



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e management

LA CORPORATE GOVERNANCE NELLE SOCIETÀ A CONTROLLO FAMILIARE

Corporate governance in family business

Relatore: Chiar.mo

Prof. Pietro Maria Putti

Tesi di Laurea di:

Francesco Pieretti

Anno Accademico 2025 – 2026

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAP 1-CORPORATE GOVERNANCE.....	8
1.1 Inquadramento teorico	8
1.2 Evoluzione storica	9
1.3 Definizione.....	12
1.4 Teorie.....	13
1.4.1 Shareolders theory.....	14
1.4.2 Stakeholders teory.....	15
1.5 Obiettivi	17
1.6 Modelli.....	18
1.6.1 Modello tradizionale.....	19
1.6.2 Modello monistico	20
1.6.3 Modello dualistico	21
CAP 2- ASSETTI PROPRIETARI E IMPRESE FAMILIARI	23
2.1 L'assetto proprietario come determinante primaria della Corporate Governance	23
2.2 Assetti proprietari: proprietà concentrata e capitale diffuso	26
2.3 Identità dell'azionista di riferimento	29
2.4 Impresa familiare	30
2.5 Presenza sul territorio.....	32
2.6 Modello dei tre cerchi	33
2.7 Definizione.....	35
2.8 La composizione delle famiglie proprietarie	39
CAP 3- CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI	40
3.1 Panoramica	40
3.1.1 Family-centered	42
3.1.2 Market-oriented	43
3.1.3 Investor- centered.....	44
3.2 Obiettivi della corporate governance.....	45
3.3 Visione della proprietà familiare.....	47

3.4 CdA.....	52
3.5 CEO familiare - CEO non familiare.....	56
3.6 Il mentoring del CEO familiare e la performance aziendale.....	59
3.7 Fonti di finanziamento delle imprese familiari: crescita vs controllo	61
3.8 Legame con il territorio	63
CONCLUSIONI	67
BIBLIOGRAFIA.....	69
APPENDICE	72

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di analizzare il tema della corporate governance, con un focus specifico sulle implicazioni che tale concetto assume nelle società in cui il controllo è esercitato da una famiglia di riferimento.

L'analisi della corporate governance, negli ultimi anni, ha catturato l'attenzione di numerosi studiosi, i quali hanno cercato di spiegare come questa si articola e quali sono le implicazioni che da essa derivano. Lo studio delle imprese familiari occupa, da sempre, una posizione di rilievo nella letteratura economica, in quanto tali realtà costituiscono un pilastro fondamentale del tessuto produttivo globale. Il presente lavoro si propone, pertanto, di esaminare le modalità attraverso cui questi due temi si intersecano e si integrano.

Il primo capitolo è dedicato all'inquadramento della corporate governance: dopo averne delineato i confini concettuali e ripercorso l'evoluzione storica, l'analisi si focalizza sulle principali teorie di riferimento. Dopodichè, vengono presentati i diversi modelli di amministrazione e controllo che le società possono adottare: modello tradizionale, monistico e dualistico.

Nel secondo capitolo l'attenzione si sposta sul tema degli assetti proprietari. Per studiare efficacemente la governance di un'impresa, infatti, la struttura della proprietà costituisce il primo e più importante elemento d'indagine. Nella seconda parte del capitolo viene introdotto il tema dei family business; L'elaborato esamina le definizioni prevalenti in

letteratura per poi metterne in luce i tratti caratteristici e i fattori di specificità rispetto alle imprese non familiari.

Il terzo e ultimo capitolo analizza gli obiettivi e le implicazioni di un'efficace corporate governance all'interno delle società familiari. L'attenzione si focalizza sulla centralità del CdA, sulla visione imprenditoriale e sul radicamento territoriale tipico dei family business. Infine, vengono approfonditi due fattori cruciali per la crescita e la competitività aziendale: l'inserimento di amministratori esterni qualificati e l'apertura a fonti di capitale esterne alla famiglia.

L'elaborato è, infine, arricchito da un'intervista sul campo al Dott. Giulio Cocci, la cui esperienza diretta ha fornito preziosi elementi di analisi e spunti di riflessione sulle dinamiche trattate.

CAP 1-CORPORATE GOVERNANCE

1.1 Inquadramento teorico

Il tema degli assetti di governo delle imprese ha da sempre ricoperto un ruolo rilevante all'interno della letteratura economico-aziendale. L'importanza riconosciuta negli ultimi anni alla tutela dei diritti degli azionisti e di tutti i soggetti portatori d'interessi ha posto la corporate governance al centro di un intenso dibattito che ha suscitato la crescente attenzione degli studiosi di matrice economica e giuridica.

Ad amplificarne l'interesse contribuisce il processo di globalizzazione e di conseguente apertura del mercato dei capitali. Governi, investitori e imprese si trovano, infatti, a dover fare i conti con la governance.

I governi, da un lato, sostengono l'adozione delle migliori pratiche di governance, poiché, esse favoriscono l'afflusso di capitali. Gli investitori riconoscono, invece, nella corporate governance un nuovo strumento da utilizzare nelle loro valutazioni e decisioni sull'opportunità di fare o meno investimenti. Le imprese, infine, si rendono conto che la corporate governance è una 'leva di valore' da poter spendere sul mercato, poiché, gli investitori sono disposti a pagare un 'premio' per le azioni di imprese che hanno un sistema con pratiche di governo societario ben definite.

È proprio partendo da queste considerazioni che numerosi studiosi si sono avvicinati a tale tematica focalizzando l'attenzione in particolare sul ruolo, sulla composizione e sul funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

1.2 Evoluzione storica

L'avvento delle società di capitali rappresenta un'innovazione giuridica di fondamentale importanza nella storia economica¹. Si tratta di società che possono assumere la titolarità di diritti e di responsabilità legali, che prima erano attribuite alle sole persone fisiche, che sono distinte e indipendenti da quelle degli azionisti che ne possiedono le quote di capitali di rischio.

Quando una impresa cresce di dimensioni è costretta ad aprire il capitale al mercato, frazionando la proprietà tra nuovi investitori. Il capitale di rischio inizia, dunque, ad essere frammentato.

Nel 1932 due studiosi statunitensi, Bearle e Means, riscontrano, quale effetto della frammentazione del capitale, un nuovo modo di essere delle imprese; il ruolo del proprietario risulta essere separato da quello del soggetto che detiene il controllo.

Questi due soggetti si trovano ad operare, in effetti, perseguendo interessi non sempre coincidenti: mentre l'obiettivo dei proprietari è quello di avere un adeguato ritorno economico dal loro investimento, i manager hanno l'obiettivo di conseguire posizioni di

¹ Verso la metà del XIX secolo si assiste ad un cambiamento. L'ordinamento giuridico consente la possibilità di creare forme societarie dotate di personalità giuridica e questo accresce in maniera esponenziale l'interesse verso la corporate governance.

potere e di prestigio, o comunque, di soddisfare i propri interessi personali . La presenza d'interessi divergenti è l'elemento che dà il via al dibattito sulle problematiche di corporate governance, intendendo la stessa come l'insieme dei meccanismi di controllo grazie ai quali allineare questi divergenti interessi.

Inoltre, la scelta delle imprese britanniche, di quotare sul mercato dei capitali le proprie aziende, fa crescere ulteriormente l'interesse verso la governance.

Per registrare un ulteriore avanzamento nel dibattito bisogna attendere l'arrivo degli anni Settanta, a seguito delle direttive della Comunità Economica Europea, aventi l'obiettivo di guidare il processo di armonizzazione del diritto societario tra i vari stati membri. Negli anni Ottanta, però, il dibattito sulla corporate governance sembra perdere di interesse in quanto l'orientamento prevalente sosteneva che questa non fosse altro che una trovata pubblicitaria di alcuni 'fanatici' del diritto. Verso la fine degli anni Novanta, a seguito del processo di privatizzazione, della crescita del peso degli investitori istituzionali nel capitale di rischio delle imprese e del fallimento di alcune importanti società, la tematica della corporate governance attira l'attenzione di studiosi, economisti, investitori, legislatori. Lo shock provocato dai clamorosi collassi di alcuni gruppi multinazionali², spesso causati da carenze nel sistema di governo societario e da scarsa trasparenza delle relazioni tra manager, proprietà e altri stakeholders, ha fatto definitivamente comprendere che una 'cattiva' architettura delle regole di governo dell'impresa e la mancanza di trasparenza sulle stesse rappresenta un elemento di debolezza e criticità del capitalismo moderno.

² Si pensi ai collassi di Enron (2001), WorldCom (2002), Parmalat (2003)

Sono state avviate a livello mondiale diverse iniziative volte a rafforzare la governance, ritenendo che tali fallimenti non sarebbero accaduti se gli azionisti avessero adeguatamente monitorato il management, se vi fosse stata un'adeguata informazione al mercato e se vi fossero stati efficaci controlli.

Ciò ha dato nuovo vigore alle istanze di coloro che vedevano nella (buona) corporate governance un elemento 'vincente' per un governo sano e corretto delle imprese, spingendo così verso un rafforzamento dei presidi di governance delle società quotate in mercati regolamentati.

1.3 Definizione

La corporate governance è un tema multiforme perché assume configurazioni diverse a seconda del tipo di impresa che si analizza; la grande impresa quotata, la cooperativa di produzione, la cooperativa di consumo, l'impresa familiare o la società a controllo pubblico. Ed è multiforme perché assume caratteristiche diverse a seconda delle istituzioni che caratterizzano il paese in cui l'impresa opera, dato che la normativa, i codici di buona governance, il funzionamento del mercato dei capitali, la cultura e i valori individuali variano sensibilmente a livello internazionale.³

L'utilizzo dell'espressione corporate governance è relativamente recente. Si ritiene che il termine corporate governance sia stato utilizzato per la prima volta da Richard Eells Per indicare la Struttura e il funzionamento della politica aziendale.

Con il termine corporate governance si fa riferimento all'insieme dei principi, delle regole e dei meccanismi attraverso cui un'impresa viene gestita e controllata. Quindi, la Corporate Governance nasce per esprimere le regole secondo cui le decisioni aziendali vengono prese, sia in termini di processi sia di definizione dei mezzi per raggiungere gli obiettivi, nonché naturalmente di strumenti per la misurazione dei risultati. Negli ultimi anni il dibattito sulla corporate governance ha posto in evidenza la necessità di superare la tradizionale focalizzazione sulla funzione protettiva del valore aziendale per comprendere anche l'influsso che i sistemi di governo possono esercitare sui processi di creazione del valore.

³ Alessandro Zattoni corporate governance

La corporate governance rappresenta il complesso di principi e regole che configurano la modalità di distribuzione del valore generato dall'attività imprenditoriale; dunque questi principi e regole sono finalizzate a gestire la fase di produzione di valore generato dall'attività imprenditoriale.

Il Sole 24 Ore inquadra tale concetto, e lo definisce come “L'organizzazione interna d'impresa, che regola le relazioni fra i soggetti che a diverso titolo intervengono nello svolgimento dell'attività e che punta a tutelare i diversi interessi coinvolti. L'obiettivo di queste regole è di tutelare la buona gestione e, nel contempo, gli interessi di soci, creditori e dipendenti.”

Un sistema di corporate governance efficace deve quindi definire chiaramente ruoli, responsabilità, flussi informativi, obiettivi strategici e sistemi di controllo interni ed esterni.

In altre parole, la corporate governance rappresenta: come l'impresa è amministrata e controllata, come viene creato il valore attraverso l'attività produttiva e come tale valore viene distribuito tra i soggetti coinvolti.

1.4 Teorie

Nel dibattito sulla corporate governance si hanno due principali teorie: la Shareholder Theory e la Stakeholder Theory.

1.4.1 Shareolders theory

La “ shareolders theory” afferma che l’obiettivo primario del management è massimizzare il valore per gli azionisti. Il perseguimento della creazione del valore per gli azionisti viene considerato il fine ultimo dell’impresa. Possiamo definire la teoria degli shareholder come una evoluzione delle teorie neo-classiche

Nel 1970, il celebre economista americano Milton Friedman, ritenuto uno dei maggiori esponenti della teoria degli shareholder, pubblicò un editoriale sul New York Times dal titolo “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. Con questo articolo, Friedman poneva le basi della celebre Shareholders Theory, affermando che l’unico compito del management è quello di generare profitto a favore degli azionisti nel rispetto delle leggi. Rappaport, uno dei più importanti sostenitori della teoria sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, sostiene dei principi guida che un programma aziendale dovrà seguire per ottenere come risultato sia la soddisfazione degli interessi degli azionisti ma anche, di conseguenza, gli interessi degli altri stakeholder.

Per l’autore, per massimizzare il valore per gli azionisti, le aziende devono creare valore per tutti i loro stakeholder (che altrimenti rifiuterebbero di contribuire all’impresa) e che massimizzare il valore per gli azionisti equivale quindi a massimizzare la creazione di valore per tutti gli stakeholder. Questo è un approccio meno rigido rispetto a quello di Friedman, il quale sosteneva che qualunque dovere sociale differente rispetto al perseguimento degli interessi specifici degli azionisti, potrebbe danneggiare l’intero

sistema aziendale e persino sociale. Le teorie manageriali sull massimizzazione del valore per gli azionisti hanno influenzato la gestione dell'impresa da parte dell'amministrazione e il comportamento dei manager.

1.4.2 Stakeholders teory

La stakeholder theory ha come obiettivo la massimizzazione del valore di tutti gli stakeholder. In effetti, Coda sostiene che nei contesti competitivi di oggi non è neppure immaginabile di poter creare valore per gli azionisti senza un forte ed efficace impegno a creare valore per i clienti e per i collaboratori tutti. Il padre della teoria degli stakeholder è considerato Edward Freeman. Nel saggio pubblicato nel 1984 “ Strategic Management: a Stakeholder Approach “ Freeman definisce gli stakeholder come i soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere. Successivamente, nel 1988, Freeman pubblica un articolo in collaborazione con Willian Evan, in cui sosteneva una concezione etica dell'impresa societaria, connesso al modello teorico degli stakeholder.

Sulla base di queste premesse, gli autori hanno esposto due principi che il management dovrebbe rispettare nei confronti degli stakeholder.

Primo principio: bisogna gestire l'impresa per il bene dei suoi stakeholders, garantendo loro i diritti e la partecipazione alle decisioni che influenzano in modo significativo il loro benessere.

Secondo principio: il management si deve porre dei confronti degli stakeholders come agent e agire nei loro interessi e nell'interesse dell'impresa al fine di garantire la sopravvivenza, salvaguardandogli interessi a lungo termine di ogni gruppo.

I soggetti che Evan e Freeman individuano come stakeholder sono stati originariamente suddivisi in cinque gruppi: dipendenti, fornitori, clienti, azionisti e membri della comunità locale.

Successivamente, altri autori hanno apportato ulteriori approfondimenti per delineare una precisa analisi delle diverse tipologie di stakeholders. Secondo Clarkson gli stakeholders si suddividono in primari (azionisti, investitori, dipendenti, consumatori, fornitori, Stato e comunità) e secondari (gruppi di opinione, media, sindacati, partiti politici). Werther e Chandler hanno suddiviso gli stakeholder in interni (dipendenti, dirigenti, azionisti, sindacati), contrattuali (clienti, finanziatori, fornitori, distributori), pubblici (istituzioni pubbliche e comunità) e authorities (ambientalisti e aziende del terzo settore).

Quindi, secondo la visione della teoria degli stakeholder, l'obiettivo dell'impresa è creare valore per tutti i soggetti i cui interessi convergono nell'impresa. I soggetti coinvolti nell'attività di impresa e nei rapporti con essa, legati da vincoli contrattuali o di altri tipo, riceveranno in cambio del loro apporto una parte di valore creato dall'impresa sotto varie forme.

1.5 Obiettivi

Dopo aver presentato le due teorie, in questo elaborato si considera la teoria degli stakeholders e ciò porta a questo: Una corporate governance di qualità consiste in un sistema di strutturazione, gestione e controllo di una società per perseguire contemporaneamente i seguenti 3 obiettivi:

- 1) soddisfare gli obiettivi strategici degli azionisti: in prima istanza si evidenzia è il fatto che ci si riferisce a degli obiettivi strategici e che la struttura societaria deve essere funzionale al rispetto di quest'ultimi, che sono fissati dalla proprietà⁴.
- 2) Considerare e soddisfare gli interessi di tutti gli stakeholders (dipendenti, fornitori, clienti) e tenere conto delle esigenze dell'ambiente, del territorio in cui ha luogo l'attività produttiva e delle comunità locali.
- 3) Operare in modo conforme alla legge: Questa conformità nel sistema anglosassone è la compliance. La compliance è il combinato disposto dell'insieme delle regole pubblicistiche, cioè stabilite dallo stato a tutela di interessi superiori come ambiente, salute e sicurezza, con le regole che si dà l'azienda a tutela degli interessi dei proprietari. Le regole di compliance sono raccolte nelle best practice che rappresentano indicatori delle migliori attività imprenditoriali di riferimento per chi fa impresa.

1.6 Modelli

in un mercato sempre più globale e competitivo, la scelta del modello di corporate governance più adeguato assume un ruolo decisivo. Individuare la struttura di governance più coerente con le esigenze dell'impresa significa dotarsi degli strumenti necessari per anticipare, affrontare e gestire efficacemente i cambiamenti, ridurre i rischi derivanti dall'incertezza e sostenere decisioni strategiche capaci di garantire continuità, crescita e creazione di valore nel lungo periodo. Un modello di governance appropriato consente inoltre di assicurare stabilità organizzativa, rapidità decisionale, trasparenza nei processi e capacità di adattamento, elementi indispensabili per competere in contesti caratterizzati da complessità crescente.

Dal 1° gennaio 2004 la legge riconosce alle società la possibilità di scegliere tra tre diversi modelli di governance: il modello tradizionale, monistico e dualistico.

Le finalità principali che hanno persuaso il legislatore alla revisione dei modelli di corporate governance, sono state quelle della necessità di incrementare la competitività delle imprese italiane nei mercati finanziari e della capacità di attrarre capitali di rischio e di debito.

1.6.1 Modello tradizionale

Il modello tradizionale è il sistema di corporate governance più diffuso nel panorama giuridico e imprenditoriale italiano. È caratterizzato da una struttura di governo fondata su una netta separazione tra la funzione di amministrazione e la funzione di controllo. L'assemblea dei soci, che rappresenta i proprietari dell'impresa e quindi è il luogo in cui si esprime la volontà della proprietà, nomina direttamente il consiglio di amministrazione (o amministratore unico) e il collegio sindacale. Al CdA è affidata in via esclusiva la gestione dell'impresa, con il compito di definire le strategie per il raggiungimento dell'oggetto sociale e di prendere le decisioni di fondo dell'impresa. Tale organo può delegare le funzioni a un amministratore delegato o a un comitato esecutivo, mantenendo però la responsabilità ultima della gestione. Il Collegio Sindacale, invece, è l'organo di controllo interno, opera come un organo di vigilanza distinto e autonomo. Il collegio sindacale deve monitorare che ci sia osservanza delle leggi e dello statuto rispetto alle delibere societarie, che vengano rispettati i principi di corretta amministrazione e monitorare che ci sia l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, ovvero che il potere decisionale sia ripartito ed effettivamente esercitato secondo criteri di competenza e di responsabilità.

Gli amministratori possono essere soci o non soci. Lo statuto può prevedere dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza.

1.6.2 Modello monistico

Il modello monistico⁵ (derivazione anglosassone) si caratterizza per avere due organi: il consiglio di amministrazione, a cui aspetta in via esclusiva la gestione dell'impresa, e il comitato per il controllo sulla gestione. Sistema monistico: esigenza di tutelare la società, quindi sia i soci ma anche il nome e la rispettabilità della società. Questa esigenza viene garantita dalla presenza del consiglio di amministrazione che possiede poteri di gestione e controllo.

La funzione di controllo, che nel sistema tradizionale è affidata al collegio sindacale, che è un organo esterno e indipendente, nel sistema monistico è affidata al comitato per il controllo sulla gestione che è composto da alcuni membri del consiglio di amministrazione. A differenza del sistema tradizionale nel quale i soci nominano sia il consiglio di amministrazione (o amministratore unico) sia il collegio sindacale, nel modello monistico l'assemblea dei soci elegge il c.d.a. e, a sua volta, il c.d.a. provvede a scegliere tra i suoi membri i componenti del controllo interno, ovvero il comitato per il controllo sulla gestione. Perciò se nel sistema tradizionale è la proprietà, ovvero l'assemblea dei soci, ad eleggere i controllori (collegio sindacale) e i controllati (amministrazione), nel modello monistico la proprietà nomina gli amministratori e sono quest'ultimi che nominano i soggetti a cui aspetta la vigilanza; Altro aspetto centrale è che nel sistema monistico non è prevista la possibilità di affidare l'amministrazione ad un

⁵ Per quanto riguarda la generalità delle società per azioni il modello monistico viene disciplinato negli articoli 2409-sexiesdecies, 2409-septiesdecies, 2409-octiesdecies e 2409-noviesdecies c.c., mentre disposizioni specifiche sono dettate per le società quotate dal d.lgs. 24.2.1998, n.58 (t.u.f.)

amministrazione unico, dunque l'organo amministrativo è pluripersonale. Peculiarità del sistema è proprio quella di coinvolgere i soggetti istituzionalmente deputati alla funzione di controllo nelle decisioni gestionali; i componenti del comitato sono a tutti gli effetti amministratori e votano in seno al c.d.a. al pari di ogni altro consigliere

1.6.3 Modello dualistico

Il modello dualistico⁶ (derivazione germanica) prevede la presenza di due organi: il consiglio di gestione (management board) e il consiglio di sorveglianza (supervisory board).

Il consiglio di gestione è l'organo incaricato della gestione dell'impresa (esercita le funzioni tipiche del CdA nel modello tradizionale). Compie tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale (scelte strategiche, commerciali, industriali) e ha l'obbligo di informare tempestivamente il Consiglio di Sorveglianza sull'andamento degli affari e sulle operazioni di maggior rilievo.

I membri del consiglio di gestione sono nominati dal consiglio di sorveglianza.

Il consiglio di sorveglianza è nominato dall'assemblea ordinaria, e ha funzione di vigilanza. Il Consiglio di Sorveglianza è l'organo più caratteristico del sistema dualistico;

⁶ Per quanto riguarda la generalità delle società per azioni il modello dualistico viene disciplinato negli articoli 2409 octies, 2409 novies, 2409 decies, 2409 undecies, 2409 duodecies, 2409 terdecies, 2409 quaterdecies

Concentra in sé sia i compiti di controllo (che nel sistema tradizionale spettano al Collegio Sindacale), sia alcune funzioni di alta amministrazione (che normalmente spettano all'Assemblea dei soci).

CAP 2- ASSETTI PROPRIETARI E IMPRESE FAMILIARI

2.1 L'assetto proprietario come determinante primaria della Corporate Governance

Il tema degli assetti proprietari è centrale nella letteratura sulla corporate governance poiché rappresenta un fattore chiave per comprendere le relazioni tra proprietà e controllo e poiché assume un ruolo determinante nell'analisi delle modalità con cui vengono orientate le scelte strategiche della società. Storicamente, la discussione ha assunto particolare importanza fin dagli anni immediatamente successivi alla grande crisi di Wall Street del 1929, e in seguito, grazie ai contributi di Berle e Means (1932).

Dunque, l'assetto proprietario di una società svolge un ruolo fondamentale nel suo quadro di governance. Comprendere come è articolata la struttura proprietaria è fondamentale per analizzare come una società viene gestita e controllata, chi ha il potere di prendere le decisioni e come tali decisioni vengono prese.

Il concetto di "assetto proprietario" si riferisce alle modalità di distribuzione dei diritti di proprietà tra i diversi soggetti che partecipano alla vita di un'impresa.

I proprietari di un'impresa rappresentano, di fatto, il soggetto economico dell'azienda, coloro i quali ne detengono il "supremo potere volitivo".

Comprendere il ruolo della proprietà aiuta quindi ad interpretare meglio la reale funzione degli organi di governo nelle imprese e ciò è particolarmente utile nelle società controllate da famiglie.

I modelli di governance vanno costruiti sulla singola realtà e non applicati in linea teorica. Non si deve applicare un modello indipendentemente dalla realtà che si ha davanti, non esiste un modello valido per tutti i casi, ma si devono comprendere quali sono le caratteristiche della proprietà.

Dunque l'assetto proprietario è la prima variabile da indagare nel definire la varietà dei modelli di governo delle imprese. Ragionare su quali e chi sono i proprietari, che caratteristiche hanno e capire come la proprietà incide sulla gestione della società.

Nell'ambito del modello generale di impresa capitalistica⁷ ci sono 2 importanti caratteristiche dell'assetto proprietario che congiuntamente ne qualificano la natura:

- 1) grado di concentrazione della proprietà.
- 2) identità dell'eventuale azionista di riferimento.

Il grado di concentrazione misura quanto il controllo di un'impresa è accentrato o distribuito tra i proprietari; in altre parole, misura quanti soggetti detengono il controllo dell'azienda e in quale proporzione.

⁷ L'impresa capitalistica è un'entità economica caratterizzata dalla proprietà privata dei mezzi di produzione, finalizzata alla generazione di profitto attraverso il lavoro salariato e lo scambio di merci sul mercato

L'analisi del grado di concentrazione della proprietà fa riferimento a 2 aspetti diversi ma complementari: il numero degli azionisti e la quota di capitale sociale detenuta da ciascuno di essi. Si può variare da situazioni in cui un unico soggetto o pochi possiedono la totalità del capitale (proprietà concentrata); fino a situazioni in cui migliaia di azionisti detengono piccole quote del capitale (proprietà diffusa).

Numerosi studi hanno dimostrato che a livello mondiale, l'impresa a proprietà diffusa caratterizzata da una netta separazione tra proprietà e controllo, gestita da manager spesso "unaccountable" rispetto agli azionisti, è presente principalmente negli Stati Uniti.

Il resto dei Paesi più sviluppati, come ad esempio la Germania, l'Italia, il Giappone ed altri Paesi dell'OCSE, mostrano, al contrario una concentrazione proprietaria maggiormente significativa, nel senso che il modello d'impresa caratterizzato dalla presenza di un azionista di maggioranza è quello più diffuso.

In questo scenario, il principale contributo dello studio di La Porta e altri (1999)⁸ è quello di identificare il cosiddetto "ultimate owners of capital and of voting rights in firms", ossia l'effettivo proprietario del capitale d'impresa e dei connessi diritti di voto, il quale altro non è che l'azionista di controllo. Il tema è particolarmente interessante poiché consente di comprendere chi detiene, in ultima analisi, la proprietà dell'impresa.

⁸ La Porta e altri (1999) nel paper "Corporate Ownership around the world" analizzano la struttura proprietaria di un campione composto dalle più grandi imprese per capitalizzazione di mercato, di ciascuno dei 27 Paesi ad economia più sviluppata del mondo.

Per l'analisi dei dati gli autori definiscono azionista di controllo o ultimate owner un soggetto o ente che, direttamente o indirettamente, possiede più del 20% dei diritti di voto in un'impresa, mentre classificano le imprese senza almeno un azionista che detenga più del 20% dei diritti di voto come "a proprietà diffusa". I dati empirici presentati da La Porta ed altri (1999) mostrano che il modello d'impresa più diffuso a livello mondiale è quello caratterizzato dalla presenza di un azionista di controllo, solitamente rappresentato dallo Stato oppure da una famiglia.

2.2 Assetti proprietari: proprietà concentrata e capitale diffuso

Nelle società quotate caratterizzate da un'elevata concentrazione del capitale nelle mani di investitori istituzionali stabili — i quali esercitano un'influenza dominante sulle politiche aziendali in virtù delle quote di rischio detenute — il Consiglio di Amministrazione ha il compito di rappresentare e unificare i diversi interessi presenti nell'impresa.

In questi contesti, i tipici problemi di *corporate governance* derivanti dalla separazione tra proprietà e controllo non assumono una rilevanza critica nella definizione delle strategie aziendali, grazie alla sostanziale unitarietà d'intenti riscontrabile tra i blocchi di controllo.

Ciò si manifesta con particolare evidenza nelle grandi famiglie imprenditoriali e investitori istituzionali stabili. In queste realtà, i gruppi di matrice familiare o le coalizioni di investitori istituzionali concentrano nelle proprie mani la proprietà del capitale e il diritto di indirizzo strategico. Di conseguenza, il *CdA* ne costituisce la diretta emanazione. Tali strutture aziendali si distinguono per la presenza di una proprietà forte, consolidata e coesa, sia in termini di obiettivi economico-finanziari da raggiungere, sia in termini di cultura d'impresa condivisa.

Ben diversa è la situazione nelle moderne public company, in cui l'attività d'impresa è finanziata dal capitale diffuso derivante dal pubblico risparmio. In questo contesto, la compagine proprietaria assume una fisionomia definita solo in termini relativi, rimanendo strutturalmente frammentata e soggetta a continui mutamenti a causa delle dinamiche di mercato.

Questa peculiare morfologia della base azionaria rende complessa la conciliazione di culture diverse e di differenti visioni sul concetto di valore. Di conseguenza, la responsabilità di definire e attuare un'efficace ed efficiente gestione aziendale si sposta dal *Board* direttamente al management. In tali scenari, diventa essenziale che il gruppo dirigente sia in grado di rappresentare, nello svolgimento delle proprie funzioni, la totalità degli interessi di una proprietà vasta e diversificata. Questi interessi trovano il loro naturale momento di sintesi e di incontro nell'assemblea dei soci.

In queste imprese, i manager esercitano un'influenza dominante sul *Board*, di cui costituiscono un'emanazione di natura prettamente giuridica piuttosto che economica.

In linea teorica, l'ampia delega concessa al management dovrebbe focalizzarsi maggiormente sugli aspetti operativi; tuttavia, a causa della polverizzazione della proprietà, i manager finiscono spesso per assumere il pieno controllo anche delle scelte di alta direzione strategica.

Nelle *public company*, l'assetto proprietario è strutturalmente instabile e soggetto a frequenti mutamenti nel breve periodo; una caratteristica, questa, che ostacola una programmazione strategica orientata al lungo termine. In questo scenario, sono i manager a detenere il reale timone strategico dell'impresa, mentre l'operato aziendale è sottoposto al controllo del mercato finanziario piuttosto che a quello dei soci. Questi ultimi, infatti, risultano spesso distanti dalle concrete problematiche gestionali, focalizzando la propria attenzione quasi esclusivamente sul raggiungimento di performance finanziarie immediate e di breve periodo

In questo contesto, gli investitori istituzionali — quali fondi comuni di investimento, compagnie di assicurazione, fondi pensione e SICAV — rivestono un ruolo fondamentale e complementare a quello degli azionisti di riferimento nella struttura dei poteri di governo dell'impresa. La loro presenza funge da importante contrappeso, poiché la natura professionale di questi operatori consente un monitoraggio più attento e qualificato sull'operato del management rispetto a quello esercitato dai piccoli risparmiatori retail.

2.3 Identità dell'azionista di riferimento

L'azionista di controllo è il soggetto (persona fisica o ente) che possiede una quota di capitale tale da esercitare il controllo effettivo della società, cioè da influenzarne in modo decisivo le scelte.

Con l'espressione "tipologia di soggetti proprietari", ci si riferisce alle caratteristiche dei diversi azionisti: siano essi familiari o esterni, e all'interno di quest'ultima categoria, investitori istituzionali o soggetti privati. Tale distinzione è molto importante, perché incide sul meccanismo di contributi offerti e ricompense attese da ciascuno dei soggetti proprietari. Infine, quando si osserva il "ruolo della proprietà nelle scelte d'impresa" ci si riferisce ad un aspetto qualitativo, ossia il livello di "ingerenza" dei familiari all'interno dell'impresa, ovvero la capacità di considerare l'azienda come un'attività economica autonoma e non esclusivamente come un affare di famiglia.

2.4 Impresa familiare

Le imprese familiari rivestono da sempre un ruolo fondamentale nell'economia. Queste possono essere considerate come elementi di struttura dei sistemi economici, come una sorta di fattore costante presente in diversi paesi e in differenti forme di capitalismo. In Italia, soprattutto, e nel resto del mondo ci troviamo di fronte a imprese familiari che coinvolgono diverse famiglie e diverse imprese, controllate da un unico soggetto economico. Dunque troviamo una forte presenza di imprese in cui la famiglia è il principale punto di riferimento e il nucleo di tutta l'attività aziendale. La realtà delle imprese familiari è ampia, eterogenea e articolata, comprendendo diverse forme di organizzazione che si configurano in ragione della dimensione aziendale, della generazione familiare e degli obiettivi di sviluppo. Nelle imprese familiari di minori dimensioni, il controllo è spesso detenuto da un imprenditore di prima generazione, o da una famiglia ristretta; le medie e medio-grandi imprese familiari sono sovente caratterizzate dalla presenza di un numero crescente di soci o azionisti familiari, di generazioni successive alla prima; infine, le grandi imprese familiari sono spesso caratterizzate da una elevata articolazione familiare, con una presenza di soci o azionisti familiari, in generazioni successive, e con una presenza diffusa e crescente di soggetti esterni alla famiglia nei ruoli di manager, di consiglieri esterni, ed in alcuni casi con presenza di soggetti terzi nel capitale.

Le società in cui la proprietà è rappresentata da una famiglia di riferimento si fondano su un'insieme di valori, di strutture e di risorse che sono uniche e riconducibili al nome di quella famiglia. Queste società sono caratterizzate da un coinvolgimento di lunga data della famiglia, il quale, porta alla creazione di risorse specifiche⁹, che consentono di avere successo nel tempo. Uno dei concetti di maggior interesse, pertanto, è quello di familiness. Alla luce del coinvolgimento della famiglia nelle decisioni di business, Chrisman, Chua e Sharma (2005) definiscono la familiness come la combinazione delle diverse risorse e capacità dovuta a tale coinvolgimento e, dunque, alle continue interazioni tra i membri della famiglia e il sistema impresa. Queste risorse e capacità che si basano su capitale sociale, umano e finanziario unico e che sono generate dal coinvolgimento della famiglia, creano un vantaggio competitivo difficile da replicare.¹⁰

Dunque, assume particolare rilevanza il concetto di capitale sociale della famiglia imprenditoriale, inteso come il network relazionale che i suoi membri intrattengono con i vari stakeholder esterni¹¹. Si tratta di una ricchezza vitale perché consente all'impresa di acquisire risorse di vario tipo: da quelle conoscitive e tecnologiche a quelle di capitale. Di conseguenza è fondamentale dotarsi di un sistema di governance che regoli tutti questi aspetti caratteristici.

⁹ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120

¹⁰ Il concetto di familiness è molto apprezzato in letteratura poiché essenziale nella spiegazione degli elementi chiave alla base del coinvolgimento nell'attività d'impresa da parte dei vari membri della famiglia (Zellweger, Eddleston e Kellermanns, 2010; Chirico, Ireland e Sirmon, 2011)

¹¹ Kontinen e Ojala, 2011a; Coviello e Munro, 1997

2.5 Presenza sul territorio

Per dimostrare quanto le imprese controllate da famiglie siano centrali nel sistema economico italiano, si presenta lo studio XVI Edizione osservatorio AUB.

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole*		Medie**		Grandi**	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	8.817	70,0%	6.751	61,4%	15.568	66,0%
Filiali di Imprese Estere	1.792	14,2%	2.307	21,0%	4.099	17,4%
Cooperative e Consorzi	639	5,1%	487	4,4%	1.126	4,8%
Coalizioni	551	4,4%	403	3,7%	954	4,0%
Statali/Enti locali	308	2,4%	418	3,8%	726	3,1%
Controllate da P.E.	404	3,2%	542	4,9%	946	4,0%
Controllate da Banche / Assicurazioni	56	0,4%	63	0,6%	119	0,5%
Controllate da Fondazioni	16	0,1%	6	0,1%	22	0,1%
Public companies	6	0,0%	12	0,1%	18	0,1%
Totale	12.589	100,0%	10.989	100,0%	23.578	100,0%

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2023 (fonte: Aida).

(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2023 (fonte: Aida).

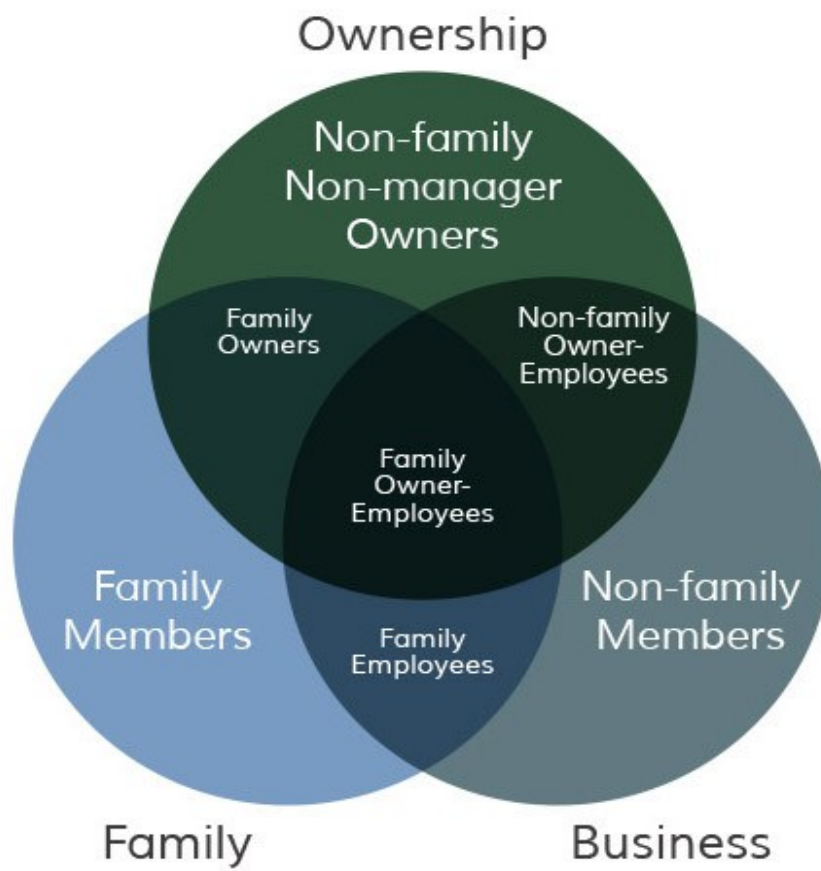
Come si evince dalla tabella, le società a controllo familiare con un fatturato superiore a 50 milioni di euro rappresentano il 66% della popolazione delle imprese italiane. Tutti gli altri modelli proprietari sono minoritari. Questo è un dato molto interessante; infatti ci dimostra che anche le grandi società continuano ad avere una famiglia come riferimento. Nel resto del mondo, quando un'azienda cresce oltre i 50 milioni di fatturato, tende a quotarsi in borsa o ad aprirsi a fondi di investimento, trasformandosi in *public company* o società a controllo manageriale. In Italia le aziende crescono, ma la famiglia mantiene saldamente il controllo.

2.6 Modello dei tre cerchi

Se diverse sono le classificazioni proposte in dottrina, diffusa è la convinzione che, indipendentemente dalle caratteristiche dell'organizzazione, le varie family business sono accomunate dalla costante ed inevitabile sovrapposizione e condizionamento di tre sistemi: impresa, famiglia e patrimonio.

Il modello dei 3 cerchi (Three-circle model of the family business system), è il primo e la base di tutti gli studi che vengono fatti sulle family business. Questo modello nasce dalla collaborazione tra Renato Tagiuri e John Davis, un professore e un dottorando (presso la Harvard Business School), che analizzando una miriade di imprese familiari per capire problemi, opportunità e implicazioni, arrivano a proporre questo modello. I 3 cerchi rappresentano la famiglia la proprietà e il business. Questo modello si può applicare a qualsiasi impresa in cui vi sono delle dinamiche familiari di fondo. L'intersezione tra le 3 parti rappresenta tutte le possibili configurazioni che si possono venire a creare in queste aziende. Infatti possiamo avere soggetti che sono solo proprietari; proprietari che appartengono alla famiglia; familiari che ricoprono ruoli manageriali oppure manager esterni senza legami familiari.

La forza del modello risiede nella sua universalità: può essere applicato a qualsiasi organizzazione in cui siano presenti dinamiche familiari, facilitando la comprensione della complessità strutturale e relazionale che caratterizza le imprese di famiglia



Three-circle model of the family business system

2.7 Definizione

Nel corso del tempo sono stati diversi gli autori che si sono interessati allo studio e all'analisi delle imprese cosiddette familiari. L'impresa familiare è un fenomeno complesso, che si esplicita in diverse forme e relazioni, che solo considerate unitariamente ne definiscono l'essenza e la concreta realtà: è infatti, al tempo stesso, un insieme privato e chiuso di legami e relazioni familiari; un'istituzione con una sua storia e con un suo sistema di valori; un soggetto economico e imprenditoriale, la cui attività ha ripercussioni importanti anche sulla società e sulla realtà territoriale in cui opera.

Una definizione unanimemente accettata dagli studiosi non esiste; tuttavia si ritiene possibile, attraverso l'esame delle diverse teorizzazioni, individuare dei riferimenti che rendano agevole la comprensione del fenomeno "azienda familiare", cercando di circoscrivere il più possibile l'oggetto della ricerca.

La prima definizione che si vuole proporre nel seguente elaborato è quella di Davis (1983), secondo il quale: " Sono familiari quelle imprese in cui gli aspetti strategici e gestionali sono soggetti all'influenza significativa di una o più famiglie. L'influenza è esercitata attraverso la proprietà e, a volte, la partecipazione di familiari nella gestione".

In questa definizione, Davis pone l'accento nel concetto di proprietà, ovvero che l'influenza della famiglia avviene principalmente attraverso la proprietà dell'impresa. Questa proprietà non deve essere necessariamente totale, ma deve essere sufficiente

per avere un'influenza significativa così da orientare le decisioni strategiche e gestionali. Dunque questa definizione pone l'accento sul binomio proprietà – controllo.

La definizione che prevale in letteratura, e che rappresenta un pilastro fondamentale nella letteratura economico-aziendale Italiana, è di demattè e corbetta (1993) “ Siamo in presenza di una family business quando uno o più nuclei familiari legati da stretti legami di parentela o affinità mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziari a “pieno rischio” o a “rischio limitato”, garanzie personali o reali di skills manageriali. S'intende per familiare un'impresa in cui una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela o affinità o solide alleanze, detengono quote di capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa”.

In primo luogo, gli autori non parlano di una generica "influenza", ma specificano che alla base ci sono nuclei familiari legati da stretti legami di parentela o affinità. La vera novità della definizione italiana, però, sta nell'aggiunta delle "solide alleanze". Demattè e Corbetta riconoscono che un'impresa familiare può nascere anche dall'unione di due o tre famiglie diverse, le cui relazioni sono così strette e durature da funzionare, nei fatti, come un unico grande nucleo familiare.

In secondo luogo, il passaggio centrale della definizione, è il concetto di “risorse totali “ che la famiglia mette a disposizione dell'impresa. Per risorse totali si intende che la famiglia mette a disposizione:

- Capitali finanziari a "pieno rischio"
- Garanzie personali o reali
- Skills manageriali

In terzo luogo gli autori concludono dicendo che la famiglia deve detenere una quota di capitale di rischio "sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa". Anche qui, come nella definizione di Davis, "Sufficiente" significa che, a seconda di come è frammentato il resto dell'azionariato, alla famiglia basta avere la maggioranza relativa dei voti per poter decidere le sorti dell'azienda nell'assemblea dei soci.

La definizione sviluppata dai due Autori italiani permette di analizzare l'assetto proprietario di un'impresa familiare come segue:

- Proprietà assoluta: il capitale di rischio è al 100% nelle mani di un'unico soggetto. È la classica configurazione della prima generazione, quella del fondatore. Le decisioni sono rapidissime e accentrate. Il CdA, in questa fase, è spesso solo una formalità burocratica.
- Proprietà chiusa stretta: il capitale di rischio è posseduto da pochi componenti della famiglia; La proprietà resta molto concentrata. C'è ancora un forte legame personale ed emotivo con l'azienda. Il controllo è solido, ma iniziano a nascere i primi bisogni di coordinamento per evitare che i dissidi personali tra fratelli si riflettano sulla gestione aziendale.
- Proprietà chiusa allargata: il capitale di rischio è posseduto da un ampio numero di componenti della famiglia; Molti di questi soci possiedono quote ma non lavorano nell'azienda e non ne conoscono la gestione quotidiana. Qui il CdA diventa fondamentale per mediare e allineare gli interessi tra i componenti della famiglia che partecipano attivamente alla gestione dell'impresa e tra i soci familiari che non partecipano alla gestione dell'attività.

- Proprietà aperta: il capitale di rischio è suddiviso tra soggetti che appartengono ad una famiglia e soggetti esterni arrivando fino alla quotazione in borsa. In questo caso, il ruolo del CdA diventa sempre più centrale, in quanto deve includere amministratori indipendenti per tutelare i soci di minoranza esterni.

Quindi, in sintesi, le imprese familiari si caratterizzano e si distinguono dagli altri tipi di imprese per alcuni elementi: La convivenza tra due istituti³⁴ diversi tra loro per natura e scopo, quali la famiglia e l'impresa³⁵, Una quota importante del capitale di rischio dell'impresa è detenuta dal nucleo familiare o dai nuclei familiari, I più importanti valori aziendali si identificano con quelli familiari.

Nelle imprese familiari gli attributi organizzativi per la creazione di valore sono compenetrati nel sistema di corporate governance e si fondano sulla particolare combinazione di risorse che deriva dall'interazione tra la famiglia e l'impresa (Carney, 2005). Il coinvolgimento dei membri della famiglia nei ruoli proprietari e/o manageriali indirizza le scelte strategiche, gli obiettivi perseguiti, la gestione delle risorse e lo sviluppo delle capacità organizzative (Corbetta, 2010)

2.8 La composizione delle famiglie proprietarie

In questo paragrafo viene presentata una ricerca del “XVII edizione dell’Osservatorio AUB” del 2 febbraio 2026, nella quale viene analizzata la composizione delle famiglie proprietarie in quelle imprese che hanno superato i 250 milioni di euro di fatturato.

Le famiglie proprietarie delle aziende familiari di grandi dimensioni risultano caratterizzate da una struttura abbastanza articolata. Circa l’83% delle famiglie analizzate presenta più di un figlio e, all’interno di questo gruppo, prevalgono le famiglie con figli di sesso diverso (52,2%). Nel complesso, la struttura delle famiglie proprietarie risulta caratterizzata da una prevalenza di nuclei con più figli, spesso di genere diverso. Con riferimento al genere, i figli maschi rappresentano il 61,4% del totale, mentre le figlie femmine costituiscono il 38,6%. Il primogenito è più spesso uomo in termini assoluti (64,1%), e questa percentuale tende a ridursi passando ai secondogeniti (61,6%) e ai figli successivi (56,6%). Pertanto, la struttura demografica delle famiglie proprietarie definisce un bacino di potenziali successori non perfettamente bilanciato in termine di genere (soprattutto con riferimento al primogenito), che incide sulle dinamiche di selezione del successore.

CAP 3- CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI

3.1 Panoramica

A questo punto della trattazione si analizza come il concetto di corporate governance si esplica nelle società a controllo familiare.

Per rendere le società a controllo familiare solide e competitive, è fondamentale un sistema di corporate governance che sia al tempo stesso efficace e flessibile per adattarsi alle mutevoli circostanze esterne ed interne.

Nel caso specifico delle società familiari, tale governance assume caratteristiche peculiari che derivano dalle modalità con cui la famiglia è coinvolta nella proprietà, nel controllo e nella gestione dell'impresa.

La proprietà e il governo dell'impresa familiare risentono, infatti, in modo significativo delle dinamiche interpersonali proprie del nucleo familiare, le quali possono incidere anche in maniera divergente rispetto alla configurazione degli assetti proprietari di governo e di management. Tale consapevolezza evidenzia come le imprese familiari non costituiscono una categoria omogenea, ma una realtà profondamente diversificata, che richiede analisi mirate, in grado di considerare la composizione degli organi di governo e il peso della famiglia nelle scelte strategiche.

Le possibili combinazioni tra proprietà, controllo e gestione sono pressoché infinite e derivano direttamente dalle caratteristiche della famiglia proprietaria.

Si possono, infatti, osservare imprese di prima generazione in cui la proprietà è in mano al fondatore; contesti in cui essa è suddivisa tra fratelli e sorelle o assetti più complessi in cui le quote sono distribuite tra cugini e da altri membri che hanno legami di parentela.

La famiglia può inoltre esercitare i livelli diversi di controllo o partecipazione alla gestione, oppure essere coinvolte in misura più o meno intensa con rilevanti implicazioni sugli assetti di governance e sugli orientamenti strategici.

A ciascun assetto proprietario corrisponde un determinato assetto di controllo volto sia a garantire un'efficiente gestione dell'impresa sia a consentire alla proprietà di perseguire i propri obiettivi nel tempo.

In questo senso il mantenimento del controllo rappresenta uno strumento fondamentale per la famiglia al fine di preservare la continuità aziendale e realizzare le proprie finalità economiche e non economiche.

Dal punto di vista teorico la governance dell'impresa familiare si distingue da quella delle imprese non familiari in quanto presenta un elevato grado di allineamento tra proprietà, controllo e gestione. Si potrebbe ritenere che questo allineamento elimini automaticamente eventuali problemi di governo; questa visione appare però riduttiva poiché trascura la complessità delle dinamiche familiari e organizzative che possono influenzare la qualità dei processi decisionali.

Alla luce di tali considerazioni risulta opportuno adottare un approccio più articolato che consente di distinguere tra differenti configurazioni di governance delle imprese familiari.

In questa prospettiva il presente lavoro propone una classificazione basata sulla presenza dei membri della famiglia negli organi di governo e sull'orientamento strategico che ne deriva.

Vengono individuati tre modelli principali:

- Family-centered
- Market-oriented
- Investor-centered

3.1.1 Family-centered

In questo modello la famiglia ha un ruolo esclusivo nella proprietà, nel governo e nella gestione dell'impresa.

La famiglia è responsabile dei processi decisionali e ha il potere di selezionare le risorse e le competenze dando preferenza ai membri familiari. Questa dinamica può portare a situazioni in cui la famiglia diventa un ostacolo alla crescita e allo sviluppo dell'impresa; infatti, sono frequenti casi in cui i membri della famiglia non possiedono le competenze necessarie per i compiti e i ruoli che devono svolgere. Al contrario, se i membri della

famiglia sono competenti e possiedono le capacità imprenditoriali e manageriali necessarie del family business, la presenza della famiglia nell'impresa può avere un effetto positivo sui risultati ottenuti.

3.1.2 Market-oriented

Questo modello si caratterizza per il permanere di una proprietà interamente familiare ma con l'apporto di un management esterno alla famiglia.

In linea teorica questa situazione non sarebbe dissimile da quella di imprese non familiari in cui gli assetti proprietari sono concentrati ma il governo aziendale è separato dalla proprietà ed affidato a soggetti dotati di elevata professionalità.

In realtà un quadro del genere, reso ibrido dalla presenza di soggetti esterni alla famiglia, è ancora riconducibile ad una governance di tipo familiare per diversi motivi.

In primo luogo occorre vedere caso per caso dove il management operi a livello aziendale e con quale grado di empowerment che gli è riconosciuto dalla proprietà familiare. Non è infrequente infatti che spesso ai manager siano delegate funzioni che per quanto critiche nel governo aziendale non sono però quelle strategiche che la famiglia continua a riservare a se stessa; in secondo luogo pur essendoci un Management che apporta capacità manageriali di cui sovente le imprese familiari difettano, esistono atteggiamenti

e comportamenti di stewardship che finiscono per allineare perfettamente interessi ed obiettivi degli organi di governo con quelli della proprietà.

In terzo luogo, ed è qui che risiede la specificità della governance familiare, l'apporto di manager esterni, sicuramente più improntato ad una cultura del mercato si integra perfettamente sia con il patrimonio di capacità imprenditoriali e manageriali identificabili con il termine di familles sia con performance l'insieme di valori che caratterizzano ed identificano la famiglia imprenditoriale nel suo territorio e nella sua comunità di riferimento.

3.1.3 Investor- centered

Consiste in quei modelli in cui la famiglia apre la proprietà a soggetti esterni. Questa apertura non snatura la governance familiari ma ne determina un'ibridazione. La scelta di aprire la proprietà a terzi può derivare da vari motivi tra cui difficoltà relazionali all'interno della famiglia o la necessità di nuovi capitali derivanti dall'evoluzione del modello market oriented. In ogni caso il cambiamento nella proprietà porta con sé una professionalizzazione dell'impresa familiare sia in termini di formalizzazione degli organi di governo come la presenza di membri esterni alla famiglia nel cda e sia in termini di ingresso di risorse e competenze provenienti dalla nuova parte proprietaria.

3.2 Obiettivi della corporate governance

Come si è ampiamente detto, la governance aziendale è l'insieme di regole, meccanismi e strutture che consentono di monitorare la gestione aziendale e di prendere decisioni strategiche in modo ordinato.

Il suo scopo è garantire trasparenza, migliorare l'efficienza nella gestione e tutelare gli interessi dei soci. Nel caso di un'azienda familiare, questo diventa ancora più importante perché, oltre ai risultati finanziari, entrano in gioco le emozioni, i legami personali e la continuità del patrimonio ereditario.

Per le imprese familiari, la corporate governance, costituisce uno strumento essenziale per ridurre i rischi, favorire la crescita e preservare il valore aziendale nel tempo. In assenza di regole chiare, le decisioni aziendali rischiano di produrre effetti negativi non solo sull'impresa, ma anche sugli equilibri familiari.

Una delle finalità principali di un sistema di governance strutturato è la gestione del naturale conflitto tra interessi dell'azienda e interessi dei soci e della famiglia.

Partire dal presupposto che tali interessi non sono sempre sovrapponibili consente di introdurre regole che tutelino entrambe le dimensioni e riducano il rischio di tensioni personali e instabilità aziendale. Inoltre, assetti decisionali chiari e meccanismi di tutela condivisi sono condizioni essenziali per:

- l'ingresso di manager o amministratori esterni;
- per l'apertura a investitori finanziari.

Nelle società a controllo familiare, un sistema di corporate governance ben funzionante deve favorire il raggiungimento di due obiettivi:

- 1) la capacità della famiglia proprietaria di esprimere una visione chiara del futuro dell'azienda/gruppo controllato;
- 2) la possibilità del management (familiare o non familiare) di realizzare tale visione utilizzando le migliori risorse disponibili sul mercato.¹²

Il primo obiettivo si riferisce alla capacità della famiglia proprietaria o comunque della famiglia che detiene il controllo, di essere in grado di stabilire, in modo chiaro, quali sono gli obiettivi da raggiungere nel lungo periodo;

Il secondo obiettivo si riferisce al fatto che non basta avere una visione chiara del futuro dell'azienda, ma è fondamentale che chi gestisce l'azienda sia capace di trasformare quella visione in realtà utilizzando in modo efficace le risorse migliori disponibili.

In pratica si rimanda alla capacità del management di prendere decisioni corrette, di scegliere persone competenti, di saper scegliere tecnologie e strumenti adatti e, in ultima istanza, di organizzare e coordinare il tutto.

Quanto detto sopra deve essere attuato rispettando i principi di accountability¹³ e check-and-balance¹⁴, principi chiave di qualsiasi sistema di governance perchè sono

¹³ Responsabilizzazione: essere responsabili, delle proprie azioni, dimostrando la conformità alle regole e mettendo in atto misure tecniche/organizzative adeguate.

¹⁴ Equilibrio: Richiede una struttura in cui i ruoli sono definiti e controllati, essenziale per la gestione dei rischi e l'adozione di decisioni consapevoli, specialmente nelle imprese familiari.

fondamentali per garantire trasparenza, gestione responsabile e prevenzione di comportamenti opportunistici.

Nelle imprese familiari il rispetto di questi principi 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 i diversi ruoli loro richiesti a seconda del tavolo decisionale a cui siedono, alla pari con le altre persone con cui interagiscono al tavolo medesimo; in terzo luogo, una grande cura nella composizione e nel funzionamento del Consiglio di Amministrazione (CdA), valorizzando il contributo di consiglieri non familiari indipendenti.

3.3 Visione della proprietà familiare

Precedentemente si è detto che la famiglia proprietaria deve avere una chiara visione strategica dell'azienda.

In questo paragrafo si illustra la principale differenza, riguardante la visione strategica, che esiste tra una società in cui la proprietà è rappresentata da una famiglia di riferimento, dal fondatore, piuttosto che una società in cui la proprietà è rappresentata da grandi fondi di investimento, da investitori istituzionali, da una proprietà frammentata, ossia le public company.

A tal proposito, è utile considerare un estratto dell'intervista realizzata a Giulio Cocci, il quale, afferma: "In base alla mia esperienza, io ho lavorato in Indesit Company, dove c'era una famiglia di riferimento, ma era una società per certi versi molto più grande di Elica, in Whirlpool Corporation, che invece è una società con un azionariato davvero pubblico, penso che l'azionista di maggioranza non superi il 7%, quindi completamente gestita dal CDA e dal mercato. Elica è una società diversa, vuoi per la prossimità stessa con la famiglia che per diciamo la presenza fisica e anche decisionale in alcuni casi della famiglia all'interno della strategia aziendale; secondo me la differenza principale la fa proprio il tempo, quindi l'ottica. Una società con dentro un fondo, una società addirittura con un azionariato frammentato come quella di Whirlpool, è una società che vive sì di una strategia come leitmotiv (motivo conduttore), ma molto più di trimestre in trimestre. Quindi tra tre mesi che cosa gli raccontiamo agli analisti? E di conseguenza che cosa accadrà alla valutazione del titolo in borsa? In Elica e in società simili ad elica, benché quotate, ma con dentro una famiglia, quindi con una vecchia e una nuova generazione, con un'ottica temporale molto più lunga, guardano più il dove vogliono arrivare e quanto tempo ci vorrà per arrivare lì, a prescindere da quello che poi troveremo il modo di raccontare agli analisti il prossimo trimestre. Quindi secondo me la differenza principale è questa. Un fondo è un progetto, magari di medio periodo, però il fondo compra per poi rivendere, altrimenti è un azionista industriale. quindi con un fondo, il tempo magari è più lungo di quello della whirlpool di riferimento, ma comunque sì, è qualcosa che va per fare determinate cose nei tempi più brevi possibili, perché il tempo alla fine è uno dei componenti più importanti, tra l'altro, del ritorno."

Le parole del signor giulio cocci confermano quanto studiosi in materia hanno cercato di dimostrare;

È proprio l'orientamento di lungo termine a costituire la più marcata differenza strategica fra le imprese familiari e le public company. Le imprese ad azionariato diffuso sono infatti profondamente vincolate a rendere periodicamente conto agli azionisti della redditività dell'investimento effettuato, attraverso la distribuzione dei dividendi e/o l'aumento del valore del capitale investito (capital gain). Tale approccio scoraggia l'adozione di progetti che comportano una riduzione degli utili correnti ma che aumenterebbero il valore dell'impresa nel lungo periodo.

Le imprese familiari sviluppano una visione di lungo termine della loro impresa, non avendo la pressione sui risultati a breve che solitamente caratterizza le compagini sociali con soci "non familiari" ed adottando scelte di investimento strategico con l'attenzione rivolta ad un futuro trans generazionale.

Questo orientamento a lungo termine, è evidenziato dal desiderio di trasmettere l'azienda alle generazioni future e dalla presenza di azionisti che forniscono un "capitale paziente"¹⁵ all'impresa¹⁶.

A tal riguardo è utile riprendere l'articolo *"Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability"* (Le Breton-

¹⁵ Il "capitale paziente" è una forma di investimento azionario o di debito a lungo termine, fornito da investitori che non cercano rendimenti rapidi, ma mirano a sostenere la crescita strutturale e sostenibile delle imprese. A differenza del capitale speculativo o di breve periodo, il capitale paziente è disposto ad accettare performance iniziali inferiori o fluttuazioni di mercato in cambio di rendimenti potenzialmente più elevati e stabili nel lungo periodo

Miller Danny Miller), nel quale, i due autori, spiegano come certe condizioni uniche di governance rendono le aziende controllate da famiglie particolarmente inclini a investire a lungo termine, aiutando così a creare capacità inimitabili o "asimmetriche" che sostengono il vantaggio competitivo.

Le Breton-Miller e Miller¹⁷ (2006) individuano gli elementi distintivi e le caratteristiche di governance delle imprese familiari che favoriscono un orientamento e un'impostazione a lungo termine¹⁸: la continuità nel ruolo di amministratore delegato nel tempo; la considerazione delle future generazioni familiari; controllo e discrezionalità decisionale; quota di proprietà e riduzione dei costi di agenzia; Conoscenza approfondita del business; Attaccamento a una missione sostanziale.

Per quanto concerne il primo punto, i due autori affermano che I CEO delle imprese familiari rimangono in carica più a lungo rispetto ai CEO delle aziende non familiari. Questa prospettiva temporale prolungata favorisce un atteggiamento di gestione responsabile, rendendo i leader restii a perseguire espedienti rischiosi a breve termine (come ridimensionamenti ingiustificati o acquisizioni azzardate) e più inclini a impegnarsi in progetti con ritorni differiti negli anni.

¹⁷ Danny Miller e Isabelle Le Breton-Miller sono due noti accademici e ricercatori, riconosciuti a livello internazionale per i loro studi pionieristici sulle imprese familiari (*family business*) e sulla governance aziendale

Inoltre la stessa strutturazione del piano retributivo dei manager nelle grandi public companies incentiva i dirigenti ad adottare politiche e strategie volte prettamente al raggiungimento di risultati di breve periodo. La retribuzione dei manager è infatti costituita dalla somma fra una parte fissa, determinata contrattualmente, e una componente variabile (MBO: Management By Objectives) , condizionata e commisurata al raggiungimento di determinati obiettivi di performance e che nel corso degli ultimi decenni ha assunto un sempre maggiore peso percentuale rispetto alla prima.

La componente variabile è spesso rappresentata all'assegnazione ai dirigenti aziendali di strumenti finanziari (solitamente azioni) emessi dall'impresa stessa, ciò al fine di collegare direttamente l'obiettivo di un maggior guadagno da parte dei manager e quello di massimizzazione del valore dell'investimento degli azionisti, e ridurre quindi i problemi d'agenzia. Ne consegue che per ottenerne un vantaggio economico, i manager saranno incentivati ad adottare politiche, anche particolarmente rischiose, volte alla massimizzazione del valore azionario in un orizzonte temporale limitato.

Il secondo punto di analisi considera, invece, il passaggio generazionale; infatti si afferma che poiché molti proprietari di aziende familiari intendono mantenere l'attività all'interno della famiglia e trasmetterla ai propri eredi, ciò estende gli orizzonti temporali ben oltre il mandato del singolo leader, incentivando investimenti a lungo termine volti a preservare la salute e la reputazione dell'azienda per i decenni a venire.

Ancora, il fatto che i proprietari familiari controllino la maggioranza dei voti protegge i leader dalle forti pressioni esterne volte a produrre risultati finanziari immediati su base trimestrale, dinamica tipica delle società quotate non familiari. Questo controllo

conferisce ai dirigenti la discrezionalità e la latitudine necessarie per intraprendere investimenti i cui frutti si vedranno solo nel lungo periodo.

Poiché la famiglia detiene una quota significativa dei propri asset investita nell'impresa, possiede sia il forte incentivo sia il potere per monitorare attentamente l'operato dei manager. Tale monitoraggio riduce le asimmetrie informative e i costi di agenzia, evitando lo stanziamento improprio di risorse e liberando capitali eccedenti da reinvestire nel futuro dell'attività.

3.4 CdA

Il consiglio di amministrazione (CdA) rappresenta il centro nevralgico della corporate governance: è l'organo cui è affidata la gestione dell'impresa e, al tempo stesso, il principale strumento attraverso cui gli azionisti esercitano il controllo sul management (OECD, 2023).

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) rappresenta l'organo centrale della *governance* aziendale, con il compito fondamentale di governare la società e guidarla verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. Tuttavia, al di là delle funzioni puramente gestionali, il CdA svolge una funzione politica e relazionale cruciale: allineare gli interessi dei diversi soci.

In quest'ottica, la composizione del Consiglio non è mai casuale. Ogni amministratore viene tipicamente nominato o designato da un determinato socio (o da un gruppo di soci) proprio per agire come suo diretto rappresentante all'interno dell'organo decisionale. La presenza di un consigliere nel CdA serve quindi a garantire che la voce, la visione e le aspettative del socio che lo ha espresso siano costantemente ascoltate, tutelate e integrate nelle delibere aziendali.

Questo meccanismo di rappresentanza diretta è lo strumento principale per mitigare i potenziali conflitti e per fare in modo che la direzione strategica dell'azienda rifletta fedelmente la volontà della compagine sociale che la sostiene.

In termini generali, il CdA è responsabile dell'amministrazione della società, del perseguimento dell'oggetto sociale e della definizione e implementazione delle scelte strategiche, nonché della nomina e revoca dei principali dirigenti.

Al suo interno possono essere individuate figure con deleghe esecutive – in particolare l'amministratore delegato (CEO) o un comitato esecutivo – cui vengono attribuiti poteri specifici di gestione.

Il consiglio d'amministrazione, assieme all'assemblea dei soci ed al management rappresenta uno dei tre organi principali nella definizione dei meccanismi di governance aziendali.

In tutti i paesi industrializzati, la normativa in vigore attribuisce al CdA il compito di esercitare le funzioni di governo economico nelle imprese organizzate in forma societaria.

Il CdA rappresenta il principale meccanismo di governance che consente ai proprietari di monitorare l'operato del management.

All'interno del CdA delle aziende a conduzione familiare, possono sorgere due tipologie di conflitto: tra soci gestori e non gestori così come tra la proprietà ed il management. Le relazioni tra i diversi attori danno origine ad una dinamica di indipendenza e interdipendenza che incide fortemente sull'efficacia reale degli assetti di governo del family business specie se di dimensioni ridotte. Il ruolo del CdA nelle imprese familiari è molto controverso e difficile da analizzare, proprio a causa dell'overlap istituzionale tra impresa e famiglia e dell'accumulo di cariche da parte dei soggetti proprietari. Uno degli aspetti su cui sembra esserci unanimità tra gli studiosi di azienda familiari, è che il CdA rappresenta un organo dell'impresa e non della famiglia. La precisazione che può apparire scontata, in realtà non lo è; sembra opportuno ribadire che il CdA dovrebbe sempre esercitare la propria funzione con l'unico obiettivo di garantire prosperità all'impresa, perseguendo la strada di uno sviluppo equilibrato e duraturo. Le funzioni principali del consiglio di amministrazione sono sancite per legge, statuto aziendale oltre che dettati da una copiosa letteratura: definire e far rispettare la missione aziendale, fissare le linee strategiche e monitorare che siano realmente perseguite dal management, definire la politica di reclutamento e quella degli investimenti.

La definizione delle strategie è la prima funzione attribuita al CdA. Gli amministratori devono vagliare le diverse opportunità strategiche e stabilire quale possa garantire i risultati migliori per l'impresa. Il concetto di "service role" è meno intuitivo: i consiglieri devono garantire l'accesso a risorse esterne che difettano all'azienda, anche attraverso

azioni di “lobbying” o di “networking” nell’ establishment economico e finanziario, e integrare le competenze che non siano già presenti nella compagine proprietaria o nel management. Il ruolo di controllo, infine, si riferisce al monitoraggio sul management per verificare che le linee dettate in sede di pianificazione strategica siano realmente perseguite e gli obiettivi centrati. Come assicurarsi che il CdA nelle imprese familiari sia un reale organo di governo anziché un puro adempimento formale; numerosi risultati di indagini sul campo ci dicono che non basta rispettare le regole formalmente imposte dai numerosi codici, per garantire un’efficacia reale al CdA. Mentre l’attenzione è stata posta quasi esclusivamente sulla numerosità dei membri del board, sul rapporto tra amministratori esecutivi e non esecutivi, sulla separazione tra le cariche di amministratore delegato e presidente del consiglio, ciò che invece sembra incidere sul funzionamento del CdA è la competenza degli amministratori, la motivazione e la capacità di costruire un gruppo di soggetti con competenze ed educazione differenti, in modo da favorire un rapporto dialettico anche all’interno del CdA.

Il tema degli amministratori indipendenti per lungo tempo ha rappresentato una possibile soluzione per garantire un’efficacia assoluta del CdA. Da quanto emerge è poco diffusa la pratica di rivolgersi a soggetti esterni alla famiglia(o comunque della proprietà in senso ampio), e anche laddove se ne faccia ricorso, il loro ruolo non viene ritenuto di particolare importanza.

3.5 CEO familiare - CEO non familiare

Un altro aspetto rilevante nell'analisi della governance familiare riguarda il ruolo del CEO, che può essere il fondatore stesso, un membro della famiglia o un manager esterno.

Il “senior management”, ossia l’insieme di individui al più alto livello della gerarchia organizzativa di un’impresa, che comprende in primis l’amministratore delegato (anche detto AD o CEO – Chief Executive Officer), e una serie di altre figure apicali¹⁹, è uno dei componenti essenziali del sistema di governance di una società.

La qualità dei senior manager influenza in maniera significativa la performance del business e, nel contesto delle family firm, incide ovviamente sulla ricchezza della famiglia.

Il loro obiettivo è infatti quello di gestire l’operatività quotidiana dell’impresa e di implementare la direzione strategica definita dal consiglio di amministrazione (di cui fanno parte).

Per questo, la presenza di individui competenti e qualificati nelle posizioni di vertice è un elemento cruciale per il successo e la sopravvivenza delle imprese in generale e delle family firm in particolare.

Infatti, riprendendo l’intervista a Giulio Cocci vediamo come egli afferma che per chi gestisce un’azienda sono importanti le competenze. Egli afferma che: “Gestire un’azienda significa gestire una complessità di persone, di funzioni, di processi, di

¹⁹ Si pensi al direttore finanziario (o CFO – Chief Financial Officer)

relazioni, di decisioni anche su cose medio piccole che non riguardano quello che faremo tra 10 anni, ma riguardano quello che dobbiamo fare dopodomani, per le quali servono competenze, per le quali serve anche distaccarsi e guardare le cose dall'alto, che tra l'altro è uno dei problemi di molte aziende familiari che poi non sono riuscite a crescere".

Negli anni immediatamente successivi alla fondazione le imprese familiari sono tipicamente amministrate dal fondatore.

Il potere decisionale è concentrato in capo a lui e ai suoi più intimi parenti e la struttura organizzativa dell'attività è informale e destrutturata. Questo sistema, forte della elevata flessibilità che lo caratterizza, può funzionare efficacemente solo durante il primo stadio di vita dell'attività. In questa fase, un fondatore motivato e laborioso è la chiave del successo: egli definisce in autonomia ogni processo interno alla società, i ruoli, le procedure da seguire, il prodotto o servizio da offrire senza la necessità di ottenere l'approvazione di altri organi gestionali.

Il business è infatti di dimensioni così ridotte da consentire ad una sola persona di accentrare su di sé la responsabilità dell'intera gestione d'impresa.

Quando l'azienda cresce in dimensioni e le sue operazioni di commerciali diventano più articolate, la concentrazione delle responsabilità in capo ad un unico individuo diventa un sistema di governance non più sostenibile. In questo caso, diventa quindi necessario implementare una struttura gestionale più formale, che preveda il decentramento dei processi decisionali ed un corpo di amministratori qualificato e professionale. Purtroppo, molte family firm ignorano la necessità di professionalizzare le loro imprese e conservano i ruoli di senior management esclusivamente per i membri della famiglia. Anche se questi

ultimi sono manager capaci di aumentare il valore del business, spesso non hanno un'istruzione e un'esperienza tali da renderli idonei ad occupare posizioni apicali all'interno di una impresa in crescita. Le famiglie a capo di family firm di successo capiscono che nel lungo termine alcuni loro componenti devono dimettersi per essere sostituiti da outsiders maggiormente qualificati per ricoprire cariche dirigenziali.

A questo riguardo viene citato il XVII edizione dell'Osservatorio AUB 2 febbraio 2026 in cui si afferma che “Con riferimento alla familiarità della leadership, i modelli a prevalente composizione familiare restano i più diffusi, ma continuano a ridursi nel tempo, segnalando un graduale processo di apertura degli assetti di vertice. Nelle aziende di maggiori dimensioni tale processo risulta costante e continuo da oltre quindici anni, configurandosi come una traiettoria strutturale di evoluzione della governance⁸ . Nelle imprese di minori dimensioni, invece, l'apertura verso leader esterni alla famiglia di controllo emerge in modo più recente, a partire dal 2020 “

3.6 Il mentoring del CEO familiare e la performance aziendale

Inerente al tema del CEO, in questo paragrafo si vuole riportare all'attenzione uno studio recente: "Il ruolo del mentoring generazionale sulle performance dell'impresa familiare dopo la successione del CEO."

In questo studio si analizza il fatto che esiste un fattore spesso sottovalutato ma che può fare una differenza: il mentoring del CEO uscente verso il nuovo leader familiare.

Nel cuore dello studio c'è il concetto di "family CEO mentoring": una co-leadership temporanea ma di almeno un anno tra il vecchio CEO (solitamente un genitore o parente stretto) e il nuovo, più giovane leader, della nuova generazione. Questo affiancamento genera un trasferimento di conoscenze tacite, valori aziendali, e una cultura della stewardship—cioè la volontà di salvaguardare il patrimonio (non solo economico, ma anche socio-emotivo) dell'azienda come bene collettivo della famiglia.

Analizzando 1.787 imprese familiari italiane che hanno cambiato CEO tra il 2003 e il 2016, i ricercatori hanno rilevato che — nelle aziende in cui il vecchio e il nuovo CEO (entrambi membri della famiglia di controllo) hanno condiviso un periodo di co-leadership – si è registrato un incremento del +0,7 punti nel ritorno sugli asset (ROA) nei quattro anni post-successione. Non si tratta però di un modello di successione molto diffuso, a dispetto della sua efficacia: solo il 7,1% delle successioni sono avvenute con questo sistema.

il mentoring familiare dà il meglio di sé in aziende con consigli di amministrazione "aperti", dove almeno il 30% dei membri non appartiene alla famiglia. In

questi casi, l'aumento di performance post-successione è ancora più marcato: il coefficiente stimato sale fino a +2,2 punti percentuali, segno che la presenza di competenze esterne rafforza l'efficacia del mentoring interno.

Un'ultima variabile chiave è la turbolenza del settore in cui opera l'azienda. In mercati altamente volatili, l'efficacia del mentoring familiare si riduce fino a diventare statisticamente insignificante. Questo perché la trasmissione di valori e conoscenze consolidate risulta meno utile in contesti dove l'adattamento rapido e l'innovazione contano più della continuità.

Le implicazioni sono forti: in un Paese come l'Italia, dove un gran numero di imprese sono a controllo familiare, investire nel mentoring intergenerazionale può fare la differenza tra una transizione fluida e una crisi di governance. Inoltre, lo studio dimostra come il connubio tra eredità familiare e apertura a competenze esterne possa diventare un potente acceleratore di crescita.

3.7 Fonti di finanziamento delle imprese familiari: crescita vs controllo

La scelta tra autofinanziamento e ricorso al capitale esterno rappresenta una delle decisioni più critiche e strategiche per le imprese familiari. Questa scelta, infatti, impatta direttamente sul delicato equilibrio tra le ambizioni di crescita aziendale e la volontà di mantenere il controllo proprietario.

Gran parte della letteratura scientifica definisce la proprietà familiare come una struttura tendenzialmente "chiusa" verso gli investitori esterni. Questa chiusura deriva dalla priorità assoluta concessa alla tutela della *governance* familiare: l'imprenditore, indipendentemente dalle dimensioni aziendali, percepisce l'ingresso di capitale di rischio esterno come una minaccia diretta o una potenziale dispersione del proprio potere decisionale.

Di conseguenza, queste realtà mostrano una netta preferenza per l'autofinanziamento. Tuttavia, questa strategia genera spesso dinamiche e tensioni interne tra due diverse categorie di soci: I familiari attivi nella gestione e I familiari non attivi (meri azionisti).

I primi tendono a sostenere una politica volta a trattenere gli utili e bassa distribuzione dei dividendi, con l'obiettivo di autofinanziare gli investimenti e stimolare la crescita del business.

I secondi, pur condividendo il legame familiare, manifestano l'esigenza opposta, richiedendo la distribuzione di congrue porzioni di utile come ritorno economico del proprio capitale.

La vera sfida per gli azionisti di maggioranza risiede quindi nella capacità di conciliare queste due visioni contrapposte, bilanciando il fabbisogno finanziario dell'azienda con le legittime aspettative di reddito dei membri non operativi della famiglia.

La propensione al finanziamento cambia con l'evoluzione della famiglia stessa. Quando l'impresa e il nucleo familiare crescono, per esempio incorporando le nuove generazioni, le esigenze finanziarie e patrimoniali dei due sistemi (famiglia e azienda) si fanno più complesse. In questa fase (collegandoci con il tema già discusso dell'entrata di manager esterni nella società) l'impresa è obbligata a dotarsi di manager esterni e competenti. Questo aspetto è confermato dalle parole di Giulio Cocci:

“ una società che si quota o una società comunque sia che ricorre a capitale esterno, la prima cosa della quale gli investitori vogliono esser certi, è uno che i manager sono bravi e due che siano indipendenti”.

Si potrebbe ritenere che con l'apertura dell'impresa verso il capitale esterno, la proprietà familiare possa perdere il controllo della società. Tuttavia i mercati finanziari offrono diversi strumenti normativi e societari pensati proprio per permettere alle famiglie imprenditoriali di raccogliere capitale da investire nella crescita, mantenendo saldamente in mano il controllo della società.

3.8 Legame con il territorio

Numerosi studi dimostrano che le imprese familiari hanno legami più forti con il territorio e le comunità in cui operano.

Invece le imprese non familiari, nel determinare la location dei propri quartieri generali e operativi seguono fattori puramente legati al business, quali ad esempio la prossimità ad infrastrutture (stazioni, aeroporti o autostrade) o la minimizzazione dei costi per l'approvvigionamento di materie prime.

Il forte legame esistente tra impresa familiare e territorio sembra essere indotto e ciclicamente rafforzato da una serie di elementi eterogenei.

Primo tra tutti, esso sarebbe generato dalla presenza di lungo periodo (spesso intergenerazionale) della società all'interno della comunità locale, a causa della riluttanza delle family firm di spostare la propria sede dal luogo in cui sono nate. Le imprese familiari "tendono a stare" in quanto spesso considerano le aree circostanti come un'importante fonte di risorse non sostituibili – forza lavoro, clienti, fornitori e finanziatori. In questo contesto, come già accennato, le founding family firm presentano un'identificazione con il business e un radicamento al territorio in cui operano superiore rispetto alle non founding family firm. Esse diventano il punto di riferimento economico dell'area in cui sono localizzate, grazie alla quale si arricchiscono e alla quale permettono di prosperare. Questo accade essenzialmente perché i valori, la cultura e la storia personale del fondatore – spesso cresciuto nell'area in cui successivamente ha fondato

l'impresa – inevitabilmente danno forma alla missione e alla pratica dell'attività stessa, che diventa “incarnazione della personalità del fondatore”

Alla luce della sovrapposizione che si crea tra i valori delle imprese familiari e quelli del loro fondatore, le famiglie a capo di founding family firm il cui business è tramandato di generazione in generazione facilmente percepiscono la propria identità e reputazione all'interno della comunità locale come indissolubilmente connesse all'identità e reputazione dell'impresa che rappresentano. L'impresa diventa un simbolo della cultura e della storia della famiglia oltre ad una eredità da tramandare alle generazioni future.

Il desiderio di conservare l'identità della famiglia – che nasce dal sopraccitato attaccamento personale, dall'impegno e dall'identificazione dell'imprenditore con l'azienda – e la generale avversione al rischio, fanno sì che le imprese familiari tendano a rifiutare la presenza di investitori esterni (soprattutto nel capitale sociale) e contribuiscono a definire l'attaccamento delle family firm al territorio in cui operano. Il possesso continuativo di una attività incoraggia infatti la sua “dotazione socio-emozionale”. In particolare, caratteristiche come la perpetuazione dei valori della famiglia attraverso il business, la soddisfazione del bisogno di appartenenza la preservazione della dinastia familiare e la conservazione del capitale sociale della family firm, tra le altre cose influenzano il modo in cui l'impresa è gestita e ne rafforzano la dotazione socio-emozionale. L'elevato senso di identificazione percepito da proprietari di founding family firm di fatto ne aumenta la preoccupazione nel proteggere la reputazione dell'impresa e induce gli stessi a compiere azioni che si traducono in una migliore performance finanziaria e in benefici in termini di valorizzazione del marchio e

riconoscimento della qualità del business da parte di clienti, partner e finanziatori. In definitiva, alla luce di quanto argomentato, le founding family firm sono caratterizzate da una rete sociale e da un carattere “locale” più sviluppato rispetto alle non-founding family firm. Oltre alle dinamiche riscontrabili a livello d’impresa, la letteratura concorda nel riconoscere un ulteriore fattore che contribuisce a rafforzare il collegamento tra imprese familiari e ambiente circostante. Con particolare riferimento alle founding family firm, il sopracitato ruolo cruciale nella comunità locale della famiglia fondatrice è abitualmente assunto dal fondatore.. Generalizzando, è possibile asserire che i fondatori delle imprese familiari di successo e i loro discendenti hanno legami peculiari con il contesto locale. La maggior parte di loro cresce nella zona in cui l’impresa ha sede ed è un cittadino ben (ri)conosciuto dalla comunità locale. Ancora, i membri delle famiglie fondatrici generalmente siedono nei consigli di amministrazione di ospedali, scuole e associazioni benefiche contribuendo così in maniera diretta e personale al benessere dell’area in cui sviluppano il loro business. Il fondatore è frequentemente persino riconosciuto come “immagine” dell’impresa. Questo ruolo emerge per svariate motivazioni, quali il fatto che egli dà spesso il nome all’attività, gode di una reputazione pubblica nell’essere associato al business e al territorio in cui vive e lavora e verosimilmente trasferirà nel tempo la titolarità dell’attività alle future. In definitiva, interazioni locali dal punto di vista economico, politico e sociale agiscono sulle famiglie come un meccanismo esterno capace di allineare gli incentivi dei c.d. insider, ossia i membri delle famiglie fondatrici, a quelli dei c.d. outsider, vale a dire i membri della comunità locale. In aggiunta, la partecipazione attiva del fondatore alla gestione del business (ad esempio in veste amministratore delegato) scoraggia la messa in atto di

comportamenti opportunistici volti ad estrarre benefici privati e fornisce incentivi per creare valore in maniera diretta (per l'impresa) e indiretta (all'interno della rete sociale in cui l'attività opera).

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha messo in luce la rilevanza strategica di un'efficace corporate governance all'interno delle società familiari. L'analisi condotta evidenzia come l'architettura di governo societario debba essere necessariamente configurata 'su misura' rispetto alle specificità di ciascuna realtà aziendale. Di conseguenza, nei contesti caratterizzati dalla presenza di una famiglia di riferimento, risulta fondamentale mappare le caratteristiche strutturali, la composizione e le dinamiche relazionali interne al nucleo familiare, al fine di implementare il modello di governance più idoneo a garantirne l'equilibrio e la continuità nel tempo.

L'indagine ha posto in risalto il ruolo cardine del Consiglio di Amministrazione come organo deputato all'allineamento degli interessi della compagine familiare, favorendo la coesione e mitigando i potenziali conflitti interni. In quest'ottica, l'inserimento di consiglieri indipendenti ed esterni si configura come una scelta strategica imprescindibile: la loro presenza è fondamentale per apportare competenze manageriali specialistiche e un *know-how* oggettivo, elementi che non sempre risultano disponibili all'interno del nucleo familiare.

Un ulteriore elemento messo in risalto riguarda il ruolo cruciale del CEO. Sebbene molte imprese familiari preferiscano mantenere una leadership interna al nucleo familiare, l'apertura a figure manageriali esterne si dimostra spesso una leva di crescita strategica; in tali scenari, tuttavia, risulta fondamentale che al CEO esterno sia garantita la piena autonomia gestionale per poter operare efficacemente. Questo tema si lega strettamente

alla tradizionale chiusura della proprietà familiare verso investitori terzi, dettata dal timore di una perdita del controllo societario. Ciononostante, l'apertura al capitale esterno si configura come un passaggio essenziale per sostenere i processi di crescita e garantire performance economico-finanziarie positive nel lungo periodo. Un'ulteriore elemento messo in risalto riguarda l'orientamento di lungo periodo che caratterizza la proprietà familiare. A differenza delle imprese non familiari, spesso guidate da logiche finanziarie di breve termine, la famiglia imprenditrice adotta una visione strategica di lungo periodo, finalizzata principalmente alla tutela della continuità transgenerazionale e alla salvaguardia del patrimonio aziendale per le generazioni future.

Inoltre, l'elaborato ha posto l'accento sulla simbiosi tra la famiglia e l'ambiente circostante. Il forte radicamento territoriale e il legame con la comunità locale emergono come elementi cardine del modello organizzativo familiare; l'azienda non opera come un'entità isolata, ma cresce e si sviluppa in armonia con il territorio, traendo da esso risorse, fiducia e reputazione, e restituendo al contempo stabilità economica.

BIBLIOGRAFIA

Alcorn P. B., *Success and Survival in the family-owned business*, McGraw-Hill, 1982

Baschieri G., *L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

Berle, A. A., & Means, G. C., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, 1932

Bertrand, M., & Schoar, A., *The role of family in family firms*, 2006.

Brunello, G., Graziano, C., & Parigi, B. M., *CEO turnover in insider-dominated boards: The Italian case*, *Journal of Banking & Finance*, 2003.

Comitato per la Corporate Governance., *Codice di Corporate Governance*, 2020.

Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010.

Corbetta G., *Una buona governance aiuta le imprese familiari a diventare leader internazionali*, 2017.

Corbetta, G., Quarato, F., & Minichilli, A., *XVII Rapporto Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane*. Osservatorio AUB, 2026.

Cucculelli M., Romano L., *L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza*, SSRN Electronic Journal, 2016.

Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*.

Donaldson L., Davis J. H., Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, 1991.

Faraci R., assetti di governance delle imprese familiari

Faraci R., D'Allura G.M., Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018.

Fraquelli G., Introduzione. Family business: una presenza rilevante di non facile definizione e misura, 2008.

Galai D., Wiener Z., Stakeholders and the composition of the voting rights of the board of directors, 2008.

Hart O., Corporate governance: some theory and implications, 1995.

La porta R., Lopez De Silanes F., Shleifer A., Corporate ownership around the world, 1999.

Miller D., Le Breton-Miller. I., Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability

Quarato F., Sanchez-Bueno Maria J., Cambrea D. R., Muñoz-Bullón F., Amore M. D., Family CEO mentoring and post-CEO succession performance, 2025.

Rigolini A., Zarone V., Il sistema di corporate governance

Rizzotti, D., Frisenna, C., & Mazzone, R., The impact of family owners' monitoring on CEO turnover decisions and the role of trust. 2017.

Rosenstein, S., & Wyatt, J. G., *Outside directors, board independence, and shareholder wealth*, 1990.

Sharma, P., Chrisman, JJ, e Chua, JH. *Gestione strategica dell'impresa familiare: ricerche passate e sfide future*, 1997.

Weisbach, M. S., *Outside directors and CEO turnover*, 1988.

Zattoni A., *Assetti proprietari e corporate governance*, 2006.

Zingales, L., *Corporate Governance*, 1997.

APPENDICE

Intervista a Giulio Cocci.

Giulio Cocci (nato a Fermo nel 1970) è un dirigente d'azienda italiano con una consolidata esperienza internazionale nel settore del *corporate management* e delle strategie finanziarie. Laureato in Economia e Commercio, ha sviluppato una carriera in grandi realtà industriali quotate e multinazionali come Indesit Company, Whirlpool Corporation e Elica S.p.A.

La sua figura professionale è strettamente legata al Gruppo Elica S.p.A., che opera nel settore delle cappe e dei piani cottura aspiranti, dove ha fatto il suo ingresso nel 2018 in qualità di *Group Controlling & Investor Relations Director*. All'interno del gruppo marchigiano ha intrapreso un rapido percorso di crescita interna che lo ha portato prima a ricoprire la carica di Group Chief Financial Officer (CFO) nel 2019, e successivamente la nomina a Chief Executive Officer (CEO) nel marzo del 2021.

Ha guidato la multinazionale di Fabriano per ben cinque anni fino a marzo 2026.

PIERETTI FRANCESCO

Nella sua esperienza professionale quali sono, dal suo punto di vista, le principali differenze per un CEO che si trova in una società in cui la proprietà è rappresentata da una famiglia di riferimento, dal fondatore

Piuttosto che una società in cui la proprietà è rappresentata da grandi fondi di investimento, da investitori istituzionali, una proprietà, frammentata.

Giulio Cocci

OK, allora immagino che ci siano poi delle differenze e delle eccezioni, In base alla mia esperienza, io ho lavorato in Indesit Company, dove c'era una famiglia di riferimento, ma era una società per certi versi molto più grande di elica, in Whirlpool Corporation, che invece è una società con un azionariato davvero pubblico, penso che l'azionista di maggioranza non superi il 7%, quindi completamente gestita dal CDA e dal mercato. Elica è una società diversa, vuoi per la prossimità stessa con la famiglia Che per diciamo la presenza fisica e anche decisionale in alcuni casi della famiglia all'interno della strategia aziendale; secondo me la differenza principale la fa proprio il tempo. Quindi l'ottica.

Una società con dentro un fondo, una società addirittura con un azionariato frammentato come quella di Whirlpool, è una società che vive sì di una strategia come leit motiv, ma molto più di trimestre in trimestre. quindi tra tre mesi che cosa gli raccontiamo agli analisti? E di conseguenza che cosa accadrà alla valutazione

del titolo in borsa? Elica in società simili ad elica, benché quotate, ma con dentro una famiglia, quindi con una

Vecchia e una nuova generazione, con un'ottica temporale molto più lunga, guardano più il dove vogliono arrivare e quanto tempo ci vorrà per arrivare lì, a prescindere da quello che poi troveremo il modo di raccontare agli analisti il prossimo trimestre.

Quindi secondo me la differenza principale è questa. Un fondo è un progetto, magari di medio periodo, però fondo compra per poi rivendere, altrimenti è un azionista industriale, qualcuno che sta facendo un discorso, un discorso diverso, tipo tamburi all'interno di elica.

quindi con un fondo, il tempo magari è più lungo di quello della whirlpool di riferimento, ma comunque sì, è qualcosa che va per fare determinate cose nei tempi più brevi possibili, perché il tempo alla fine è uno dei delle componenti più importanti, tra l'altro, del ritorno.

Quindi un'azienda familiare, benché quotata in borsa, guarda una strategia, guarda molto anche alla, come dire, alla presenza, nel caso di elica e anche dei progetti che ho gestito in nei 5 anni nei quali ho fatto il CEO in elica Nel territorio nel quale l'azienda ha le proprie radici, quindi lo guarda in un'ottica meno piratesca, per certi versi di lungo periodo, di permanenza, di ricevere sicuramente del territorio, ma anche molto di ridare indietro.

PIERETTI FRANCESCO

ok. quindi la domanda che mi sorge spontanea adesso è, dato questo discorso che lei ha fatto, perché una famiglia Dovrebbe dotarsi di un CEO esterno, Piuttosto che un membro familiare.

Giulio Cocci

Beh, penso che sia importante guardare le competenze. La famiglia ha una vision. La famiglia ha un sogno. La famiglia ha un obiettivo che non è necessariamente solo quello dell'azienda, ma della quale sicuramente l'azienda fa parte.

Giulio Cocci

Gestire un'azienda significa gestire una complessità di persone, di funzioni, di processi, di relazioni, di decisioni anche su cose medio piccole che non riguardano quello che faremo tra 10 anni, ma riguardano quello che dobbiamo fare dopodomani, per le quali servono competenze, per le quali serve anche distaccarsi e guardare le cose dall'alto. che tra l'altro è uno dei problemi di molte aziende familiari che poi non sono riuscite a crescere perché hanno voluto continuare non solo A possedere e a guardare il futuro, ma anche a fare le cose. Più l'azienda cresce, più diventa difficile fare tutti da soli.

PIERETTI FRANCESCO

Ok quindi sicuramente le competenze, e è vero che questo è dovuto anche per attirare investitori; Il fatto di avere un manager con competenze.

Giulio Cocci

Sì, cioè un'azienda per esperienza personale, una società che si quota o una società comunque sia che ricorre a capitale esterno, la prima cosa della quale gli investitori vogliono esser certi, è uno che i manager sono bravi e due che siano indipendenti. altrimenti è un fake. Insomma, c'ho gente che fa quello che gli dico io, gli dice l'azionista di maggioranza o comunque sia che non gestisce l'azienda, non è indipendente nelle decisioni, a volte anche scomode, a volte anche da da mediare con la famiglia che però vanno prese.

PIERETTI FRANCESCO

OK, quindi io diciamo studiando e documentandomi ho visto che queste proprietà familiari sono poco sono molto propense all'autofinanziamento.

Quindi la domanda che mi viene spontanea, se una famiglia, una proprietà, ha le risorse finanziarie,

Perché dovrebbe andare alla ricerca di un CEO esterno, dei manager esterni che si hanno le competenze ma che il fondatore mi potrebbe dire io i soldi ce li ho, sono in

grado di gestire l'azienda e quindi Diciamo non ho bisogno di rifarmi ai manager indipendenti e quindi decido di portare avanti la mia società. Secondo lei funziona questo ragionamento oppure?

Giulio Cocci

A volte sì, a volte no. Nel senso che ci sono casi di imprenditori che poi l'azienda se la sono saputa gestire. Poi arriva il momento nel quale l'imprenditore comincia a essere vecchio, no? E quando invecchiamo, insomma, siamo anche meno disposti a cambiare, siamo anche meno disposti a rischiare, Siamo anche più lenti nel fare le cose, Quindi la domanda alla fine si pone, va bene che c'ho i soldi, ma i soldi sono una risorsa limitata. Alla fine finiscono. Se fai le scelte sbagliate magari finiscono tra 100 anni, però finiscono.

No, quindi è un tema di complessità e competenze. io sono stato capace di portare questa azienda fino a qui. Adesso la vedo o vorrei che arrivasse là. Ce la faccio da solo? No. Quindi ecco, questa è la domanda, alcuni imprenditori.

Giulio Cocci

pensano di farcela e ce la fanno perché magari hanno anche creato una successione. Quindi hanno qualcuno bravo, non solo con lo stesso DNA che è capace di portare l'azienda lì. Qualcuno non lo fa e sotto non c'è qualcuno bravo e alla fine sbatte contro un muro. Qualcuno dice no, guarda, io sono stanco, io non ho Abbastanza

competenze per io non ho una famiglia che voglio buttare nell'azienda perché sono costretti a farlo visto che sono figli miei. Comincio a managerizzare la società, quindi mi creo delle competenze che poi formeranno altre competenze che mi consentono non solo di arrivare la

Ma ad arrivare anche oltre. Questo è l'imprenditore, diciamo così, illuminato. Ecco che guarda all'azienda e non solo a al fatto che qualcosa mi perderò. Insomma, ecco.

PIERETTI FRANCESCO

OK.

E in questo tema, quando siamo di fronte al passaggio generazionale, dal suo punto di vista le problematiche principali quali possono essere?

Giulio Cocci

Allora noi non lo abbiamo vissuto in elica e posso fare riferimento magari a alla mia esperienza in Indesit, Dove si iniziò, ma purtroppo non andò a buon fine perché poi l'azienda fu venduta. Credo che lì bisogna essere obiettivi, bisogna davvero rendersi conto se ci sono le capacità, la volontà, l'attitudine oppure se non c'è. è qualcosa che va pianificato secondo me da molto prima Che il l'imprenditore, l'azionista di maggioranza si renda conto che non ce la fa più. guerra lo sta facendo come mandato della sua, come uno dei mandati del suo ruolo di CEO.

Quindi oltre che far crescere l'azienda, farla diventare sempre più profittevole, il suo

mandato è quello di fare in modo che la famiglia abbia una successione forte all'interno dell'azienda. Però è parte del suo mandato, quindi gestito in maniera strutturata. La prima domanda da farsi è hO all'interno della famiglia, che siano figli, nipoti o comunque sia parte del gruppo che ha la maggioranza della società, quelle competenze, quelle attitudini Sufficienti per portare l'azienda verso il futuro e lì non deve vincere il cuore secondo me, altrimenti si commette un errore molto grande.

PIERETTI FRANCESCO

OK, ora il mio dubbio, la mia curiosità è, operativamente nelle sue decisioni, quanto pesa il Presidente, la famiglia?

Giulio Cocci

Sì.

Allora nelle decisioni.

PIERETTI FRANCESCO

Proprio operativamente io intendo, nel senso devo prendere una decisione io che sono in CEO, comunque ho lì il presidente della famiglia che vuole subito un

riscontro, vuole.

Pesa nelle mie decisioni oppure mi lascia, diciamo, campo libero?

Giulio Cocci

Ma allora nella mia esperienza alcune decisioni sono state sicuramente frutto di una profonda discussione, a volte scontro, a volte mediazione con la famiglia, quando devi chiudere uno stabilimento come abbiamo fatto nel 2022, Non è una cosa, insomma, che decidi da solo, Quindi sia per i costi che comporta, sia anche per l'immagine della società che fino a quando poi le cose non vengono capite, non ci si stringe la mano, non si trova una soluzione comoda per tutti.

Sicuramente chi è messo sotto pressione è più la famiglia che non il manager. Il manager fa un lavoro. Quindi sicuramente riesce a gestire anche le proprie emozioni in una maniera diversa. Quindi quella è un esempio di decisione.

Che va non solo presa, ma anche fatta a digerire a una famiglia. Gli va spiegato che se non lo fai tu lo faranno i clienti OK, poi bisogna far passare un po' di tempo perché ecco la digestione sia completa e diventi una decisione Del gruppo no, ma dentro quel gruppo il 52% nel caso di Erika del potere decisionale c'è la famiglia, quindi è importante che sia a bordo. Altre cose sono invece cose di magari che rientrano in una strategia condivisa

Che però decidi te no, perché? Perché è la cosa migliore, perché hai le deleghe per

farlo e perché se qualcuno ti dice no, a quel punto dice OK, chi comanda me ne vado via. Cioè fa parte di quel anche di quegli scontri che a porti chiusi ogni tanto ci stanno tra una proprietà, Che comunque sia è normale che voglia a volte mettere bocca e un gruppo di manager che deve dire no, questo qui è campo mio, mi paghi per questo, me l'hai detto tu, me l'hai fatto firmare, poi te lo spiego, te lo faccio capire anche questo però.

Ecco, non stiamo parlando di, stiamo parlando di quelle azioni che ci portano lì dove ti ho detto e che mi hai detto che ti piace. sicuramente nelle società più grandi, con una presenza familiare non solo algebrica ma anche proprio fisica minore C'è maggiore libertà, ecco, però c'è anche maggiore minore possibilità di far capire quanto sia importante fare anche queste cose piccole per arrivare a.

PIERETTI FRANCESCO

OK, quindi secondo lei la Presidenza della famiglia può indurre ad un CEO ad un manager ambizioso a diciamo avere un occhio di riguardo?

Nel andare A diciamo a svolgere la propria attività in quella società.

Giulio Cocci

Allora dipende molto da Dipende molto dalla famiglia, da più che altro da cosa la famiglia ha in testa. No. Erica è un'azienda dove c'è una famiglia pesante, per certi

versi visibile soprattutto per quello che riguarda il prodotto, la comunicazione no.

Questo anche per.

Per come l'azienda è nata e cresciuta, ma nello stesso tempo c'è un'azienda che si è voluta con estrema consapevolezza managerializzata. quindi un manager che vuole fare il manager, quindi non vuole fare l'agente di qualcuno che gli dice cosa deve fare. Si trova bene perché da una parte ha una prospettiva di lungo periodo, quindi può fare non solo le cose che ballano oggi per domani, ma può fare davvero il cambiamento e dall'altra parte ha un'azienda che sui manager già da tempo ci conta.

Giulio Cocci

Ci sono altre aziende che invece non sono così, no? Quindi tu sai che farai no il direttore generale, ma il direttore in generale. Ecco che è che è un lavoro diverso. Quindi farai delle cose fino a quando a qualcuno non piacciono più.

In quel caso sta al manager a fare la propria scelta. Ecco, Erica ha tutte le caratteristiche, se vogliamo parlare di Erica, insomma. Anche perché, ecco, fino a un mese fa stavo stavo lì perché è un'azienda quotata, quindi deve comunque rendere conto a degli investitori, ma con una forte matrice familiare e con un forte legame territoriale.

Quindi ci sono tutti gli elementi per guardare nel lungo periodo, ma per dover anche insomma fare molto bene nel breve, cosa importante, perché poi il lungo, almeno

finanziariamente, è fatto di tanti brevi che fanno il bene o il male delle scelte future dell'azienda.

PIERETTI FRANCESCO

Certo, e dal suo punto di vista, perché una società a controllo familiare ha successo?

Giulio Cocci

Perché ha successo allora? Ha successo perché riesce a mettere insieme in maniera ottimale un'ottica di breve, quando si managerializza o quando, comunque sia, ci sono le competenze anche nella famiglia, per gestire una società e non solo un sogno, ma anche perché ha un'ottica di più lungo periodo rispetto a una società puramente pubblica.

Giulio Cocci

No, quindi ecco, se questo volta è andato male, se l'anno prossimo sarà un brutto anno, non ci si preoccupa di cosa raccontare agli azionisti, ma la preoccupazione numero 1 è come continuiamo il percorso verso la nostra strategia.

Anche se l'anno prossimo sarà necessariamente un'annataccia, come ci attrezziamo per arrivare dove vogliamo arrivare? Per questo un'azienda familiare ha qualche strumento in più che è una leva temporale che poggia su presupposti diversi.

PIERETTI FRANCESCO

Interessante e la cultura della famiglia quanto pesa nella società?

Giulio Cocci

La cultura della famiglia pesa molto. pesa molto perché l'imprinting...perché l'azienda, fino a quando non arrivano i manager, è cresciuta comunque con una certa cultura.

Quindi quando la cultura è giusta è più facile per i manager fare il proprio lavoro, portare a bordo le persone e anche inserirsi in quella cultura e fare dei cambiamenti.

Nel caso di elika, la cultura della famiglia ha sempre parlato di clienti, ha parlato sempre di innovazione, di Comunicazione e di semplificazione, che è insomma il paradiso del manager. Ecco, quindi ci sono aziende dove invece non è così. Io ho avuto brevi esperienze in altre aziende dove invece la cultura della famiglia era una cultura che il Cambiamento lo raccontava, ma poi non era disposta a praticarlo.

Questo non rende le cose impossibili, le cose non sono mai impossibili, ma rende molto più difficile per un manager che vuole costruire quel mindset che poi è alla base del cambiamento, Appunto metterlo a terra e iniziare a cambiare le cose.

