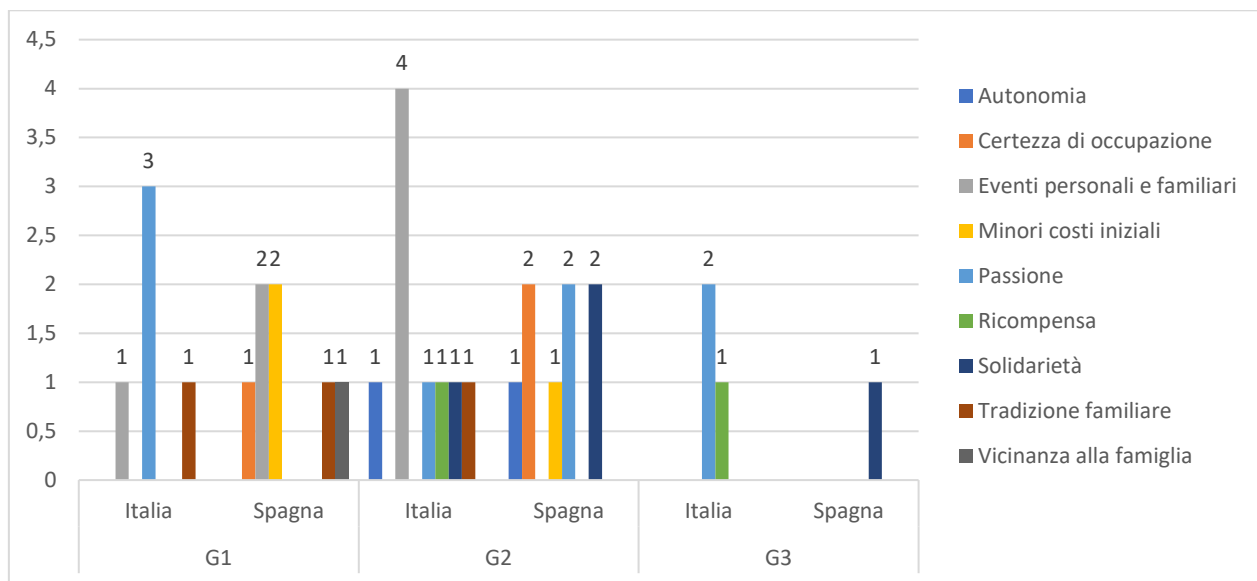
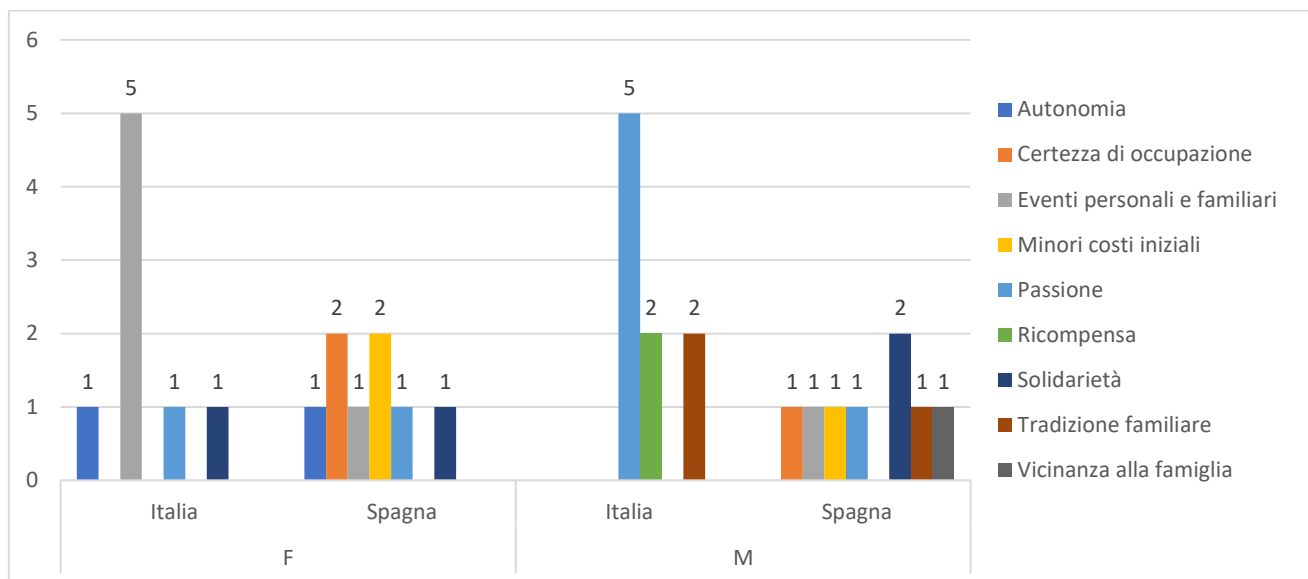


Figura 58: Sottonodi relativi alle ragioni di ingresso in azienda codificati in base al sesso dei soggetti intervistati



Osservando i grafici Pivot, realizzati per facilitare la comparazione tra i due Paesi, è possibile sottolineare alcuni aspetti:

- Nelle aziende italiane di piccole dimensioni prevalgono le ragioni della passione per l'attività aziendale e gli eventi personali e familiari, mentre in Spagna non emergono ragioni prevalenti considerando le dimensioni aziendali, tuttavia la certezza di occupazione prevale nelle microimprese;

- La generazione 1 è stata spinta maggiormente dalla passione in Italia, mentre in Spagna prevalgono gli eventi personali e familiari e i minori costi iniziali richiesti dall'avviamento di un'attività familiare;
- In Italia, la generazione 2 è stata spinta da eventi personali e familiari, mentre in Spagna non emergono particolari ragioni;
- Le donne in Italia sono entrate in azienda principalmente per eventi personali e familiari, mentre gli uomini per passione, la Spagna invece non mostra particolari differenze tra partecipanti uomini e donne.

Gli eventi personali coincidono, soprattutto nel caso delle donne, con il matrimonio (generazione 1) e con la volontà di avere una famiglia, quindi dei figli (generazione 2).

Come sottolineato nei capitoli precedenti, le situazioni individuali possono essere molto complesse, e individuare un preciso motivo risulta difficile: nei racconti riportati è possibile notare come la decisione di lavorare nell'azienda di famiglia possa essere legata a esigenze lavorative, personali, familiari.

Alcuni eventi, infatti, possono essere alla base della trasmissione generazionale, come presentato nel paragrafo seguente.

4.2 La mancata pianificazione della trasmissione generazionale nei due Paesi

Il processo di trasmissione generazionale è stato descritto nelle interviste come un momento di transizione naturale, piuttosto che di rottura, caratterizzato da una riorganizzazione, ossia la creazione di una nuova struttura con a capo gli junior interessati (Ferrari, 2005), si può pertanto affermare che la trasmissione finora avvenuta si possa considerare riuscita (Ferrari, 2020). In nessun caso la trasmissione è stata pianificata formalmente attraverso l'adozione di Patti di Famiglia o di documentazioni formali. Nonostante l'importanza che strumenti simili possono rivestire, è difficile che vengano adottati nelle micro e piccole aziende a causa della prevalente informalità della gestione. In base ai modelli di successione individuabili grazie all'orientamento dei predecessori e dei successori, si propone di seguito una Figura in cui i sette casi studio sono collocati nelle aree di confronto generazionale (Dell'Atti, 2007; Ferraro & Cristiano, 2014) in base a quanto emerso dalle interviste e dall'analisi della storia aziendale.

Figura 59: Collocazione dei casi studio nelle aree di confronto generazionale

	Successione pretesa	Successione conflittuale	Successione fisiologica	Successione collaborativa
Successione elusiva	Area del conflitto		Area del disagio calante	
Successione istantanea			Caso Studio D	Caso Studio F
		Caso Studio E		
Successione rimandata				
Successione programmata			Caso studio G	Caso studio C
	Area del disagio emergente		Caso studio B	Area del consenso

Come si può notare dalla figura, è assente uno dei Casi studio, in quanto si tratta di un'azienda dove è presente il fondatore (generazione 2), la generazione 3 lo affianca nell'attività lavorativa, ma non ha potere manageriale, inoltre ha manifestato la volontà di non ereditare l'azienda e di non avere un'azienda di famiglia in futuro.

Si può inoltre evidenziare come le aziende di micro-dimensioni siano accomunate dalla successione fisiologica, mentre considerando il genere del titolare, nelle aziende a conduzione maschile prevale la successione istantanea, invece in quelle a conduzione femminile prevale la successione programmata. Confrontando i due Paesi, emerge che le aziende analizzate in Italia abbiano seguito maggiormente una successione istantanea, mentre quelle collocate in Spagna sono state soggette a una successione programmata.

Alcuni casi presentano invece situazioni ibride: il Caso Studio E potrebbe essere considerato anche un caso di successione con abdicazione o di successione traumatica (Ferrari, 2005), in quanto il processo di successione generazionale e l'effettivo inserimento della generazione 2 nella gestione e nella proprietà sono avvenuti in seguito

a problemi di salute di un genitore e/o all'evento del terremoto del Centro Italia (2016), che ha creato nuovi bisogni e necessità a livello familiare e aziendale.

Il Caso Studio G invece presenta alcune caratteristiche della successione differita: il senior ha voluto trasmettere l'azienda alla generazione successiva, tuttavia ha prolungato la sua presenza in azienda fino alla sua morte, come testimoniano gli estratti della stessa intervista riportati di seguito:

Ad un certo punto mio padre mi ha detto, sia a me che a mio fratello (...), "io sto ammucchiando, vorrei fare tante cose", voleva mettere su un caseificio, mettere su l'impianto a biogas e pannelli solari, fare 1000 cose, perché lui aveva tutte le cose che voleva fa e... "però mi sto invecchiando, o venite voi o vendo tutto e ci vediamo". [...] (Mio padre) non è mai andato in pensione, si fermava solo per le partite di calcio e la Formula 1. A ottant'anni veniva ancora giù (nell'azienda)... e poi presentava sempre una cosa nuova "ma perché non metti su una birreria?". Mamma diceva "Si potrebbe fare..." Quando ho chiuso il ristorante diceva "ma perché chiudi? [...] Mio padre era comunque il grande capo, ma più che altro lui era giù (nell'azienda). Io tutti i pranzi a casa da mamma e papà era discutere di lavoro "potresti fare quello, potresti fare quell'altro".. si può fare quello che si può fare, ci ho messo vent'anni a dire questo ai miei genitori (ride).

Dal racconto riportato emerge da una parte la volontà del padre dell'intervistato a voler trasmettere l'azienda, tuttavia ha prolungato la coesistenza generazionale in azienda (P. S. Davis & Harveston, 1999; L. M. Kelly et al., 2000).

Come si può notare, i due casi ibridi sono anche gli unici che possono essere collocati (parzialmente) nell'area del conflitto e del disagio emergente, tuttavia la successione è avvenuta e la prossima successione, dalla generazione 2 alla generazione 3, non presenta o potrebbe non presentare le medesime posizioni generazionali.

In merito al futuro ricambio generazionale, la generazione 2 ha dichiarato di voler lasciare liberi i figli e non farli sentire incastrati nell'azienda di famiglia, in alcuni casi sono stati riportate le necessità di dover lavorare altrove e di avere le giuste competenze professionali.

4.3 Le difficoltà della successione e l'importanza della legittimazione generazionale

I casi studio analizzati presentano alcune difficoltà che possono caratterizzare la successione generazionale. In particolare, è stato possibile riscontrare casi di successione all'imprenditore fondatore, di trasmissione in presenza di più successori (G. Corbetta, 1998), l'accadimento di un evento traumatico (Ferrari, 2020); in alcuni casi studio è possibile osservare la compresenza di più difficoltà, come è possibile notare nella Tabella seguente.

Tabella 27: Difficoltà della trasmissione generazionale individuate nei Casi Studio analizzati

Casi Studio	Difficoltà nella successione
Casi Studio B, C, D, G	Presenza di più successori
Caso Studio E	Presenza di più successori, Accadimento di evento traumatico
Caso Studio F	Presenza di più successori, Successione all'imprenditore fondatore

L'aspetto prevalente è la presenza di più successori. Nelle aziende analizzate, questa difficoltà è stata affrontata in diversi modi: la pratica della "potatura" (Mezzadri, 2005; Tomaselli, 2006), ossia favorendo l'uscita di alcuni successori non interessati e dediti all'azienda, e dividendo i ruoli tra i successori, ricorrendo anche alla creazione di divisioni aziendali (formalmente altre aziende). Quest'ultima pratica è stata adottata in tutte e tre le aziende di piccole dimensioni, tuttavia, in Spagna la divisione è avvenuta a livello intergenerazionale: la generazione 1 si occupa dell'allevamento e della caseificazione e la generazione 2 delle attività secondarie e dei servizi, come emerge dal seguente estratto:

Ahora los hijos han montado otra empresa, entonces ya en esta de la matriz de la quesería, pues pues no trabajamos ya más que la mujer y yo, y tenemos empleados, y los hijos tienen el restaurante, pero bueno, es una cosa formal, trabajamos juntos (7_M_1gen)⁷⁹

⁷⁹ Ora i figli hanno avviato un'altra azienda, quindi ora in questa del caseificio, beh, non lavoriamo più tranne io e mia moglie, e abbiamo dipendenti, e i ragazzi hanno il ristorante, ma beh, è una cosa formale, lavoriamo insieme

In Italia la divisione è avvenuta invece a livello intragenerazionale: ai successori è stata trasmessa l'intera azienda o parte di essa.

Nel Caso Studio G si sono verificati dei conflitti tra i successori, che hanno portato questi ultimi a decidere di dividere l'azienda; nel Caso Studio F invece è stato il componente della generazione 1 a dividere l'azienda tra i figli, considerando le attitudini di ognuno e il ruolo che il genitore ha, come si evince dal seguente racconto, costruito grazie agli estratti dell'intervista al partecipante 19_M_1gen:

*un genitore è l'arbitro della famiglia, un genitore capisce tutto sui figli: l'attitudine che possono avere, la passione che possono avere, se riescono a essere, a lavorare insieme... i miei figli si vogliono bene ma non ce la fanno a lavorare insieme perché sono due caratteri opposti.
[...]*

Quando ho deciso di dividere, ho chiamato commercialista, agronomo e avvocato. Gli dico che ho deciso di dividere, mi dicono "Ma che dici, è troppo presto" "ma perché presto? Io ho 70 anni, fra 3 anni ho 70 anni, ho fatto tutto, basta, non devo fare più niente, adesso i figli uno la pensa in un modo, uno nell'altro. Allora è bene che loro si gestiscono come è meglio, devono far come gli pare." Dopo qualche giorno, chiamano i figli "Allora vostro padre ha deciso di dividere tutto". Si alza (figlio) e dice "sì ce l'aveva detto, però permettetemi che io dico quello che penso: allora, a me per quanto riguarda l'azienda agricola non mi interessa, tutta quell'azienda agricola, trattori, attrezzature, capannoni non mi interessano ..perché è una strada che ha tracciato mio padre, mio fratello c'ha fatto un'autostrada e quindi è giusto che questa se la prende lui perché io non sono entrato mai dentro una stalla." Tanto è un discorso che non gli apparteneva proprio. Allora gli rispondono "Qui è un po' complicata la questione" (...), perché io volevo che le parti fossero uguali.

Grazie al riconoscimento del valore e delle differenze dei figli e alla legittimazione reciproca tra i fratelli, il Caso Studio analizzato non ha riportato conflitti tra i successori:

uno dei due è uscito dall'azienda (potatura per disinteresse) (Morris et al., 1997; Vallone, 2009), riconoscendo gli sforzi del genitore e del fratello nel creare e nel migliorare l'azienda (legittimazione).

Nei casi in cui non è avvenuta una chiara divisione di ruoli e mansioni tra i successori, è possibile che si vengano a creare conflitti di tipo strategico-operativo, in quanto più soggetti hanno la proprietà dell'azienda, il potere decisionale e gestionale della stessa (Ferrari, 2020; Jehn, 1997; Lattanzi et al., 2017). Dove riscontrati, i conflitti non sono risolti da organi o documenti formali (Costituzione di famiglia, Consiglio di Amministrazione), ma da accordi tra i membri o dal successo/insuccesso che deriva dalle decisioni intraprese.

Il caso di successione all'imprenditore fondatore non ha mostrato criticità rispetto alla sua centralità (L. M. Kelly et al., 2000; M. Kelly et al., 2020), tuttavia, attraverso la legittimazione, la generazione 2 riconosce la difficoltà del lavoro svolto dalla generazione 1:

Poi, se penso a (genitore) e (genitore) è difficile trovare qualcuno come loro in grado di portarla avanti, o deve essere due persone affiatate come loro, o devi essere una persona unica che gestisce più persone, se no...comincia a mettere insieme più teste, più cose... è più difficile no? Loro hanno avuto successo perché erano due, son partiti da zero. L'unione, l'amore, i sacrifici. (21_F_2gen)

Altri casi di legittimazione sono riscontrabili nei confronti della generazione 2, in particolare per quanto riguarda l'uso delle nuove tecnologie e le nuove normative. Tuttavia, è stato possibile codificare anche casi di mancata legittimazione da parte dei senior nei confronti degli junior (Turco & Fasiello, 2011): l'intervistato 15_F_3gen ha raccontato, nel corso dell'intervista, di come sia stato difficile ottenere fiducia da parte del padre e di come le sue strategie siano state criticate dallo stesso, inoltre la sua storia personale lo spingeva a voler dimostrare ai genitori il proprio valore:

Il motivo per cui litigavo con mio padre è che diceva "Devi portare ai supermercati" ma io dicevo "Se io a un supermercato gli porto il 50% della mia produzione e quello dopodomani mi chiude oppure non ne vuole più, mi mette in mutande" perché io sono settata per un grande

cliente, invece se c'hai tanti piccoli clienti, anche se ne perdi uno non ti cambia, quindi è lasciarti una flessibilità. (...) Ma avevo anche l'ansia da prestazione perché ero andata via presto, e c'era un po' di senso di colpa si vede, e l'ansia di dimostrare, anche perché io non avevo fatto quello che classicamente facevano tutti i ragazzi, andare all'università, seguendo questo, quell'altro.. io sono andata a fare l'attrice a Londra e quindi avevo quest'ansia di far vedere chi ero veramente.

Come è emerso nei precedenti capitoli, il processo di trasmissione non ha finora presentato particolari difficoltà, tuttavia si può notare come la trasmissione del patrimonio sia un processo costante e naturale. Inoltre, è doveroso sottolineare come l'attività di caseificazione sia stata avviata di recente dalle aziende agricole oggetto di analisi, pertanto molte delle competenze e conoscenze non sono state ereditate.

La trasmissione della conoscenza nelle aziende analizzate avviene pertanto per socializzazione (Hoe, 2006; Nonaka & Takeuchi, 1995), vale a dire attraverso la condivisione del tempo e del linguaggio, la condivisione delle conoscenze avviene attraverso l'esperienza dei soggetti, che in alcuni casi hanno dichiarato di non poter identificare un momento chiaro di ingresso in azienda in quanto sono sempre stati presenti nell'attività familiare.

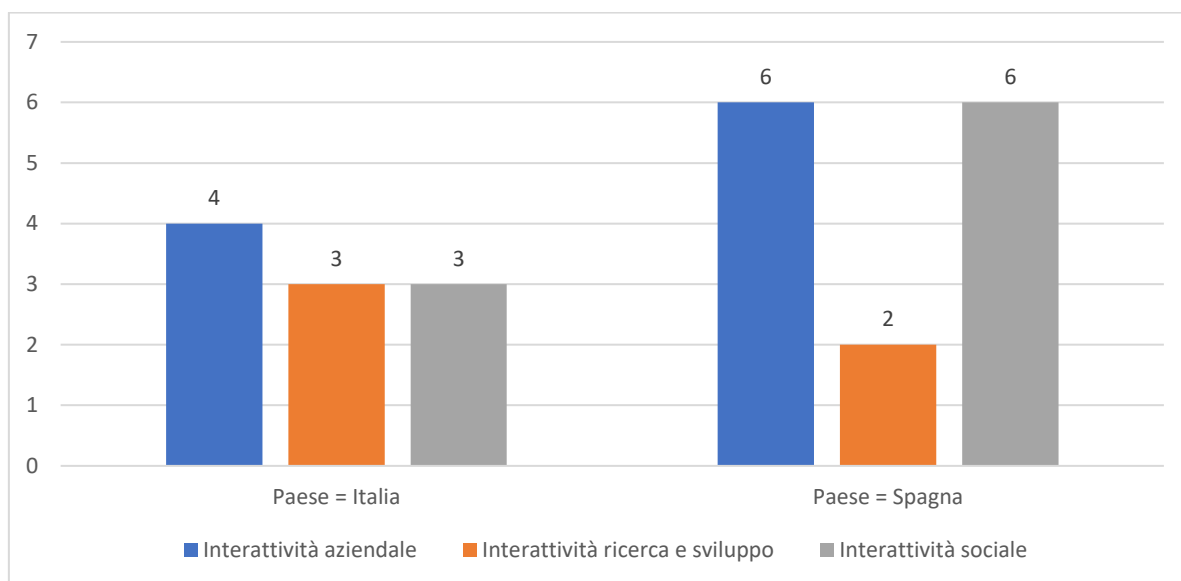
5. Analogie e differenze del rapporto tra aziende a conduzione familiare e territorio

Riprendendo la struttura dei capitoli 4 e 5, nel presente paragrafo si confronteranno, attraverso l'uso di grafici, i livelli di interattività, interazione e radicamento che gli individui, quindi le aziende, hanno sviluppato e instaurato con il territorio circostante.

5.1 La comparazione dei livelli di interattività e interazione

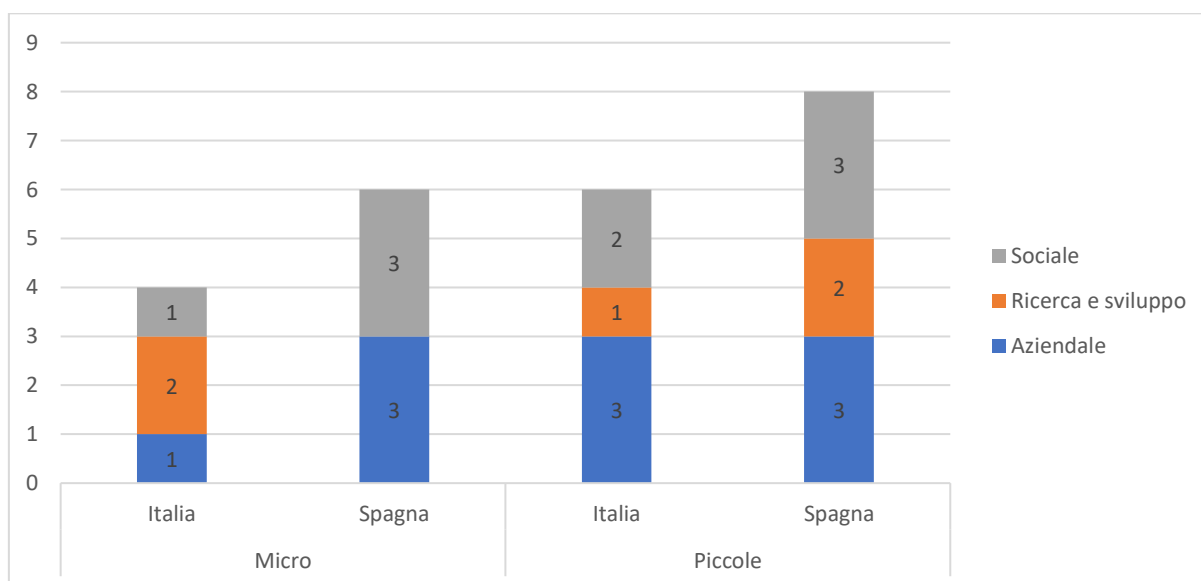
In riferimento al livello dell'interattività (Lundberg & Öberg, 2021), il grafico seguente mostra come i tre livelli di interattività siano stati codificati nei due Paesi.

Figura 60: Livelli di interattività codificati nei due Paesi



Come si può notare, in Spagna è possibile notare in generale la presenza di livelli di interattività più alta, tuttavia l'interattività del livello ricerca e sviluppo è leggermente maggiore in Italia. Osservando i livelli di interattività in base alle dimensioni aziendali è possibile sottolineare ulteriori divergenze.

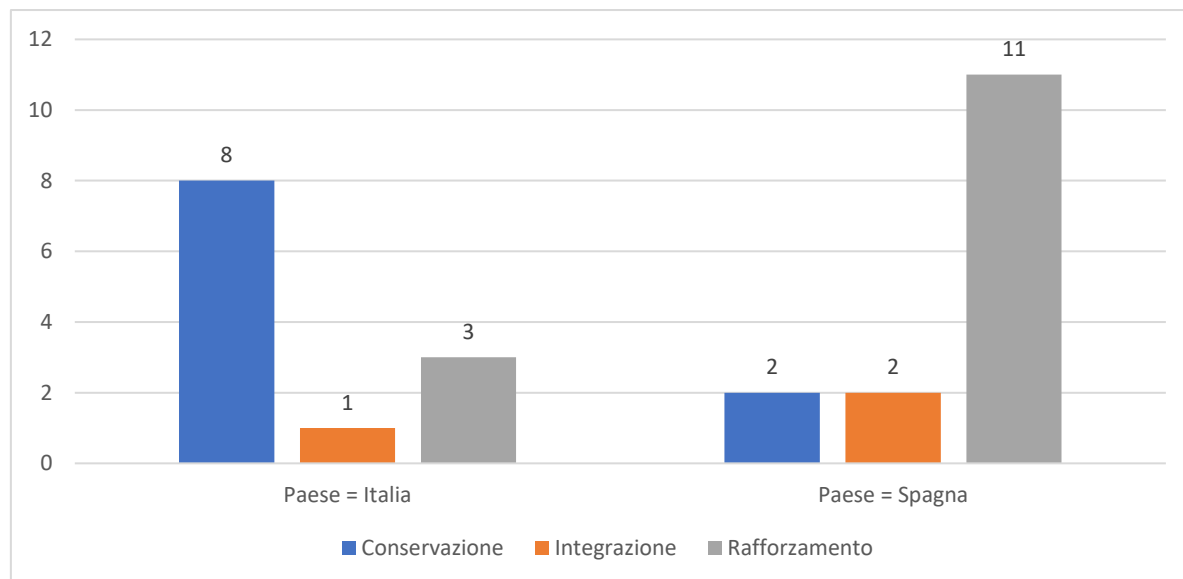
Figura 61: Livelli di interattività codificati nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali



Le piccole aziende mostrano livelli di interattività maggiori, pertanto si ha consapevolezza del territorio e lo si considera come spazio geografico che consente la presenza e lo sviluppo di attività economiche (interattività sociale), come insieme di aziende e organizzazioni che contribuiscono allo sviluppo territoriale (interattività aziendale), e come insieme di attori il cui obiettivo è attirare ulteriori aziende e favorire la crescita di quelle presenti (interattività ricerca e sviluppo). Le microaziende in Spagna non presentano il livello più completo dell'interattività, ossia quello di ricerca e sviluppo, ma solo i livelli sociale e aziendale, i valori dominanti nella gestione sono pertanto la famiglia e, in misura minore, il territorio.

Considerando invece l'aspetto dell'interazione (Ranfagni et al., 2021) tra azienda e territorio, si può affermare che in Italia prevale la conservazione, mentre in Spagna emerge il rafforzamento. Il livello dell'integrazione è scarsamente presente in entrambi i Paesi, come si può notare dalla Figura in basso.

Figura 62: Livelli di interazione codificati nei due Paesi



In particolare, la conservazione si presenta come interiorizzazione del passato: nella trasmissione aziendale vengono tramandati anche i valori connessi al territorio, che riguardano, nel caso delle aziende intervistate, la tradizionalità nell'allevamento e nella caseificazione, quindi il rispetto dell'animale e dell'ambiente in un'ottica di sostenibilità ambientale (Mundula & Spagnoli, 2018).

Il rafforzamento avviene invece grazie a riconoscimenti pubblici che le aziende ricevono, nonché a performance aziendali (anche in termini di eventi e iniziative organizzate) che permettono di dare visibilità al territorio.

L'ultimo livello presente, quello dell'integrazione, è costituito dalla volontà aziendale di esprimere la cultura locale e promuovere il territorio attraverso i prodotti, le iniziative, gli eventi.

Nelle aziende intervistate è doveroso sottolineare l'attenzione verso l'ambiente, quindi la cura e l'assunzione di responsabilità anche nei confronti delle risorse che l'ambiente offre (Atwijuka & Caldwell, 2017), contribuendo a rafforzare l'unicità e l'autenticità aziendale, quindi il suo vantaggio competitivo.

5.2 La comparazione dei livelli di radicamento

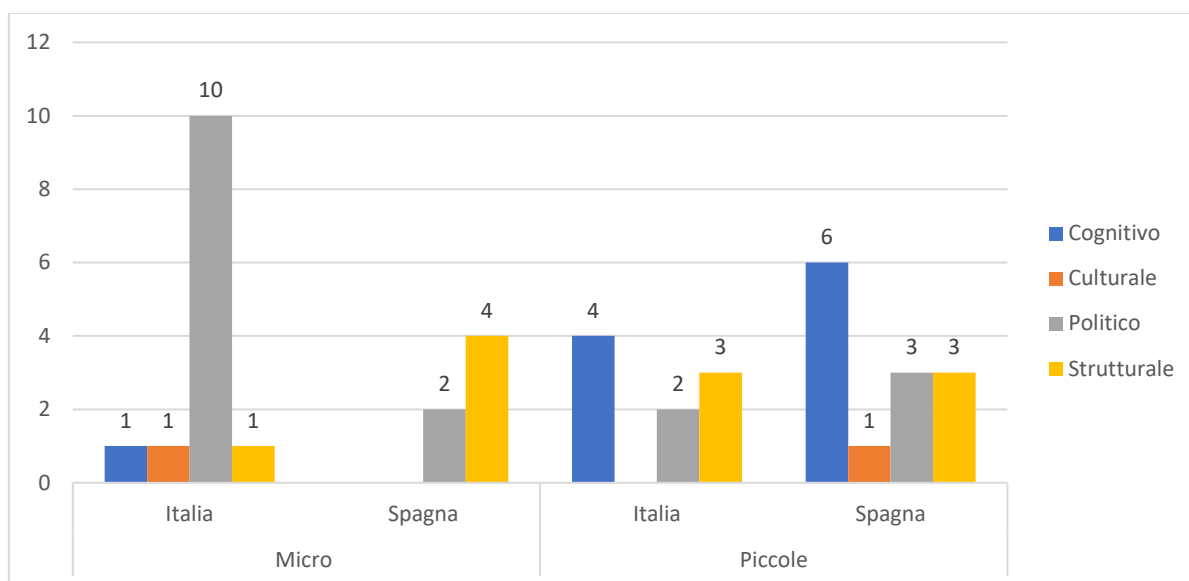
Nell'analisi del radicamento delle imprese nel territorio, che considera le famiglie come elementi attivi della comunità che collaborano con gli altri attori e impattano il progresso locale (Konsti-Laakso et al., 2019), è doveroso sottolineare che alcune delle aziende analizzate hanno subito eventi critici, che possono influenzare il radicamento (Martínez-Sanchis et al., 2022).

In particolare, due delle aziende del Centro Italia hanno subito profondi cambiamenti in seguito al sisma del 2016, inoltre, sia in Italia che in Spagna, molte aziende risentono delle caratteristiche infrastrutturali ed orografiche: nei Capitoli 4 e 5 è stato infatti sottolineato come il territorio possa rappresentare un elemento di vulnerabilità.

Il radicamento culturale è stato identificato, ove presente, con la condivisione dei valori tra azienda e territorio e con l'obiettivo aziendale di promuovere questi valori. È il radicamento meno presente, in quanto necessita di apertura nei confronti dei soggetti esterni nella gestione e nel controllo aziendale (le aziende analizzate sono invece tutte domestiche); quello politico corrisponde all'influenza delle istituzioni sulla vita aziendale e come le imprese percepiscono le politiche pubbliche; il radicamento strutturale è stato codificato nella creazione e coinvolgimento dell'impresa in reti sociali e istituzionale; l'ultimo livello di radicamento corrisponde a quello cognitivo, presente nelle interviste nei casi in cui sono emerse dinamiche di partecipazione al miglioramento della comunità locale.

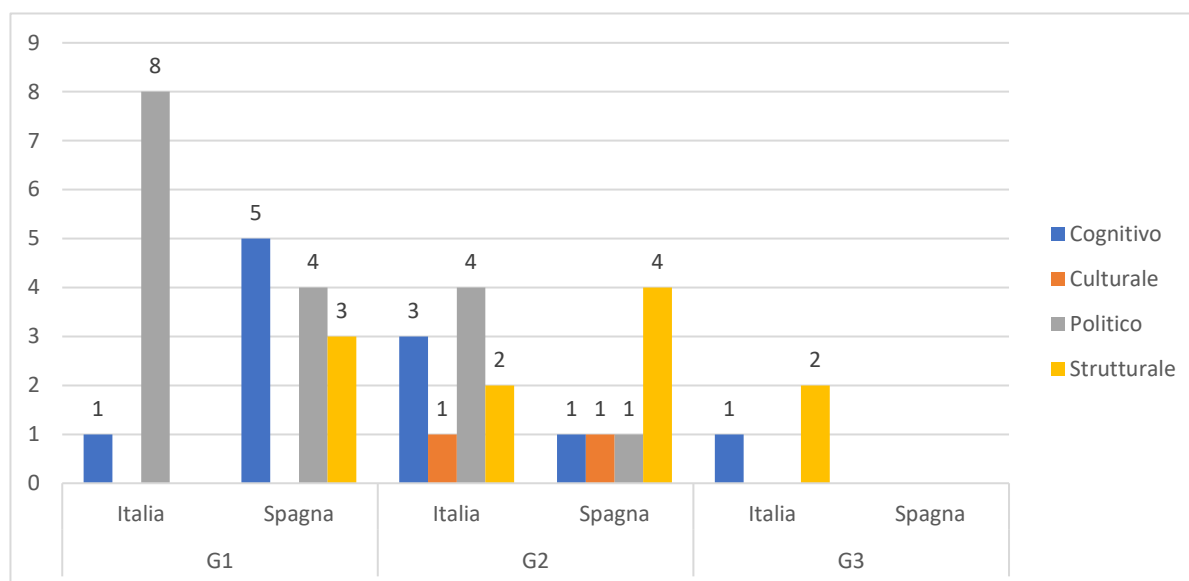
Di seguito sono presentati due grafici che mostrano la codifica dei livelli di radicamento nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali e alla generazione di appartenenza dei rispondenti.

Figura 63: Livelli di radicamento codificati nei due Paesi in base alle dimensioni aziendali



Mentre in Italia prevale il radicamento politico, in particolare nelle microaziende, in quelle piccole prevale quello cognitivo. In Spagna invece prevale quello strutturale nelle micro e quello cognitivo nelle piccole. Inoltre, nelle piccole aziende italiane manca il radicamento culturale, mentre in quelle micro-spagnole sono assenti il radicamento culturale e cognitivo.

Figura 64: : Livelli di radicamento codificati nei due Paesi in base alle generazioni dei rispondenti



Adottando una prospettiva generazionale si può osservare che il radicamento politico è quello maggiormente presente, in particolare nelle interviste svolte ai partecipanti della prima generazione, minori in quelli della seconda, e del tutto assente nei soggetti appartenenti alla terza generazione. Nonostante sia maggiormente presente in Italia, il diminuire all'avanzare delle generazioni è riscontrabile anche in Spagna.

Come emerge dagli estratti riportati nei capitoli 4 e 5 il radicamento politico è negativo: i soggetti considerano le politiche inadeguate, in particolare quelle riferite al settore caseario, e solo in pochi casi sottolineano l'importanza delle politiche comunitarie nel supporto della loro attività.

Il radicamento cognitivo in Italia è presente in particolare nella generazione 2, e in misura minore nelle generazioni 1 e 3, mentre in Spagna diminuisce con l'avanzare delle generazioni, scomparendo del tutto con la generazione 3.

Il radicamento culturale è stato codificato solo nella seconda generazione, sia in Italia che in Spagna, tuttavia è il livello meno presente.

Infine, il radicamento strutturale è stato codificato nella generazione 2 in entrambi i Paesi, nella generazione 1 solo in Spagna e nella generazione 3 solo in Italia, tuttavia la Spagna mostra un maggiore radicamento strutturale.

La generazione 3 in Spagna non mostra nessun radicamento, mentre quella in Italia, maggiormente coinvolta nell'attività aziendale rispetto al caso spagnolo, indica come cambierebbe il radicamento aziendale nel caso in cui ereditasse l'azienda.

5.3 I caseifici familiari tra vitalità e vulnerabilità del territorio

I paragrafi precedenti hanno sottolineato come le aziende analizzate abbiano sviluppato rapporti e legami con il territorio a livello sociale, ambientale, ed economico (Johns, 2006; Tomkins, 2001), confermando quindi come sia possibile adottare modelli di sviluppo sostenibile.

I tre elementi della sostenibilità risultano fortemente interconnessi e presenti in misura diversa.

A livello sociale, le aziende sono inserite in reti sociali più o meno dense, costituite da enti locali e altre aziende: le imprese familiari sono parte della comunità, che rappresenta a sua volta uno degli stakeholders principali per l'azienda (Spence, 2016).

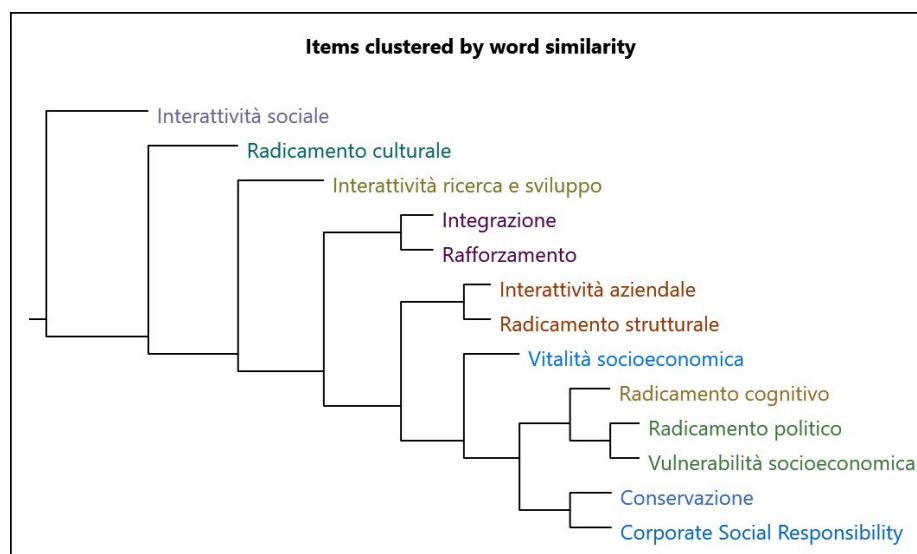
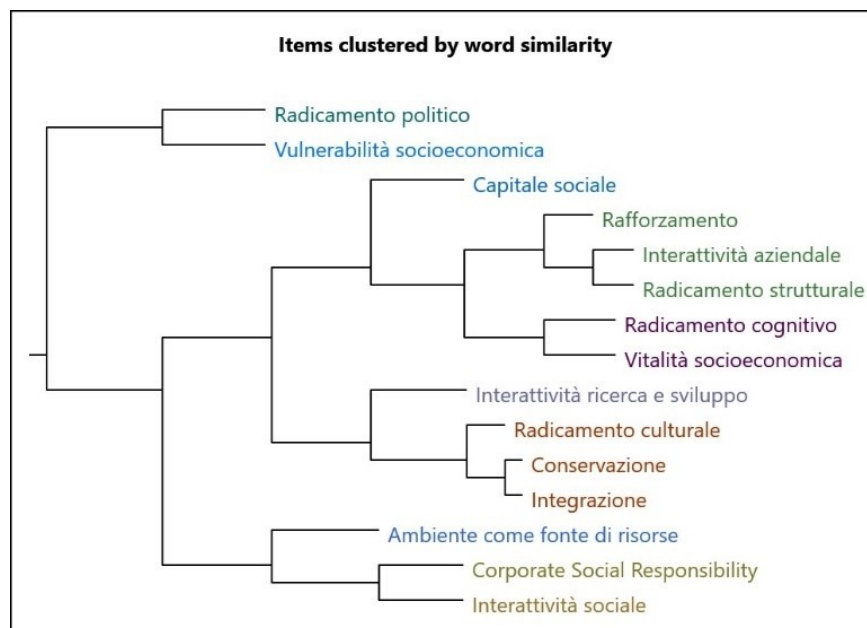
Considerando invece l'aspetto ambientale oltre a quello sociale, emergono numerose attività di *Corporate Social Responsibility* in senso ampio (Fitzgerald et al., 2010): come affermato in precedenza, le aziende selezionate, in particolare quelle che hanno anche l'allevamento e praticano il pascolo, sono consapevoli della loro importanza nella protezione e cura dell'ambiente, inoltre, attraverso lo svolgimento di attività e l'erogazione di servizi, sviluppano la comunità e la filantropia.

Considerando invece l'ultimo livello di sostenibilità, quello economico, nelle interviste è emerso come il contributo delle aziende familiari coincida con l'offerta di occupazione. Nonostante quindi sia possibile osservare i legami che si instaurano tra aziende e territorio, è doveroso sottolineare come questo possa rappresentare anche un limite, infatti nelle interviste sono stati codificati numerosi casi di vulnerabilità socioeconomica territoriale, in particolare a causa della lontananza dagli altri centri abitati, in particolare in Italia, ovvero a causa dell'assenza di prossimità geografica e sociale che ne consegue (R. Boschma, 2005)

L'aspetto della vulnerabilità sottolinea come l'impresa e l'ambiente siano al tempo stesso oggetto e soggetto del cambiamento evolutivo, in particolare i soggetti economici tendono ad adottare comportamenti sostenibili che consentono uno sviluppo sostenibile del territorio (Paniccia et al., 2017).

Alla luce della complessità del rapporto che si instaura tra azienda e territorio, sono proposte le cluster analysis dei nodi codificati per questo tema nei due Paesi.

Figura 65: Cluster analysis dei nodi codificati per il tema relazioni azienda/ territorio in Spagna (in alto) e Italia (in basso)



Dalle mappe è possibile fare alcune osservazioni:

- In entrambi i Paesi c'è una forte affinità tra radicamento politico e vulnerabilità socioeconomia (il radicamento politico è negativo, come affermato in precedenza), tra interattività aziendale e radicamento strutturale;
- La *Corporate Social Responsibility* è affine all'interattività sociale in Spagna e alla conservazione in Italia;

- La vitalità socioeconomica è associata con il radicamento cognitivo in Spagna, mentre in Italia questo radicamento è più vicino a quello politico, quindi alla vulnerabilità socioeconomica;
- I livelli di integrazione e rafforzamento in Italia sono affini, mentre in Spagna l'integrazione è affine alla conservazione.

6. Sintesi

La comparazione dei Casi Studio, quindi dei due Paesi, ha mostrato numerose analogie in merito al contesto: le aziende familiari costituiscono la maggioranza delle aziende presenti sui territori nazionali e regionali, nonché nel settore caseario, di cui i due Paesi sono tra i maggiori protagonisti a livello europeo, considerando il numero di aziende, il numero di occupati, e il fatturato.

Le interviste, realizzate principalmente ai familiari della seconda generazione coinvolti in azienda, sono state codificate facendo riferimento ai tre macro-temi del presente lavoro di ricerca: caratteristiche del family business, aspetto della trasmissione generazionale, relazioni tra azienda e territorio.

Considerando le caratteristiche del family business, gli intervistati considerano il coinvolgimento dei familiari nell'attività aziendale quale criterio che distingue le aziende familiari da quelle manageriali, inteso come coinvolgimento nella proprietà, nella famiglia e nell'impresa. Infatti, riprendendo il Three-Circle Model si può notare come la maggioranza degli intervistati appartenga ai tre insiemi di proprietà, impresa e famiglia. Tale coinvolgimento risulta elevato anche considerando le dimensioni di potere, esperienza e cultura che costituiscono la scala F-PEC.

In entrambi i Paesi, le aziende mostrano strutture organizzative informali, nelle quali i ruoli tendono ad essere divisi in base alle mansioni, la proprietà è accentrata nelle mani della famiglia, e non sono presenti organi amministrativi formali.

In riferimento all'ambivalenza tra famiglia e impresa, quindi all'orientamento verso l'uno o l'altro elemento, prevalgono le imprese denominate family-money machine o family-enterprise first, ossia quelle in cui si attribuisce uguale importanza e valore ad entrambi gli elementi. Tale ambivalenza concorre alla creazione di aspetti che facilitano oppure ostacolano il lavoro in azienda. Per quanto riguarda gli aspetti positivi, in Spagna prevale l'ambiente di lavoro collaborativo indipendentemente dalle dimensioni aziendali, mentre in Italia emergono la vicinanza alla famiglia nelle microaziende e la flessibilità in quelle piccole, inoltre sia in Spagna che in Italia le aziende a conduzione femminile mostrano

un numero più elevato di elementi positivi (certezza di occupazione, comunicazione agevole, fiducia). Considerando invece i limiti, la sovrapposizione famiglia-lavoro è quello maggiormente codificato sia in Spagna che in Italia, in particolare nelle microimprese in Spagna, e in quelle piccole in Italia. Questa sovrapposizione si riflette nell'impossibilità di disconnettersi dal lavoro, nell'influenza che le tensioni lavorative possono avere sui legami familiari, e nell'impossibilità di svolgere attività con i familiari che non siano quelle lavorative.

In riferimento all'ingresso dei soggetti intervistati in azienda, si può affermare che i due Paesi mostrano alcune differenze: in particolare, è interessante notare come le donne in Italia siano state spinte da motivi personali e familiari, mentre in Spagna non è possibile notare una differenza delle ragioni in base al sesso. Infatti, in Spagna le ragioni sono trasversali al sesso dell'intervistato e alla generazione di appartenenza. La trasmissione generazionale finora avvenuta ha visto una riorganizzazione aziendale, si tratta soprattutto di successione istantanea e programmata da parte della generazione precedente, e di successione fisiologica e collaborativa considerando la generazione successiva. In nessun caso sono stati adottati o sono previsti per il futuro Patti di Famiglia o documenti strategici. Tra le difficoltà affrontate, troviamo la successione all'imprenditore fondatore, la successione in presenza di un evento traumatico e la presenza di più successori. In quest'ultimo, nelle piccole aziende, sia in Italia che in Spagna, sono state create divisioni aziendali, almeno dal punto di vista formale.

Considerando l'ultimo tema del lavoro di tesi, ossia il rapporto tra aziende e territorio, è possibile osservare quanto segue: l'interattività è maggiore in Spagna considerando i livelli sociale e aziendale, tuttavia è minore se si considera il livello ricerca e sviluppo rispetto all'Italia; considerando l'interazione, in Italia prevale la conservazione, mentre in Spagna il rafforzamento, entrambi i Paesi mostrano uno scarso livello di integrazione. In riferimento ai livelli di radicamento, in Italia prevalgono il radicamento politico e cognitivo, mentre in Spagna sono stati codificati maggiormente il radicamento strutturale e cognitivo. Inoltre, è interessante notare come il radicamento cambi in base alla generazione di appartenenza dei rispondenti: mentre la generazione 1 mostra un forte radicamento politico in Italia e cognitivo-politico in Spagna, la generazione 2 è cognitivo-politico in Italia e strutturale in Spagna. Infine, la terza generazione vorrebbe sviluppare un radicamento fortemente strutturale in Italia, invece in Spagna la volontà della terza generazione di non voler ereditare l'azienda familiare, fa sì che non sia presente alcun livello di radicamento. Inoltre, gli elementi positivi e negativi che contraddistinguono la

relazione tra azienda e territorio mostrano delle relazioni: il radicamento politico è connesso alla vulnerabilità socioeconomica, l'interattività aziendale è legata al radicamento strutturale; l'interattività sociale si connette alla Corporate Social Responsibility in Spagna, mentre quest'ultima è affine al livello della conservazione in Italia.

In conclusione, i due Paesi, nonostante le forti somiglianze del contesto, mostrano affinità e divergenze considerando i macro-temi di analisi.

Conclusioni

La ricerca ha riguardato le aziende a conduzione familiare, le quali costituiscono la prima forma imprenditoriale dell'economia moderna, nonché quella che contraddistingue la maggioranza delle imprese in molti Paesi.

Le imprese familiari sono state analizzate adottando una prospettiva socioeconomica, considerandole come attori economici contraddistinti da una forte componente relazionale interna, ovvero che si instaura tra soggetti connessi da legami di parentela. Inoltre, le aziende familiari sono osservate come attori sociali, inseriti all'interno di una comunità e di un territorio, con i quali sviluppano relazioni di tipo sociale, economico e ambientale.

Dunque, tali aziende si caratterizzano per una serie di elementi, tra cui il coinvolgimento di membri appartenenti allo stesso nucleo familiare nell'attività lavorativa e il processo di trasmissione generazionale. Pertanto, alla luce di questa forte componente umana, relazionale, ed emotiva, si è ritenuto necessario indagare questo fenomeno dal punto di vista sociologico, senza tralasciare però gli aspetti manageriali, adottando un approccio multidisciplinare socioeconomico, mettendo in luce l'ambivalenza che ne deriva, quindi le conseguenze che le relazioni affettive e lavorative possono avere sul benessere aziendale e su quello personale/familiare.

L'obiettivo della ricerca, alla luce di queste premesse, è stato quello di comprendere le caratteristiche delle aziende familiari dal punto di vista dei soggetti in esse coinvolte, le modalità di trasmissione generazionale e quelle di interazione con il territorio da una prospettiva generazionale.

L'analisi della letteratura sociologica e manageriale in merito al tema del family business, ha permesso di analizzarne le peculiarità che rendono tale forma imprenditoriale il punto fermo delle economie nazionali a livello globale.

In particolare, si è fatto riferimento al coinvolgimento familiare presentando la scala F-PEC e il Three-Circle Model, i quali testimoniano la presenza di una sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa, che può distinguersi per un orientamento individuale e aziendale, quindi strategico, verso l'uno o l'altro; nell'analisi della trasmissione generazionale questa è stata considerata come un processo complesso che assicura continuità all'impresa e che riguarda il patrimonio materiale e quello immateriale, il quale è alla base del vantaggio competitivo aziendale, il processo di successione si caratterizza inoltre per la presenza di aree di confronto generazionale in base all'atteggiamento delle generazioni coinvolte e alle relazioni tra queste instaurate, possono quindi essere distinte

aree di consenso, disagio (calante o emergente), e conflitto; considerando invece le aziende a conduzione familiare come attori sociali che interagiscono con la comunità circostante, si è fatto riferimento ai concetti di interazione, interattività, radicamento e, nell'ottica della sostenibilità (ambientale, sociale, economica) di *Corporate Social Responsibility* e *Family Business Social Responsibility*.

Per raggiungere l'obiettivo si è optato per una metodologia di tipo qualitativo, individuando dei casi studio e raccogliendo informazioni attraverso lo svolgimento di interviste semi strutturate, si tratta inoltre di uno studio comparativo cross-nazionale che permette di confrontare le realtà spagnola e italiana.

Si è scelto di adottare questa metodologia in quanto maggiormente adatta agli scopi della ricerca, perché permette di studiare il fenomeno nel contesto di vita reale, interagendo con i protagonisti del fenomeno individuato, comprendendo le loro percezioni ed esperienze relative all'oggetto di studio; inoltre l'individuazione dei casi studio ben si presta alla comparazione cross-nazionale svolta, la quale ha sottolineato le similarità e le differenze tra i caseifici a conduzione familiare analizzati.

Nonostante la conduzione della ricerca abbia presentato delle sfide, è possibile illustrare alcuni dati interessanti.

Infatti, i criteri di selezione delle aziende (caseifici a conduzione familiare collocati in Castilla y Leon, Marche e Umbria, di micro e piccole dimensioni, a conduzione maschile e femminile in cui sono coinvolte almeno due generazioni) hanno individuato una ristretta nicchia di aziende a conduzione familiare, inoltre il coinvolgimento nel settore caseario ha costituito un punto di forza e una ricchezza nell'indagare la relazione con il territorio, in particolare dal punto di vista ambientale, tuttavia ha rappresentato un ostacolo in quanto si tratta di un'attività economica che lascia poco tempo libero a chi vi lavora, è stato quindi difficile ottenere la disponibilità per le interviste. Ulteriori difficoltà riscontrate sono state quelle tipiche dell'analisi cross-nazionale, ad esempio il tempo necessario richiesto per instaurare rapporti di fiducia con i soggetti da intervistare.

Nonostante queste difficoltà sono state raccolte 21 interviste semi strutturate in sette aziende, intervistando due o più soggetti in ogni azienda appartenenti a generazioni differenti, inoltre è stato analizzato il contesto economico in cui le aziende operano attraverso l'analisi secondaria di dati quantitativi forniti dagli enti di statistica nazionali ed europei (ISTAT, INE, Eurostat) e dalle associazioni o enti di categoria (Instituto de la Empresa Familiar).

Dall'analisi è emerso che i contesti italiano e spagnolo presentano entrambi un'elevata concentrazione di aziende a conduzione familiare con una struttura gestionale informale in cui il coinvolgimento di manager esterni alla famiglia aumenta all'aumentare delle dimensioni aziendali, inoltre entrambi i Paesi sono tra i maggiori produttori di latte e prodotti caseari a livello europeo.

La ricerca ha confermato che il coinvolgimento dei familiari in azienda è l'elemento distintivo del family business, si tratta infatti di aziende domestiche in cui il controllo, la proprietà e la gestione sono affidate a membri della famiglia. Sono emersi in misura minore anche la trasmissione generazionale e le dimensioni aziendali quali criteri che differenziano le aziende familiari da quelle manageriali.

Le aziende presentano una forte somiglianza anche considerando i ruoli dei familiari, in particolare a livello generazionale: la generazione 1 (ove presente) è dedicata maggiormente alle attività di allevamento e caseificazione; la seconda generazione si occupa di amministrazione, contabilità, gestione di attività accessorie; la generazione tre, se presente, supporta l'attività aziendale nelle diverse mansioni. I ruoli si riflettono pertanto nel coinvolgimento individuale in azienda: mentre gli intervistati delle generazioni 1 e 2 appartengono ai sistemi Famiglia, Impresa e Proprietà (con alcune eccezioni), i componenti della generazione 3 appartengono al solo insieme della Famiglia. Considerando invece il coinvolgimento a livello collettivo, ovvero della famiglia, in azienda, quindi facendo riferimento alla scala F-PEC, è stato possibile notare un forte coinvolgimento considerando le tre dimensioni di Potere, Esperienza, Cultura che testimonia la presenza della sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa, nonché la connessione tra l'identità familiare e quella aziendale.

Analizzando questa sovrapposizione, è emerso che la maggioranza dei casi studio è orientata al benessere aziendale e familiare, tuttavia alcune aziende danno maggiore importanza all'uno o all'altro. A livello di comparazione cross-nazionale, possiamo affermare che le aziende spagnole sono maggiormente orientate alla famiglia e in misura minore all'azienda, mentre quelle italiane perseguono il benessere aziendale e familiare se di piccole dimensioni, infatti in quelle micro si attribuisce maggiore importanza all'azienda e si considerano in misura minore i bisogni della famiglia.

La sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa si riflette in un ambiente di lavoro collaborativo in Spagna, mentre gli intervistati in Italia sottolineano la possibilità di essere vicini alla famiglia e la flessibilità, inoltre la sovrapposizione tra famiglia e lavoro è considerata negativamente nelle microimprese in Spagna e in quelle piccole in Italia e

prevale in quelle a conduzione maschile. In entrambi i Paesi le aziende a conduzione femminile presentano un maggior numero di aspetti positivi e negativi rispetto a quelle a conduzione maschile.

L'analisi della trasmissione generazionale mostra ambienti complessi e diversi, in cui i soggetti sono entrati in azienda per motivi diversi, in particolare le aziende in Italia mostrano delle differenze di genere: le donne affermano di aver iniziato a lavorare in azienda per motivi personali e familiari (matrimonio, volontà di avere una famiglia quindi impossibilità di conciliare la vita lavorativa con l'attività genitoriale se non nell'azienda familiare che concede un certo grado di flessibilità), mentre gli uomini riportano di essere entrati in azienda per passione verso l'attività aziendale.

Ad ogni modo, per i partecipanti di tutte e tre le generazioni, il mestiere è stato appreso per socializzazione, e le trasmissioni generazionali finora avvenute non sono state pianificate, pertanto non è stato possibile fare riferimento a documenti formali. Tuttavia, le aziende di piccole dimensioni hanno presentato una peculiarità sia in Italia che in Spagna: al momento dell'inclusione della generazione 2 sono state create divisioni aziendali dedite a particolari ambiti della macro attività aziendale, consentendo così una divisione chiara dei ruoli e delle responsabilità. In riferimento alle aree di confronto generazionale, le aziende spagnole si collocano nell'area del consenso, mentre quelle italiane nel disagio calante e nel consenso. Nei casi in cui è emerso il disagio, questo può essere associato all'insorgenza di conflitti di tipo strategico-operativo dovuti anche a una mancanza di legittimazione generazionale. A tal proposito, questa è stata riscontrata nelle aziende a conduzione femminile in Spagna e in quelle a conduzione maschile in Italia.

Considerando invece l'azienda come attore sociale, le piccole aziende mostrano una maggiore interattività, la quale aumenta all'aumentare delle dimensioni aziendali, sia in Spagna che in Italia.

In Spagna è maggiore l'interazione a livello di rafforzamento, il radicamento strutturale nelle microimprese e quello cognitivo nelle piccole aziende; mentre in Italia prevale l'interazione come conservazione, mentre il radicamento è principalmente di tipo politico nelle microaziende e cognitivo nelle piccole aziende. A livello generazionale, il radicamento politico diminuisce con le generazioni, la generazione 2 mostra un maggiore radicamento politico in Italia e strutturale in Spagna, mentre la generazione 3 vorrebbe incrementare il radicamento cognitivo e strutturale in Italia.

Trattandosi di aziende casearie agricole e artigianali, è emerso come i territori rurali costituiscano il punto di forza e debolezza delle aziende: se da una parte offrono risorse

indispensabili all'attività aziendale, dall'altra sono spesso ambienti isolati, in particolare in Italia, dove c'è una forte insoddisfazione in merito alle politiche riguardanti il settore agricolo e caseario, inoltre la terza generazione ha sottolineato l'isolamento sociale vissuto nell'infanzia e nell'adolescenza. Infatti, il radicamento politico è associato alla vulnerabilità socioeconomica in quanto dovuto a mancanze da parte delle istituzioni e delle politiche, mentre la *Corporate Social Responsibility* riguarda principalmente la cura dell'ambiente e della promozione del territorio nel suo insieme.

La ricerca rappresenta quindi un quadro complesso delle aziende a conduzione familiare, che non possono essere ricondotte ad un modello unico e che, nonostante le distinzioni in categorie e idealtipi analizzate e successivamente adottate, si collocano invece su un continuum tra azienda e famiglia, tra benessere economico ed emotivo.

È inoltre doveroso sottolineare come le aziende familiari analizzate siano in costante cambiamento, sia per l'aspetto relazionale che le denota, sia per le strutture gestionali informali che presentano.

In conclusione, si può affermare che il lavoro di ricerca svolto si distingue per la forte interdisciplinarietà, la comparazione cross-nazionale, e la possibilità di comprendere le prospettive generazionali e i punti di vista in merito all'azienda e al rapporto con il territorio. La ricerca non solo contribuisce al dibattito sul tema del family business, ma ne sottolinea il valore e la componente sociale e umana che lo caratterizza, che ne determina il successo o l'insuccesso economico e la sopravvivenza nel tempo: la trasmissione generazionale, elemento caratterizzante delle aziende familiari, si considera infatti riuscito solo se la famiglia mantiene il controllo, la proprietà e/o la gestione dell'azienda. Pertanto, è fondamentale conoscere e riconoscere le peculiarità del fenomeno del family business.

La ricerca, di tipo esplorativo e descrittivo, ha quindi illustrato numerosi aspetti che caratterizzano le aziende a conduzione familiare, legati al settore di attività considerato, ovvero quello caseario, nonché agli elementi territoriali delle regioni in cui sono collocate le aziende. La forte contestualizzazione della ricerca e l'unicità delle aziende a conduzione familiare non rende possibile la generalizzazione dei risultati, tuttavia è utile per sollevare ulteriori domande di ricerca sul tema e riflessioni in merito, legate alla considerazione di altri settori economici, di altre dimensioni aziendali, di contesti sociali, culturali ed economici differenti che potrebbero far emergere in misura maggiore le differenze nelle relazioni generazionali e/o con il territorio, oppure potrebbero orientare

l'attenzione verso alcuni aspetti specifici, quali il patrimonio immateriale, l'aspetto identitario familiare e aziendale.

Nota metodologica

La ricerca, esplorativa e descrittiva in ottica comparativa a livello cross-nazionale, ha seguito un metodo qualitativo, che si distingue per un approccio interpretativo e naturalistico al mondo (Denzin & Lincoln, 2018). Nel dettaglio, il metodo qualitativo presenta alcune caratteristiche fondamentali (Boudon, 1998; Creswell, 2007; Silverman, 1993)

- Il contesto naturale (*natural setting*): la raccolta dei dati e delle informazioni avviene nel luogo in cui i partecipanti vivono il fenomeno osservato dal ricercatore, pertanto prevede il dialogo con i partecipanti e la possibilità di vederli agire nel loro contesto;
- Il ruolo fondamentale del ricercatore, che raccoglie i dati esaminando documenti, osservando i comportamenti e intervistando i partecipanti;
- Fonti multiple di dati: interviste, osservazioni, documenti; il ricercatore organizza tutti i dati raccolti attraverso le fonti in temi o categorie;
- Analisi induttiva dei dati: le categorie di analisi sono costruite secondo un approccio bottom-up, ossia organizzando i dati in unità di informazione astratte, questo implica che il ricercatore debba costantemente confrontare i dati raccolti e le categorie finché il set di temi non è esaustivo;
- Il significato attribuito dai partecipanti: il ricercatore si concentra sull'apprendimento che i partecipanti attribuiscono al fenomeno o al problema;
- Disegno della ricerca in evoluzione (*emergent design*): la ricerca segue un percorso prestabilito, tuttavia il ricercatore può ripercorrere le varie fasi, la ricerca deve ottenere informazioni e contribuire all'apprendimento su un fenomeno specifico, pertanto possono cambiare anche le forme di raccolta, i partecipanti, i luoghi in corso d'opera;
- Lente teorica (*theoretical lens*): spesso i ricercatori fanno riferimento a dei concetti base per condurre la ricerca;
- Indagine interpretativa: il ricercatore interpreta ciò che vede e sente, tali interpretazioni sono connesse al background del ricercatore e al contesto; allo stesso modo, anche i lettori e gli stessi partecipanti della ricerca possono fornire altre interpretazioni dello studio;
- Rappresentazione olistica: il ricercatore cerca di sviluppare un'immagine complessa e completa dell'oggetto di studio, riportando molteplici prospettive e

delineando il quadro più ampio che emerge, non si mira a identificare le relazioni di causa-effetto, ma a comprendere le relazioni tra i fattori.

Tra le metodologie e gli strumenti che caratterizzano il metodo qualitativo, nella presente ricerca sono stati adottati la metodologia dei casi studio e la tecnica delle interviste semi strutturate; inoltre è stata effettuata anche un'analisi secondaria che ha permesso di confrontare i contesti italiano e spagnolo.

I paragrafi seguenti sono dedicati alla presentazione di queste metodologie e tecniche.

L'analisi secondaria dei dati quantitativi

Nell'analisi del contesto italiano e spagnolo, nonché nella loro comparazione, sono stati analizzati e rielaborati dati provenienti da fonti statistiche, pertanto l'analisi primaria (qualitativa) è stata integrata da quella secondaria (analisi dei dati) per delinearne il quadro di riferimento (Biolcati Rinaldi & Vezzoni, 2012).

Prima di illustrare la tipologia di analisi secondaria condotta, è opportuno identificare quest'ultima.

Per analisi secondaria si intende, secondo Corbetta (2015b, p. 204), “una ricerca che viene condotta su dati di inchiesta campionaria già precedentemente raccolti e disponibili nella forma della matrice-dati originale”. Biolcati-Rinaldi e Vezzoni (2012, p. 16) propongono invece una definizione più ampia, che meglio rispecchia il lavoro condotto nella presente ricerca: “Con analisi secondaria si intende l'analisi di dati precedentemente raccolti, disponibili e organizzati in modo sistematico rispetto a una unità di analisi individuale o aggregata, provenienti da una o più fonti statistiche, con lo scopo di rispondere a una domanda di ricerca definita indipendentemente dalle finalità per cui i dati sono stati originariamente raccolti”.

L'elemento che le differenzia è l'unità di analisi: mentre la prima definizione si riferisce ad un'inchiesta campionaria, quindi l'unità di analisi è individuale; nella seconda si specifica che l'unità di analisi può essere individuale o aggregata.

Dalle definizioni presentate emergono alcune caratteristiche fondamentali dell'analisi secondaria dei dati, in particolare si sottolinea che i dati non devono essere raccolti dal ricercatore, ma provengono da una o più fonti statistiche, sono già organizzate in matrici di dati, quindi esiste già un dataset, inoltre nella seconda definizione presentata si specifica che la domanda di ricerca per la quale i dati sono analizzati non corrisponde agli obiettivi di raccolta originaria dei dati.

L'analisi secondaria presenta certamente notevoli vantaggi: oltre al risparmio economico, permette di accedere a dati raccolti nel passato, si presta bene alla cross-national research, inoltre il fatto che siano presenti grandi indagini multiscopo svolte a livello nazionale rende possibile interrogare i dati con domande diverse da quelle per le quali l'indagine è stata realizzata, consente quindi di osservare le evoluzioni nel tempo, studiare comparativamente un problema o un fenomeno, sviluppare la conoscenza su un problema (Capuana et al., 2007; Hakim, 1982)

Nell'analisi svolta, si è fatto ricorso a dati aggregati, utilizzati sia in maniera trasversale che longitudinale, in ottica comparata e non.

I dati analizzati sono censimenti, indagini longitudinali e comparate da fonti istituzionali, indagini trasversali (INE); si tratta di dati disponibili presso l'istituzione responsabile della loro raccolta.

La metodologia del case study

In riferimento al primo elemento, riprendendo la definizione di Yin (2005, pp. 44–45), si può affermare che lo studio di caso è “un'indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, particolarmente quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti, l'indagine affronta tecnicamente la situazione particolare nella quale ci saranno molte più variabili di interesse che problemi di dati, di conseguenza si avvale di molteplici fonti di prova, con la necessaria triangolazione dei dati e di conseguenza trae vantaggio dallo sviluppo delle precedenti proposizioni teoretiche per guidare la raccolta e l'analisi dei dati”.

La metodologia degli studi di caso si fonda su alcuni principi (Woodside, 2010): non è possibile identificare relazioni chiare e nette tra le variabili considerate (Byrne & Ragin, 2013); sono di fondamentale importanza il contesto e gli attori che lo compongono; è preferibile che siano coinvolti più partecipanti nello studio di caso; gli attori coinvolti devono potersi esprimere liberamente (il ricercatore in questo modo può accedere al pensiero inconscio dei partecipanti); la metodologia dello studio di caso offre diversi percorsi di ricerca e analisi e non un solo modello valido per tutti i potenziali casi studio: è possibile utilizzare molteplici fonti (documentazione, interviste, osservazioni, oggetti fisici, ...) (Yin, 2005); infine, è una metodologia adatta all'analisi comparativa cross-nazionale (Mangen, 1999)

La ricerca svolta presenta la metodologia del caso multiplo o collettivo (Creswell, 2007; Yin, 2005) integrato: ogni caso studio (singola azienda familiare) presenta caratteristiche

di analisi che lo differenziano dagli altri ed ingloba sottounità di analisi (i singoli individui).

Nell'analizzare i casi studio, le informazioni sono state raccolte principalmente attraverso lo svolgimento di interviste semi strutturate, nonché tramite ricerca sul web e analisi del materiale cartaceo aziendale.

Lo strumento dell'intervista semi strutturata

Il secondo elemento, quello dell'intervista semi strutturata, rientra nella categoria dell'intervista qualitativa, l'adozione di questo strumento è dovuta al fatto che non si intende entrare nel fenomeno analizzato immedesimandosi nei protagonisti che lo compongono, ma accedere alla prospettiva dei soggetti che costituiscono le unità di analisi. L'intervista qualitativa può pertanto essere definita come “una conversazione a) provocata dall'intervistatore, b) rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e c) in numero consistente, d) avente finalità di tipo conoscitivo, e) guidata dall'intervistatore, f) sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione”(P. Corbetta, 2015a, p. 64).

In altre parole, “lo scopo dell'intervista qualitativa è quello di capire come i soggetti studiati vedono [il mondo], di apprendere la loro terminologia e il loro modo di giudicare, di catturare la complessità delle loro individuali percezioni ed esperienze [...]. L'obiettivo prioritario dell'intervista qualitativa è quello di fornire una cornice entro la quale gli intervistati possano esprimere il loro proprio modo di sentire con le loro stesse parole” (Patton, 1990, p. 290).

Considerando quindi le definizioni presentate, si intuisce come le interviste qualitative non presentino la caratteristica della rappresentatività statistica: nonostante le unità di analisi vengano selezionate con sistematicità, non si mira a riprodurre le caratteristiche della popolazione, ma ad analizzare una varietà di situazioni secondo specifici criteri.

L'intervista semi strutturata prevede una serie di domande poste nello stesso ordine per ogni rispondente, il quale è libero di rispondere come crede (Bichi, 2004), tuttavia, secondo le distinzioni operate da Corbetta (2015a), sono le interviste strutturate a distinguersi per la presenza di domande poste nella stessa formulazione e nella stessa sequenza.

Nella presente ricerca le interviste sono state svolte sulla base di tracce, formulate in modo differenziato in base alla generazione di appartenenza degli intervistati e poste nella lingua madre, pertanto sono state elaborate sei tracce di intervista.

Al di là della questione della definizione, si vuole in questa sede sottolineare come, nelle interviste svolte, sia stato fornito lo stesso stimolo a tutti i partecipanti, i quali hanno avuto la totale libertà di risposta. Inoltre, come nelle interviste semi-strutturate, il ricercatore è stato libero di spiegare il significato delle domande con le parole reputate migliori, di chiedere chiarimenti e approfondimenti quando necessari (P. Corbetta, 2015a).

La standardizzazione dell'intervista (Statera, 1994) ha limitato l'approccio bottom-up nell'analisi dei dati; come notato da Corbetta, se da una parte la standardizzazione delle domande limita la flessibilità tipica della ricerca qualitativa, dall'altra la libertà di risposta degli intervistati risponde perfettamente al paradigma qualitativo. Inoltre, il fatto che i testi vengano analizzati nella loro integrità conferma ulteriormente l'appartenenza di tale strumento al metodo qualitativo (P. Corbetta, 2015a), insieme al fatto che le risposte siano aperte, permettendo di classificare i soggetti studiati sulle stesse variabili ma solo in parte: gli elementi comuni a tutti i casi possono rappresentare una minoranza delle variabili, in quanto ogni intervistato può approfondire specifici aspetti, infatti ogni intervista è diversa da tutte le altre (P. Corbetta, 2015a).

L'analisi comparativa cross-nazionale

I dati raccolti nei due Paesi hanno permesso una comparazione cross-nazionale, che consente di conoscere altre realtà, identificando punti in comune e differenze (Baistow, 2000). In riferimento alle tipologie di studio cross-nazionale identificate da Kohn (1987), nel presente studio i due Paesi rappresentano il contesto delle unità di analisi, ovvero del fenomeno analizzato.

L'analisi comparativa svolta è di livello micro, in quanto si è interessati a specifici sistemi contestualizzati e al modo in cui operano (Baistow, 2000; Ragin, 1989)

La ricerca comparativa cross-nazionale presenta numerose sfide e principi: il contesto deve essere compreso per poter effettuare la comparazione (Mangen, 1999), le unità devono poter essere comparabili, nessuno dei Paesi considerati può essere adottato come "metro di misura" nella comparazione (Baistow, 2000). La barriera linguistica rappresenta una delle maggiori sfide dell'analisi comparativa, sia nella conduzione della ricerca che nella presentazione dei risultati: non solo i termini utilizzati devono poter essere comparabili, ma ogni lingua implica aspetti culturali, nonché specificità professionali e tecniche che possono ostacolare l'analisi comparata. Tuttavia, se la lingua e la cultura sono vicine a quelle del ricercatore, tale ostacolo è minore. Per quanto riguarda la presentazione dei risultati, secondo Ungerson (1996) utilizzare una sola lingua nella

presentazione dei risultati può costituire un limite perché si rischia di perdere le sfumature di significato, anche Lisle (1985) sostiene che, nonostante sia una soluzione imperfetta, è meglio conservare il plurilinguismo anche nella presentazione dei risultati/ nella fase di scrittura. Inoltre, la comparazione cross-nazionale comporta dei costi e può richiedere molto tempo (Baistow, 2000). Nonostante le difficoltà sottolineate, gli studi comparativi cross-nazionali permettono di imparare qualcosa sugli altri, dagli altri, su di noi, e con gli altri. Questo non vuol dire che i modelli possano essere facilmente importati, soprattutto considerando l'unicità del contesto, ma alcuni elementi possono fungere da stimolo (Ragin, 1989).

Si ribadisce infine che, trattandosi di uno studio condotto adottando la metodologia del case study in una comparazione cross-nazionale, non si tratta di una ricerca con campione rappresentativo dei due Paesi, considerate anche le notevoli differenze sociali, culturali, economiche e contestuali che contraddistinguono le regioni dei Paesi considerati e che possono pertanto influenzare le aziende familiari e quelle casearie ivi collocate.

Alla luce di quanto riportato, si può affermare che la ricerca ha seguito un metodo qualitativo attraverso la metodologia degli studi di caso multiplo integrato in cui le informazioni sono state raccolte tramite interviste semi strutturate; l'analisi è stata svolta comparando le interviste a livello cross-nazionale, si tratta di una comparazione di livello micro e i Paesi costituiscono il contesto delle unità di analisi.

I casi selezionati e il gruppo di intervistati

Nella selezione dei casi studio, è stato delimitato il contesto geografico nei due Paesi, selezionando la Comunità Autonoma di Castilla y Leon in Spagna e le regioni Marche e Umbria in Italia. Le aziende a conduzione familiare selezionate lavorano nello stesso settore, quello caseario.

I criteri di selezione riguardano le dimensioni e la conduzione aziendale.

In riferimento al primo criterio, sono state selezionate aziende di dimensioni micro e piccole, adottando la distinzione fornita dalla Commissione Europea (Commissione Europea, 2022), secondo cui le imprese di piccole dimensioni hanno fino a 50 dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio fino a 10 milioni di euro; mentre le microimprese hanno fino a dieci dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio fino a 2 milioni di euro. Il secondo criterio fa invece riferimento al sesso del titolare dell'azienda, in quanto le relazioni padre-figlia presentano minori controversie rispetto ai rapporti padre-figlio (J. A. Davis & Tagiuri, 1989).

Dall'intersezione dei due criteri nei due Paesi è quindi possibile ottenere 8 casi studio, come si può osservare nella tabella che segue.

Tabella 28: Schema riassuntivo dei criteri di selezione dei casi studio.

	Spagna		Italia	
Conduzione	Conduzione M	Conduzione F	Conduzione M	Conduzione F
Dimensioni				
Micro	Caso studio A	Caso Studio B	Caso Studio E	Caso Studio F
Piccole	Caso studio C	Caso studio D	Caso Studio G	Caso Studio H

Tuttavia, la ricerca ha presentato dei limiti e delle sfide, quali la specificità delle aziende, la difficoltà nell'entrare in contatto con le aziende e ottenere la disponibilità dei soggetti (Cardano, 2003) (anche considerando il settore di attività), nonché i limiti temporali imposti dalla ricerca. Pertanto, non è stato possibile analizzare uno dei casi studio, pertanto la Tabella dei casi studio analizzati differisce da quella presentata sopra:

Tabella 29: Schema riassuntivo dei casi studio individuati

	Spagna		Italia	
Conduzione	Conduzione M	Conduzione F	Conduzione M	Conduzione F
Dimensioni				
Micro	Caso studio A	Caso Studio B	Caso Studio D	Caso Studio E
Piccole	-	Caso studio C	Caso Studio F	Caso Studio G

Considerando l'aspetto intergenerazionale dell'analisi, in ogni azienda sono stati intervistati soggetti appartenenti a due generazioni differenti. È possibile individuare tre generazioni, che possono essere distinte nel seguente modo:

- Generazione 1: coloro che hanno fondato o hanno gestito l'azienda e l'hanno trasmessa alla generazione 2
- Generazione 2: coloro che hanno ereditato l'azienda e la gestiscono attualmente
- Generazione 3: coloro che sono coinvolti nell'attività aziendale e potrebbero ereditare l'azienda in futuro.

Le interviste sono state realizzate in Spagna, nelle province di Salamanca, Leon, e Valladolid, tra ottobre e dicembre 2022, mentre in Italia, nelle province di Macerata, Ancona e Perugia, sono state svolte tra marzo e maggio 2023.

In Spagna, le aziende sono state selezionate e contattate grazie al supporto dell'associazione QueRed (Red Española de Queserías de Campo y Artesanas)⁸⁰, consultando il Registro Sanitario delle Imprese Alimentari dell'AESAN (Agencia española de seguridad alimentaria y nutrición)⁸¹, attraverso la ricerca sul web, il contatto diretto (telefono, mail), e il campionamento a valanga.

In Italia il contatto con le aziende è avvenuto attraverso l'Associazione Casare e Casari di Azienda Agricola, grazie alle ricerche sul web e ai contatti personali.

È stato quindi possibile selezionare sette casi studio e svolgere 21 interviste, le caratteristiche degli intervistati sono riassunte nella Tabella che segue.

Tabella 30: Caratteristiche degli intervistati

Partecipante	Paese	Sesso intervistato	Generazione	Conduzione aziendale	Dimensioni azienda
1	Spagna	F	G2	F	Micro
2	Spagna	F	G2	F	Micro
3	Spagna	M	G1	F	Micro
4	Spagna	F	G1	F	Micro
5	Spagna	F	G2	F	Piccole
6	Spagna	M	G2	F	Piccole
7	Spagna	M	G1	F	Piccole
8	Spagna	F	G1	F	Piccole
9	Spagna	M	G2	M	Micro
10	Spagna	M	G3	M	Micro
11	Spagna	M	G3	M	Micro
12	Italia	M	G1	F	Micro
13	Italia	F	G2	F	Micro
14	Italia	F	G2	F	Piccole
15	Italia	M	G3	F	Piccole
16	Italia	F	G1	M	Micro

⁸⁰ Rete Spagnola dei Caseifici Agricoli e Artigianali

⁸¹ Agenzia spagnola di sicurezza alimentare e nutrizione

17	Italia	M	G2	M	Micro
18	Italia	M	G2	M	Micro
19	Italia	M	G1	M	Piccole
20	Italia	F	G2	M	Piccole
21	Italia	F	G2	M	Piccole

Come si può osservare, prevalgono i partecipanti appartenenti alla seconda generazione (totale 11), quelli che lavorano nelle microimprese (totale 12), nelle aziende a conduzione femminile (totale 12), mentre non ci sono notevoli differenze tra i partecipanti di sesso maschile e femminile.

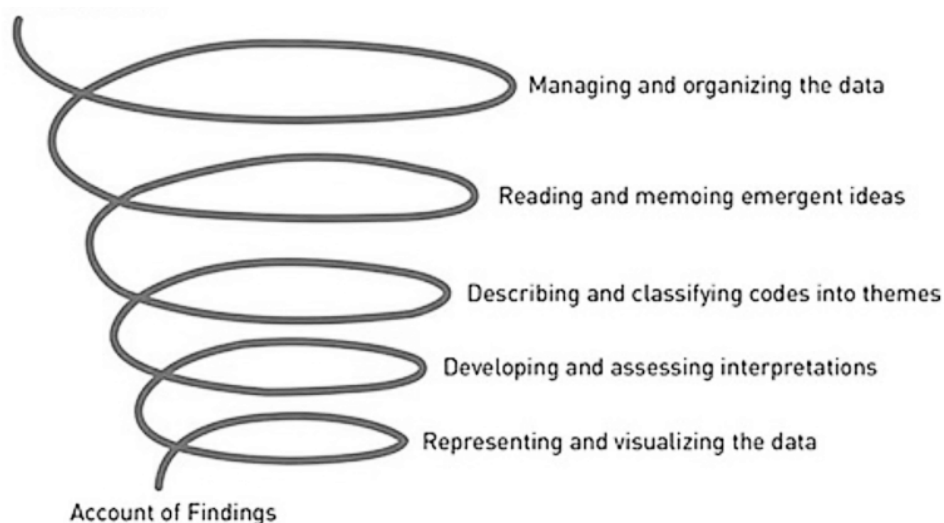
È possibile spiegare queste leggere differenze in quanto è assente il caso studio di piccola azienda a conduzione maschile in Spagna, per quanto riguarda invece la differenza dei partecipanti in base alle generazioni, è doveroso evidenziare che la generazione 2, come affermato in precedenza, è quella che gestisce attualmente l'azienda, pertanto non può essere assente, al contrario della generazione 1 (che potrebbe essere assente per cause naturali) e della generazione 3 (che potrebbe non esserci o essere troppo giovane).

Il processo di analisi dei dati

Le interviste sono state svolte principalmente in azienda, in alcuni casi nelle abitazioni dei partecipanti, utilizzando la lingua madre degli intervistati; sono state inoltre registrate, successivamente trascritte (anche in questo caso le interviste non sono state tradotte) e analizzate attraverso l'utilizzo del software per l'analisi qualitativa Nvivo14.

Nella presentazione del processo di analisi dei dati si farà riferimento alle fasi di cui si compone la spirale dell'analisi dei dati proposta da Creswell & Poth (2018) presentata nella Figura seguente.

Figura 6673: Spirale dell'analisi dei dati (Fonte: Creswell & Poth, 2018)



Il processo di analisi, che inizia con la raccolta dei dati e si conclude con la presentazione dei risultati, si compone di 5 fasi: gestione e organizzazione dei dati, lettura e memorizzazione delle idee emergenti, descrizione e classificazione dei codici in temi, sviluppo e valutazione delle interpretazioni, rappresentazione e visualizzazione dei dati. La raccolta dei dati è stata svolta, come affermato in precedenza, attraverso lo svolgimento delle interviste nelle aziende, ottenendo pertanto 21 interviste semi strutturate registrate e numerose note utili alla comprensione delle stesse.

La prima fase, corrispondente all'organizzazione e alla gestione dei dati, coincide con le attività che hanno reso possibile la lettura delle interviste, quindi l'archiviazione delle registrazioni, la trascrizione delle interviste, e la classificazione delle stesse secondo i seguenti criteri: Paese, dimensioni aziendali, conduzione aziendale, sesso dell'intervistato, generazione di appartenenza. Tale operazione è stata svolta grazie alla possibilità di assegnare Attributi e valori ai files (Jackson, 2019)

La fase successiva, ossia la lettura e memorizzazione delle idee emergenti, è costituita dalla lettura dei testi trascritti e delle note e appunti presi in fase di intervista, la lettura ha consentito lo sviluppo di mappe concettuali contenenti spunti e riflessioni utili per la codifica delle interviste.

Nella terza fase (descrizione e classificazione dei codici in temi), i codici sono stati identificati ed applicati alle sezioni di interviste, ovvero alle porzioni di testo. Questa fase

è stata caratterizzata da una circolarità: dopo una prima attribuzione dei codici, questi sono stati rivisti e raggruppati o divisi in ulteriori sottocodici.

La quarta fase, di sviluppo e valutazione delle interpretazioni, è stata svolta mettendo in relazione le categorie e i temi dei codici, quindi collegandole al quadro teorico di riferimento.

Infine, l'ultima fase (Rappresentazione e visualizzazione dei dati) ha permesso di presentare e relazionare i dati attraverso matrici, alberi e grafici, utilizzati nei Capitoli 4, 5, e 6.

Di seguito è presentata una tabella riassuntiva del processo di analisi dei dati.

Tabella 31: Processo di analisi dei dati

Fase	Attività	Output
Raccolta dei dati	Svolgimento delle interviste	21 interviste semi strutturate registrate Note del ricercatore
Gestione e organizzazione dei dati	Archiviazione delle registrazioni Trascrizione delle interviste Classificazione delle interviste	Database composto da 21 testi classificati secondo i criteri di ricerca
Lettura e memorizzazione delle idee emergenti	Lettura delle interviste e delle note	Mappe concettuali
Descrizione e classificazione dei codici in temi	Identificazione e applicazione dei codici Raggruppamento o divisione dei codici	Lista di codici
Sviluppo e valutazione delle interpretazioni	Collegamento dei temi/categorie tra di loro e con la teoria di riferimento	Mappe, schemi, proposizioni
Rappresentazione e visualizzazione dei dati	Relazione dei risultati finali	Matrici, alberi, grafici

Si presentano, a conclusione della nota metodologica, i casi studio selezionati, i quali mostrano le unicità delle aziende a conduzione familiare, e le tracce delle interviste svolte.

Presentazione dei casi studio

Prima di procedere alla presentazione delle aziende, si propongono due mappe con la localizzazione dei casi studio analizzati.

Figura 6781: Collocazione dei casi studio (Castilla y Leon)

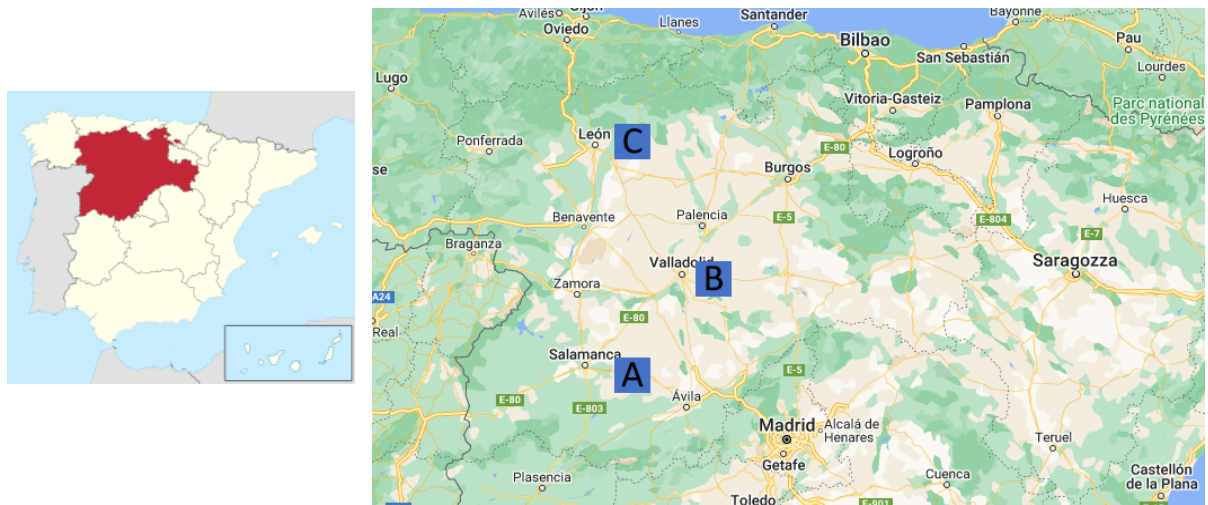


Figura 68: Collocazione dei casi studio (Marche e Umbria)



Caso studio A

Il Caso studio A corrisponde a un caseificio a conduzione familiare fondato nel 2012 dall'attuale proprietario, legato alla produzione casearia dalla tradizione familiare: il suo

primo contatto con il settore è avvenuto nell'azienda casearia dei genitori, che ha lasciato in seguito a numerosi conflitti con gli altri familiari, fondando così la sua azienda. Esso stesso si definisce come l'ultimo anello di una lunga catena di maestri casari, iniziata con suo nonno, il primo maestro casaro della famiglia.

L'azienda è un caseificio artigianale e il latte viene acquistato dagli allevatori locali, si distingue inoltre per le attrezzature e i macchinari moderni, ciò non toglie che "se si vuole ottenere un buon formaggio, bisogna farlo con le proprie mani". Per questo, nell'azienda la tecnologia si unisce alla conoscenza della tradizione, il latte viene lavorato crudo e tutti i formaggi sono dotati del marchio "Tierra de Sabor", che contraddistingue i migliori prodotti artigianali della regione di Castilla y Leon.

Oltre alle attività di produzione e vendita, l'azienda organizza visite guidate di gruppo per mostrare il processo di lavorazione dei formaggi, inoltre preparano specifiche attività per i bambini, che possono creare il loro formaggio. In questo caseificio lavorano il proprietario e, occasionalmente, i suoi due figli.

Caso studio B

La storia del Caso Studio B è una lunga storia, connessa a nobili, ecclesiastici e all'epoca della Reconquista. In particolare, i nobili proprietari donarono agli ecclesiastici un grande appezzamento di terreno, i quali ebbero il permesso di lavorare nella fattoria e allevare gli animali durante la Reconquista.

Quando però nell'Ottocento la proprietà divenne Patrimonio Nazionale, i terreni furono venduti all'asta. Da allora, appartengono alla stessa famiglia, che li ha utilizzati e li utilizza tuttora per l'agricoltura. Nel corso degli anni, la proprietà ha visto il succedersi di cinque generazioni e lo svilupparsi di numerose attività economiche, tra queste il caseificio che ha raccolto l'eredità della caseificazione e cerca di offrire il meglio del territorio attraverso la produzione di formaggio ovino.

Si tratta di un'azienda familiare nata di recente, con riconoscimenti a livello nazionale e internazionale, che vede nella materia prima il principale punto di forza, si tratta infatti di produzioni a latte crudo lavorate artigianalmente.

Al momento, all'interno dell'azienda lavorano quattro familiari, appartenenti a due generazioni.

Caso studio C

Il caso studio C rappresenta l'ampliamento dell'azienda agricola di famiglia esistente in precedenza. Dediti all'allevamento di ovini, nel 2010 decisero di avviare anche l'attività casearia, con l'obiettivo di ottenere un valore aggiunto dal latte prodotto nell'allevamento e offrire un prodotto derivante dal controllo dell'intera filiera. L'azienda produce formaggi di pecora utilizzando il latte ovino proveniente dall'allevamento di proprietà, che viene lavorato crudo per offrire un prodotto di alta qualità. Negli anni successivi, con l'ingresso della seconda generazione, le attività aziendali sono state ampliate, in particolare aggiungendo servizi turistici e ristorativi, ai quali si dedica la seconda generazione.

Caso studio D

L'azienda agricola corrispondente al Caso studio D si occupa principalmente dell'allevamento di capi di bestiame, in particolari bovini e ovini. Tale allevamento è naturalmente finalizzato alla produzione di prodotti caseari, realizzati sia con latte pastorizzato che crudo.

L'azienda organizza inoltre eventi dimostrativi per far conoscere, e dunque meglio apprezzare, ai consumatori i propri prodotti, ad esempio collaborazioni con altre istituzioni di settori, partecipazione a fiere e festival regionali.

Oltre all'allevamento, l'azienda agricola si occupa della coltivazione e vendita dei cereali, come la cicerchia, il farro, le lenticchie.

Attualmente in azienda sono presenti due generazioni, ovvero i tre nipoti di uno dei fondatori (attuali gestori dell'azienda) e i loro genitori.

Caso studio E

Il caso studio E corrisponde ad un'azienda agricola fondata nella seconda metà del XX secolo. Oggi l'azienda si occupa, come allora, dell'allevamento ovino ai fini della trasformazione del latte in prodotti caseari, come la ricotta fresca o il Pecorino, e della coltivazione e vendita dei cereali tipici della zona, come le lenticchie, il farro, la cicerchia. Il territorio, ricco di storia, ha segnato notevolmente l'attività aziendale: in seguito al terremoto del Centro Italia (2016) l'azienda ha dovuto riorganizzarsi, tuttavia è stata anche l'occasione per ampliare le attività aziendali, aprendo il punto vendita, diversificando la produzione casearia, avviando attività turistiche, offrendo la possibilità ai visitatori di partecipare, con alcune attività, alla vita quotidiana dell'azienda agricola.

Nell'attività aziendale sono coinvolte due generazioni: la prima maggiormente dedicata all'allevamento e alla caseificazione, mentre la seconda cura l'amministrazione, la contabilità, e i servizi accessori.

Caso studio F

Il caso studio F è immerso nella natura, dalla quale trae le risorse per la sua attività economica: dagli anni '50 la famiglia che possiede l'azienda alleva pecore e bovini, producendo quindi formaggi freschi, semi stagionati e stagionati, inoltre coltiva orti e terreni, quindi il foraggio degli animali proviene dai terreni aziendali, controllando quindi la filiera dal campo al consumatore.

L'azienda ha dunque da sempre puntato sulla freschezza e la qualità delle materie prime e sulla tipicità della propria attività, strettamente collegata al territorio e alle stagioni produttive.

L'azienda offre numerosi servizi, in particolare l'attività ristorativa, alberghiera, inoltre organizza percorsi di fattoria didattica, permettendo ai più piccoli di conoscere il mestiere del casaro, ricevere un'educazione alimentare e conoscere il ciclo naturale dei prodotti.

Le diverse attività sono gestite dai componenti della famiglia, anche in questo caso si assiste a una divisione generazionale: la prima generazione si occupa dell'attività primaria, mentre la seconda (parenti diretti e acquisiti) è dedicata all'allevamento, all'amministrazione e alla gestione delle attività accessorie

Caso studio G

Le prime tracce di quella che è ad oggi l'azienda agricola corrispondente al caso studio G si possono riscontrare agli inizi del Novecento, quando vennero acquistate una stalla e una piccola quantità di bovini per la produzione e la vendita diretta di latte fresco. Per quanto anacronistico, è possibile già individuare un virtuoso esempio di filiera corta nell'attività dell'epoca, grazie alle mungiture sulla posta e al raffreddamento del latte come alternativa all'ebollizione per fermare la proliferazione batterica. Durante la Seconda Guerra Mondiale, l'azienda consegnava il latte a domicilio. Con la prima successione generazionale venne fondata una società cooperativa. L'attività consisteva nella raccolta del latte prodotto da altri allevatori, la lavorazione dello stesso, e quindi la distribuzione del prodotto finito.

Il passaggio alla terza generazione costituisce un punto cruciale per l'azienda, che viene ampliata e cambia direzione: i successori decidono di abbandonare la vocazione

industriale del padre, quindi la cooperativa, e fondano l'azienda agricola vera e propria, dedita alla trasformazione del latte per la vendita dei prodotti caseari, come formaggi e mozzarelle, si valorizzano i principi del km zero, della tracciabilità, della sicurezza del prodotto, della filiera corta e del rispetto per l'ambiente, inoltre negli ultimi anni la produzione si è ampliata, aggiungendo prodotti a base di cereali, latte, frutta e offrendo attività turistiche e didattiche.

L'ampliamento delle attività ha reso necessaria la creazione di divisioni aziendali, una delle quali costituisce il caso studio G, in cui sono presenti la terza e la quarta generazione familiare (seconda e terza ai fini della ricerca).

Tracce delle interviste

Sono di seguito presentate le tracce utilizzate nelle interviste alle tre generazioni, in lingua italiana e spagnola. Come si può notare, l'intervista è divisa in tre parti, ognuna relativa a una delle aree tematiche della ricerca: caratteristiche delle aziende a conduzione familiare, trasmissione generazionale, e rapporto con il territorio.

Intervista Gen1

1° tema: Caratteristiche del family business

- Che cosa significa per lei azienda familiare?
- Le chiederei di descrivermi la struttura organizzativa aziendale.
- Mi parli del rapporto con gli altri membri della famiglia coinvolti nell'attività aziendale.
- Considerando l'attività economica e la famiglia, quali sono state le priorità della vostra gestione?
- Secondo lei quali sono gli effetti (positivi e negativi) che derivano dal coinvolgimento della famiglia nella gestione aziendale e nella vita lavorativa quotidiana?

2° tema: Trasmissione generazionale

- Quando è avvenuto il suo inserimento in azienda e quali fattori l'hanno spinto ad entrare in azienda? (*Se l'intervistato coincide con il fondatore dell'impresa: Quali fattori l'hanno spinto a creare un'azienda di tipo familiare?*)
- Vorrei chiederle se la trasmissione generazionale nei confronti della successiva generazione era stata pianificata e come l'avete gestita.

- Quali difficoltà avete affrontato nella trasmissione del patrimonio materiale e immateriale (conoscenze, saperi, relazioni) dell'azienda?

3° tema: Rapporto dell'azienda con il territorio

- Le chiederei di parlarmi dei rapporti che ha sviluppato con le persone della comunità.
- Che tipo di legame ha sviluppato con il territorio che vi circonda?
- In riferimento al periodo in cui era titolare dell'azienda, come ha contribuito allo sviluppo economico locale?

Intervista Gen2

1° tema: Caratteristiche del family business

- Che cosa significa per lei azienda familiare?
- Le chiederei di descrivermi la struttura organizzativa aziendale.
- Mi parli del rapporto con gli altri membri della famiglia coinvolti nell'attività aziendale.
- Considerando l'attività economica e la famiglia, quali sono le priorità della vostra gestione?
- Secondo lei quali sono gli effetti (positivi e negativi) che derivano dal coinvolgimento della famiglia nella gestione aziendale e nella vita lavorativa quotidiana?

2° tema: Trasmissione generazionale

- Quando è avvenuto il suo inserimento in azienda e quali fattori l'hanno spinto ad entrare in azienda?
- Quali difficoltà avete affrontato nella ricezione del patrimonio materiale e immateriale (conoscenze, saperi, relazioni) dell'azienda?
- Vorrei chiederle se ha pianificato la trasmissione generazionale nei confronti della successiva generazione e come intende gestirla.

3° tema: Rapporto dell'azienda con il territorio

- Le chiederei di parlarmi dei rapporti che ha ereditato con le persone della comunità e di come li ha sviluppati.
- Le chiederei di parlarmi del legame tra l'azienda e il territorio che vi circonda.
- In che modo crede che l'azienda contribuisca allo sviluppo economico locale?

Intervista Gen3

1° tema: Caratteristiche del family business

- Che cosa significa per lei azienda familiare?
- Le chiederei di descrivermi la struttura organizzativa aziendale.
- Mi parli del rapporto con gli altri membri della famiglia coinvolti nell'attività aziendale.
- Considerando l'attività economica e la famiglia, quali saranno le priorità della vostra gestione?
- Secondo lei quali sono gli effetti (positivi e negativi) che derivano dal coinvolgimento della famiglia nella gestione aziendale e nella vita lavorativa quotidiana?

2° tema: Trasmissione generazionale

- Quando è avvenuto il suo inserimento in azienda e quali fattori l'hanno spinto ad entrare in azienda?
- Quali difficoltà sta incontrando nella ricezione del patrimonio materiale e immateriale (conoscenze, saperi, relazioni) dell'azienda?
- Quali sono le sue aspettative in merito al processo di trasmissione dell'azienda nei suoi confronti?

3° tema: Rapporto dell'azienda con il territorio

- Pensando al periodo in cui lei gestirà l'azienda, le chiederei di parlarmi dei rapporti che vorrebbe sviluppare con gli altri soggetti della comunità.
- Come intende gestire il rapporto con il territorio che vi circonda?
- Come pensa che l'azienda possa contribuire allo sviluppo economico locale?

Pistas de entrevistas

Entrevista Gen1

1° tema: Características del negocio familiar

- ¿Qué significa para usted la empresa familiar?
- Le pido que me describa la estructura organizativa de la empresa.
- Hábleme de la relación con otros miembros de la familia involucrados en la actividad empresarial.
- Considerando la actividad económica y la familia, ¿cuáles fueron las prioridades de su gestión?

- ¿Cuáles cree que son los efectos (positivos y negativos) de la participación de la familia en la gestión empresarial y en la vida laboral cotidiana?

2º tema: Transmisión generacional

- ¿Cuándo ha empezado a trabajar en la empresa y cuáles son los factores que la motivaron a incorporarse a la misma? *(Si el entrevistado coincide con el fundador de la empresa: ¿Qué factores la llevaron a crear una empresa familiar?)*
- Me gustaría preguntarle si la transmisión generacional a la siguiente generación fue planeada y cómo la manejaron.
- ¿Qué dificultades ha encontrado en la transmisión del patrimonio material e inmaterial (conocimientos, saberes, relaciones) de la empresa?

3º tema: Relación de la empresa con el territorio

- Le pido que me hable de las relaciones que ha desarrollado con la gente de la comunidad.
- ¿Qué tipo de relación ha desarrollado con el territorio (medio natural) que le rodea?
- ¿Cómo contribuyó al desarrollo económico local durante el período en que era propietario de la empresa?

Entrevista Gen2

1º tema: Características del negocio familiar

- ¿Qué significa para usted la empresa familiar?
- Le pido que me describa la estructura organizativa de la empresa.
- Hábleme de la relación con otros miembros de la familia involucrados en la actividad empresarial.
- Considerando la actividad económica y la familia, ¿cuáles son las prioridades de su gestión?
- ¿Cuáles cree que son los efectos (positivos y negativos) de la participación de la familia en la gestión empresarial y en la vida laboral cotidiana?

2º tema: Transmisión generacional

- ¿Cuándo ha empezado a trabajar en la empresa y cuáles son los factores que la motivaron a incorporarse a la misma?
- ¿Qué dificultades ha enfrentado en la recepción del patrimonio material e inmaterial (conocimientos, saberes, relaciones) de la empresa?
- Me gustaría preguntarle si ha planificado la transmisión generacional a la siguiente generación y cómo piensa gestionarla.

3° tema: Relación de la empresa con el territorio

- Le pido que me hable de las relaciones que ha heredado con la gente de la comunidad y de cómo las ha desarrollado.
- Le pido que me hable de la relación entre la empresa y el territorio que le rodea.
- ¿Cómo cree que la empresa contribuye al desarrollo económico local?

Entrevista Gen3

1° tema: Características del negocio familiar

- ¿Qué significa para usted la empresa familiar?
- Le pido que me describa la estructura organizativa de la empresa.
- Hábleme de la relación con otros miembros de la familia involucrados en la actividad empresarial.
- Considerando la actividad económica y la familia, ¿cuáles serán las prioridades de su gestión?
- ¿Cuáles cree que son los efectos (positivos y negativos) de la participación de la familia en la gestión empresarial y en la vida laboral cotidiana?

2° tema: Transmisión generacional

- ¿Cuándo ha empezado a trabajar en la empresa y cuáles son los factores que la motivaron a incorporarse a la misma?
- ¿Qué dificultades está enfrentado en la recepción del patrimonio material e inmaterial (conocimientos, saberes, relaciones) de la empresa?
- ¿Cuáles son sus expectativas sobre el proceso de transmisión de la empresa hacia usted?

3° tema: Relación de la empresa con el territorio

- Teniendo en cuenta el momento en que usted dirigirá la empresa, le pediría que me hablara de las relaciones que le gustaría desarrollar con otros sujetos de la comunidad.
- ¿Cómo piensa gestionar la relación con el territorio que le rodea?
- ¿Cómo cree que la empresa puede contribuir al desarrollo económico local?

Bibliografia

- Ahmadi Zahrani, M., Nikmaram, S., & latifi, M. (2014). Impact of Family Business Characteristics on Succession Planning: A Case Study in Tehran Industrial Towns. *Iranian Journal of Management Sciences: a Quarterly*, 7(2), 229-229–243. The Belt and Road Initiative Reference Source.
- AIDAF. (s.d.). *Le imprese familiari*. www.aidaf.it. Recuperato 24 marzo 2022, da <https://www.aidaf.it/aidaf/le-imprese-familiari/>
- Alberti, F. G. (2013). Il passaggio generazionale nelle imprese artigiane familiari: Profili gestionali e strategici. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 1, 125–142. <https://doi.org/10.12830/73651>
- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140–156. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030>
- Alonso, A. P. (2012). Las mujeres y sus negocios en la gran ciudad contemporánea. Bilbao a principios del siglo XX. *Historia contemporánea*, 44, 145–182.
- Álvaro, D. (2010). Los conceptos de «comunidad» y «sociedad» de Ferdinand Tönnies. *Papeles del CEIC*, 1(52), 1–24.
- Ambrosino, R. (2021). *The Family Agreement* [Preprint]. <https://doi.org/10.14293/S2199-1006.1.SOR-.PPHFN3S.v1>
- Améstica-Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín Jara, C., & Parra Molina, Y. (2019). Succession, performance and management capacity in family companies. *Dimensión Empresarial*, 17(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15. <https://doi.org/10.1177/002224299405800401>
- Anselmi, L., & Lattanzi, N. (2016). *Il family business made in Tuscany*. Franco Angeli.

- Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of Family–Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115–1143. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00541.x>
- Estatuto de la Explotación Familiar y de los Agricultores Jóvenes, (1981).
- Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 262, Impresa familiare § Libro Primo- Delle persone e della famiglia, Titolo VI - Del matrimonio, Capo VI - Del regime patrimoniale della famiglia, Sezione VI - Dell'impresa familiare (1942).
- Regio Decreto 16 marzo 1942, Modificato da Legge del 20/05/2016 n. 76 Articolo 1, Pub. L. No. Diritti del convivente (2016).
- Regio Decreto 16 marzo 1942, n.262, § Libro Quinto- Del lavoro, Titolo VIII- Dell'azienda- Capo I- Disposizioni generali (1942).
- Astrachan, J. H. (1988). Family Firm and Community Culture. *Family Business Review*, 1(2), 165–189. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00165.x>
- Astrachan, J. H., Binz Astrachan, C., Campopiano, G., & Baù, M. (2020). Values, Spirituality and Religion: Family Business and the Roots of Sustainable Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 637–645. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04392-5>
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139–149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2005). The F–PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>

- Atwijuka, S., & Caldwell, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36(8), 1040–1051. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0331>
- Babicky, J. (1987). Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*, 3(4), 25–32.
- Baistow, K. (2000). Cross-national Research: What Can We Learn from Inter-country Comparisons? *Social Work in Europe*, 7(3), 8–13.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151–165. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.004>
- Baù, M., Block, J., Discua Cruz, A., & Naldi, L. (2021). Bridging locality and internationalization – A research agenda on the sustainable development of family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), 477–492. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1925846>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bichi, R. (2004). *L'intervista biografica: Una proposta metodologica*. Vita e Pensiero.
- Biolcati Rinaldi, F., & Vezzoni, C. (2012). *L'analisi secondaria nella ricerca sociale: Come rispondere a nuove domande con dati già raccolti*. Il mulino.

- Birdthistle, N., & Hales, R. (2022). Family Businesses and Their Importance to Worldwide Economies. In N. Birdthistle & R. Hales (A c. Di), *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Industry, Innovation and Infrastructure* (pp. 9–13). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-573-120221002>
- Birley, S. (1986). The role of new firms: Births, deaths and job generation. *Strategic Management Journal*, 7(4), 361–376. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070406>
- Block, J. H., & Spiegel, F. (2013). Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis. *Journal of Family Business Strategy*, 4(4), 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.10.003>
- Blombäck, A., & Brunninge, O. (2013). The dual opening to brand heritage in family businesses. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 327–346. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2012-0010>
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Boschma, R. A., & Franken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks: A proximity perspective. In R. A. Boschma & R. Martin (A c. Di), *The handbook of evolutionary economic geography* (pp. 120–135). Edward Elgar.
- Boudon, R. (1998). *Metodologia della ricerca sociologica* ([Nuova ed.]). Il Mulino.
- Bourdieu, P. (2015). *Forme di capitale* (M. Santoro, A c. Di; B. Grüning, Trad.). Armando.
- Byrne, D. S., & Ragin, C. C. (A c. Di). (2013). *The SAGE handbook of case-based methods*. SAGE.
- Cabiddu, F., & Pettinao, D. (2008). Determinanti relazionali e sopravvivenza delle imprese familiari in contesti sfavorevoli: Un’analisi qualitativa. *Piccola Impresa / Small Business*, 3. <https://doi.org/10.14596/pisb.91>

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Calabrò, A., Brogi, M., & Torchia, M. (2016). What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 679–696. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12165>
- Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2014). Firm Philanthropy in Small- and Medium-Sized Family Firms: The Effects of Family Involvement in Ownership and Management. *Family Business Review*, 27(3), 244–258. <https://doi.org/10.1177/0894486514538450>
- Capuana, P., Loner, E., Paternolli, C., Teresio Poggio, Santinello, C., & Viviani, G. (2007). *Le ricerche di Petronilla. Una guida alle fonti statistiche per l'analisi secondaria nella ricerca sociale*. Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale.
- Cardano, M. (2003). *Tecniche di ricerca qualitativa: Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*. Carocci.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 39–48. <https://doi.org/10.1177/104225879401900103>

- Castagnoli, A. (2013). L'imprenditoria femminile nell'Italia Unita. In G. Ferroni, M. Trecca, & F. R. Scicchitano (A c. Di), *Il contributo italiano alla storia del pensiero: Vol. Tecnica* (pp. 401–416). Istituto Enciclopedia Italiana Treccani.
- Center for Family Business at the University of St. Gallen. (s.d.). *Family Business Index*. www.familybusinessindex.com. Recuperato 20 aprile 2022, da <https://familybusinessindex.com/>
- Chaney, D., Pulh, M., & Mencarelli, R. (2018). When the arts inspire businesses: Museums as a heritage redefinition tool of brands. *Journal of Business Research*, 85, 452–458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.023>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64. <https://doi.org/10.1177/104225878701100305>
- Cigoli, V. (1992). *Il corpo familiare: L'anziano, la malattia, l'intreccio generazionale*. FrancoAngeli.
- Colli, A. (2003). *The *history of family business, 1850-2000 / prepared for the Economic History Society by Andrea Colli*. Cambridge University Press.
- Colli, A., Pérez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and

- Twentieth Centuries. *Enterprise and Society*, 4(1), 28–64.
<https://doi.org/10.1093/es/4.1.28>
- Comacchio, A., & Pontiggia, A. (2008). *L'organizzazione fa la differenza?* Carocci.
- Commissione Europea. (2009). *Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. European Commission-Enterprise and Industry Directorate-General.
- Commissione Europea. (2022). *Raccomandazione 2003/361*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:sme>
- Cooper, J. T., Kidwell, R. E., & Eddleston, K. A. (2013). Boss and Parent, Employee and Child: Work-Family Roles and Deviant Behavior in the Family Firm: Work-Family Roles and Deviance in the Family Firm. *Family Relations*, 62(3), 457–471. <https://doi.org/10.1111/fare.12012>
- Corbetta, G. (1998). *Le imprese familiari: Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo* (Ristampa 1998). EGEA : Giuffrè.
- Corbetta, G., & Preti, P. (1988). La successione nelle aziende familiari. *Economia & Management*, 2, 123–134.
- Corbetta, G., & Quarato, F. (2021). *Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19, Sintesi dei risultati dell'Osservatorio AUB - XII edizione*. Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari, Università Bocconi.
- Corbetta, P. (2015a). *La ricerca sociale: Metodologia e tecniche* (Seconda edizione). Il Mulino.
- Corbetta, P. (2015b). *La ricerca sociale: Metodologia e tecniche. 2, Le tecniche quantitative* (3. ed). Il Mulino.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed). SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (Fourth edition). SAGE Publications.
- Cucculelli, M., & Storai, D. (2015). Family firms and industrial districts: *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 234–246.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.002>
- Daily, C. M., & Thompson, S. S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7(3), 237–249. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00237.x>
- Danes, S. M., Lee, J., Stafford, K., & Heck, R. K. Z. (2008). The Effects Of Ethnicity, Families And Culture On Entrepreneurial Experience: An Extension Of Sustainable Family Business Theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(03), 229–268.
<https://doi.org/10.1142/S1084946708001010>
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x>
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
<https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Degadt, J. (2003). Business Family and Family Business: Complementary and Conflicting Values. *Journal of Enterprising Culture*, 11(04), 379–397.
<https://doi.org/10.1142/S0218495803000135>

- Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some “spirited businesses”. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1–36. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9127-4>
- Del Bene, L., Lattanzi, N., & Liberatore, G. (2012). *Aziende familiari e longevità economica: Modalità di analisi e strumenti operativi*. IPSOA.
- Del Bò, C., & Lupi, C. (2021). La Sostenibilità. In *Note della Fondazione Giandomenico Romagnosi. Nota 10-2021* (pp. 1–13). Fondazione Scuola di Governo Locale Giandomenico Romagnosi.
- Della Piana, B., Santulli, R., & Gallucci, C. (2018). Il contesto culturale negli studi empirici su natura familiare e performance economico-finanziarie. In G. M. D’Allura & R. Faraci (A c. Di), *Le imprese familiari governance, internazionalizzazione e innovazione* (pp. 115–123). FrancoAngeli.
- Dell’Atti, A. (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*. Cacucci.
- Delli Zotti, G., & Blasutig, G. (A c. Di). (2020). *Di fronte al futuro: I giovani e le sfide della partecipazione*. L’Harmattan Italia.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (A c. Di). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (Fifth edition). SAGE Publications.
- Discua Cruz, A. (2020). There is no need to shout to be heard! The paradoxical nature of corporate social responsibility (CSR) reporting in a Latin American family small and medium-sized enterprise (SME). *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 243–267. <https://doi.org/10.1177/0266242619884852>
- Donati, P. (2006). *Manuale di sociologia della famiglia*. Laterza.
- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Family Business Review*, 42(4), 93–105.

- Dreux, D. R. (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00225.x>
- European Network for Rural Development (A c. Di). (2013). *Rivista Rurale dell'UE. periodico della rete europea per lo sviluppo rurale*. 17.
- Eurostat. (2023). *Annual detailed enterprise statistics for industry* [dataset]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_NA_IND_R2__custom_7072252/default/table?lang=en
- Fernández-Roca, F. J., & Hidalgo, F. G. (2017). What is a Family Business? *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2(2), 1-1–15. Directory of Open Access Journals. <https://doi.org/10.1344/jesb2017.2.j028>
- Ferrari, F. (2005). *Il passaggio generazionale delle PMI: La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*. FrancoAngeli.
- Ferrari, F. (2019). Resistenza al ritiro del fondatore/artigiano. Uno studio nelle PMI familiari italiane. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 3, 395–410. <https://doi.org/10.12830/95672>
- Ferrari, F. (2020). Continuità del business: La necessità di pianificare la successione nella piccola impresa artigiana. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 1, 97–114. <https://doi.org/10.12830/96640>
- Ferraro, O., & Cristiano, E. (2014). *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare. Analisi del fenomeno e aspetti valutativi*. FrancoAngeli.
- Fitzgerald, M. A., Haynes, G. W., Schrank, H. L., & Danes, S. M. (2010). Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 524–551. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00307.x>

- Fleischer, H. (2021). An Introduction to Law and Management of Family Firms. *Family Firms and Closed Companies in Germany and Spain (Beiträge zum ausländischen und internationalen Privatrecht)*, 134, 1–22.
- Flören, R. H. (1998). The Significance of Family Business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2), 121–134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00121.x>
- Freeman, R. E. (A c. Di). (2013). *Stakeholder theory: The state of the art* (3. print). Cambridge University Press.
- Fu-Lai Yu, T. (2001). The Chinese family business as a strategic system: An evolutionary perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/13552550110385736>
- Gallucci, C., & Gentile, G. (2006). La transizione generazionale nelle imprese familiari. Primi risultati di un'indagine sul campo. *Esperienze d'impresa*, 14(1).
- Gattullo, M. (2018). Il paesaggio come commons. Riflessioni teoriche e analisi empiriche: Il caso del Parco Paduli nel Salento delle Serre. *Bollettino Della Società Geografica Italiana*, 79-89 Pages. <https://doi.org/10.13128/BSGI.V11I1.91>
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. *Family Business Review*, 24(2), 126–150. <https://doi.org/10.1177/0894486511406722>
- Graíño, C. S. (2001). Las mujeres en la organización familiar. *La familia en la Edad Media: XI Semana de Estudios Medievales*, 209–220.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *Journal of Sociology*, 78(6), 22.
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879–886. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00158.x>

- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X)
- Hakim, C. (1982). *Secondary analysis in social research: A guide to data sources and methods with examples*. Allen & Unwin.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Harvey, M., Cosier, R. A., & Novicevic, M. M. (1998). Conflict in family business: Make it work to your advantage. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(2).
- Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y., Zuiker, V., Jasper, C. R., Sydnor, S., Valdivia, C., Masuo, D., Niehm, L., & Wiatt, R. (2021). Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(S1), 70–83. <https://doi.org/10.1007/s10834-020-09732-6>
- Heidrich, B., Németh, K., & Chandler, N. (2016). Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(11), 70–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.08>

- Hibbert, P., & Huxham, C. (2010). The Past in Play: Tradition in the Structures of Collaboration. *Organization Studies*, 31(5), 525–554.
<https://doi.org/10.1177/0170840610372203>
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological review*, 94(3).
- Hoe, S. L. (2006). Tacit knowledge, nonaka and takeuchi seci model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), 490–502. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-04-2006-B002>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Holland, P. G., & Oliver, J. E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 27.
- Iglesias, E. L., & Andrés, M. L. (2022). *El sector lácteo en España*. Cajamar Caja Rural.
- Imran, S., Prasanth, L., Rajasekhar, B., Obulapathi, U., & Ramamohan, G. (2016). SWOT Analysis of Indian Family Business. *International Journal of Advanced Research in Management, Architecture, Technology and Engineering*, 2(4).
- INE. (2016). *Encuesta sobre la estructura de las explotaciones agrícolas año 2016* [dataset]. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t01/p044/a2016/ccaa00/10/&file=0101.px&L=1>
- INE. (2022). *Farm Structure Survey* [dataset].
- Instituto de la Empresa Familiar. (s.d.). *Cifra Empresa Familiar*. iefamiliar.com. Recuperato 25 luglio 2023, da <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

- Instituto de la Empresa Familiar. (2022). *Caracterización de la empresa familiar de Castilla y León*.
- Iosio, C. (2013). *Capitalismo familiare 2.0*. IPSOA.
- ISTAT. (s.d.). *Glossario statistico*. [istat.it](http://www.istat.it). Recuperato 20 febbraio 2022, da <https://www.istat.it/it/metodi-e-strumenti/glossario>
- ISTAT. (2021a). *7° Censimento Generale dell'Agricoltura* [dataset].
- ISTAT. (2021b). *Censimento permanente delle imprese* [dataset]. <http://dati-censimentipermanenti.istat.it/>
- ISTAT. (2021c). *Rapporto sulle imprese 2021* (A. de Panizza, A c. Di; 1^a ed.). Istat. <https://doi.org/10.1481/Istat.Rapportoimprese.2021>
- Jackson, K. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo* (3rd edition). SAGE Publications.
- Ley del Impuesto sobre el Patrimonio, Pub. L. No. 19, art. 4.8 (1991).
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jeong, S.-H., Kim, H., & Kim, H. (2022). Strategic Nepotism in Family Director Appointments: Evidence from Family Business Groups in South Korea. *Academy of Management Journal*, 65(2), 656–682. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1418>
- Johannisson, B., & Olaison, L. (2007). The moment of truth—Reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of Social Economy*, 65(1), 55–78. <https://doi.org/10.1080/00346760601132188>

- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
<https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42. <https://doi.org/10.1177/104225870002500202>
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job Stress, Burnout, Work-Life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction Among Pathology Residents and Fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449–469.
<https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>
- Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>
- Kohn, M. L. (1987). Cross-National Research as an Analytic Strategy. *American Sociological Review*, 52(6). <https://doi.org/10.2307/2095831>
- Konsti-Laakso, S., Heikkilä, J., Rautiainen, M., Rinkinen, S., & Akhter, N. (2019). The Contribution of Family Business Groups to the Local Innovation Environment. In M. Rautiainen, P. Rosa, T. Pihkala, M. J. Parada, & A. D. Cruz (A c. Di), *The Family Business Group Phenomenon* (pp. 287–314). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98542-8_12
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963–1002.
<https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z>
- Kumar, R. K., & Dubey, A. K. (2022). Family-owned enterprises and their role in entrepreneurial development: A bibliometric and content analysis of the literature.

Journal of Asia Business Studies, 16(5), 802–832. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2021-0062>

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)

Lattanzi, N., Caputo, A., Iacoviello, G., Amato, S., Cognetta, F., Falorni, V., Patuelli, A., Pieroni, V., Valenza, G., & Zarone, V. (2017). *Le aziende familiari: Generazioni Società Mercato*. (N. Lattanzi, A c. Di). G. Giappichelli Editore.

Modifiche al codice civile in materia di patto di famiglia., (2006).

Lisle, E. (1985). Validation in the social sciences by international comparison. *Cross-National Research Papers*, 1(1), 29–40.

López Fernández, M. C. (2018). *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar.

Lundberg, H., & Öberg, C. (2021). The matter of locality: Family firms in sparsely populated regions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), 493–513. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1925847>

Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>

Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., & De Massis, A. (2022). Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15–44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>

Mangen, S. (1999). Qualitative research methods in cross-national settings. *International Journal of Social Research Methodology*, 2(2), 109–124.

- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196–217. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2019-0087>
- Meccheri, N., & Pelloni, G. (2006). Rural entrepreneurs and institutional assistance: An empirical study from mountainous Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(5), 371–392. <https://doi.org/10.1080/08985620600842113>
- Mezzadri, A. (2005). *Il passaggio del testimone: Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*. FrancoAngeli.
- Miglietta, N. (2009). *Family business: Strategie di governo delle imprese familiari*. CEDAM.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Moser, T. (2021). *Family Business Research: A Literature Review*. 3rd International Conference on Advanced Research in Management, Business And Finance, Germany.
- Mundula, L., & Spagnoli, L. (2018). Il modello dell'agricoltura familiare tra sostenibilità e innovazione. *Bollettino Della Società Geografica Italiana*, 57-68 Pages. <https://doi.org/10.13128/BSGI.V1I1.89>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–242–266. Business Source Premier. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Nasution, M. D. T. P., Rafiki, A., & Pahlufi, C. K. (2021). Development of Family Business Innovation: A Case in Indonesia. In P. Ordóñez de Pablos, X. Zhang, & M. N. Almunawar (A c. Di), *Advances in Business Strategy and Competitive*

- Advantage* (pp. 342–363). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6477-6.ch018>
- Nemilentsev, M. (2015). Value- based family eneterprise culture: Theory constructing from the family perspective. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 6(1). Business Source Premier. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=100818534&site=eds-live>
- Nicolò, A. M. (2000). La memoria nella trasmissione generazionale della famiglia. *Psiche*, 2, 111–122.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ogliastri, E., & Quintanilla, C. (2016). Building cross-cultural negotiation prototypes in Latin American contexts from foreign executives' perceptions. *Journal of Business Research*, 69(2), 452–458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.051>
- Pallares-Barbera, M., Tulla, A. F., & Vera, A. (2004). Spatial loyalty and territorial embeddedness in the multi-sector clustering of the Berguedà region in Catalonia (Spain). *Geoforum*, 35(5), 635–649. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2004.03.004>
- Paniccia, P. M. A., Silvestrelli, P., Leoni, L., & Baiocco, S. (2017). Imprese agricole, territorio e turismo in sinergia per lo sviluppo sostenibile. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 3.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2^a ed.). Sage Publications.

- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Pérez, P. F. (1997). Bienestar y pobreza. El impacto del sistema de herencia castellano en Cádiz, el «Emporio del Orbe» (1700–1810). *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 15(2), 243–268. <https://doi.org/10.1017/S0212610900006509>
- Pini, M. (2017). L’effetto territorio sulla competitività internazionale e sulla sostenibilità sociale dell’economia: Un’analisi sulle piccole e medie imprese manifatturiere italiane. *L’industria*, 2, 171–200. <https://doi.org/10.1430/87784>
- Pisano, V., Banno’, M., & Bannò, M. (2017). L’impresa familiare nel contesto odierno: Ambito d’indagine e aspetti peculiari per una corretta definizione del costrutto. In *Strategie d’internazionalizzazione delle imprese familiari italiane: Una verifica empirica*. G. Giappichelli Editore Srl.
- Piscitiello, L. (2007). Gli effetti derivanti dalla presenza/attività di imprese multinazionali. In S. Casini Benvenuti (A c. Di), *Delocalizzazione produttiva da problema a opportunità: Il caso dell’area fiorentina in una ricerca IRPET: atti del Convegno*. FrancoAngeli.
- Pittino, D., Barroso Martínez, A., Chirico, F., & Sanguino Galván, R. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 312–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.014>
- Polanyi, M., & Sen, A. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>

- Pounder, P. (2015). Family business insights: An overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116–127. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 65–78.
- Ragin, C. C. (1989). New Directions in Comparative Research. In M. L. Kohn, *Cross-National Research in Sociology*. Sage Publications.
- Rana, R. L. (2007). Valorizzazione delle risorse locali e impatto delle attività produttive sul territorio. L'incidente ENICHEM di Manfredonia. In *XXIII Congresso Nazionale delle Scienze Merceologiche: Qualità, ambiente e valorizzazioni delle risorse territoriali* (Vol. 2, pp. 126–132). Sistema Stampa srl.
- Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Ranfagni, S., Runfola, A., & Sarti, D. (2021). Family firms between territory and internationalization: An authenticity based perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), 555–579. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1925850>
- Reyneri, E. (2011). *Sociologia del mercato del lavoro. Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare*. Il Mulino.
- Riar, F. J., & Kellermanns, F. W. (2021). Chapter 34: Family business. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839104145>
- Rifkin, J. (2012). *L'era dell'accesso: <<la>> rivoluzione della new economy* (Decima ristampa). Arnoldo Mondadori Editore.

- Román, M. B. M., González, V. C., Salinas, E. J., & Torres, M. D. (2020). Emprendimientos familiares Fortalezas y debilidades para su continuidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 563–571.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Scabini, E. (2002). *Psicologia sociale della famiglia: Sviluppo dei legami e trasformazioni sociali* (Prima edizione 1995, ristampa settembre 2002). Bollati Boringhieri.
- Schillaci, C. E. (2011). *Radicalamento delle multinazionali e impatto sulle imprese locali*.
- Sciascia, S., Lazzarotti, V., Urbinati, A., Gjergji, R., Afeltra, G., Maggi, B., & Brunelli, S. (2022). Le PMI familiari nel new normal: Armonia, governance e strategia. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 1, 7–28. <https://doi.org/10.12830/103496>
- Sciascia, S., & Voltattorni, D. (2021). I passaggi generazionali in azienda all'insegna della PACE. *Il Sole 24 Ore*.
- Sgritta, G. B., & Raitano, M. (2018). Generazioni: Dal conflitto alla sostenibilità. *La Rivista delle Politiche Sociali- Italian Journal of Social Policy*, 91–112.
- Shams, M., & Bjornberg, A. (2006). Issues in family business: An international perspective. In: P. Jackson & M. Shams. In *Developments in Work and Organizational Psychology* (pp. 5–47). Elsevier.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows between Family and Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971–977. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x>
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text, and interaction*. SAGE Publications.

- Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business & Society*, 55(1), 23–55. <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Spender, J.-C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview: Knowledge and the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5–9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Statera, G. (1994). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale: Una introduzione sistematica*. Palumbo.
- Stimson, R. J., Stough, R., & Roberts, B. H. (2002). *Regional economic development: Analysis and planning strategy ; with 48 tables*. Springer.
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: “Bridging the gap”. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208–218. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.11.002>
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm: Exploring Internal Stickiness. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tamanza, G. (2006). Cura dell’eredità familiare. In E. Scabini & G. Rossi (A c. Di), *Le parole della famiglia* (pp. 141–155). Vita e pensiero.
- Teixeira, S., Mota Veiga, P., Figueiredo, R., Fernandes, C., Ferreira, J. J., & Raposo, M. (2020). A systematic literature review on family business: Insights from an Asian

- context. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 329–348.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0078>
- Thompson, I. A. A. (2019). *A Buddenbrooks effect in 17th century Spain: The secretary Juan Delgado and his successors: an inter-generational biography, c.1515-1658*.
 Universidad de Valladolid.
- Tiscini, R. (2008). *Le aziende di famiglia 'quotate': Teoria del governo d'impresa*. Luiss
 University Press.
- Tomaselli, S. (2006). *Il patto di famiglia: Quale strumento per la gestione del rapporto famiglia-impresa*. Giuffrè.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances
 and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)
- Torrioni, P. M., & Albano, R. (2008). Come si apprendono i valori in famiglia. *Rassegna
 Italiana di Sociologia*, 1, 61–88. <https://doi.org/10.1423/26769>
- Turco, M., & Fasiello, R. (2011). La conservazione del valore nelle imprese familiari: Un
 modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili.
Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, 2.
- Ungerson, C. (1996). Qualitative methods. In L. Hantrais & S. Mangen (A c. Di), *Cross-
 National Research Methods in the Social Sciences* (pp. 63–65). Pinter.
- Vaida, R., & Bacali, L. (2021). Literature Review in the Field of Family Business. *Review
 of Management & Economic Engineering*, 20(1).
- Valletrisco, M. (2007). Emergenza ambientale e risvolti economico-sociali per le imprese
 agro-alimentari dell'area casertana. In *Atti XXIII Congresso Nazionale di Scienze
 Merceologiche* (Vol. 2, pp. 53–59). Sistema Stampa srl.

- Vallone, C. (2009). *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale: Analisi comparata tra Italia e Gran Bretagna*. Giuffrè.
- Westlund, H., & Adam, F. (2010). Social Capital and Economic Performance: A Meta-analysis of 65 Studies. *European Planning Studies*, 18(6), 893–919. <https://doi.org/10.1080/09654311003701431>
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). “Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 38–48. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>
- Woodside, A. G. (2010). *Case study research: Theory, methods and practice* (1. ed). Emerald.
- Yin, R. K. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica: Progetto e metodi* (S. Pinnelli, Trad.). Armando.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 10.
- Zocchi, W. (2004). *Il family business: Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*. Il sole-24 ore.