



*Convegni di studio "Adolfo Beria di Argentine"
su problemi attuali di diritto e procedura civile
della Fondazione Centro nazionale di prevenzione e difesa sociale*

XXVI Convegno di studio su
L'IMPRESA FAMILIARE: MODELLI E PROSPETTIVE
Courmayeur, 30 settembre - 1 ottobre 2011

L'IMPRESA FAMILIARE: PROFILI AZIENDALISTICI

GUIDO CORBETTA
*professore AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari
Università Bocconi*

L'impresa familiare: profili aziendalistic

Guido Corbetta

Professore AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari
Università Bocconi

Partecipo con vivo piacere a questo convegno che mette al centro dell'attenzione le imprese familiari alle quali ho dedicato molti dei miei studi, nella convinzione che fosse utile cercare di capire le condizioni per il successo di un tipo di imprese diffuso in quasi tutti i paesi del mondo e molto importante per il nostro sistema economico. Ed è un onore portare il mio contributo di aziendalista in un contesto così qualificato di colleghi giuristi e di altre discipline. Ringrazio quindi sentitamente gli organizzatori e in particolare il Prof. Montalenti per avermi invitato.

1. *Una visione ideologica*

Prima di entrare nello specifico del tema assegnatomi relativo ai profili aziendalistic delle imprese familiari mi pare utile porre qualche premessa sulla evoluzione degli studi. Il modello delle imprese familiari è stato largamente sottovalutato per decenni. Per limitarsi alla mia disciplina, l'Economia aziendale, alcuni Maestri come Pietro Onida avevano riconosciuto da tempo la specificità dei problemi di gestione, organizzazione e rilevazione di questa classe di imprese (Onida, 1971), ma tra gli studi anteriori agli anni novanta del secolo scorso non si segnalano contributi monografici sulle aziende familiari, a differenza di quanto avvenuto, ad esempio, per le imprese a controllo statale o per quelle di piccole dimensioni.¹

Ma in non pochi casi non ci si è limitati a sottovalutare il fenomeno. Per decenni, autorevoli ricercatori delle più diverse discipline – storia, management, finanza, economia - hanno sostenuto che la presenza delle aziende familiari fosse un retaggio di una fase pionieristica dello sviluppo economico di un Paese, destinato ad essere superato con l'affermarsi del moderno capitalismo.² Questi ricercatori hanno cercato di dimostrare che il controllo familiare non consente una gestione efficiente ed efficace delle imprese, in particolare di quelle di grandi dimensioni, perchè esso produce inevitabilmente tre tipi di limiti:

- un deficit manageriale, a causa della “malapianta del nepotismo” che porta ai vertici delle aziende persone inadatte e della ostinata chiusura al contributo di non familiari nel governo e nella gestione dell'azienda;

¹ In entrambi i casi, verso la fine degli anni ottanta si registra la fondazione di riviste accademiche dedicate: Azienda Pubblica e Piccola Impresa/Small Business.

² “Una corrente importante negli studi nord-americani, sin dagli anni trenta, è quella rappresentata dagli studiosi impegnati ad indagare il processo di progressiva separazione tra proprietà del capitale e controllo e gestione delle imprese e a dimostrare la progressiva decadenza delle imprese familiari, almeno con riferimento alle imprese di grande dimensione” (Corbetta, 1995, pp. 8-9).

- un deficit di risorse finanziarie per sostenere strategie di crescita nel lungo termine a causa della volontà della famiglia (“capitalista senza capitale”) di mantenere il controllo dell’azienda, pur non avendo le risorse necessarie;
- un deficit di unità della proprietà a causa dei litigi tra i familiari, motivati dalle ragioni più varie, che per essere risolti inducono ad accettare compromessi nella definizione degli assetti di governo e di gestione aumentando così il deficit manageriale o ad attivare processi di uscita di qualche familiare dalla proprietà aumentando così il deficit di risorse finanziarie.

I coniugi Miller, due studiosi canadesi che hanno dedicato molte ricerche alle imprese familiari di grande dimensione, raccontano che quando fecero notare agli Autori di due *best sellers* sulle imprese longeve (In Search of Excellence del 1982 e Built to Last del 1994) che molte di esse erano imprese familiari, essi risposero che “le aziende in questione avevano successo *nonostante* fossero *family business*”. Come molti altri studiosi di management che si sono occupati di imprese familiari, anche questi Autori non riuscivano ad applicare almeno il beneficio del dubbio di fronte ad una realtà tanto discordante dalle proprie ipotesi teoriche (Miller e Le Breton Miller, 2005).

2. Le evidenze empiriche

Questa visione ideologica è stata messa in discussione dalle persistenti evidenze empiriche, che hanno dimostrato sia il rilievo sociale che le buone *performances* economiche e competitive delle imprese familiari.

In termini sociali, oggi nei Paesi del G20 le imprese familiari rappresentano tra il 50% delle imprese in Canada e il 90% in Turchia, con valori intermedi per Paesi come la Germania (79%) e la Francia (83%). Le imprese familiari sono molto diffuse anche in Brasile, in India e in molti altri Paesi asiatici. Nel Paese considerato più avanzato in termini di funzionamento dei mercati, gli USA, le imprese familiari rappresentano oltre l’80% del totale delle aziende e il 50% delle imprese Fortune 1000. Venendo all’Italia le imprese familiari rappresentano l’82% della popolazione totale di imprese e, secondo i dati dell’Osservatorio AUB, il 57% di tutte le 8.000 aziende operanti in Italia con ricavi superiori a 50 milioni di Euro.³

In termini di *performances* le imprese familiari hanno dimostrato di poter rappresentare un valido modello di controllo delle attività economiche. Per limitarci all’Italia, sempre secondo i dati dell’Osservatorio AUB, nel decennio 2000-2009 in media le imprese familiari sono cresciute più delle imprese non familiari e hanno mostrato una redditività maggiore. E analoghe evidenze si possono riscontrare in varie ricerche internazionali (Anderson e Reeb, 2003; McConaughy e altri, 1998; Villalonga e Amit, 2006).

Nel 2009 la rilevanza delle imprese familiari è stata riconosciuta anche in una importante sede ufficiale. Il *Family Business Group*, un organo consultivo costituito

³ L’Osservatorio AUB è stato creato nel 2009 dalla Associazione Italiana delle Aziende Familiari, da Unicredit e dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck dell’Università Bocconi, con il supporto della Camera di Commercio di Milano e monitora tutte le quasi 8.000 aziende italiane con fatturato superiore a 50 milioni di Euro.

dalla Commissione Europea, ha proposto una definizione di impresa familiare che comprende tutte le aziende controllate (al 51% se non quotate e al 25% se quotate) da una o poche persone legate tra loro da legami di parentela e dove almeno un membro delle famiglie proprietarie sia coinvolto nel governo o nel management (EU Commission, 2009).

Queste evidenze hanno spinto numerosi ricercatori di Economia aziendale e di management ad occuparsi con rinnovato impegno e con atteggiamento meno prevenuto delle imprese familiari, cercando di sviluppare la necessaria capacità di discernimento per distinguere i comportamenti e le decisioni che caratterizzano le aziende familiari che sono riuscite a durare nel tempo, guadagnando quote di mercato nei mercati internazionali e mantenendo una buona redditività.

3. I fattori che favoriscono la continuità di una impresa

Per provare a riconoscere le aziende familiari da assumere a modelli di riferimento positivi occorre evidenziare quali siano le condizioni che favoriscono la continuità di un'impresa. In estrema sintesi, esse possono ricondursi a quattro fattori: una leadership capace e motivata, una proprietà responsabile, una *governance* moderna, un sistema di regole per il cambiamento dei fattori precedenti.

Per avere successo, le imprese hanno bisogno, innanzitutto, di una leadership aziendale capace di formulare una strategia di crescita dell'azienda coerente con le dinamiche ambientali e con il patrimonio di risorse e di realizzarla attraverso un valido modello di gestione. Tale leadership deve possedere quindi sia competenze imprenditoriali per individuare una visione del futuro dell'azienda che competenze di gestione aziendale. Queste ultime si sostanziano nel mettere a punto una adeguata struttura organizzativa, nel nominare manager adatti per i vari ruoli, nel far funzionare sistemi operativi efficaci ed efficienti, nel consentire l'accesso a tutte le risorse necessarie.

Ogni strategia richiede l'approvazione della proprietà. In secondo luogo, quindi, una impresa è in grado di durare nel tempo se i soci sono capaci di trovare un accordo tra loro (o almeno tra la maggioranza di loro) su una strategia proposta dal vertice aziendale mettendo a disposizione le risorse necessarie per realizzarla.

In terzo luogo, per svolgere in modo adeguato la loro azione di indirizzo e controllo, i soci devono mettere a punto un valido sistema di *governance* strutturato con persone, metodi e processi che consentano di entrare nel merito delle strategie proposte dal vertice aziendale mettendone in discussione i presupposti e i risultati e chiedendo, se necessario, le opportune modifiche.

Infine, un'impresa può perdurare se esistono regole per procedere tempestivamente in caso di necessità di cambiamento del leader aziendale o nella composizione della proprietà. Il cambiamento del leader può essere la conseguenza di un naturale processo di avvicendamento anagrafico o può essere motivato da una valutazione negativa della strategia proposta o dei risultati raggiunti da parte dei soci, opportunamente allertati dai sistemi di *governance*. Il cambiamento della composizione della proprietà può essere

motivato dal naturale processo di avvicinamento anagrafico in caso di soci persone fisiche oppure dal manifestarsi di divergenze insanabili sulla valutazione della strategia proposta dal vertice aziendale o su altri temi.

4. *Una leadership capace e motivata*

Le aziende devono quindi innanzitutto essere guidate da leader capaci e motivati. Nelle imprese familiari, superata la fase del fondatore, si pone il problema della scelta di un nuovo leader nell'ambito dei familiari o meno. Non esistono evidenze sicure che i manager non familiari producano *performances* migliori dei manager familiari. Anzi, secondo i dati dell'Osservatorio AUB le aziende guidate da leader familiari hanno avuto risultati migliori di quelle guidate da manager non familiari.⁴ Approfondendo l'analisi dei dati siamo giunti alla conclusione che in media un amministratore delegato familiare ha un impatto più positivo sulle *performances* dell'impresa rispetto a un non familiare nei casi in cui l'azienda sia di dimensioni più contenute e la proprietà sia molto concentrata. All'aumentare della dimensione vengono meno i vantaggi legati alle conoscenze tacite trasmesse nell'ambito della famiglia e aumentano i vantaggi collegati alla maggior vastità di esperienze di norma maturate da un manager non familiare. Al frammentarsi della proprietà i manager non familiari possono resistere con maggior energia alle richieste provenienti dai vari familiari proprietari (Lubatkin e altri, 2005; Schulze, Lubatkin and Dino, 2002, 2003).

In ogni caso, nelle migliori aziende familiari la scelta del leader avviene sulla base del criterio del merito e della capacità di valorizzare la natura familiare dell'impresa.

La cultura del merito, come ha scritto di recente Piergaetano Marchetti, "*non significa dividere il mondo in salvati e dannati*" (Marchetti, 2011, p. 1), ma significa imparare a valutare familiari e non familiari misurando il possesso delle competenze e delle capacità richieste attraverso i risultati raggiunti. Come dice un grande imprenditore, Francois Michelin, "*l'educazione presuppone che si tenga sempre presente il rapporto tra l'azione e i suoi risultati*" (Michelin, 2002, p. 41). Senza cultura del merito si afferma il nepotismo che innesta un circolo vizioso: persone incapaci o inadatte raggiungono la posizione di vertice aziendale e non sono in grado di svolgere i loro compiti, i migliori tra i familiari e i non familiari se ne vanno o perdono motivazioni, i risultati dell'azienda prima o poi peggiorano e alla fine del processo pure i giovani incapaci posti immeritatamente al vertice si trovano insoddisfatti della situazione creatasi.

Il secondo criterio da utilizzare per la scelta del leader nelle imprese familiari è la sua capacità di tenere in considerazione la natura familiare della proprietà imparando ad apprezzare alcuni possibili vantaggi della stessa quale, ad esempio, la velocità decisionale e a trattare alcune possibili complicazioni quale, ad esempio, l'ambiguità organizzativa, particolarmente evidente nelle imprese familiari di media dimensione.⁵ Il

⁴ Nei 9 anni considerati, le imprese familiari hanno ottenuto in media risultati migliori in termini di ROI (1,2 punti), crescita (0,7 punti), ROE (0,3 punti).

⁵ Nelle imprese familiari di piccole dimensioni, infatti, il fabbisogno necessario di formalizzazione organizzativa è basso o nullo, mentre nei grandi gruppi la presenza dei familiari nei ruoli manageriali è di

leader deve essere in grado di spiegare con cura i possibili problemi per la competitività dell'impresa derivanti da tali ambiguità e di accompagnare la famiglia proprietaria nel processo di progressiva eliminazione di tali elementi di ostacolo allo sviluppo dell'impresa.

In tema di leadership, all'interno delle imprese familiari si pone poi un altro tema rilevante. Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, circa un terzo delle imprese familiari italiane sono guidate da due o più persone con poteri simili. Molte esperienze portano a ritenere che sia certamente possibile costruire un "vertice collegiale" efficace, ma esso non può essere il mero risultato di un processo di "non scelta" tra i familiari coinvolti. Inoltre, per funzionare tale modello richiede un elevato grado di reciproco rispetto e stima, livelli di impegno simili, conoscenze e competenze complementari, differenti e ben definite aree d'azione, desiderio e capacità di lavorare insieme alle decisioni più importanti e al limite tra le rispettive aree di competenza e, infine, un intenso flusso di comunicazione bi-direzionale. Una educazione familiare imperniata sulla cooperazione e sui valori della proprietà responsabile può certamente facilitare l'efficacia di tale modello.⁶

5. Una proprietà responsabile

La seconda condizione che favorisce la continuità delle imprese è una proprietà responsabile.

Nel caso delle imprese familiari, le dinamiche interne alla proprietà esercitano sull'impresa o sul gruppo di imprese controllate una particolare influenza per i seguenti fattori: il numero relativamente ristretto dei soci se confrontato con imprese di pari dimensioni; i legami profondi e di lunga durata che si sviluppano tra i soci e tra loro e l'azienda; la difficoltà nel procedere a processi di uscita dalla compagine proprietaria sia per ragioni economiche che per ragioni emotive (Gersick e altri, 1997).

Questo collegamento tra famiglia e impresa presenta potenzialità sia positive che negative. Semplificando, si possono distinguere due concezioni: per alcune famiglie (qui in sintesi denominate responsabili) la ragion d'essere dell'impresa è essenzialmente la sua continuità perché l'impresa è considerata come un istituto relativamente autonomo dalla famiglia, per altre famiglie l'impresa è di fatto considerata uno strumento a disposizione della proprietà per perseguire propri esclusivi interessi (Ward, 1990 e Corbetta, 1995).

Una concezione del primo tipo si traduce, ad esempio, nella disponibilità all'apporto di capitali non familiari in caso di fabbisogni finanziari dell'impresa superiori alle capacità

solito molto limitata. Nelle imprese di medie dimensioni, tale ambiguità si manifesta di norma nella separazione di responsabilità funzionali o di *business* che secondo una corretta logica aziendale dovrebbero essere unificate, nella creazione di responsabilità di primo livello per ruoli che in una corretta logica organizzativa non lo meriterebbero, nella assegnazione a uno o più familiari di responsabilità che in realtà non vengono esercitate appieno, nella presenza di più familiari della medesima generazione impegnati nello stesso ruolo.

⁶ In tema si veda Corbetta (2010), par. 11.4.

finanziarie della famiglia. La famiglia mantiene un ruolo importante senza diventare un fattore ostacolante lo sviluppo dell'impresa e modifica il proprio ruolo nell'impresa a seconda degli stadi del processo di crescita attraversati dall'impresa.

Nelle imprese familiari dove invece prevale una concezione che sottomette le esigenze dell'impresa a quelle della famiglia, si riscontra, ad esempio, la rinuncia a possibilità di sviluppo funzionali al successo di lungo periodo dell'azienda, pur di non far entrare soci non familiari nel capitale dell'impresa. Ciò può produrre nel tempo una progressiva riduzione prima della competitività e, poi, della redditività.

Una proprietà responsabile sa poi bilanciare coesione e rapidità decisionale. A questo scopo, la famiglia deve superare una delle trappole più gravi per le imprese familiari, quella della "unità della famiglia ad ogni costo". In alcuni casi, infatti, pur di non venir meno a tale principio, una famiglia si espone allo stallo imposto da un familiare che si oppone ad ogni proposta avanzata dagli altri soci o si adegua alla proposta irragionevole formulata da un familiare che minaccia l'uscita dalla compagine proprietaria in caso di veto da parte degli altri soci. Una proprietà responsabile deve trovare la forza per mettere a punto tempestivamente, anche con aiuti esterni, un sistema che consenta di giungere sempre ad una decisione a maggioranza e che consenta di gestire eventuali processi di uscita dalla compagine proprietaria limitando le conseguenze negative per l'azienda.

Ma come si forma e si trasmette una concezione da proprietà responsabile? Il fondatore dell'impresa ha un ruolo molto importante. I valori praticati da un fondatore di successo diventano infatti un patrimonio che si trasmette con forza almeno alla generazione successiva (e, spesso, ben oltre) e che può essere modificato solo da successori altrettanto capaci. I valori sono trasmessi prima di tutto tramite l'esperienza e gli esempi concreti, ovvero con una coerente e continuativa dimostrazione di comportamento. Il trasferimento del patrimonio di valori richiede anche una codificazione dei valori stessi e la condivisione di documenti scritti, al fine di rendere più agevole il ricordo e più certa la memoria del passato. *"La città di Siena, giunta al suo apice sul piano politico, culturale, economico decide di spiegare a tutti quale è il segreto della sua forza, della sua vitalità. Da un lato ci si affida alla scrittura: il Costituto Senese – lo Statuto comunale – redatto nel 1309 (che fissa) le regole della vita comune"* (Simoncini, 2010). Ma la scrittura, pur necessaria, non è sufficiente perché i giovani sono più attratti dall'evidenza di qualcosa di utile che dall'esistenza di una regola. Per questo, il Governo dei Nove di Siena decise di chiedere ad Ambrogio Lorenzetti di raffigurare la bellezza del buon governo e lo splendore dei suoi effetti. Similmente, le famiglie imprenditoriali devono preoccuparsi di mostrare ai giovani la positività del proprio ruolo di famiglia imprenditoriale.⁷

⁷ Novak, usando parole diverse, mi pare che affermi il medesimo concetto: *"le sagge pratiche nel mondo degli affari sono radicate nel kalòs dei greci che usavano questo aggettivo per descrivere ogni sorta di "grazia nel fare", una positività che ispira a fare bene ogni cosa, a considerare con la necessaria cura ogni aspetto delle cose"* (Novak, 1996).

6. Un sistema di governance moderno

Oltre ad una leadership capace e motivata e ad una proprietà responsabile, la terza condizione che favorisce la continuità di una azienda è rappresentata da un sistema di *governance* che definisco sinteticamente moderno. Sulla base delle esperienze di numerose aziende e gruppi familiari di successo, i connotati di un simile sistema di *governance* nelle imprese familiari sembrerebbero essere i seguenti:

- un qualche meccanismo (di tipo giuridico-istituzionale) che consenta di separare il tavolo attorno a cui i soci ricercano un accordo sulle scelte fondamentali dalle sedi più propriamente gestionali. Tali meccanismi non garantiscono evidentemente che non possa verificarsi un qualche stallo decisionale al piano superiore di cui possano fare le spese le aziende, ma, da un lato, favoriscono una maggiore coesione della compagine familiare e, dall'altro, attenuano le ripercussioni negative dei dissensi tra i soci sulla gestione delle aziende. Non a caso, secondo i dati dell'Osservatorio AUB, circa il 56% delle aziende familiari con ricavi superiori a 250 milioni di Euro è controllato da una *Holding*;
- il principio di *accountability*, principio chiave di qualsiasi sistema di *governance*, in forza del quale il team manageriale risponde al vertice della struttura manageriale, ossia al capo azienda; il capo azienda risponde al Consiglio di amministrazione (di cui fa anche parte, se ricopre la carica di amministratore delegato); il Consiglio di amministrazione risponde all'assemblea degli azionisti. Il rispetto di questo principio nelle imprese familiari richiede anzitutto una convinta adesione ai valori di una gestione trasparente e responsabile verso tutti gli interlocutori; in secondo luogo, un'autodisciplina dei membri della famiglia – che sono nel contempo dirigenti, amministratori e soci - nell'interpretare il diverso ruolo loro richiesto a seconda del tavolo decisionale a cui siedono, alla pari con le altre persone con cui interagiscono al tavolo medesimo;⁸
- la chiara definizione del ruolo del Presidente che, da un punto di vista aziendalistico, si articola in almeno tre principali responsabilità: essere il punto di riferimento della famiglia proprietaria raccogliendo le aspettative e i bisogni di ogni familiare e cercando di convincere tutti che ciò che avvelena la vita di una famiglia è il prevalere del "bene proprio", della propria angusta misura e del proprio meschino tornaconto; dialogare con il leader aziendale su tutti i temi rilevanti prospettando le aspettative e i bisogni dei proprietari; organizzare e dirigere i lavori del Consiglio di amministrazione in modo efficace ed efficiente. Tale ruolo non è molto diverso da quello svolto dai Presidenti in imprese non familiari, pur se nelle imprese familiari è richiesta una particolare sensibilità al dialogo con i familiari. Non a caso, secondo i dati dell'Osservatorio AUB in circa

⁸ Secondo una ricerca svolta alcuni anni fa dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck dell'Università Bocconi quasi il 90 per cento dei proprietari delle aziende familiari di piccole e medie dimensioni sono impegnati in almeno un altro ruolo (di governo o di gestione) oltre che in quello di azionista (Corbetta e Montemerlo, 1999). Data la persistenza delle strutture delle aziende familiari è ragionevole ritenere concludere che tale caratteristica possa essersi modificata in termini di percentuale puntuale, ma non in misura significativa.

l'80% delle imprese familiari di seconda e terza generazione il ruolo di Presidente è interpretato da un familiare;

- la cura nella composizione del Consiglio di amministrazione, prendendo in considerazione la possibilità di valorizzare eventuali soci non impegnati in ruoli manageriali e consiglieri indipendenti. Sul tema dei consiglieri indipendenti le evidenze di ricerca non chiariscono l'esistenza di una relazione diretta tra la loro presenza e i risultati dell'azienda (Gersick e Feliu, *forthcoming*). Ma, come sostiene John Ward, il docente di management che più di ogni altro ha dedicato le sue ricerche ai *board* delle imprese familiari, il contributo dei consiglieri indipendenti non è misurabile solo in termini di risultati economici di breve periodo, ma si traduce in maggiore trasparenza della gestione, maggiore obiettività nei processi decisionali e nei processi di valutazione dei familiari, uso più efficiente del tempo dei Consigli di amministrazione e, di conseguenza, maggiore probabilità di continuità nel tempo dell'impresa (Ward, 1991).

7. La gestione dei cambiamenti

Come si diceva, non foss'altro che per ragioni anagrafiche, prima o poi, l'assetto proprietario, di governo e di gestione di una azienda deve essere messo in discussione e modificato. Il quarto fattore che favorisce quindi la continuità delle imprese è rappresentato da un sistema di regole per il cambiamento.

Nel caso delle imprese familiari italiane la questione anagrafica è di particolare rilievo ove si consideri che secondo i dati dell'Osservatorio AUB circa il 42% dei leader aziendali ha più di 60 anni e circa il 15% ha più di 70 anni. Altre occasioni di cambiamento possono essere la decisione di un socio di vendere la propria quota di proprietà per le ragioni più varie, la scelta della proprietà di sostituire il leader per risultati non soddisfacenti o per altre ragioni, il naturale rinnovo del Consiglio di amministrazione alla scadenza e così via.

La gestione di ogni occasione di cambiamento richiede in primo luogo un lavoro di analisi della struttura e della evoluzione attesa della famiglia, della proprietà e dell'azienda. Tale analisi deve tenere in considerazione almeno gli elementi citati in Allegato.

La numerosità e la varietà degli elementi da valutare sono tali che non è possibile in questa sede entrare nel merito di ogni occasione di cambiamento. Mi preme solo sottolineare cinque elementi che devono orientare la ricerca della nuova situazione di equilibrio:

- i cambiamenti devono essere affrontati con una pianificazione tempestiva e con una logica di processo che consenta di valutare per tempo tutte le opzioni, scartare quelle ritenute impossibili da perseguire per qualche ragione e lavorare su quelle praticabili, in modo da mantenere sempre aperte almeno un paio di opzioni lungo tutto il processo non facendosi imprigionare anzitempo da una sola opzione che dovesse poi rivelarsi non perseguibile a seguito del mutare degli eventi;

- i cambiamenti nelle imprese familiari devono essere governati avendo sempre come bussola di riferimento la competitività dell'impresa e non la ricerca di equilibri di potere all'interno della compagine familiare di cui faccia le spese la funzionalità dell'impresa. Ciò, infatti, prima o poi porta alla crisi dell'impresa innestando, di conseguenza, anche processi di divisione nell'ambito della famiglia proprietaria;
- le nuove situazioni di equilibrio si possono costruire solo considerando congiuntamente tutte e tre le dimensioni: famiglia, proprietà e impresa. A titolo di esempio, la scelta di una nuova leadership aziendale tra i tre figli o figlie di un fondatore deve tener conto anche della distribuzione prevista delle quote di proprietà e dello stato delle relazioni personali tra loro;
- la ricerca delle nuove situazioni di equilibrio può essere più agevole se le strutture giuridiche in essere sono state disegnate con gli obiettivi di favorire il costituirsi di una maggioranza nell'ambito della proprietà e di favorire l'eventuale uscita di soci familiari contenendo gli impatti negativi sulle risorse a disposizione nel sistema famiglia-impresa per lo sviluppo dell'azienda;
- l'esistenza di patti di famiglia, specie in caso di famiglie complesse, può essere utile per affrontare i cambiamenti. Pur se il tema meriterebbe ben altro approfondimento,⁹ in questa sede mi sembra comunque utile richiamare uno studio su circa ottanta accordi formalizzati da famiglie proprietarie di grandi gruppi in Nord America, Europa, Sud America e Asia che, dopo aver fatto emergere quattro tipi di patti,¹⁰ ha sottolineato due condizioni di successo dei patti: la prima è, naturalmente, l'adeguatezza dei contenuti alla specifica situazione aziendale e familiare; la seconda, ancora più importante, è la corretta impostazione e gestione del processo di costruzione del patto, pena il rischio che accordi dai contenuti anche corretti non siano firmati o siano firmati ma finiscano per restare "sulla carta" (Montemerlo e Ward, 2005).

8. Il ruolo dei professionisti

I processi decisionali nelle aziende familiari si caratterizzano per due aspetti:

- alcune vischiosità perché ciò che caratterizza i (pochi) soci delle aziende familiari sono i legami profondi e di lunga durata che esistono tra le persone e tra le persone e l'azienda;
- una minore "oggettività" perché i familiari tendono a partecipare ad una decisione da prendere con tutto il bagaglio del proprio passato che può essere caratterizzato da vecchi rancori o da esperienze di rivalità e di incomprensione personali.

Proprio la consapevolezza di questi due aspetti induce ad affermare con fondato motivo che la grande maggioranza delle famiglie che hanno saputo mantenere nel tempo il controllo di aziende ben funzionanti affrontando con successo innumerevoli processi di

⁹ Per una riflessione più ampia e con una visione aziendalistica, si veda Montemerlo, 2000.

¹⁰ I tipi di patti identificati sono: gli accordi familiari con natura filosofica e valenza morale; gli accordi aziendali con natura prevalentemente normativa e valenza generalmente morale; gli accordi proprietari con natura normativa e valenza legale; gli accordi onnicomprensivi che regolamentano il rapporto famiglia-impresa nei suoi vari aspetti e che costituiscono quindi una sorta di *summa* dei primi tre tipi di accordi.

cambiamento si è avvalsa del contributo di validi professionisti che sono stati in grado di ridurre le condizioni di non obiettività manifestate dai familiari offrendo valutazioni e ipotesi di soluzioni scevre da conflitti di interesse.

Concludo quindi le mie riflessioni trattando in breve delle condizioni di successo nel coinvolgimento di un professionista che, a mio avviso, sono le seguenti:

- il professionista deve godere della fiducia di tutte le parti in gioco e, soprattutto, del leader dell'impresa o della famiglia. Per ottenere e mantenere la fiducia, il professionista deve dimostrare di possedere la competenza tecnica per la quale è stato chiamato; la volontà di prendersi cura del processo di transizione in corso assumendo atteggiamenti partecipativi nei confronti dei problemi che via via insorgono; la trasparenza nei comportamenti, segnalando per tempo tutte le aree di possibili conflitti di interesse; l'indipendenza di giudizio che può essere favorita anche da una non elevata dipendenza economica dalla famiglia proprietaria o dall'impresa in questione;
- nelle imprese familiari il professionista svolge il suo lavoro a stretto contatto con le persone coinvolte direttamente nel processo. Per questo, una seconda condizione di successo è che egli/ella stimi tali persone condividendone i valori di fondo e apprezzandone le qualità umane o professionali. In caso contrario, il professionista è costretto ad operare una scissione tra le proprie convinzioni e il contributo dato, che, nel tempo, porta alla conclusione del rapporto o alla riduzione della sua importanza per le parti;
- molti dei processi di transizione tipici delle aziende familiari possono durare anche anni e soprattutto possono avere un andamento erratico soggetto a improvvisi rallentamenti e altrettanto improvvise accelerazioni. Per questo, una terza condizione di successo è che il professionista assuma un comportamento molto paziente senza mai scoraggiarsi (Gersick, 1998), evitando un approccio tecnocratico (fondato sul predominio dei tecnici, degli specialisti) il quale, non riuscendo a darsi ragione di certe lentezze nei processi decisionali delle famiglie proprietarie, finisce spesso per risultare del tutto inutile (Magretta, 1998);
- infine, le parti in causa devono essere disponibili ad ascoltare le proposte, le idee dei professionisti e a mettere in discussione le proprie convinzioni. Ciò può essere tanto più difficile quanto maggiore è stato il successo che ha caratterizzato l'impresa. In tal caso, infatti, è più probabile che si siano radicati alcuni valori forti e si sia quindi consolidata una cultura che, di fronte ad un processo di transizione in corso, percepisce in ritardo le necessità di cambiamento, oppure ritiene di poterlo affrontare senza il contributo di terzi.

In conclusione, garantire la continuità di una impresa familiare è un compito impegnativo per tutti i familiari coinvolti e per i professionisti che li assistono, soprattutto al crescere dell'articolazione della famiglia e delle sue attività aziendali, ma è necessario non farsi vincere dall'inerzia che, se prolungata, rischia di far "esplodere" problemi trascurati troppo a lungo e generare situazioni di emergenza in cui diventa difficile giungere a soluzioni adeguate per contenuti e modalità di condivisione tra i familiari.

ALLEGATO: Elementi da considerare in caso di occasioni di cambiamento

Con riferimento alla famiglia:

- l'età dei vari familiari;
- la struttura di ogni ramo e di ogni nucleo familiare;¹¹
- per i familiari più rilevanti, le aspirazioni sia nell'ambito personale che professionale e alcuni elementi caratteriali come la predisposizione al dialogo e all'apprendimento;
- l'esistenza e il funzionamento di organi di coordinamento della famiglia, i cosiddetti *family councils*;
- l'esistenza nella storia della famiglia di eventi o indizi che indichino se la modalità prescelta per promuovere il "fattore imprenditoriale" (Coda e Corbetta, 2004) sia riconducibile al "modello della famiglia" (di cui sono esempi in Italia la famiglia Merloni e la famiglia Riello) ove si ritiene che ciascun membro della famiglia potrà meglio esplicitare le sue eventuali capacità imprenditoriali separandosi dai fratelli e dalle sorelle e portando avanti in piena autonomia le proprie iniziative o al "modello dinastico" (di cui sono esempi in Italia molti casi di imprese familiari) fondato sulla convinzione che "l'unione fa la forza" e che le opzioni strategiche perseguibili insieme sono più ampie di quelle disponibili a ciascun familiare separatamente;¹²
- altri elementi quali l'esistenza di case di vacanza in comune, l'abitudine a ritrovarsi come famiglia, ramo o nucleo familiare in occasione di particolari occasioni.

Con riferimento alla proprietà:

- la distribuzione delle quote di proprietà del capitale della società capogruppo e la modalità di possesso;
- le consistenze patrimoniali (comprehensive di disponibilità liquide, immobili, titoli, oggetti d'arte) possedute dalla famiglia avendo cura di distinguere quelle possedute dalla famiglia nel suo insieme o dai diversi rami familiari o dai singoli nuclei familiari;
- l'assetto societario;
- gli statuti della società capogruppo e delle eventuali *Holding* di ramo ed eventuali altri patti parasociali, allo scopo di verificare l'esistenza e la tipologia di clausole di prelazione, clausole di gradimento, modalità per la determinazione

¹¹ Per nucleo familiare si intendono il familiare considerato, il coniuge (o assimilato), i figli o le figlie e i nipoti; per ramo familiare si intendono tutti i membri di un sottosistema rilevante della famiglia (per esempio, nel caso di una azienda familiare di terza generazione nella quale la seconda generazione sia stata composta da tre membri è possibile identificare tre rami familiari ognuno composto da tanti nuclei quanti sono i figli dei tre membri della seconda generazione); per famiglia si intende l'intero sistema familiare oggetto di analisi (nell'ipotesi citata, l'insieme dei tre rami familiari).

¹² In questi casi le famiglie proprietarie devono mettere a punto opportuni meccanismi di valutazione dei progetti imprenditoriali dei familiari. Nel caso del gruppo francese che fa capo alla famiglia Mulliez (che controlla tra l'altro i gruppi Auchan, Decathlon e Leroy Merlin) composta da centinaia di membri, prima di approvare il lancio di un'iniziativa imprenditoriale, i membri della famiglia proprietaria valutano l'esistenza di un *business plan* valido, concreto e innovativo nei contenuti, la presenza di un leader o capo del progetto fortemente motivato e competente e l'esistenza di un Consiglio di Amministrazione che diriga il management e ne monitori le azioni per assicurare un appropriato risultato all'iniziativa, nell'interesse delle persone coinvolte e del gruppo familiare allargato.

di un prezzo per le eventuali operazioni di cessione tra familiari, regolamentazione del diritto di recesso nei margini consentiti dalla normativa, criteri di nomina dei consiglieri di amministrazione della società capogruppo e delle principali società da questa controllate, dettaglio delle modalità di arbitrato in caso di disaccordi tra i soci, accordi sottoscritti tra tutti o alcuni soci;

- il flusso di capitali tra la famiglia e la società capogruppo in termini di aumenti di capitale, sottoscrizione di prestiti obbligazionari o di altre forme di debito, flussi di dividendi distinguendo tra flussi ordinari ed eventuali flussi straordinari, eventuale esistenza di politiche di dividendi per gli anni a venire sancite in statuto o in altri accordi parasociali, flussi di remunerazione annuale e di rimborso dei prestiti obbligazionari o di altre forme di debito.

Con riferimento all'azienda capogruppo e alle sue controllate e collegate:

- la dimensione in termini di ricavi, dipendenti e capitale investito;
- la natura dell'attività e del portafoglio dell'impresa o del gruppo;¹³
- il legame dell'azienda con il territorio. Le aziende familiari hanno un legame del tutto particolare con la comunità locale del territorio nel quale sono nate e si sono sviluppate;¹⁴
- la strategia competitiva e di portafoglio realizzata per apprezzarne la validità;
- la strategia competitiva e di portafoglio desiderata per apprezzarne la coerenza e le condizioni di realizzabilità;
- il grado di identificazione tra immagine della famiglia e identità dell'impresa;
- l'assetto di governo per valutarne l'efficacia con attenzione in particolare alla presenza di non familiari limitata a non familiari con legami forti con i familiari proprietari¹⁵ o aperta anche a non familiari indipendenti;
- l'assetto organizzativo per valutare la qualità della direzione.

¹³ In particolare, per alcune occasioni di cambiamento, è utile valutare la possibilità di organizzare processi di scissione delle attività assegnandole ai vari familiari o ai vari rami. Tale possibilità è più ampia in caso di imprese diversificate o di imprese operanti in settori dove i beni oggetto di proprietà sono più facilmente separabili (come nell'immobiliare o nell'armatoriale).

¹⁴ E così, solo per citare solo alcuni dei grandi gruppi familiari italiani, il gruppo Agnelli è ancora identificato con Torino, il gruppo Benetton è ancora identificato con Treviso (anzi, con Ponzano Veneto), il gruppo Buzzi è ancora identificato con Casale Monferrato, il gruppo Chiesi è ancora identificato con Parma, il gruppo De Agostini è ancora identificato con Novara, il gruppo Ferragamo è ancora identificato con Firenze, il gruppo Ferrero è ancora identificato con Alba, il gruppo Indesit è ancora identificato con Fabriano, il gruppo Italcementi è ancora identificato con Bergamo, il gruppo Sella è ancora identificato con Biella.

¹⁵ Gersick con espressione efficace definisce questi consiglieri come *affiliate directors* (Gersick e Feliu, *forthcoming*).

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, R.C., Reeb, D.M., Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 2003.
- Coda V., Corbetta G., La valorizzazione dell'imprenditorialità familiare, in P. Garonna, G. Gros-Pietro (a cura di), *Il modello italiano di competitività*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Business, 1994.
- Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea, 1995.
- Corbetta G., Montemerlo D., Ownership, governance and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States, in *Family Business Review*, XII (4), 1999.
- Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Milano, Egea, 2010.
- EU Commission, Overview of the Family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies, Report November 2009
- Gersick, E. K., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., Lansberg, I., *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- Gersick E. K., Comments on a Harvard Business Review Case, *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 1, 1998.
- Gersick E.K., Felius N., Governance Implementation, in L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma, *The Sage Handbook of Family Business*, forthcoming.
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y., Dino, R.N., The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005.
- Magretta J., Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom, *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 1, 1998.
- Marchetti P., La democrazia come risposta, *Via Sarfatti*, 25, n. 7/8, luglio/agosto 2011
- McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson Jr., G.V., Mishra, C.S., Founding family controlled firms: efficiency and value, *Review of Financial Economics*, 7, 1998.
- Michelin F., *E perchè no ?*, Genova, Casa Editrice Marietti, 2002 (ed. or., *Et pourquoi pas ?*, Parigi, Editions Grasset & Fasquelle, 1998).

- Miller D., Le Breton-Miller I, *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, Harvard Business School Press, 2005 (tr. it., *Mantenere il successo. Lezioni di vantaggio competitivo dalle grandi imprese familiari*, Milano, Etas, 2005).
- Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Milano, Egea, 2000.
- Montemerlo D., Ward J.L., *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*, Marietta GA, Family Enterprise Publishers, 2005.
- Novak M., *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, New York, The Free Press, 1996 (tr.it., M. Novak M., *L'impresa come vocazione*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2000).
- Onida P., *Economia d'azienda*, Torino, UTET, 1971.
- Osservatorio AUB (AIdAF-Unicredit-Bocconi) su tutte le aziende familiari di medie e grandi dimensioni, II Rapporto 2010.
- Peters R.T., Waterman R.H. Jr, 1982, *In Search of Excellence. Lessons from American Best Run Companies*, New York, Harper & Row (tr. it., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Milano, Sperling & Kupfer, 1984).
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Altruism, agency, and the competitiveness of family firms, *Managerial Decision Economics*, 23, 2002.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Toward a theory of altruism in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18, 2003.
- Simoncini A., *Prefazione*, in M. Carlotti, *Il bene di tutti*, Firenze, Società Editrice Fiorentina, 2010
- Villalonga, B., Amit, R., How do family ownership, management and control affect firm value?, *Journal of Financial Economics*, 80, 2006.
- Ward, J.L., *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.
- Ward J.L., *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, San Francisco, Jossey-Bass, 1991.