



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e Gestione delle Aziende

Classe LM-77

Tesi di Laurea

**I MECCANISMI DI GOVERNANCE AZIENDALE NELLE IMPRESE
FAMILIARI ED IL CASO LUXOTTICA**

Relatore

Ch. Prof. Michele Pinelli

Correlatore

Ch. Prof. Anna Moretti

Laureando

Federico Mazzucato

Matricola 976234

Anno Accademico

2022 / 2023

Alla mia famiglia,

alle mie nonne.

Indice:

CAPITOLO PRIMO.....	1
Introduzione.....	1
Il focus accademico-scientifico verso le imprese familiari.....	3
L'impresa familiare, definizione del Codice civile e la realtà italiana	5
Studi sull'eterogeneità delle imprese familiari.....	8
I diversi tipi di impresa familiare.....	12
Teoria dell'agenzia: problemi di governance nella gestione delle imprese familiari	15
Pro e contro dei family business.....	18
Dinamiche di governance nelle imprese familiari	21
I meccanismi di governance familiare	23
CAPITOLO SECONDO.....	25
Le dinamiche di successione nell'impresa familiare	25
Il processo di pianificazione della successione generazionale	35
La holding come meccanismo di governance per i grandi gruppi familiari.....	39
I modelli di governance italiani ed esempi pratici.....	42
CAPITOLO TERZO	51
Operazioni societarie per la successione.....	51
Meccanismi di governance e strategie di internazionalizzazione delle family firm.....	55
Il punto di vista delle maggiori imprese familiari italiane in tema di internazionalizzazione	59
Corporate Governance e indicatori non finanziari.....	64
CAPITOLO QUARTO	75
Il caso di Luxottica	75
Metodologia.....	75
La storia.....	77
Il modello di governance di Luxottica	81
Il conflitto fra proprietà e management.....	85
Processo di successione generazionale in Luxottica.....	88
La governance nel processo di internazionalizzazione di Luxottica	90
Fusione con Essilor	93
Conclusioni	96
Bibliografia e sitografia:	98
Bibliografia delle tabelle:.....	103

CAPITOLO PRIMO

Introduzione

Le imprese a conduzione familiare rappresentano una componente fondamentale per il tessuto economico a livello mondiale e in particolare a livello italiano.

Nel nostro paese, infatti, esse sono estremamente diffuse e rappresentano la parte caratterizzante del cosiddetto made in Italy che ci riempie d'orgoglio. Le realtà in cui la tradizione e l'artigianalità sono l'elemento chiave che ci distingue e ci eleva agli occhi del mondo sono quasi sempre il frutto di una gestione familiare che si tramanda di generazione in generazione e i nostri numerosi e fiorenti distretti sparsi lungo tutto il territorio ne sono la prova vivente.

Al contrario di ciò che si potrebbe pensare sono le imprese familiari che costituiscono il motore trainante dell'economia globale e non le gigantesche public company e la letteratura scientifico-accademica si è sbizzarrita nell'osservare questo fenomeno.

Questi due tipi di azienda sono profondamente differenti in termini di gestione ed organizzazione ed è proprio questo il tema sul quale ci soffermeremo, ovvero, come le imprese familiari vengono controllate ed organizzate per performare in tale modo.

La seguente tesi ha infatti come obiettivo quello di analizzare le suddette organizzazioni dal punto di vista della governance aziendale, di come questa può influenzare la performance ed osservare tutte le dinamiche interne che caratterizzano le imprese familiari e le distinguono dalle imprese ad azionariato diffuso come il tema della successione, del rapporto famiglia-management e delle sfide che devono affrontare per sopravvivere in un ambiente sempre più internazionale ed interconnesso.

Nello specifico partiremo dalla teoria inquadrando i principali filoni di pensiero che hanno cercato di spiegare il fenomeno delle imprese familiari e le loro dinamiche considerando anche come il diritto definisce questa tipologia di imprese. Successivamente definiremo le traiettorie di crescita delle stesse in relazione al ruolo centrale che hanno le famiglie imprenditoriali nella gestione del loro family business.

Vedremo poi come molti ricercatori abbiano cercato di categorizzare l'immensa eterogeneità di organizzazioni familiari esistenti cercando di creare degli standard comuni con i quali osservare questo fenomeno.

Si passerà poi ad esaminare come tali imprese possano agire su leve come internazionalizzazione, ristrutturazioni interne, organizzazioni e strutture differenti in base ai contesti e agli obiettivi di ciascuna e qui osserveremo alcuni casi specifici di imprese italiane familiari diventate note in tutto il mondo grazie al loro know how e i loro strumenti organizzativi.

Infine, vedremo il caso specifico di Luxottica, un'azienda partita come piccola fabbrica dal garage dell'imprenditore del Bellunese che ha mantenuto la famiglia Del Vecchio al centro delle decisioni manageriali anche oggi, che conta quasi 200.000 dipendenti e che è diventata la leader mondiale nel settore dell'occhialeria.

Si esamineranno quali sono le motivazioni per cui Luxottica rappresenta l'esempio perfetto di impresa familiare e si vedranno quali sono state le dinamiche di successione e di governance che l'hanno caratterizzata alla luce anche della recente fusione che l'ha trasformata nel gigante chiamato EssilorLuxottica.

Il focus accademico-scientifico verso le imprese familiari

Gli studiosi e l'accademia in generale hanno cominciato a nutrire un certo interesse verso imprese di questo tipo dagli anni '80 in poi, fino ad allora l'attrazione più grande erano ovviamente le public company, soprattutto negli USA dove le grandi organizzazioni ad azionariato diffuso cominciavano a guadagnare fette di mercato mai viste prima e il fenomeno affascinava gli studiosi su tutti i fronti.

In particolare, gli autori delle teorie del tempo, concentrandosi sui modelli di governance e di spartizione dei poteri all'interno delle imprese si sono soffermati sul rapporto fra controllo e proprietà.

Fra le teorie più famose risalta quella di Berle e Means.¹

Questi definiscono la proprietà come l'insieme più ampio di tutti gli azionisti, ma individuano nella funzione di controllo solo pochi manager. Hanno quindi indagato su come la suddetta separazione di poteri potesse influire nelle dinamiche societarie e quali eventuali contrasti potesse scaturire. I suddetti temi li vedremo nello specifico trattati nelle pagine seguenti, contestualizzati nel caso delle imprese familiari.

Altro contributo fondamentale è stato quello di Chandler, che pone l'attenzione sulle grandi imprese dell'epoca come Standard Oil, US Steel e General Electric che si stanno sviluppando a vista d'occhio e ritiene che ciò che davvero faccia la differenza rispetto alle imprese meno performanti sia lo sviluppo della classe manageriale, nuova fascia intermedia che si frappone proprio fra i fondatori e il resto dell'impresa che con le loro competenze specifiche stanno migliorando le performance delle aziende pioniere. Quest'ultima è vista infatti dallo studioso come il principale vantaggio competitivo che può far fare un balzo in avanti alle imprese, in quanto i manager hanno una visione e una capacità di allocare le risorse in modo efficiente superiore rispetto a qualunque proprietario.²

Successivamente l'interessamento cominciò anche a riguardare le imprese di sempre, quelle più comuni e diffuse ma che non per questo rimanevano ferme. Queste sono le imprese fondate dai piccoli artigiani, che con il tempo hanno allargato la loro bottega ospitando prima decine e poi centinaia di dipendenti, o dagli operai che mettendosi in proprio hanno dato vita ad imprese edili tali da costruire interi quartieri dando lavoro a figli e nipoti.

¹ A. A. Berle, G. C. Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*,

² Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*

Proprio in quegli anni, infatti, le imprese familiari che fino a prima erano sempre state catalogate come quelli di piccole e medie dimensioni cominciano ad ingrandirsi, ad entrare nell'economia che conta, pur rimanendo fedeli ai loro valori, senza scendere a compromessi per cercare nuovi azionisti, vogliono rimanere sotto il controllo dei loro fondatori.

Questo fenomeno, quindi, stupisce e stride con l'idea che il successo sia il punto d'arrivo solo per la grande S.p.a. con sede nei grattacieli di Manhattan, si capisce che le imprese familiari, forse non sono poi così insignificanti.

Cominciano quindi gli studi e le analisi su queste organizzazioni e ciò che da subito sorprende i ricercatori sono i seguenti punti:

- Come detto in precedenza le aziende familiari non sono più solo le aziende di piccole dimensioni, ma iniziano a contare quanto le big company nel mercato mondiale, se non di più.
- È stato dimostrato come queste, essendo le più diffuse, siano le organizzazioni che contribuiscono maggiormente nello scenario economico e che sono inoltre capaci di fornire più posti di lavoro rispetto alle grandi multinazionali e questa tendenza non è caratteristica solo di quegli anni.

Nel comunicato stampa del 26 novembre 2013 ad esempio, il vicepresidente della commissione per l'imprenditoria Antonio Tajani ha dichiarato: "In un momento così critico per l'economia europea, le piccole e medie imprese familiari si confermano la fonte principale di nuova occupazione. Il loro contributo essenziale mette in evidenza la loro più che mai decisiva importanza nell'economia e la necessità di agire, ad ogni livello, per sostenerle". Queste, spiega inoltre, si sono dimostrate più resilienti rispetto alle grandi, riuscendo a difendersi meglio dagli effetti negativi della crisi.³

- Infine, è stato nel tempo riconosciuto come le imprese familiari avessero specifici meccanismi di governance, successione e direzione, differenti rispetto alle altre. Come vedremo nei paragrafi successivi, infatti, questo tipo di organizzazioni, essendo fortemente legata al nucleo familiare adottano strumenti direttivi formali e informali che si intrecciano fra loro in modalità che difficilmente sono trasferibili nelle imprese dove non ci sono dei rapporti di parentela.

³ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_13_1156

L'impresa familiare, definizione del Codice civile e la realtà italiana

Tale tipologia di impresa è stata introdotta ufficialmente dal Codice civile nel 1975 ed è definita come l'organizzazione in cui collaborano i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo e i coniugi, suoceri o cognati.⁴

La costituzione di questa può avvenire in maniera semplificata, attraverso una scrittura privata o attraverso un comune atto costitutivo, redatti ovviamente da un notaio. Il titolare sarà poi l'unico soggetto a cui sarà permesso di inserire i familiari nell'impresa, che non per forza devono essere conviventi dello stesso.

Questi soggetti avranno quindi i seguenti diritti patrimoniali nei confronti dell'impresa:

- Diritto al mantenimento: consiste nel diritto a ricevere quanto necessario per vivere in modo dignitoso, è una cifra uguale per tutti i familiari indipendentemente dal ruolo o dalla quantità di lavoro svolto all'interno della famiglia.
- Diritto di partecipazione agli utili: che possono essere intesi come il compenso spettante ad un lavoratore subordinato che svolga le funzioni di un familiare e come il valore maturato alla fine dell'esercizio commerciale che può essere reinvestito o spartito sotto forma di dividendi.
- Diritto di prelazione sull'azienda in caso di divisione della stessa o di trasferimento: questo diritto consente ai familiari di essere preferiti agli altri acquirenti nel caso l'impresa fosse divisa, messa in vendita o trasferita. Questa prelazione spetta a tutti i familiari indipendentemente dalla quantità di lavoro prestato o dal ruolo ricoperto.
- Diritto sui beni acquistati con gli utili: rappresenta un credito che i familiari hanno verso l'impresa e che potranno far valere al momento della cessazione della stessa o della loro prestazione di lavoro.
- Diritto di voto: ogni decisione che riguardi operazioni straordinarie deve essere approvata dall'assemblea familiare, mentre per le operazioni ordinarie la decisione spetterà prevalentemente all'imprenditore.

L'unico ad assumersi la responsabilità per le obbligazioni verso i soggetti terzi è però la figura inquadrata come l'imprenditore, egli è la sola persona che risponderà in solido in caso di insolvenza.

⁴ Art. 230-bis c.c.

Si può quindi dire che le posizioni dei restanti componenti della famiglia siano tutelate dal rischio d'impresa essendo solamente inquadrati come prestatori di lavoro ma al contempo possano beneficiare dei diritti sopra esplicitati.

La cessazione del rapporto con uno o più familiari può avvenire in qualsiasi momento ed è a discrezione del titolare dell'impresa che deve però corrispondere la quota spettante all'estromesso.

Lo scioglimento del rapporto può dipendere dalle seguenti ipotesi:

- Recesso, previo preavviso da parte del familiare uscente
- Recesso, con effetto immediato, per giusta causa o giustificato motivo
- Estromissione del familiare nel caso in cui sia dimostrabile che egli costituisca un elemento negativo per l'organizzazione
- Perdita dello status di familiare, causato ad esempio dal divorzio fra i due coniugi

La cessazione dell'impresa familiare infine può avvenire per motivi di alienazione dell'impresa, fallimento, decesso del titolare o decisione dello stesso di cessare l'attività.

In Italia il nostro sistema economico è composto per la stragrande maggioranza da imprese di piccole e medie dimensioni e queste per lo più sono proprio di tipo familiare. Le organizzazioni di questo genere rappresentano infatti il 99% della nostra economia e in termini di fatturato totale il 70%, impiegando oltre l'80% dei lavoratori in tutto il territorio.⁵

Il trend è estendibile a tutta l'Europa, dalla seguente tabella⁶ è infatti possibile notare come le pmi generino il 52 % del valore aggiunto totale ed occupino più del 63 % dei lavoratori.

⁵ <https://www.pmi.it/economia/mercati/372150/le-piccole-e-medie-imprese-in-italia.html>

⁶ https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_08/SR_SME_Competitiveness_IT.pdf, Fonte: Corte dei conti europea, sulla base delle statistiche di Eurostat che classificano le imprese in funzione delle dimensioni e del numero di dipendenti.

Dimensioni	Numero di imprese		Valore aggiunto ²⁾		Dipendenti	
	Milioni	%	Milioni di euro	%	Milioni	%
Microimprese (< 10)	23,13	92,9	1 484 106	18,9	41,54	27,8
Piccole imprese (< 50)	1,49	6,0	1 303 380	16,6	29,54	19,7
Medie imprese (< 250)	0,23	0,9	1 313 263	16,7	23,80	15,9
Totale PMI	24,85	99,8	4 100 750	52,2	94,87	63,4
Grandi imprese (> 250)	0,05	0,2	3 753 154	47,8	54,76	36,6
Totale	24,90	100	7 853 904	100	149,63	100

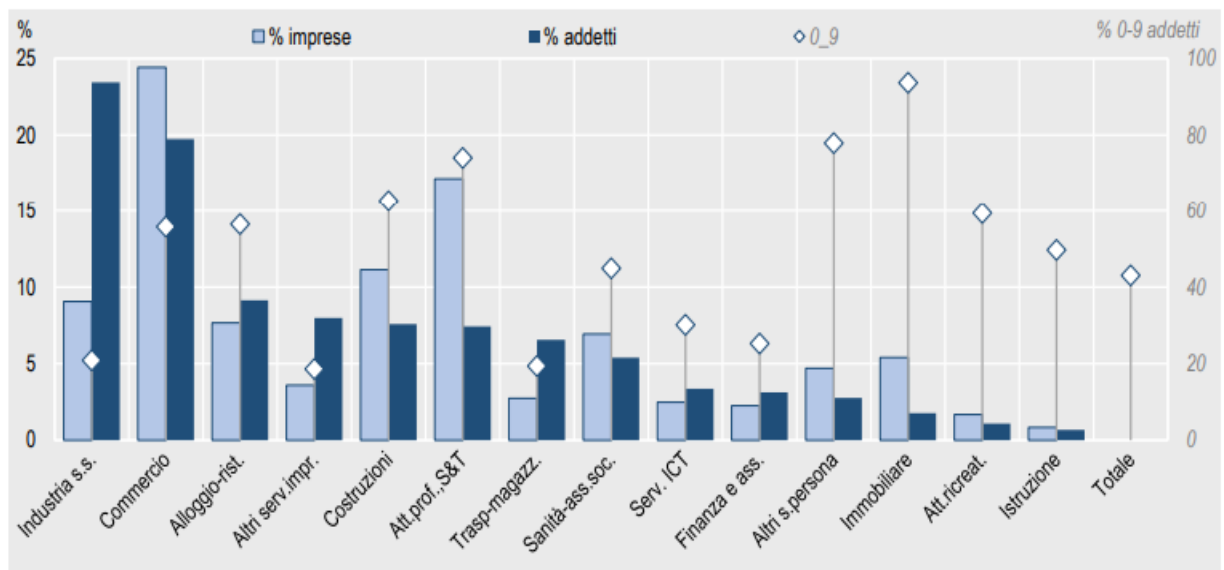
Tab. 1

Come si evince dai dati il 92 % delle imprese a livello europeo è costituito da microimprese che da sole pesano il 20 % del sistema e ne occupano il 30 %, a conferma ancora una volta del fatto di come il nostro tessuto economico sia altamente deconcentrato ma anche incredibilmente fertile.

Tornando ad esaminare il caso italiano, nella tabella successiva possiamo invece osservare la spartizione delle imprese familiari dal punto di vista settoriale, notando quindi come i settori maggiormente sviluppati siano l'industria e il commercio.

Altro aspetto da sottolineare poi è come negli ultimi anni le dimensioni di queste imprese sia in crescita, a testimoniare come le pmi a gestione familiare siano solitamente capaci di essere resilienti e di svilupparsi nel tempo adattandosi alle dinamiche in continua evoluzione dell'ambiente in cui sono inserite, riuscendo a rinnovarsi e a sfuggire così alla stagnazione e al conseguente declino.⁷

⁷ <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/imprese2021/Rapportoimprese2021.pdf>



Tab. 2

Studi sull'eterogeneità delle imprese familiari

È piuttosto comune pensare che le imprese di tipo familiare siano fra loro omogenee o comunque non differiscano di molto l'una dall'altra. Ecco che queste invece, come attesta uno studio pubblicato sul *Journal of Business Research*⁸, presentano una lista lunga e intricata di differenze fra loro.

Gli autori spiegano infatti che il coinvolgimento della famiglia all'interno dell'organizzazione non fa altro che aumentare il grado di complessità della stessa, aggiungendo relazioni e dinamiche complesse ad un insieme di variabili già di per sé complicate. Queste imprese differiscono ad esempio per i diversi obiettivi, che possono essere economici o meno, per i valori, l'assetto direttivo, le dinamiche generazionali e molto altro ancora che andremo ad analizzare passo dopo passo in questo paragrafo.

Ad oggi, infatti, gli autori di questo elaborato hanno messo insieme diversi studi sull'eterogeneità delle organizzazioni familiari ed hanno identificato alcune configurazioni a loro modo uniche.

Innanzitutto, possiamo dire che una definizione esaustiva dell'eterogeneità in questa tipologia di organizzazioni potrebbe essere la seguente:” *L'eterogeneità delle imprese familiari è la*

⁸ Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a source of family firm heterogeneity. *Journal of Business Research*,

gamma di differenze categoriali e/o variazionali tra le imprese familiari in un determinato momento o nel tempo.”⁹ In buona sostanza, questa definizione ci dice che ogni impresa è unica a suo modo e differisce da un'altra per una serie di caratteristiche che ora vedremo.

Dopo aver passato in rassegna centinaia di studi sul tema, infatti, gli autori hanno selezionato alcuni punti principali, fra gli argomenti più discussi nel tempo e con il carico di rilevanza maggiore, che nell'ordine sono:

- 1 **Contesto ambientale:** ogni organizzazione si configura diversamente innanzitutto in base al settore nel quale opera, in quanto, ad esempio, nel settore hi-tech ci sarà maggiore necessità di forza lavoro esterna ed altamente specializzata rispetto ad un'impresa inserita nel settore dell'agricoltura o metalmeccanico dove solitamente la manodopera deriva dall'interno della famiglia e non ha grande specializzazione. Inoltre, sono indubbiamente determinanti il contesto politico e territoriale, la responsabilità dell'impresa verso il proprio territorio, la società e la reputazione che essa vuole mantenere.
- 2 **Successione:** è un meccanismo tipico delle imprese familiari e consiste nel trasferimento del controllo dell'impresa da un membro ad un altro della famiglia, vi sono diverse modalità e fasi con cui può avvenire il passaggio generazionale ma queste le vedremo nello specifico successivamente.
- 3 **Relazioni con i dipendenti:** imprese di questo genere hanno solitamente un elevato commitment fra i loro dipendenti perché questi hanno un contatto diretto con la proprietà, che riesce quindi a controllare e soprattutto a coinvolgere il personale, a farlo sentire parte fondamentale della causa e questo aumenta notevolmente l'allineamento di tutti verso gli obiettivi.

Per quanto riguarda l'inserimento di lavoratori familiari ogni azienda ha poi il proprio modo di introdurre i familiari nel business, chi coinvolge sin dalla giovane età e chi invece attende qualche anno in più, chi preferisce assegnare ai giovani rampolli compiti inizialmente più esecutivi e chi invece tende ad introdurli in posizioni già dirigenziali. In alcuni casi sono addirittura sviluppati percorsi personalizzati in modo tale da far svolgere tutte le mansioni

⁹ Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a source of family firm heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, pag. 293-300

e le attività più importanti ai nuovi entranti così che una volta terminato il percorso abbiano una visione a tutto tondo del business e possano approcciare al meglio i compiti dirigenziali.

- 4 Ricchezza socio-emotiva: consiste nell'insieme dei beni non finanziari di cui la famiglia può giovare grazie all'amministrazione dell'azienda.

Miller e Le Breton, nel 2014¹⁰ hanno diviso la categoria in due parti, ovvero la ricchezza socio emotiva estesa e quella ristretta.

La prima è ricercata dalle famiglie che guardano al soddisfacimento nel breve termine dei propri bisogni. Spesso sono amministratrici di aziende affette da nepotismo ed in cui l'avversione al rischio è elevata.

Quelle che invece perseguono la ricchezza socio-emotiva estesa ricercano un benessere di lungo termine, tendono ad essere aperte all'innovazione e all'investimento, nonché ad aprire i propri confini a membri non familiari.

La ricchezza socio-emotiva può inoltre essere sfruttata dalle aziende per comunicare i valori ed un'immagine positiva di sé ai propri stakeholder.

Altro contributo rilevante in tema di emotività è quello di Mejía, che nel 2012¹¹ ha proposto il modello FIBER, in cui spiega come la ricchezza emotiva dipenda dall'influenza della famiglia, dal rapporto dei parenti con l'azienda, dai vincoli sociali, dall'attaccamento emotivo e ancora dai meccanismi di successione.

- 5 Capitale familiare: è definito solitamente come l'insieme delle risorse che consente all'azienda di mettere in pratica le proprie strategie per raggiungere il vantaggio competitivo sui concorrenti ma in queste organizzazioni è soprattutto dato dalla tradizione, il know how e le relazioni formatesi nel tempo fra i componenti dell'impresa.

Il capitale può essere di diverso tipo: sociale, umano, materiale, tangibile e intangibile.

Carr, Cole, Ring e Bletter nel 2011¹² hanno dimostrato come il capitale, in tutte le sue sfaccettature sia in famiglia utilizzato più efficientemente rispetto ad altri tipi d'impresa e consenta così una migliore condivisione della conoscenza, maggiore coesione e soddisfazione lavorativa.

¹⁰ Danny Miller & Isabelle Le Breton-Miller, *Deconstructing Socioemotional Wealth*, 2014

¹¹ *Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, Pascual Berrone, Cristina Cruz and Luis R. Gomez-Mejia, 2012

¹² *A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms* Jon C. Carr Michael S. Cole J. Kirk Ring Daniela P. Blettner

- 6 Dimensioni e crescita dell'impresa: l'ambiente delle imprese familiari è estremamente ampio e di conseguenza anche il range dimensionale delle aziende al suo interno lo è. Si passa ad esempio dalle microimprese alle big company più conosciute al mondo come ad esempio Ferrero o Benetton.

La dimensione e la crescita sono fattori fortemente influenzati dalle aspirazioni ed i desideri della famiglia nonché dai modelli di governance adottati. Si riscontra infatti come ogni processo di sviluppo sia unico per ogni impresa e Corbetta¹³, attraverso uno studio provò a identificare tre macro-insiemi per classificare tutte le possibili sfaccettature di sviluppo.

Il primo consiste nel passaggio da piccola azienda che si basa sul lavoro del singolo imprenditore o pochi familiari ad impresa che apre le porte alla famiglia allargata.

Il secondo è una crescita in cui l'organizzazione passa da impiegare solo forza lavoro familiare ad una che introduce il management esterno.

L'ultimo è invece il caso in cui si passa da un'impresa familiare strutturata ad un'organizzazione che include soci non imparentati con la proprietà originaria.

Dimensione e crescita sono poi fortemente dipendenti dal modello di controllo adottato, in quanto questo deve evolvere con la stessa velocità con la quale evolve l'azienda, altrimenti risulterà d'ostacolo, situazione che purtroppo si verifica ancora troppo spesso.

- 7 Consiglio di amministrazione: questo strumento di governance è fondamentale perché attraverso di esso passano le decisioni dei manager e l'accesso alle risorse. Quest'organo comprende solitamente al suo interno membri familiari ma non solo e vi sono diversi studi che hanno approfondito l'evoluzione di tale tool amministrativo nel tempo.

Lo studio di Bammens nel 2008¹⁴ ha ad esempio evidenziato come nella prima generazione solitamente la presenza di soggetti esterni alla famiglia sia inferiore rispetto alla prima e alle generazioni successive alla terza. Questo è attribuito a motivazioni legate a necessità di consulenza maggiori nella fase iniziale del business in cui vi sono vari aspetti su cui riflettere rispetto alla seconda generazione che si trova invece fra le mani un'impresa già avviata. Nelle generazioni successive invece aumentando la complessità dell'ambiente e ricercando di innovarsi per sopravvivere alle dinamiche di mercato si è obbligati a far nuovamente ricorso a manager esterni, osservando nuovamente maggiori presenze di individui estranei al nucleo familiare nel consiglio di amministrazione.

¹³ Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, Guido Corbetta, 1995

¹⁴ Boards of directors in family firms: A generational perspective, Yannick Bammens, Wim Voordeckers, Anita Van Gils 2008

Possono inoltre essere molte le configurazioni del consiglio in questo tipo di imprese ma la cosa veramente caratterizzante è la possibilità di non averlo affatto.

È infatti possibile che le piccole imprese familiari non posseggano un organo di amministrazione formale e riuniscano invece la propria cerchia di membri fidati in incontri di tipo informale, con la conseguente comunicazione più spontanea e diretta.

Un'ultima analisi di supporto al tema è quella di Bettinelli¹⁵, che ha rilevato come i consigli di amministrazione siano sensibilmente più efficaci quando composti da un mix di soggetti interni ed esterni, rendendoli maggiormente equilibrati ed allineati verso gli obiettivi.

I diversi tipi di impresa familiare

Man mano che le aziende si sviluppano ed evolvono sono necessari sistemi di gestione e organizzazione sempre più complessi per seguire al meglio tutte le attività aziendali. Spesso, quindi, questo processo passa attraverso l'internalizzazione di nuove competenze e personalità ed è proprio questo il momento in cui si abbandona il concetto dell'imprenditore tuttotfare per far spazio ad un'azienda più strutturata e professionalizzata. Vengono quindi inserite nell'organizzazione delle procedure più formalizzate e una classe manageriale ad hoc specializzata in base al tipo di necessità.

Per analizzare i diversi modi in cui le organizzazioni di questo tipo possono strutturarsi ci serviremo di uno studio¹⁶ condotto su oltre 500 imprese belghe in cui gli autori, dopo aver mappato il campione sono riusciti a dividere l'insieme in cinque diverse classi in base al tipo di professionalizzazione verso cui si sono strutturate:

- Sistemi di controllo finanziario
- Coinvolgimento di soggetti non familiari all'interno degli organi di governance
- Sistemi di controllo delle risorse umane
- Grado di decentramento dell'autorità
- Grado di attività dei vertici aziendali

Questi, a loro volta, sono stati poi raggruppati in due ulteriori macro-classi:

¹⁵ Il ruolo del Consiglio di Amministrazione nelle imprese familiari, Cristina Battinelli, 2009

¹⁶ Julie C. Dekker, Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research, Family Firm Review.

- l'Apertura effettiva: che consiste nell'intenzione da parte della proprietà di coinvolgere un management esterno al nucleo familiare e di fornirgli come supporto gli strumenti di controllo necessari. In questi rientrano le categorie del decentramento dell'autorità, delle attività dei vertici e del coinvolgimento dei soggetti esterni alla famiglia.

- la Formalizzazione interna: è invece rappresentativa del grado di formalizzazione dei sistemi implementati per il controllo finanziario e delle risorse umane. Più questi due parametri (e di conseguenza i rispettivi sotto-parametri) sono sviluppati e più l'impresa sarà organizzata e strutturata professionalmente.

Gli autori hanno quindi classificato le aziende in base a quattro dimensioni di professionalizzazione:

1. Autocrazia: in questa categoria vi sono le aziende caratterizzate da un'elevata concentrazione dei processi decisionali, hanno delle dinamiche di governance informali e basso grado sia di apertura effettiva che di formalizzazione interna.

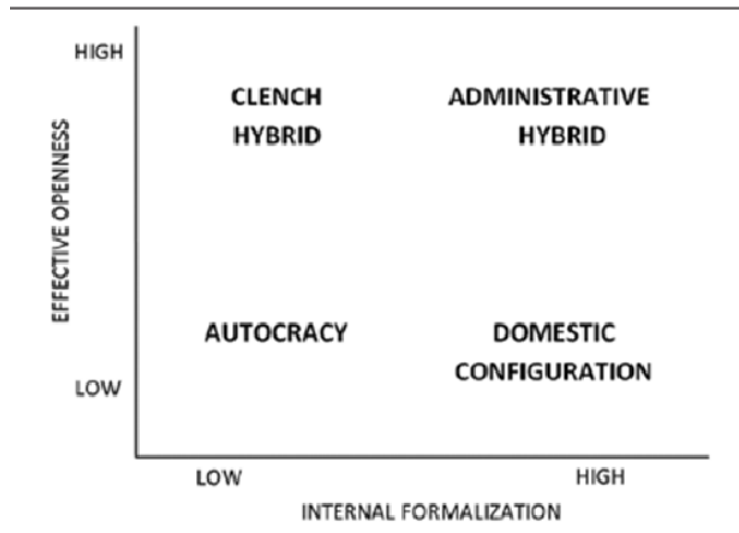
In questa tipologia di imprese la proprietà mantiene tutto o quasi tutto il controllo e le posizioni decisionali sono affidate esclusivamente a membri della famiglia.

2. Configurazione domestica/nazionale: anche questa classe di imprese ha una bassa apertura effettiva e rimane ancorata ad una mentalità chiusa nella quale l'autorità rimane per lo più centralizzata mentre è più strutturata dal punto di vista dei meccanismi di controllo e del grado di professionalizzazione interna. Qui si iniziano ad utilizzare sistemi di budgeting formalizzati, piani d'azione e sistemi per misurare i risultati pianificati.

3. Ibrido amministrativo: queste sono le imprese che registrano le performance migliori sia per quanto riguarda l'apertura effettiva che per quanto concerne la formalizzazione interna. Esse hanno team di manager specializzati in ogni area aziendale che comprendono membri familiari e non. Il potere qui è fortemente decentralizzato e gli organi di governo hanno un ruolo funzionale superiore a quello della famiglia proprietaria.

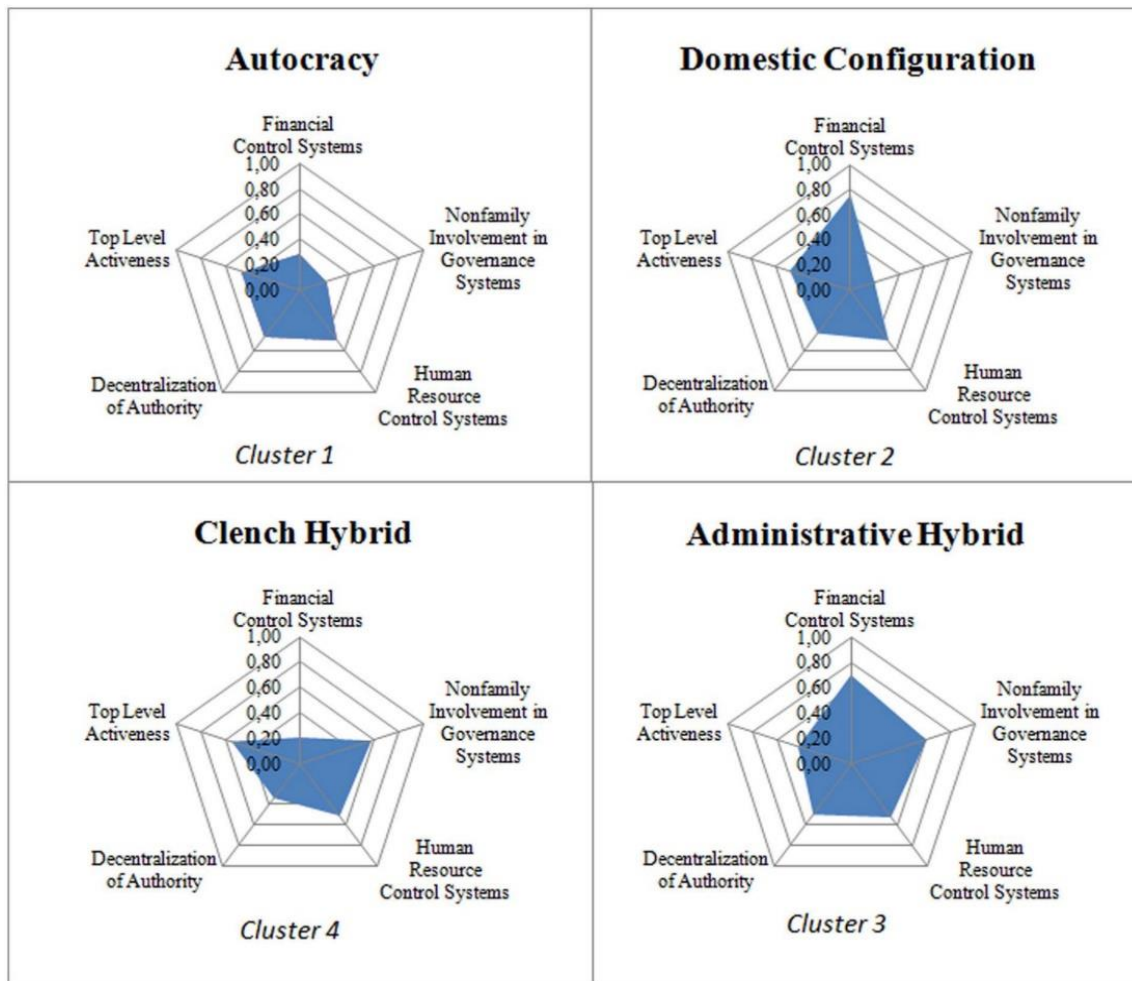
4. Ibrido serrato: l'ultima categoria di imprese ha un elevato grado di apertura ma bassa formalizzazione. Si tratta di aziende che stanno aprendo i loro confini anche a membri

non strettamente legati dal grado di parentela ma allo stesso tempo che devono adattare ancora i meccanismi di governance che al momento rimangono per lo più informali.



Tab. 3

La tabella precedente riassume graficamente quanto descritto in precedenza, il grafico presenta sull'asse delle ordinate il livello di apertura effettiva e sull'asse delle ascisse il grado di formalizzazione. Le tipologie di impresa si distribuiscono in base a come performano relativamente a questi due parametri con la tipologia autocratica che è la più svantaggiata e la amministrativa che presenta i risultati migliori. Le altre due tipologie performano invece bene solamente in una delle due variabili considerate. Nell'immagine sottostante invece è possibile vedere la tensione di ogni tipologia rispetto ai 5 sotto-parametri descritti ad inizio del paragrafo.



Tab. 4

Teoria dell'agenzia: problemi di governance nella gestione delle imprese familiari

La prospettiva teorica dominante per analizzare i problemi di governance all'interno delle imprese è la cosiddetta teoria dell'agenzia.

Per definirla potremmo usare la definizione attribuitagli da Becht, Bolton e Roell¹⁷ che la descrivono come “la riconciliazione dei conflitti di interesse fra i vari attori aziendali”.

Questa si divide in quattro punti principali:

- Conflitti fra proprietà e manager
- Conflitti fra azionisti di controllo e di minoranza
- Conflitti fra azionisti e creditori dell'impresa

¹⁷ Becht, M., Bolton, P. and Roell, A. (2003) Corporate Governance and Control

- Conflitti fra stakeholder esterni all'impresa e attori interni

La prima tipologia di conflitto di interessi è la più classica ed è stata trattata approfonditamente da Berle e Means nel 1932 (già citati in precedenza)¹⁸

La loro teoria nasce, come dicevamo, in un contesto in cui le imprese cominciano a diventare grandi e ad organizzarsi come società per azioni. La suddetta analisi osservava quindi la separazione fra proprietà e controllo e come il fondatore fosse passato da un controllo attivo ad uno passivo, in quanto, ora non possedeva più l'impresa nella sua interezza, bensì un titolo di essa. Le responsabilità e l'indirizzo dell'organizzazione spettavano invece ad altri individui, i manager, che avevano invece il potere di controllo. Questa separazione con molta probabilità si può tradurre in obiettivi divergenti fra le due categorie che entrerebbero quindi in contrasto.

Le principali cause di questo conflitto potrebbero essere di vario tipo:¹⁹

1. Azzardo morale: ovvero l'atteggiamento di convenienza dei manager nell'appropriarsi dei guadagni occasionali piuttosto che reinvestirli nell'impresa.
2. Ritenzione degli utili: definita come la riluttanza del management nel redistribuire i dividendi poiché vedono in questi una fonte di investimento che potrebbe far crescere l'azienda in performance e dimensioni nel breve periodo e di conseguenza i loro guadagni.
3. Orizzonte temporale: mentre gli amministratori sono orientati al breve periodo la proprietà è invece attenta alla sostenibilità nel lungo termine della propria impresa.
4. Avversione al rischio: poiché il salario di un manager dipende dalla performance dell'impresa, questo potrebbe perseguire investimenti che minimizzano il rischio per il capitale dell'impresa ma che potrebbero non essere ottimali dal punto di vista del valore azionario o rispetto alle mosse dei concorrenti nel lungo periodo.

Nel caso specifico dell'impresa familiare si osserva come, essendo la proprietà concentrata in pochi soggetti, questi avranno un controllo più diretto sul management che quindi difficilmente potrà perseguire i propri interessi. Una proprietà di questo tipo sarà inoltre maggiormente incentivata a seguire attentamente le azioni dei loro dipendenti in quanto la performance aziendale influenza direttamente la loro ricchezza.

¹⁸ A. A. Berle, G. C. Means, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*

¹⁹ Iain Clacher, David Hillier, Patrick McColgan. *Agency theory: incomplete contracting and ownership structure*

In questo modo il problema del free-riding da parte dei dirigenti sarà minimizzato e così verrà quindi ridotta la probabilità di contrasto fra le due fazioni.

Nella maggior parte delle situazioni poi, il conflitto è ulteriormente attenuato dal fatto che i membri della famiglia proprietaria sono essi stessi i manager. Uno studio di Villalonga e Amit del 2009 ha rilevato che in un campione di 2.110 imprese negli USA, il 62% aveva come amministratore delegato un membro della famiglia.²⁰

La seconda tipologia di conflitto si concretizza nella divergenza fra gli azionisti di maggioranza e di minoranza.

Questa situazione è tipica delle società di capitali dove troviamo spesso un azionista proprietario di una larga quota dell'organizzazione e una schiera di piccoli azionisti. Il problema più diffuso è che, in questa configurazione il socio di maggioranza eserciti il suo potere per appropriarsi di vantaggi rispetto ai piccoli proprietari.

Uno studio effettuato a cavallo degli anni '80 ha evidenziato come nelle aziende familiari i membri detenessero in media il 24% delle azioni ma il 57% dei voti²¹, la presenza dei membri familiari dall'interno dell'amministrazione rafforza infatti consistentemente le quote controllate e questo rappresenta un vantaggio considerevole rispetto ai piccoli azionisti.

Questa situazione è fortemente incentivata quando i proprietari di maggioranza sono rappresentati da una famiglia in quanto nel caso fosse una banca o un fondo o un ente pubblico questa tensione ad appropriarsi di vantaggi, espropriando i piccoli azionisti non sarebbe altrettanto forte. Anche qui i motivi sono sicuramente la convenienza economica, fortemente legata all'andamento dell'impresa e poi un coinvolgimento emotivo con la stessa per cui si vuole guidarla e accompagnarla cercando di stare sempre un passo avanti rispetto agli altri soci minoritari.

Il terzo tipo di conflitto si discosta dalle tipologie precedenti perché riguarda i contrasti fra azionisti e creditori dell'azienda.

Questa situazione nelle imprese familiari è raramente rilevante per un motivo molto semplice: rispetto a tutti gli altri tipi d'organizzazione, in questo caso la proprietà ha ancora più a cuore la reputazione e la massimizzazione del valore dell'impresa da cui trae la maggior parte del

²⁰ Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654

²¹ DeAngelo & DeAngelo (1985)

proprio profitto e per questo sarà anche meno incentivata a adottare condotte rischiose o ad indebitarsi in modo gravoso.

Perciò i creditori possono dormire sonni tranquilli quando hanno a che fare con tali aziende sapendo che le rispettive proprietà faranno di tutto per assicurare longevità e una solida sostenibilità finanziaria all'organizzazione. Questo si traduce quindi in vantaggio competitivo perché significa accesso al credito agevolato e a costi inferiori.

A favore di ciò, uno studio di Villalonga e Amit²² riporta come le aziende a conduzione familiare all'interno dello standard Fortune 500 siano considerevolmente meno indebitate rispetto a quelle non familiari.

Infine, l'ultimo problema d'agenzia è rappresentato dal conflitto di interessi fra azionisti familiari ed azionisti estranei alla famiglia.

Per spiegare questo tipo di contrasto basti pensare che i membri della famiglia hanno un'ampia gamma di obiettivi come, ad esempio, la reputazione e i valori familiari, l'unità e l'armonia familiare e la sostenibilità nel lungo periodo. Il socio familiare è più emotivamente coinvolto e a volte tende quindi a preservare aspetti meno materiali come la cultura aziendale e il buon nome. Questi target possono invece discostarsi largamente da quelli che sono gli obiettivi dei soci esterni che possono invece desiderare redistribuzioni dei profitti maggiori a scapito degli investimenti o opzioni di liquidità e di uscita.

Pro e contro dei family business

Come in ogni situazione ed in ogni tipologia di impresa, ovviamente, vi sono dei punti di forza e di debolezza che devono essere considerati prima e durante lo sviluppo di ogni buona organizzazione che si rispetti. In questo paragrafo andremo ad esaminare proprio i vantaggi e gli svantaggi del modello 'family business', osservando come si ripercuotono poi sull'impresa.²³

Vantaggi del family business:

1. La visione a lungo termine

²² Villalonga & Amit (2006)

²³ CHIESA, Vittorio; DE MASSIS, Alfredo Vittorio; PASI, Marta Lina. Gestire la successione nei family business: analisi di alcuni casi italiani. *Piccola impresa= Small business*, 2007, 1: 9-51.

Come abbiamo capito, un'impresa di tipo familiare è avvantaggiata in quanto il suo assetto proprietario ha tutte le intenzioni di conservare tale business e di tramandarlo alle generazioni future nel più roseo dei modi. Questo perché esso rappresenta molto spesso la maggiore forma di sostentamento per le famiglie a capo e perché vi è un particolare legame affettivo che lega queste ultime alla loro 'creazione' passata di padre in figlio.

Autori come Miller, Casson e Chami si sono a lungo interrogati su questo aspetto delle imprese familiari ed hanno riscontrato come in tali aziende vi sia una maggiore propensione all'investimento in risorse ed innovazione, proprio perché si pensa all'ottica di lungo periodo ed a far sopravvivere il business attraverso i vari passaggi generazionali. Altro punto fondamentale, che possiamo dire essere direttamente collegato ai precedenti è la maggior facilità di accesso al credito o in generale ad instaurare migliori relazioni, economiche e non, con fornitori, creditori, ed istituti finanziari, che rilevando appunto una propensione al lungo termine e a decisioni oculate provano maggior fiducia rispetto alle aziende non familiari, che cercano invece spesso di soddisfare le aspettative di azionisti ed analisti. Prendiamo ad esempio settori come l'abbigliamento o il settore automobilistico, in cui le grandi multinazionali effettuano svendite o promozioni ad hoc per rientrare, in certi momenti dell'anno negli obiettivi di fatturato o per non deludere le previsioni. L'azienda familiare è slegata da questo tipo di pressioni e può liberamente ed autonomamente intraprendere le scelte strategiche che ritiene più giuste in quel momento sempre in ottica di garantire i migliori sviluppi per il futuro.

2. Elementi non tangibili

Un punto di forza da non sottovalutare è quello relativo agli asset non tangibili che si vengono a creare in questa tipologia di governance. I family business, a differenza dei non-family riescono a circondarsi, grazie anche all'instaurazione di ottime relazioni di cui sopra, di un network di stakeholder che supportano e collaborano con l'azienda.²⁴ Questo perché, solitamente in imprese di questo tipo è più facile venire a contatto diretto con la famiglia proprietaria, conoscere le dinamiche familiari e comprendere obiettivi e vision aziendali, e tutto ciò facilita la sinergia ed il supporto reciproco fra impresa e stakeholder. Fondamentale in questo senso è anche l'immagine che l'impresa dà di sé stessa all'esterno e considerando come questa sia spesso una fonte di preoccupazione per questo tipo di organizzazioni, essendo

²⁴ Anderson, R.C. and Reeb, D.M. (2003) Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1327

strettamente legate famiglia ed impresa, si rilevano spesso maggior attenzione e miglior reputazione generale.

3. Il coordinamento e la governance informale

Stando alla teoria di Mintzberg, il controllo organizzativo basato su meccanismi sociali ed informali risulta più efficace rispetto a sistemi strutturati e formali. Questo ovviamente si verifica solo nel caso in cui a capo dell'organizzazioni vi siano soggetti che condividono la stessa vision, gli stessi valori e obiettivi ma nel momento in cui tutto ciò si verifica il coordinamento di questo tipo risulta senza dubbio più flessibile, snello ed immediato. Thompson e Wright²⁵, spiegano infatti come le relazioni ed il coordinamento all'interno delle imprese di tipo familiare avvengano attraverso il semplice scambio di opinioni, magari durante il pasto in famiglia o in eventi ricorrenti e l'interazione fra i soggetti risulta notevolmente semplificata essendo cresciuti all'interno dello stesso contesto culturale, con abitudini e credenze simili.

Svantaggi del family business:

1. Problemi di tipo emotivo.

Come detto in precedenza, esiste un forte attaccamento emotivo fra l'azienda e la famiglia proprietaria e questo può risultare un vantaggio in determinate situazioni ma anche un punto di debolezza se questo fattore non è ben controllato. È importante in alcuni casi, ad esempio, tenere separate le dimensioni familiare ed economica per evitare che i problemi sociali si riversino sul business dell'impresa e viceversa. Questo non sempre è semplice o addirittura possibile in quante le relazioni e le interconnessioni fra le due dimensioni sono davvero strette.

Inoltre, spesso il rapporto emotivo influenza negativamente scelte legate ad innovazione e trasformazione del business, volendo rimanere legati alle tradizioni o allo stampo che le generazioni passate hanno dato all'organizzazione.

2. Nepotismo

Uno dei problemi che si manifestano più frequentemente nelle imprese di stampo familiare è quello del nepotismo, ovvero l'accesso facilitato a posizioni manageriali per i membri della famiglia senza avere le skills o le competenze necessarie. Questo meccanismo limita enormemente lo sviluppo dell'impresa sia perché non vi è un management all'altezza, sia

²⁵ Keasey, K., Thompson, S. and Wright, M. (1997) Corporate Governance: Economic and Financial Issues. Oxford University Press, Norfolk

perché non inserendo membri esterni al nucleo non si amplia la visione e l'eterogeneità che porta invece solitamente una crescita ed una visione differente da quella della famiglia proprietaria.

Alcuni manager²⁶ hanno infatti affermato di non considerare questa tipologia di imprese come le migliori in cui fare carriera e crescere professionalmente insieme all'azienda a causa di una componente familiare ingombrante all'interno dei meccanismi di governance e strategici. Tutto ciò ovviamente comporta una appetibilità inferiore rispetto alle aziende non familiari nel mercato del lavoro, con la difficoltà quindi di trovare personale di talento.

Dinamiche di governance nelle imprese familiari

Per ovviare o comunque mitigare i problemi di agenzia all'interno delle società vi sono diversi meccanismi di governance:

- Concentrazione della proprietà: questa soluzione è utilizzata per attenuare i problemi di agenzia di primo e secondo tipo perché come spiegato in precedenza una proprietà meno diffusa può avere un controllo più diretto sui manager. Una situazione che vale la pena di approfondire è però quando vi è la presenza di azionisti di blocco esterni alla famiglia, ovvero azionisti che hanno particolari diritti e poteri non solo sui manager ma anche sulle azioni dei fondatori.

Questi possono ad esempio creare coalizioni per raggiungere situazioni di maggioranza per contestare l'indirizzo che la famiglia sta dando all'organizzazione.

- Consiglio di amministrazione: questa forma di governance agisce in modi differenti per migliorare i problemi di agenzia. In primis è una forma di conciliazione fra management e proprietà, che incontrandosi in riunioni più o meno frequenti possono migliorare le loro relazioni e confrontarsi sui temi rilevanti per accordarsi in modo da evitare l'insorgere di contrasti futuri aiutando a diminuire sostanzialmente il rischio d'agenzia di primo tipo.

Analogamente può aiutare a mitigare anche i problemi di quarto tipo migliorando i rapporti fra azionisti interni ed esterni alla famiglia.

²⁶ FERNÁNDEZ, Zulima; NIETO, María J. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family business review*, 2005, 18.1: 77-89.

In secondo luogo, funge da strumento di difesa per gli azionisti di non controllo permettendogli di essere sempre informati e al corrente di quelle che sono le mosse degli azionisti di maggioranza risolvendo in parte anche il secondo problema d'agenzia.

- Compensazione dei dirigenti: uno dei metodi più diffusi e conosciuti è quello di offrire una ingente retribuzione ai dirigenti in modo che questi siano ben disposti verso la proprietà ed allineati verso gli obiettivi della famiglia.
- Dividendi: la politica dei dividendi può essere utilizzata analogamente alla compensazione per allineare tutti verso gli obiettivi in cambio poi, di spartirsi gli utili ottenuti. Questo però nelle aziende familiari funziona in modo diverso rispetto alle altre aziende. È stato infatti rilevato che nelle imprese a conduzione familiare vi è un maggiore incentivo a reinvestire gli utili piuttosto che spartirli, questo sempre per i motivi sopracitati ovvero il costante pensiero rivolto al lungo periodo e alla sostenibilità piuttosto che alla rendita di breve periodo. Questo, infatti, non è il metodo più efficace per avvicinare manager e proprietà, almeno non in questa tipologia d'impresa.²⁷
- Debito: il ricorso al debito è uno strumento utilizzato dalle famiglie per evitare di aumentare l'equity e quindi di mettere altre azioni sul mercato per finanziarsi. Questo consente alle famiglie di mantenere il potere più concentrato migliorando quindi il controllo sui manager (risolvendo il primo problema d'agenzia) e diminuendo il numero di soci con cui interfacciarsi ed accordarsi (mitigando così anche il secondo problema). In tutto ciò bisogna però osservare come un eccessivo indebitamento porterebbe a sprecare parte dei ricavi nel pagamento degli interessi e inoltre comporterebbe un sotto-investimento, ovvero, l'incapacità di utilizzare il capitale per un investimento che permetterebbe di ottenere rendimenti migliori.
- Mercato del controllo aziendale: questo meccanismo è molto differente da tutti gli altri e si basa molto su un aspetto che si potrebbe definire psicologico. Nello specifico, Manne nel 1965 sostiene che la sola minaccia che l'azienda venga acquisita può bastare a tenere i manager sull'attenti e spronarli quindi a far meglio per ottenere una futura ricompensa o entrare nelle grazie della proprietà. Non è frequente ma un meccanismo utilizzato è quindi quello di far trapelare notizie di acquisizioni o comunque di movimenti societari per far stare tutti in allerta.²⁸

²⁷ Belén Villalonga, Raphael Amit, María-Andrea Trujillo, Alexander Guzmá. Governance of Family Firms. Family business review.

²⁸ Mergers and the Market for Corporate Control. Henry G. Manne. Journal of Political Economy, 1965

- Unificazioni a doppia classe: per spiegare questo metodo di governance utilizzato per contrastare i problemi di agenzia (il primo e il secondo in particolare) è necessario partire con il definire la struttura azionaria a doppia classe. Questa è così chiamata quando le azioni di una stessa società emittente si dividono in due tipologie ed una di esse conferisce diritti voto e controllo superiori rispetto alle altre. Questo può comportare quindi dei contrasti fra le due classi di azionisti e di conseguenza spesso si decide di unificare i poteri dei titoli. Ovviamente, per compensare il valore esclusivo di cui alcuni soci si privano vengono ricompensati sotto forma di liquidità o in ulteriori titoli.
- Protezione legale degli investitori: i piccoli investitori per essere incentivati a puntare sull'impresa devono sentirsi tutelati dall'eventuale atteggiamento di free-riding o dell'espropriazione dei loro titoli da parte di manager e azionisti di maggioranza. Deve essere quindi formulato un piano di tutele per i soci minoritari così da ridurre eventuali contrasti e garantire armonia all'interno dell'impresa.

I meccanismi di governance familiare

Esistono però anche delle altre leve organizzative a cui la famiglia può ricorrere.

I due strumenti principali sono l'assemblea e il consiglio di famiglia. La prima è un forum al quale vi partecipano i membri al di sopra ad una certa soglia di età indipendentemente dal loro rapporto diretto con il business. Di solito le riunioni avvengono un paio di volte l'anno e il loro scopo è quello di informare riguardo a temi familiari non per forza strettamente connessi all'azienda. L'obiettivo è infatti quelli di allineare tutti verso i valori portanti del nucleo, la vision e la mission. Tutto ciò avviene instaurando confronti costruttivi che rafforzano l'identità, la coesione e la fiducia fra i membri dell'assemblea, sviluppando talvolta vere e proprie norme interne e codici di condotta.

L'assemblea di famiglia ha poi il compito di eleggere il consiglio di famiglia, che è l'organo che sviluppa le idee, le politiche e le strategie da discutere all'interno del forum familiare. Questo ha l'onere di definire le date degli incontri e i temi da affrontare e si deve poi allineare con il consiglio di amministrazione dell'azienda per fare in modo che i valori discussi internamente si riflettano anche sull'indirizzo che i manager imprimeranno all'organizzazione.

Vien da sé che un consiglio di amministrazione in cui non si riescono a bilanciare gli interessi della famiglia con quelli degli azionisti influirà negativamente nei rapporti fra gli individui e quindi sulle performance dell'azienda.

Il documento scritto che racchiude tutti i valori e fa da riferimento per la guida dell'azienda incarnando solennemente la mission e la vision aziendale è poi lo statuto di famiglia.

Questo è un accordo partorito dai membri del consiglio familiare e racchiude al suo interno norme e politiche moralmente vincolanti che devono poi essere approvate da tutti i membri della famiglia all'interno dell'assemblea.

Gli argomenti che riguardano azionisti esterni al nucleo familiare dovranno essere inoltre discussi in sede di consiglio di amministrazione e quelli che interessano i diritti di proprietà andranno inseriti nel cosiddetto patto parasociale diventando automaticamente vincolanti anche dal punto di vista giuridico.

Fra questi tipi di meccanismi vi sono poi quelli informali, che soprattutto nelle imprese di tipo familiare possono essere largamente utilizzati e possono in alcuni casi perfino sostituire quelli formali consentendo una miglior dinamicità e flessibilità all'ambiente.

CAPITOLO SECONDO

Le dinamiche di successione nell'impresa familiare

Per lo sviluppo e il progresso dell'impresa nel tempo un punto fondamentale è quello del passaggio generazionale della proprietà. Questo, come già menzionato in precedenza può essere definito come il passaggio della proprietà dell'impresa da un proprietario ad un successore, che può essere un familiare o un soggetto estraneo alla famiglia.

La successione può comunque essere distinta in funzione al fatto che il passaggio generazionale coinvolga solo la proprietà o anche il controllo e può trattarsi quindi di passaggio generazionale completo o parziale.

Questo meccanismo, oltre ad essere fondamentale per la governance e lo sviluppo delle sorti dell'impresa, è di particolare importanza per quello che riguarda la longevità del family business. I dati²⁹ riportano infatti come dopo l'uscita del fondatore dell'impresa, le generazioni successive abbiano la stragrande maggioranza delle possibilità di portare al fallimento l'organizzazione.

Nello specifico parliamo di una probabilità di fallimento che arriva quasi al 70% per la seconda generazione di gestori mentre solo il 10% arriva ad essere amministrata dalla terza e solo il 5% dalla quarta.

I motivi di questa disfatta possono essere riconducibili alle situazioni più disparate a seconda poi del fatto che a prendere il comando sia un familiare o meno.

Nel caso si verifichi la prima situazione è molto probabile che i motivi del declino aziendale non siano dovuti a shock di tipo manageriale, anche perché è prevedibile che l'erede continui ad amministrare l'organizzazione in continuità con la generazione precedente. Ciò che però può influire pesantemente nelle performance è la riluttanza nell'intraprendere soluzioni innovative con il rischio di non sfruttare le opportunità competitive derivanti dal mercato proprio a causa di questo attaccamento alla tradizione e alle dinamiche tramandate.

Nel caso in cui, invece, il successore fosse un componente esterno al nucleo familiare vi è il rischio opposto, ovvero che nell'intento di lasciare il segno della sua gestione si apportino modifiche rivoluzionarie dal punto di vista strategico o comunque organizzativo-gestionale che

²⁹ G. Baschieri, L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance, FrancoAngeli, 2014

potrebbero destabilizzare l'organizzazione discostandosi troppo dai valori originari portando incertezza nell'intera organizzazione.

È quindi deducibile che il processo della successione, se gestito nel migliore dei modi potrebbe fungere da vantaggio competitivo perché fonte di rinnovamento e innovazione, al contrario però potrebbe facilmente trasformarsi in esiti catastrofici nel momento in cui gli eredi non disponessero delle doti caratteriali e delle competenze fondamentali.

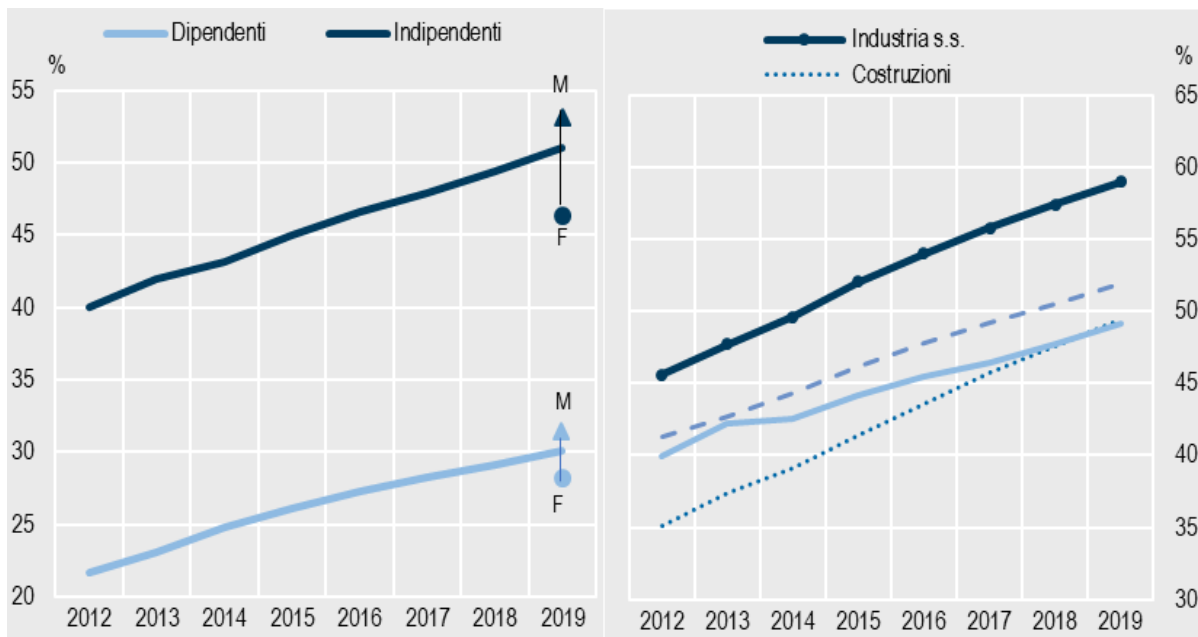
In tutto questo, il primo proprietario svolge un ruolo indispensabile in tutto il processo perché è colui che ha forgiato i valori e la visione aziendale. Egli deve infatti scegliere oculatamente sia gli amministratori che siano allineati con tali valori, sia i successori designati da mettere a capo dell'organizzazione e seguirli soprattutto nei loro primi passi ricoprendo la figura di guida e lasciando pian piano loro sempre più responsabilità. In questo modo gli eredi avranno il tempo di diventare sempre più consapevoli delle loro scelte e di acquisire gradualmente le capacità di intraprendere azioni decisive per le sorti aziendali. Ovviamente questo processo tocca la famiglia anche nella sfera emotiva e proprio per questo molte volte la scelta del successore ricade all'interno del perimetro familiare. Nel caso estremo in cui però non vi fossero discendenti adatti a ricoprire quel ruolo si ricorrerebbe ad una cessione di parte o di tutte le quote societarie o ad affidare in gestione ad un management esterno.

Per dare un quadro generale della situazione osserviamo i dati Istat del 2021³⁰ riassunti nel grafico sottostante, dai quali possiamo vedere come la percentuale di lavoratori indipendenti, che per comodità definiremo 'imprenditori', abbia visto negli ultimi dieci anni un incremento notevole della quota di ultracinquantenni. Confermando il fatto che il passaggio generazionale sia con il passare del tempo sempre più ritardato.

Si può notare inoltre come la componente femminile stia aumentando nel tempo sia per quanto riguarda la componente dipendente che quella indipendente. Precisamente le 'quote rosa' avanzano del 2% dal 2012, a scapito di quelle maschili che diminuiscono del 7,5%.

³⁰ <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/impres2021/Rapportoimpres2021.pdf>

Lavoratori dipendenti ed indipendenti con 50 anni e più

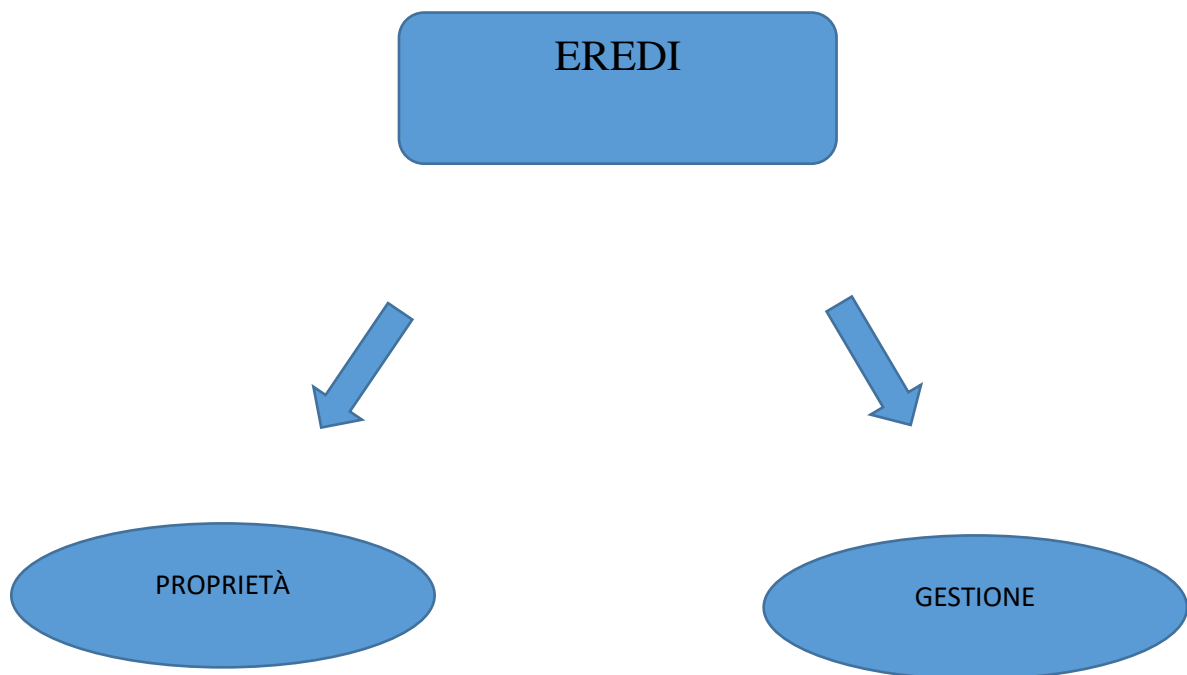


Tab. 5

Entrando ora nello specifico approfondiremo il tema precedentemente citato, ovvero vedremo come il processo della successione può interessare la proprietà, il management oppure entrambe le fazioni. Le situazioni che possono venirsi a creare sono quindi le seguenti:

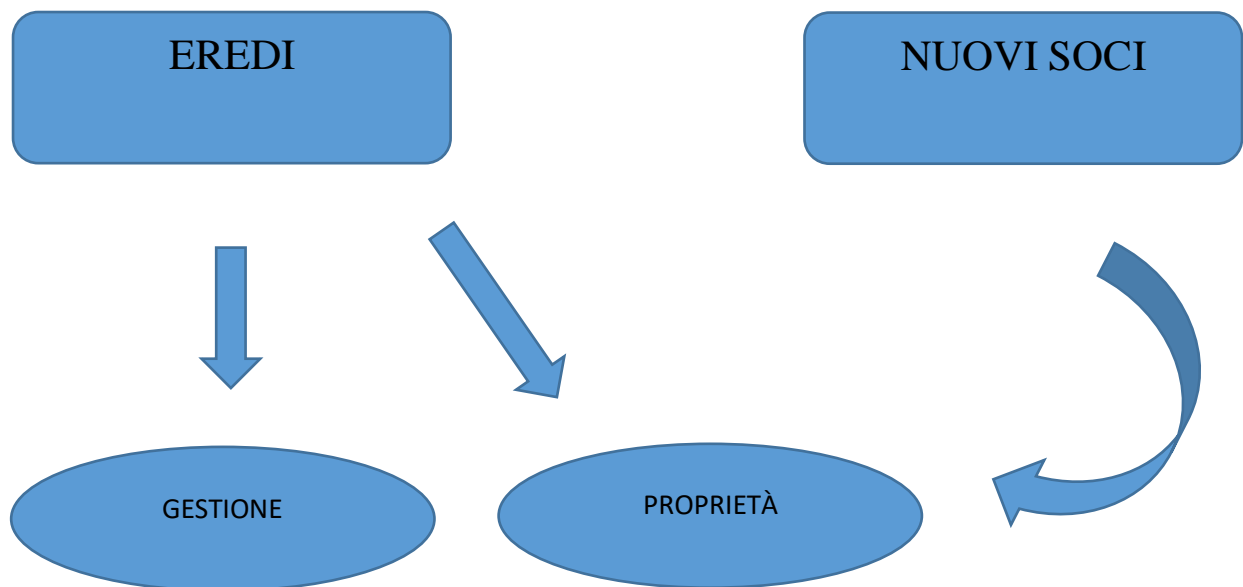
1. Passaggio generazionale in cui sia il management che la proprietà rimangono in famiglia.

In questa configurazione il nucleo familiare si prende carico sia della parte amministrativa che della quota di maggioranza della società e con essi ovviamente dei rispettivi oneri e benefici. Prerogativa fondamentale è che vi siano eredi in grado di guidare il l'organico a tutti i livelli e di mitigare eventuali conflitti fra i membri.



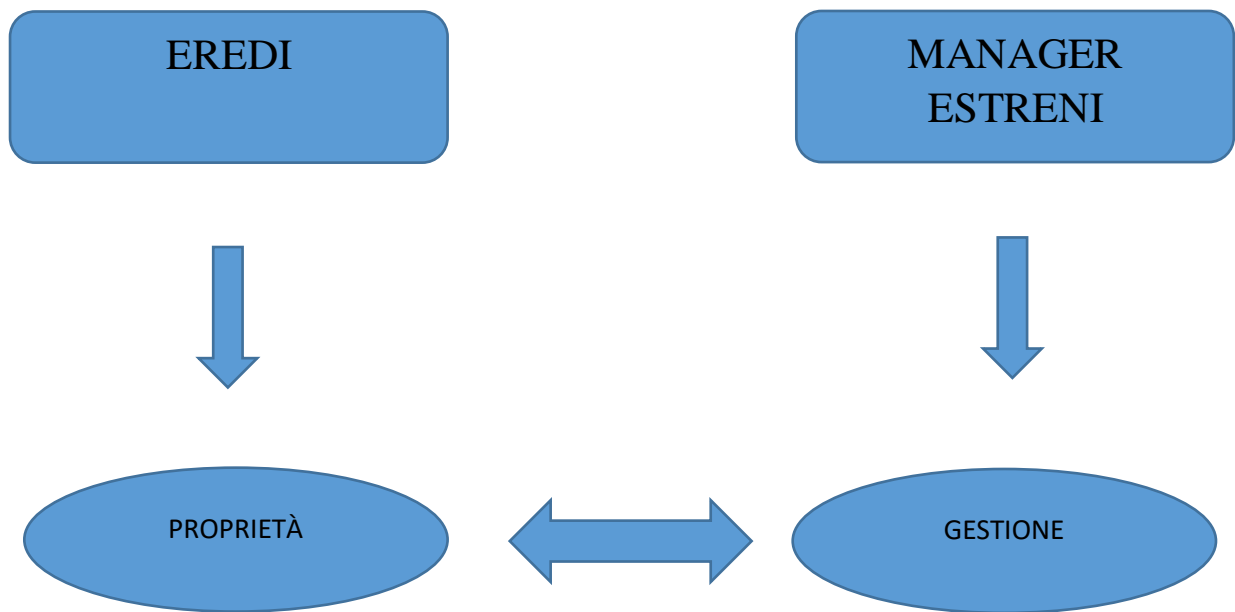
2. Successione che coinvolge l'assetto proprietario.

È la situazione in cui parte delle quote societarie sono messe in vendita ed acquisite da terzi. Questo comporta l'ingresso di nuovi soci che prenderanno inevitabilmente parte anche alle decisioni aziendali ma la proprietà familiare si tutela mantenendo la maggioranza delle azioni. Solitamente la suddetta situazione si verifica nel momento in cui si decide di fare un passo verso l'espansione o l'internazionalizzazione dell'impresa e necessitando di nuovi capitali si allargano inevitabilmente le partecipazioni anche ai terzi.



3. Mantenimento della proprietà dell'organizzazione ma non dell'assetto manageriale.

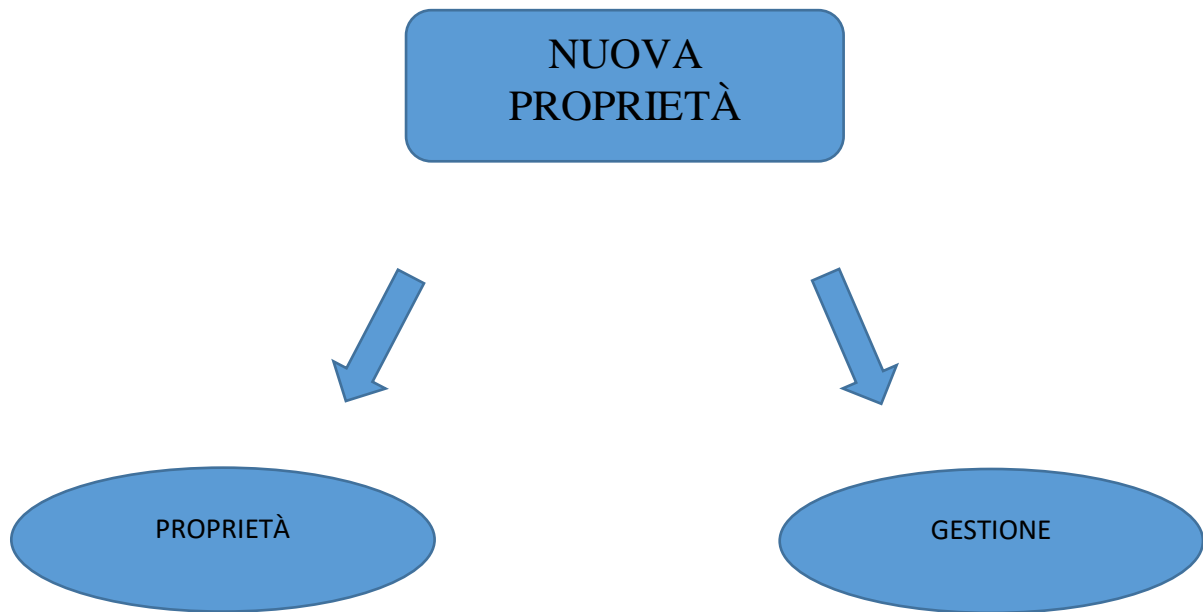
Spesso questa configurazione si verifica nel momento in cui le generazioni a venire o non vogliono raccogliere l'eredità dei predecessori o non sono in grado, per i più disparati motivi, di prendersi carico della conduzione dell'impresa. Le conseguenze che si manifestano con maggiore probabilità sono però una differenza di obiettivi, visioni e valori fra le due componenti del vertice aziendale, che non sempre, come già visto in precedenza, possono essere allineate.



4. Cessione sia dell'assetto manageriale che della proprietà dell'azienda.

L'ultima situazione è la più estrema, ovvero quella in cui gli eredi non si prendono carico né della gestione proprietaria né della conduzione strategico-amministrativa. Avviene così l'offerta al mercato azionario delle quote di maggioranza e dell'intero assetto direttivo.

Il nucleo familiare originario sceglie di ricoprire quindi un ruolo marginale rispetto a prima, non potendo quindi più incidere nelle decisioni fondamentali ma cercando sempre di vigilare sulla conduzione oculata e sul rispetto dei valori originari impressi nel periodo della loro conduzione.



Bisogna comunque specificare che nelle situazioni in cui la famiglia mantiene la maggioranza ma si affida ad un management esterno c'è la necessità di scindere i compiti grazie ai meccanismi visti in precedenza come consigli di amministrazione, assemblee e altri strumenti di conciliazione in cui l'attività e la visione dei due gruppi possa allinearsi. In questo modo si riduce il rischio di intromissione dell'uno nei compiti dell'altro e si evitano spiacevoli contrasti, delineando infatti i precisi perimetri delle attività da svolgere sarà più difficile sfiorare o intromettersi nelle mansioni che spettano ad altri.

Andando ad analizzare un esempio pratico potremmo osservare uno studio effettuato fra il 2008 ed il 2010 da Cori e Bonti³¹ per una nota rivista di management. I ricercatori in pratica hanno voluto osservare le dinamiche descritte in precedenza nel mondo reale esaminando i casi di sei imprese italiane di medie dimensioni che hanno già effettuato alcuni passaggi generazionali.

Per eseguire lo studio hanno effettuato due interviste per ciascun imprenditore, in cui nella prima si cerca di inquadrare in generale l'impresa, la sua storia, lo sviluppo, l'ambiente in cui è inserita in modo da avere una visione completa dell'osservato. Nella seconda ed ultima

³¹ Mariacristina Bonti, Enrico Cori La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 2, 2011

intervista invece si focalizza sul passaggio generazionale, sul modo in cui è stato pianificato, sul tempo trascorso fra una generazione e l'altra e tutto ciò che riguarda questa transizione.

Le aziende campionate sono di una dimensione compresa fra i 10 ed i 250 dipendenti, configurandosi tutte nella categoria di PMI. I settori di cui fanno parte sono invece i più disparati: l'alimentare, le bevande, l'editoria o l'abbigliamento.

Le aziende del campione possono essere meglio inquadrare tramite la seguente tabella, che ci mostra per ogni azienda quale è il suo settore di sbocco, il numero di addetti, il fatturato, l'anno di costituzione e le generazioni che si sono susseguite in azienda.

IMPRESA	SETTORE	ADDETTI	PASSAGGI GENERAZIONALI
Confetti Pelino	Alimentare	11-50	7
Giusto Manetti Battiloro	Orafo	101-250	6
Lanificio Cangioli 1859	Tessile	51-100	5
Distilleria Varnelli	Bevande	11-50	4
Sannini Impruneta	Laterizio	51-100	4
L'Erma di Bretschneider	Editoria	11-50	3

Tab. 6

Per comprendere meglio le modalità di trasferimento dell'azienda da un erede all'altro, nell'ultima intervista è stato chiesto agli imprenditori di definire per ogni successore:

- Tipologia di percorso formativo
- Esperienze al di fuori dell'ambito familiare
- Le competenze innovative o tradizionali portate in azienda
- Il divario fra il percorso formativo e le competenze ritenute fondamentali

La rielaborazione delle risposte ha dato vita ad un quadro che potrebbe riassumere le dinamiche dei passaggi generazionali in quattro categorie: selettivo, integrale, incompleto, mancato.

Quando parliamo del trasferimento selettivo si intende che l'imprenditore entrante, sulla base del suo background e dell'esperienza fino ad allora acquisita, seleziona quelle che secondo lui sono le competenze ancora da considerare e quelle che invece sono diventate ormai obsolete. È quindi un processo dove egli filtra ciò che ritiene ancora utile e ciò che invece non lo è più e

questo può essere frutto di un esame effettuato dall'erede o anche attraverso i consigli del predecessore che conoscendo bene l'ambiente in cui si andrà ad operare può essere un valido aiuto.

Nel caso invece del trasferimento integrale parliamo di situazioni in cui il trasferimento da un imprenditore all'altro porta con sé tutte le conoscenze e le skills apprese durante gli anni, non vi è quindi alcun processo di selezione o rielaborazione personale, si continua a sfruttare esattamente le stesse competenze. Per che ciò avvenga devono però esserci due fondamentali condizioni, ovvero il background su cui l'azienda si basa deve essere ancora ritenuto completamente valido e inoltre quello stesso background di conoscenza deve essere minuziosamente trasmesso alla generazione successiva.

Altra situazione è quella del trasferimento incompleto, in cui vi è la piena volontà di mantenere intatto pacchetto di conoscenze fino a quel momento acquisite ma sfortunatamente ciò non accade. Il motivo può essere un lutto improvviso durante il passaggio di consegne, la difficile trasferibilità di conoscenze di tipo tacito o l'incapacità di assimilare troppe informazioni in poco tempo.

Infine, l'ultimo caso è definibile come mancato trasferimento. Questo si verifica quando, per i motivi più disparati, non si riesce a trasferire la conoscenza da una generazione all'altra, andando questa inevitabilmente sprecata.

Per quanto osservato durante lo studio, si evince come tutte le aziende oggetto d'esame abbiano incrociato almeno due delle seguenti fasi nel loro cammino.

Inoltre, si può notare come nei primi passaggi generazionali vi sia inizialmente un trasferimento di conoscenza integrale mentre nei passaggi più recenti il processo diventi quasi sempre di tipo selettivo. Questo è dovuto sicuramente al grado di istruzione degli imprenditori che va via via aumentando ed al fatto che i percorsi formativi degli eredi sono stati eseguiti in modo tale che le competenze aziendali si diversificassero.

	1° Passaggio Gen.	2° Passaggio Gen.	3° Passaggio Gen.	4° Passaggio Gen.	5° Passaggio Gen.	6° Passaggio Gen.
Pelino	successione pianificata; trasferimento integrale; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; trasferimento integrale; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; trasferimento integrale; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; trasferimento selettivo; convivenza intergenerazionale; condivisione della responsabilità manageriale	successione pianificata; trasferimento selettivo; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; trasferimento selettivo; convivenza intergenerazionale; condivisione della responsabilità manageriale
Manetti	successione pianificata; trasferimento integrale	successione pianificata; trasferimento integrale; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; trasferimento integrale; convivenza intergenerazionale	successione non pianificata; trasferimento incompleto; convivenza intergenerazionale	successione non pianificata; trasferimento incompleto; convivenza intergenerazionale	
Cangioli	successione pianificata; trasferimento integrale; percorso formale aziendale	successione non pianificata; nessun trasferimento	successione pianificata; trasferimento incompleto; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; trasferimento selettivo; convivenza intergenerazionale; condivisione della responsabilità manageriale		
Varnelli	successione pianificata; trasferimento integrale; convivenza intergenerazionale	successione non pianificata; trasferimento selettivo	successione non pianificata; trasferimento selettivo			
Sannini	successione pianificata; trasferimento integrale;	successione non pianificata; trasferimento selettivo; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; trasferimento selettivo; convivenza intergenerazionale			
Erma	successione pianificata; trasferimento integrale; convivenza intergenerazionale	successione pianificata; mancato trasferimento				

Tab. 7

È fondamentale poi sottolineare come sia emerso che in tutti i casi di trasferimento selettivo, alla base vi siano dei successori che hanno sviluppato, prima di prendere le redini dell'impresa, un background presso aziende diverse da quella familiare, permettendogli così di apprendere tecniche, skills e competenze che una volta entrati nella loro impresa hanno potuto sviluppare ed adattare.

Il tasso di istruzione ha reso quindi i successori più consapevoli, selezionando con occhio critico quelle che potevano essere competenze ancora valide su cui continuare a basare il business ma allo stesso tempo non chiudendo le porte all'innovazione e a situazioni che potessero proiettare l'azienda verso opportunità fino ad allora non considerate.

Il processo di pianificazione della successione generazionale

La fase di pianificazione della transizione dell'impresa da un membro all'altro viene molto spesso trascurata. Pur essendo tutti a conoscenza dell'importanza di questo meccanismo e di quanto sia fondamentale arrivare preparati al distacco, l'attitudine è sempre quella di ritardarlo o molto spesso di evitare di affrontarlo. Questo può essere causato da due motivi principalmente, ovvero dal fatto che affrontare dei cambiamenti suscitati in un primo momento un sentimento di repulsione, soprattutto quando le cose vanno bene e in secondo luogo perché l'avvenimento costringe l'imprenditore in carica a mettere in conto il fatto di essere arrivato al capolinea della propria avventura imprenditoriale. Il passaggio generazionale, infatti, implica per la famiglia anche un coinvolgimento dal punto di vista emotivo, in quanto per il capofamiglia è il momento in cui viene sollevato dai propri incarichi, dalle proprie abitudini e dal proprio status, guardando in faccia il tempo passato.

Fra gli altri motivi per cui la successione è vista con una certa riluttanza c'è il timore che si vengano a creare dei conflitti fra i membri della famiglia per assumere le cariche amministrative, questo può avvenire ad esempio nel caso in cui vi siano fratelli, soprattutto quando posseggono la stessa quota societaria. Altro motivo potrebbe essere la difficoltà di trovare un successore valido o comunque la volontà della famiglia di ritardare il più possibile la transizione per non perdere un leader ritenuto in quel momento fondamentale.³²

In questi casi, uno strumento di governance e pianificazione utilizzato per gestire al meglio la successione è il cosiddetto patto di famiglia, un documento utilizzato per orientare i membri del ceppo a livello strategico e valoriale. Esso è fondamentale perché getta le basi su cui verranno rafforzata la coesione familiare, il senso di appartenenza e l'attaccamento verso l'impresa e la famiglia in generale. Attraverso di esso vengono identificati i valori e gli obiettivi che vengono poi trasmessi alle generazioni future e a tutti gli stakeholder.

³² L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulla performance, G. Baschieri, 2014

Il patto di famiglia viene regolato dal Codice civile attraverso l'articolo 786bis³³ e viene definito come "il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti."

All'interno del documento c'è un importante focus proprio sulla successione, un processo definito come Piano di Continuità in cui viene articolata la procedura di transizione generazionale. Il patto di famiglia deve infatti garantire all'impresa la longevità maggiore possibile e nel migliore dei modi possibili, perciò, l'aspetto transitorio non può essere assolutamente sottostimato.

Un tipico indice di un patto di famiglia potrebbe essere il seguente:

“Introduzione:

- Obiettivi del Patto
- Oggetto del Patto

Proprietà:

- Trasferimento di azioni
- Criteri di valutazione delle azioni
- Processo di trasferimento

Organi di Governo:

- Assemblea
- Consiglio di amministrazione

Organizzazione:

- Principi di base
- Ruolo del Direttore Generale
- Comitati di Direzione
- Sistema di reclutamento dei membri della famiglia
- Sistema di carriera dei membri della famiglia

Altri temi chiave:

³³ Articolo 768bis c.c.

- Retribuzione dei membri della famiglia
- Uso delle risorse aziendali
- Comunicazione impresa-famiglia
- Patto di non concorrenza
- Sanzioni
- Soluzione dei conflitti
- Periodo di validità delle regole e revisione
- Clausole generali”³⁴

Come si può notare, quindi, lo scritto interessa sia temi di ambito generale partendo dal fine e dai temi che si andranno a trattare, fino ad arrivare a sanzioni specifiche, all’articolazione degli organi fondamentali e definendo appunto anche come avverrà il passaggio di consegna per questi stessi ruoli.

Andando quindi ora ad esaminare quali sono i veri e propri passaggi necessari a formulare un patto di famiglia, seguiremo le linee guida che hanno tracciato Corbetta e Montemerlo ³⁵, che individuano tre step fondamentali per il processo:

- Il Commitment, cioè la fase in cui tutto il nucleo familiare diventa consapevole della necessità di mettere nero su bianco il patto di famiglia, definendo quindi il momento preciso in cui inizierà la stesura.
- La Formulazione, che si articola in alcuni punti:
 - o Accordo sui temi da affrontare e sul processo di stesura
 - o Bozza del testo
 - o Fase di incontri e discussioni inter-familiari
 - o Eventuali modifiche al documento
 - o Approvazione
 - o Elaborazione di un testo contrattuale definitivo
 - o Firma di tutti i membri
- Implementation: la fase di messa in pratica di tutti i principi e le norme definite dal documento.

³⁴ Il patto di famiglia, Quale strumento per la gestione del rapporto Famiglia- Impresa, Salvatore Tommaselli, 2006

³⁵ Le aziende familiari, strategie per il lungo periodo, Corbetta G. e Montemerlo D. (2001)

Ecco che il patto, che inizialmente può essere visto come una costrizione per i familiari, può trasformarsi in un momento utile in cui analizzare la propria struttura e le proprie dinamiche interne per andare a giovare anche sull'organizzazione del processo di successione.

Fatte queste premesse teoriche, torniamo quindi ad analizzare il processo dal punto di vista pratico osservando come le aziende precedentemente esaminate hanno affrontato i loro passaggi generazionali nel tempo.

Come lo studio evidenzia, per alcune imprese risulta ancora complicato affrontare il tema della successione, l'esempio vivente sono le aziende Cangoli e Varnelli, che dalle interviste confermano come pur avendo affrontato il terzo passaggio generazionale ancora la pianificazione non sia presa in considerazione. Le motivazioni sono, nel caso Manetti a causa della poca propensione dell'imprenditore nel condividere le conoscenze con i successori, pur essendo questi già all'interno del business. O nel caso Sannini quando si vuole preferire un membro della famiglia rispetto ad un altro e quindi per non creare tensioni si evita di affrontare l'argomento. Un ulteriore motivo è spiegato nel caso dell'impresa Erma in cui si racconta di un passaggio generazionale in cui l'erede designato non aveva grande interesse nell'intraprendere l'avventura imprenditoriale e quindi non si entrava mai in tema. Altro fattore da non sottovalutare è come, nei casi di mancata pianificazione del processo, non vi sia mai un trasferimento di conoscenza integrale, ciò sottolinea ancora una volta l'importanza di questa fase per la buona ed integrale riuscita del trasferimento della conoscenza.

Ovviamente poi resta il tema delle successioni che non possono essere programmate a causa di decesso improvviso ma in quel caso ovviamente si devono escludere tutte le motivazioni riconducibili a fattori economico-sociali, essendo queste solo dovute al caso.

Da ciò che riporta lo studio si può poi osservare come in quasi tutte le imprese non ci sia stato nel tempo un'evoluzione o una particolare attenzione per il passaggio generazionale in quanto il metodo costante nel tempo è rimasto quello della convivenza intergenerazionale, ovvero la situazione in cui il proprietario entrante e quello uscente trascorrono un periodo in cui svolgono la stessa routine lavorativa in modo che il nuovo profilo possa apprendere attraverso il classico metodo learning by doing.

L'unica eccezione del campione esaminato è invece rappresentata da Cangoli, azienda che ha sempre predisposto un percorso formativo per la figura imprenditoriale entrante che potesse aiutarlo ad entrare più facilmente e nel modo ottimale nei panni del ruolo che lo attendeva.

Per riassumere, questo caso pratico ha evidenziato tre aspetti fondamentali:

- La tendenza a preparare la fase di successione esclusivamente attraverso una convivenza intergenerazionale
- Una limitata propensione alla preparazione ex ante del processo attraverso percorsi formativi
- Una diffusa resistenza dell'imprenditore uscente alla divulgazione della conoscenza

La holding come meccanismo di governance per i grandi gruppi familiari

Un ruolo fondamentale in questi passaggi di consegne lo ha ovviamente l'imprenditore, che deve fare da coordinatore fra le volontà della famiglia e quelle del management. Proprio per questo in molti casi vengono costituite delle holding.

Una holding³⁶ è una società finanziaria controllata da componenti di uno stesso nucleo familiare che detiene parte o tutto il capitale di una o più imprese al fine di controllarne la gestione finanziaria, industriale o commerciale. Questa tipologia di governance è largamente usata soprattutto dai grandi gruppi dove il coordinamento e la gestione dell'insieme inizia a farsi troppo complessa.

Le holding possono essere utilizzate per diversi motivi e si dividono infatti in alcune tipologie:³⁷

Holding patrimoniali: società il cui scopo è quello di acquisire e vendere quote di società controllate. Ricoprono funzioni marginali o comunque limitate e solitamente fungono da punto di convergenza di tutti gli interessi patrimoniali della famiglia.

Proprio per la funzione poco centrale nelle dinamiche delle società controllate le holding di tipo patrimoniale nel 90% dei casi non posseggono alcun dipendente e nella stragrande maggioranza dei casi non superano i 5.

Holding finanziarie: rispetto alle precedenti queste dispongono di strutture specifiche per il supporto alle attività finanziarie delle imprese del gruppo, che sostengono in modo attivo.

Solitamente le società di questo tipo determinano e coordinano gli obiettivi delle controllate, sui quali poi saranno a fine anno valutate. Data l'attività svolta in modo più propositivo rispetto alla precedente tipologia è stato riscontrato che il 75 % di queste ha più di 5 dipendenti.

³⁶ <https://www.treccani.it/enciclopedia/holding>

³⁷ Le holding dei gruppi italiani a controllo familiare, Ricerca svolta dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi con il sostegno di Ernst & Young, Executive summary, maggio 2012

Holding di partecipazione : esse sono società che detengono semplicemente quote di altre controllate del gruppo senza avere una funzione attiva nelle dinamiche strategiche o di sviluppo. A livello di inquadramento potremmo identificarle come una via di mezzo fra le holding finanziarie e quelle patrimoniali.

Holding industriali : è la categoria di capogruppo che ha il ruolo più centrale di tutte nell'indirizzo strategico e gestionale verso le controllate. Qui, infatti, tutte le imprese del gruppo sono considerate come un unicum e la holding industriale si occupa di coordinare le attività in maniera centralizzata pur mantenendo ben presenti le necessità singole di ogni entità separata.

Come detto precedentemente queste non sono organizzazioni fittizie come in alcune altre tipologie e svolgono quindi attività vere e proprie, in alcuni casi è perfino possibile che esse svolgano direttamente i processi industriali.

È stato riscontrato che le holding come strumento di controllo portano una maggiore redditività una maggiore capacità di rimborso del debito rispetto alle società gestite in modo indipendente e quindi come strumento di governance è possibile dire che questo porti effettivamente del valore alle aziende che ne usufruiscono. Nel periodo dal 2000 al 2020 infatti, le imprese controllate da una holding sono passate dall'essere il 32% al 38%.³⁸

Un altro vantaggio significativo è lo snellimento del controllo che questo modello di governance comporta. Evitando molte interposizioni fra famiglia e imprese, infatti, si riducono le inefficienze e la burocrazia a favore invece della trasparenza e della flessibilità.

I gruppi controllati per mezzo di governance più snelle dimostrano a ragion di ciò ROE e ROI maggiori uniti ad EBTDA migliori.

I modelli di leadership utilizzati nelle holding possono però differire di molto l'uno dall'altro e devono essere necessariamente adattati al singolo caso.

Nella maggior parte delle situazioni, quando i gruppi di imprese da controllare sono di grandi dimensioni la guida è solitamente affidata ad un unico leader. Il 47% delle volte, a capo di tali organizzazioni troviamo un amministratore delegato ma è possibile trovare talvolta anche un presidente esecutivo.

³⁸ Le holding dei gruppi italiani a controllo familiare, Ricerca svolta dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi con il sostegno di Ernst & Young, Executive summary, maggio 2012

In queste società l'azienda si muove su indicazione del leader familiare o comunque del nucleo di cui egli è parte ed è stato riscontrato inoltre che nel 60% dei casi molti dei consiglieri delle holding facciano poi parte anche dei consigli di amministrazione delle società subordinate, avendo così un duplice controllo.

Bisogna in ogni caso osservare che non deve esserci un eccessivo controllo delle holding sulle singole imprese per evitare la perdita di autonomia delle stesse, il che, potrebbe portare poi a rendere vani gli sforzi del management interno nella valorizzazione e innovazione aziendale. Un riscontro oggettivo su questo argomento lo troviamo nel fatto che, durante la crisi finanziaria del 2008, i gruppi con a capo leader non familiari abbiano affrontato meglio gli scossoni e la recessione, questo perché il management interno è inserito e informato in modo molto più puntuale sulle dinamiche dell'ambiente in cui opera l'azienda e questo permette di avere una visione e una comprensione degli avvenimenti migliori rispetto ai capifamiglia impegnati in più fronti e in maniera meno focalizzata.

Interessanti sono gli spunti offerti da una serie di interviste effettuate sempre dallo studio sulle holding familiari, in cui gli intervistati sono proprio i rispettivi leader. Questi sono a capo dei maggiori gruppi del panorama economico italiano ed hanno dato la loro visione sul tema e sull'avvenire.

I temi toccati durante gli incontri sono stati:

- La struttura dei gruppi: in accordo con quanto detto in precedenza anche i vertici convergono verso la semplificazione delle strutture. Come spiegano infatti questo comporta una maggiore efficienza e una maggior trasparenza nella gestione e nei rapporti, sia all'interno delle controllate che fra esse e la capogruppo.
- Il coordinamento: la holding comunica e coordina con le restanti società principalmente in tre modi:
 1. Mettendo a capo degli organi decisionali delle controllate familiari o parte del management della 'impresa madre'
 2. Formando dei comitati in cui i partecipanti siano sia rappresentanti della famiglia che membri delle singole imprese
 3. Incontri periodici fra i vertici di holding e partecipate
- Funzioni e attività svolte dalla holding: esse possono svolgere azioni obbligatorie per legge e ricorrenti come la nomina dei consigli di amministrazione o la redazione del

bilancio d'esercizio oppure può ricoprire funzioni più direttive come la definizione di obiettivi e target da raggiungere, o la stipulazione di un piano strategico.

- L'autonomia delle società subordinate: i fattori che incidono in modo decisivo sul grado di libertà delle 'imprese figlie' individuati durante l'intervista sono i seguenti:
 - a. La società è quotata in borsa o meno
 - b. C'è interesse da parte di uno o più familiari nel gestire l'impresa
 - c. L'impresa contribuisce in modo fondamentale al fatturato totale di gruppo
 - d. Il gruppo è mono o multi-settore
 - e. La società ha una buona o una cattiva performance
 - f. La holding ha solo una quota di minoranza della società

Possiamo quindi affermare che la holding sia uno strumento estremamente utile per la governance dei grandi gruppi familiari in quanto riesce ad allineare e coordinare gli interessi della famiglia e del management fra tutte le società del gruppo, permettendo di snellire l'intricata rete di relazioni e migliorando l'efficienza a patto che vi sia una definizione precisa dei ruoli e che sia concessa la giusta libertà di movimento al management delle controllate.

I modelli di governance italiani ed esempi pratici

La definizione di governance può essere racchiusa nell'insieme di processi, norme e usi che consentono alle organizzazioni di prendere le decisioni per aggiungere i propri obiettivi.

Le funzioni ed i compiti della governance sono infatti:

- direzione e formulazione della strategia di lungo periodo
- esecuzione delle azioni operative
- monitoraggio del management
- coordinamento fra le varie aree e funzioni aziendali

Ogni impresa, per sfruttare al meglio i vantaggi che una buona governance può dare e per adattare questa ai propri obiettivi dovrebbe personalizzare e creare il modello che più gli si addice.

Successivamente alla riforma del Diritto delle Società³⁹, avvenuta tramite il D.Lgs n.6/2003, è stato istituito però, che il modello di governance delle imprese italiane può essere solo di tre tipologie:

- modello di governance tradizionale
- modello di governance monistico
- modello di governance dualistico

In questo paragrafo andremo quindi ad esaminare le imprese familiari che tipologia di governance adottano e per quale motivo.

Partendo dal modello tradizionale possiamo dire che questa sia la tipologia maggiormente diffusa nel panorama italiano e prevede una governance composta da:

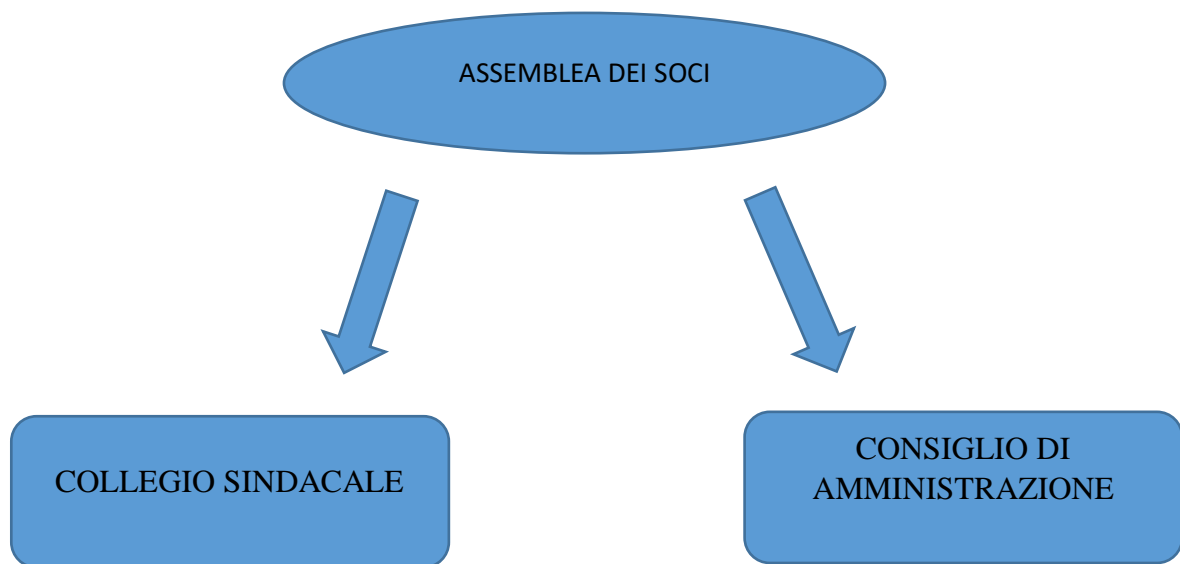
- **Assemblea dei soci:** esso rappresenta l'organo sovrano della società ed ha il compito di prendere le decisioni riguardo l'indirizzo strategico dell'impresa. Questo ha inoltre, fra i vari compiti, quelli di: nominare gli amministratori, stabilire i loro compensi ed approvare il bilancio.
- **Il collegio sindacale:** il quale rappresenta l'organo di controllo interno ed ha la funzione di vigilare sugli amministratori dell'azienda e sul rispetto dello statuto.
- **Il consiglio di amministrazione:** a quest'organo compete invece la gestione dell'impresa. Fra questi possono esservi amministratori non esecutivi o esecutivi, i quali hanno in capo la rappresentanza della società, la redazione del bilancio e la convocazione dell'assemblea per motivi eccezionali.

I rapporti fra gli organi in questa tipologia di governance potrebbero essere riassunti nel seguente modo:

- Il collegio ha una funzione prettamente di raccordo e di coordinamento all'interno dell'impresa fra gli altri organi. Inoltre, nell'interesse e nella tutela degli stakeholder, l'organo di controllo deve essere indipendente, per tale motivo, questo è stato reso obbligatorio con il fine di garantire la trasparenza e la correttezza nella gestione aziendale.

³⁹ Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, I modelli di Governance Societaria, Analisi, commenti e raffronti sui diversi istituti offerti alla pratica professionale dal diritto societario attuale, Cristian Carini e Luciano Aldo Ferrari
[https://commercialisti.brescia.it/images/files/04%20Modelli%20di%20Governance\(1\).pdf](https://commercialisti.brescia.it/images/files/04%20Modelli%20di%20Governance(1).pdf)

- Il consiglio di amministrazione ha la possibilità di costituire dei comitati con delle funzioni ben precise sia di tipo propositivo che consultivo. Questi comitati possono essere di tre tipologie: uno per la nomina degli amministratori, uno per le decisioni in materia di remunerazione e uno interno per la gestione dei rischi. Resta inoltre come principale strumento di governance proprio il consiglio di amministrazione, in cui discutono e deliberano dei temi relativi alla gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa.
- I soci per lo più esercitano il potere di nomina degli organi suddetti ed affidano al management il compito di raggiungere gli obiettivi prefissati.

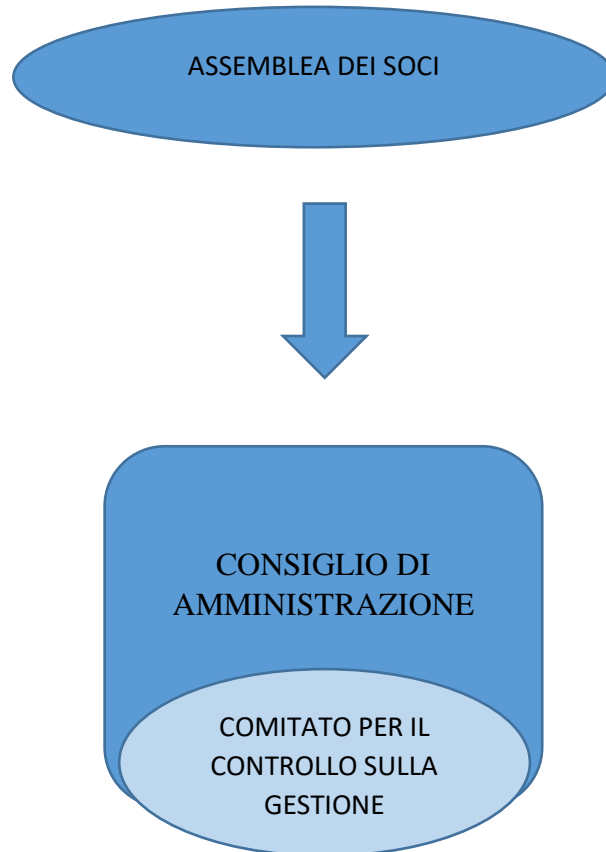


Il modello monistico invece prevede come organi fondamentali l'assemblea dei soci ed un consiglio di amministrazione, al quale è affidato l'indirizzo dell'impresa e che si divide poi internamente in un ulteriore organo: il comitato per il controllo sulla gestione.

Oltre a questi troviamo poi l'assemblea dei soci che, come nel precedente caso, si occupa poi di nominare gli altri organi di controllo ed il soggetto revisore.

Questa è la tipologia di governance meno frequente nel nostro paese che infatti è caratteristica delle grandi imprese degli Stati Uniti oppure dell'Inghilterra in cui il consiglio di

amministrazione ha come funzione principale la sorveglianza dell'operato degli amministratori con poteri esecutivi.



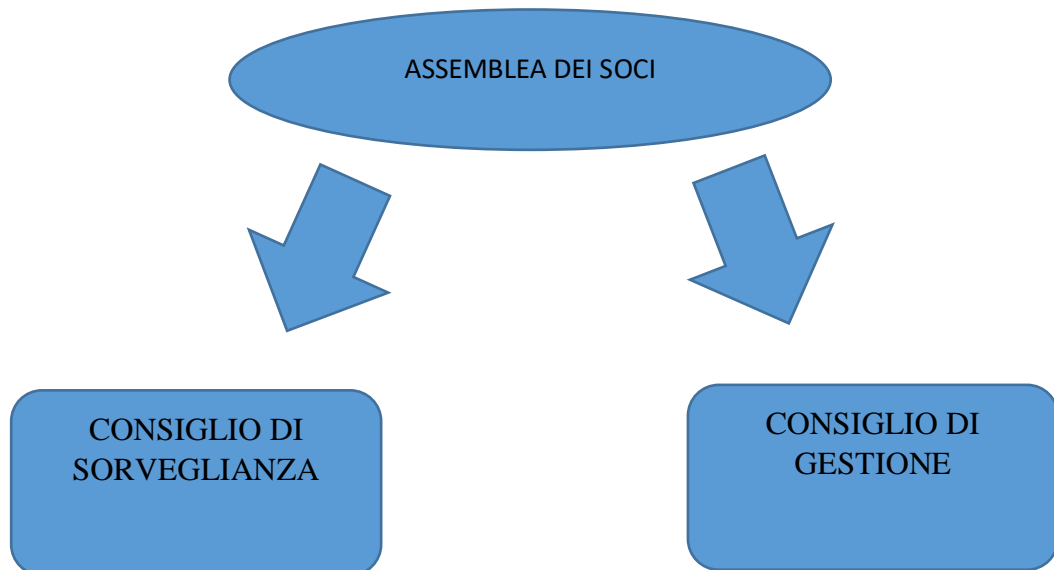
Infine, troviamo il sistema dualistico, una dei nuovi modelli introdotti dalla riforma del 2003, che prevede, come sempre un'assemblea dei soci che nominerà gli organi di controllo e amministrazione, che in questo caso sono il consiglio di gestione ed il consiglio di sorveglianza.

Il primo si occupa prettamente dei temi relativi alla gestione dell'impresa in tutte le sue sfaccettature mentre il secondo svolge la funzione che normalmente spetterebbe al collegio sindacale e quindi esercita l'approvazione del bilancio e nomina il consiglio di gestione. Per questi motivi infatti può essere considerato come un organo specializzato dell'assemblea dei soci.

Questo modello ha il vantaggio di dividere le funzioni di amministrazione della società e controllo della stessa, assegnando le funzioni ai soggetti competenti in materia, quando invece, soprattutto nel contesto delle imprese familiari, si tende ad affidare il tutto ai soci indipendentemente dal fatto che questi siano o meno competenti in materia.

A differenza del sistema tradizionale qui l'organo di controllo ha poteri maggiori in quanto oltre a nominare gli amministratori gli spetta anche il compito di approvare il bilancio. Tale metodo indebolisce invece il potere spettante all'assemblea dei soci, la cui funzione rimane unicamente quella di nomina del consiglio di sorveglianza. Mantiene invece gli incarichi tradizionali come:

- La nomina del consiglio di sorveglianza
- Determinazione dei compensi
- Delibera riguardo alle responsabilità del consiglio di sorveglianza
- Delibera sulla distribuzione degli utili
- Nomina il soggetto revisore



Facendo un confronto fra i tre modelli visti osserviamo degli aspetti che possono essere interessanti da interpretare soprattutto in chiave della nostra analisi, che si focalizza sulle imprese a conduzione familiare.

Innanzitutto, possiamo dire che i modelli dualistico e monistico si differenziano entrambe da quello tradizionale perché non sono caratterizzati da una spaccatura netta fra l'organo che controlla la gestione e quello che invece effettivamente gestisce in prima persona l'impresa.

Osservando i modelli dal punto di vista operativo notiamo come il modello monistico presenti una differenza netta nella formazione degli organi di controllo rispetto all'assetto tradizionale, nel primo infatti è nominato dal consiglio di amministrazione mentre, nel secondo caso, sono definiti direttamente dall'assemblea dei soci.⁴⁰

Nel sistema dualistico troviamo infine l'organo di sorveglianza che viene definito dall'assemblea. Il consiglio di gestione è nominato poi dall'organo di sorveglianza e ed è soggetto fortemente all'influenza esercitata dall'assemblea dei soci.

Contestualizzando ora questi modelli nel caso italiano e conoscendo che quelli maggiormente usati (se non esclusivamente) sono i metodi tradizionali e dualistico, possiamo capire come nel nostro paese, vi sia una forte tendenza ad accentrare il potere o comunque ad assicurarsi che l'assemblea dei soci mantenga sempre un ruolo centrale nelle decisioni e nell'indirizzo dell'impresa.

Questo ancora una volta spiega come nella nostra società il controllo familiare voglia avere un ruolo di primo piano nella propria azienda, adottando spesso sistemi di governance che gli consentano ampi poteri discrezionali.

Nelle società più sviluppate è stato osservato come i modelli di governance maggiormente diffusi siano quello di tipo monistico e dualistico e organi a tutela dei mercati come Banca d'Italia e Consob spingono perché anche il nostro paese possa adottare più spesso questi tipi di governance in quanto consentirebbero una miglior appetibilità internazionale

Nello specifico il modello monistico potrebbe rappresentare per le società italiane un fattore di spinta verso l'internazionalizzazione e per l'attrazione degli investitori istituzionali.

⁴⁰ Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del codice della crisi di impresa, Francesca Novati e Rosanna Vicari

Si esaminerà ora come alcune imprese familiari italiane utilizzino i modelli sopracitati osservando come si organizzano in base al modello scelto. Si esamineranno in particolare il caso tradizionale e monistico in quanto nel nostro territorio non ci sono molte aziende che utilizzano il modello di governance dualistica o comunque non rappresentano un caso di riferimento per l'analisi.

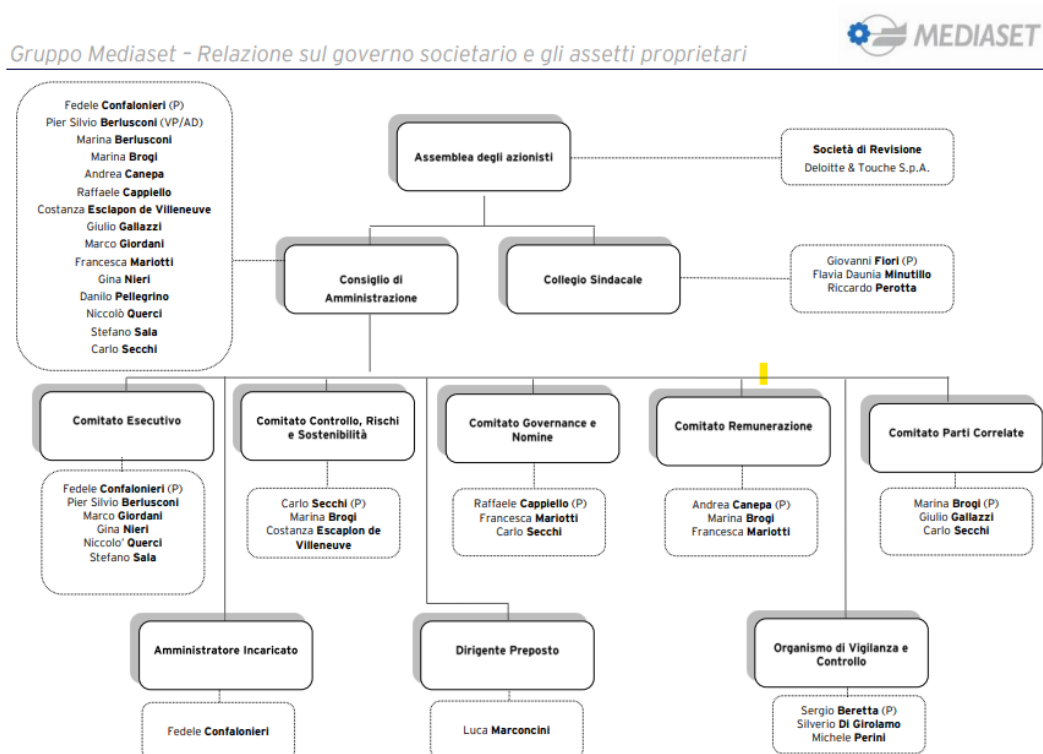
Partiamo con l'esaminare il caso di Mediaset⁴¹, che ha adottato un modello di governance tradizionale.

L'impresa ha scelto quindi come organi sociali: l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione ed il collegio sindacale.

Nella relazione sulla governance l'impresa spiega come abbia affidato il controllo ad una società di revisione iscritta alla Consob, requisito necessario da normativa vigente, mentre il consiglio di amministrazione ha disposto al proprio interno tre sottocomitati.

Il consiglio di amministrazione ha inoltre nominato amministratori delegati ed organismo di vilanza e controllo.

Tab. 8



⁴¹https://www.mfemediaforeurope.com/binary/documentRepository/51/Relazione%20sul%20governo%20societario%20e%20gli%20assetti%20proprietary_Esercizio%202020%20searchable_337.pdf

L'organigramma societario si configura quindi come descritto dallo schema soprastante, che rappresenta in modo grafico e più comprensibile quanto riportato in precedenza.

Per concludere vedremo come si distribuiscono le partecipazioni nel capitale sociale di tale impresa, che è posseduta:

- Per il 44,175% da Silvio Berlusconi e la sua famiglia (Fininvest)
- Per il 28,804% da Vivendi S.A.
- Per il 19,193 da Ersel Sim S.P.A
- Per il 3,550 da altri soggetti non specificati

Come possiamo notare quindi Mediaset è per larga parte controllata dalla famiglia Berlusconi sia a livello di azioni e quindi dal punto di vista della proprietà ma anche a livello di presenza nei principali organi di indirizzo societario e quindi a livello di amministrazione e controllo.

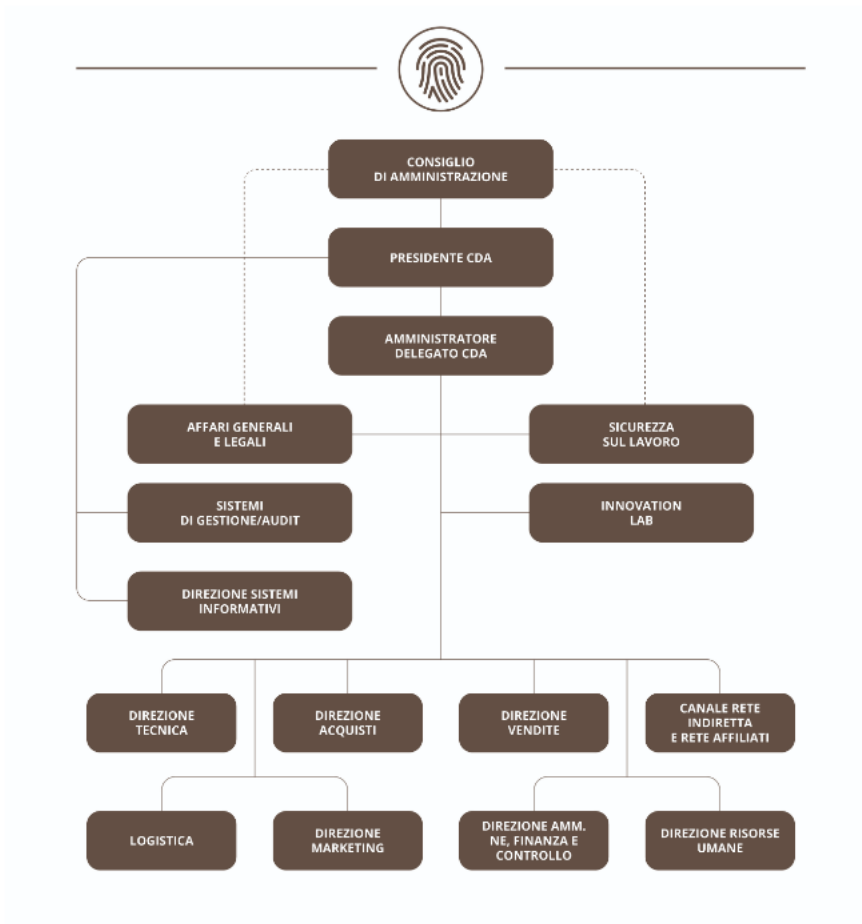
I soggetti appartenenti al nucleo familiare appartengono infatti al consiglio di amministrazione, al comitato esecutivo ed infine Silvio Berlusconi figura come amministratore delegato e vicepresidente della società.

Nel modello monistico invece potremmo prendere ad esempio il caso del Gruppo Gabrielli⁴², società che presenta dal 2006 un'architettura societaria di tipo monistico volta a salvaguardare la compattezza della proprietà nel lungo periodo.

L'organigramma aziendale è formato da un consiglio di amministrazione che vede al suo interno molti membri del nucleo familiare e alcuni soggetti esterni.

Come da caratteristiche del sistema monistico, notiamo nel grafico sottostante che l'organigramma societario presenta solamente il consiglio di amministrazione, senza collegio sindacale o consiglio di sorveglianza.

⁴² <https://www.gabriellisp.it/it/gruppo/struttura-organizzativa.html>



Tab.9

CAPITOLO TERZO

Operazioni societarie per la successione

Come abbiamo potuto constatare, la fase di transizione riguarda sia l'assetto aziendale che quello familiare, di conseguenza è necessario trovare delle soluzioni che siano di comune convenienza per tutte le parti prese in causa e che allo stesso tempo consentano all'impresa di dare continuità alle performance registrate fino ad allora.

Analizzeremo perciò in questo paragrafo una serie di operazioni societarie⁴³ che si possono mettere in atto proprio durante la fase di successione, che permettono, ogni una attraverso metodi e strumenti differenti, di salvaguardare il patrimonio familiare e di mitigare eventuali conflitti interni alla famiglia.

1. La scissione

È uno strumento societario che permette di scomporre il patrimonio di una organizzazione e di ripartirlo in altre società assegnando ai soci le quote societarie.

Come recita l'articolo 2506 del Codice civile⁴⁴ “Con la scissione una società assegna l'intero suo patrimonio a più società, preesistenti o di nuova costituzione, o parte del suo patrimonio, in tal caso anche ad una sola società, e le relative azioni o quote ai suoi soci. È consentito un conguaglio in danaro, purché non superiore al dieci per cento del valore nominale delle azioni o quote attribuite. È consentito inoltre che, per consenso unanime, ad alcuni soci non vengano distribuite azioni o quote di una delle società beneficiarie della scissione, ma azioni della società scissa. La società scissa può, con la scissione, attuare il proprio scioglimento senza liquidazione, ovvero continuare la propria attività.”

Esistono due tipologie di scissione societaria:

- la scissione totale, in cui viene trasferita la totalità delle azioni alle società beneficiarie, che possono essere costituite per l'occasione oppure preesistenti. La vecchia organizzazione viene quindi estinta assegnando ai soci le quote delle nuove in modo proporzionale.

⁴³ Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare, Riccardo Passeri, 2007

⁴⁴ Articolo 2506 del c.c.

- La scissione parziale, in cui viene trasferita solo una parte delle azioni alle società beneficiarie. La vecchia organizzazione continua ad esistere ed i soci riceveranno le nuove quote in maniera proporzionata a quanto dovuto.

Questo meccanismo consente di agevolare il processo successorio in quanto riesce a differenziare gli asset rendendo più semplice la distribuzione delle quote e la gestione delle stesse per i familiari.

C'è inoltre un'altra pratica molto diffusa, che sfrutta il processo di scissione. In questo caso viene utilizzata nella situazione in cui vi siano eredi non interessati alla gestione o alle quote societarie ma aventi comunque diritto ad una parte dell'eredità. Avviene per questo la separazione dell'attività economica dalla sua componente immobiliare. Viene creata una società immobiliare alla quale la commerciale verserà un canone di affitto e che verrà assegnata all'erede non interessato alle quote dell'impresa commerciale. La locazione degli immobili in comodato all'impresa diventerà quindi la fonte di reddito per i soci estromessi dall'organizzazione originaria.

Si può inoltre affermare che la scissione risulti estremamente efficace come metodo per mitigare i conflitti fra eredi, permettendo ai singoli di amministrare in modo indipendente le loro quote o addirittura, come nell'ultimo caso, delle singole società.

2. Il trust e la fondazione

Questi due rappresentano strumenti di pianificazioni complessi e meno frequenti a causa di alcuni limiti intrinseci causati dalle normative che non sono ancora così chiare ma allo stesso tempo risultano vincolanti.

Nel caso della fondazione bisogna precisare che il trasferimento delle quote alla fondazione è a titolo gratuito, rappresentando di fatto una donazione ed è eseguito nell'ottica di garantire l'immortalità nel tempo dei valori e della visione dell'impresa originaria e del suo fondatore. Raramente, infatti, vi sono casi in cui a ricorrere a tale meccanismo sia un soggetto giovane, avendo questo ancora molto tempo per portare avanti il proprio ideale forgiando la sua azienda.

Per quanto riguarda invece il trust bisogna specificare come questo non sia basato su un atto di natura contrattuale. Esso è un patto di natura trilaterale che permette di separare i soggetti che si occuperanno della gestione aziendale, da chi manterrà la proprietà e da chi gioverà dei frutti derivanti dall'attività.

Questo strumento è di uso comune soprattutto nei paesi anglosassoni, dai quali ha avuto origine e si caratterizza per avere tre principali soggetti:

- Il settlor, proprietario dell'organizzazione originaria che ha trasferito le quote che hanno permesso di dare vita alla fondazione.
- Il trustee, ovvero il soggetto che si occuperà della gestione del patrimonio del trust, può essere considerato l'amministratore delegato dell'organizzazione.
- Il protector, avente compito di supervisionare l'operato del trustee.
- I beneficiari, ovvero coloro che beneficeranno dei frutti derivanti dalla gestione del trustee. Fra essi può esservi anche il settlor.

Il trust inoltre permette:

- La non aggredibilità del settlor da parte dei creditori.
- Di definire, da parte del settlor le modalità con cui il trustee dovrà amministrare l'organizzazione e di come i beneficiari potranno godere dei frutti.

3. Family buy-out

Nell'ipotesi in cui vi fossero dei soci non più interessati a continuare a gestire l'attività, il family buy consiste nel trasferimento delle quote societarie, sia dei soci uscenti che di quelli che rimarranno, in una nuova società con il fine di aggregare il controllo dell'impresa. In questo modo, soci non interessati a continuare potranno uscire dal business accedendo al mercato azionario.

4. Acquisto di azioni proprie

Questa operazione consiste nella cessione di una parte delle azioni della società, alla società medesima.

Attraverso tale vendita si possono infatti aprire moltissimi scenari come:

- Richiedere la propria parte di liquidazione da parte dei soci
- Concentrare le azioni per poi venderle in blocco o creare particolari titoli come obbligazioni convertibili o con warrant
- Mantenere le azioni all'interno dei confini familiari, escludendo il coinvolgimento di soggetti terzi

5. L'usufrutto sui valori mobiliari

L'usufrutto è il titolo che consente ad un soggetto che non sia il proprietario, di utilizzare e di beneficiare dei frutti di un bene altrui, rispettandone la destinazione economica.

Come nel contratto tradizionale dell'usufrutto i soggetti sono:

- Il proprietario del bene, cioè colui che ne trasferisce il godimento
- L'usufruttuario, ovvero colui che vanta il diritto al godimento sul bene trasferito dal proprietario

Generalmente questo strumento è messo in pratica dall'imprenditore che trasferisce la nuda proprietà ai figli o ai successori individuati riservandosi fino alla morte una rendita vitalizia. Molto spesso l'usufrutto è infatti utilizzato per garantire un compenso ed un premio a tempo indeterminato per l'imprenditore consentendogli di non dover più preoccuparsi del proprio sostentamento ma al tempo stesso permettendogli di rimanere legato all'impresa.

6. Il recesso indotto

Consiste nella possibilità per i soci, di ottenere il rimborso dei propri titoli a causa di motivazione prevista dalla legge.

Il prezzo al quale le azioni andranno pagate sarà:

- Per le aziende quotate in borsa il prezzo medio dell'ultimo semestre
- Per le aziende non quotate invece in base all'ammontare patrimoniale

L'articolo 2437 del Codice civile stabilisce però che il valore delle quote vada in ogni caso concordato in ambito di collegio sindacale e previo consulto degli amministratori e dei revisori.

7. La donazione

L'ultimo meccanismo che può essere sfruttato nella fase di successione generazionale consiste nella possibilità di poter donare l'impresa o parte di essa ai propri eredi o a soggetti esterni al nucleo familiare.

Bisogna però precisare che se la donazione è effettuata nei confronti di soggetti non appartenenti alla famiglia deve esserci la condizione per la quale il soggetto ricevente il bene prosegua l'attività economica.

Meccanismi di governance e strategie di internazionalizzazione delle family firm

Le imprese negli ultimi tempi hanno dovuto sapersi adattare ai cambiamenti dell'ambiente esterno, che mai come in questi anni erano stati violenti e immediati. L'uso sempre più diffuso dell'e-commerce, le distanze notevolmente ridotte e la tecnologia sempre più performante hanno costretto le organizzazioni di ogni dove a non poter più trascurare il processo di internazionalizzazione dei propri business.

Ciò che prima quindi riguardava solamente le grandi imprese, o come suggerisce il termine, le multinazionali, ora entra a gamba tesa anche nel cammino delle Pmi, che magari saranno anche 'piccole e medie' ma non saranno più isolate o comunque focalizzate solo sul contesto locale.

Un'azienda che si spinge verso un processo di questo tipo ha alle spalle sicuramente una famiglia ambiziosa ed attenta ai nuovi sbocchi ed alle opportunità che un'azione di questo livello può comportare ma soprattutto nelle imprese familiari tale dinamica è spesso vista con diffidenza o comunque con grande preoccupazione. La causa è facilmente intuibile, molto spesso la famiglia è estremamente legata al territorio ed al contesto che le ha permesso di diventare ciò che è oggi e fatica a lanciarsi in una nuova impresa nella quale non ha punti di riferimento o particolari certezze.

È noto, infatti, come i risultati ed i ritorni economici, quando si tratta di processi di questo tipo, non siano immediati e nemmeno garantiti, suscitando così non pochi grattacapi al management ed alla proprietà.

Bisogna inoltre considerare che una trasformazione di questo calibro comporta una rivoluzione aziendale ed un ripensamento a tutto tondo dei meccanismi di governance e delle strutture aziendali fino ad allora utilizzate ed in questo paragrafo esamineremo proprio come questi processi sono gestiti e come le imprese familiari riescano ad ambientarsi al contesto internazionale.

Partiamo dicendo che ovviamente un'organizzazione che si vuole misurare con il contesto globale lo fa per diversi motivi:

- Acquisire quote di mercati esteri, vendendo ed esportando il proprio brand fuori dai confini nazionali
- Intercettare nuovi fornitori ed entrare in nuovi network che potrebbero garantirle situazioni e condizioni favorevoli
- Ricercare fonti di finanziamento

Possiamo quindi affermare che l'internazionalizzazione dell'impresa può costituire indubbiamente un'opportunità, la quale però richiede un'attenta valutazione delle proprie capacità, delle proprie risorse e del contesto nel quale ci si andrà ad inserire.

Alcune considerazioni sulle quali bisogna ragionare sono infatti:

- I prodotti, che devono essere in linea con gli usi e le richieste dei nuovi mercati
- Le competenze, i capitali e le strutture ed una governance devono essere adeguate
- L'immagine che si vuole comunicare deve essere studiata a tavolino in modo che sia compatibile con le credenze e le culture in cui l'azienda andrà ad operare
- I prezzi devono essere allineati alla concorrenza

Le modalità di ingresso delle piccole e medie imprese nei mercati esteri possono essere molteplici, ogni una richiede il suo grado di strutturazione e di organizzazione ed ogni impresa compie un percorso di internazionalizzazione differente.

Come sappiamo infatti, le aziende familiari devono inevitabilmente conciliare le loro scelte con le volontà di management e proprietà, che possono coincidere o meno. Possiamo quindi inquadrare diverse tipologie di impresa nell'ottica di tale processo:⁴⁵

- Le imprese family centered: queste organizzazioni rappresentano la tipologia in cui l'attività decisionale gravita maggiormente attorno alla famiglia. In questa situazione molto spesso le decisioni sono prese anche in base all'aspetto emotivo che suscita una determinata azione. Troviamo spesso, in questa configurazione, una certa diffidenza rispetto all'intraprendere un processo di internazionalizzazione in quanto solitamente la famiglia preferisce rimanere attaccata al territorio, ai metodi che ha sempre utilizzato e che ritiene quindi adeguati e alla rete che si è venuta a creare nel tempo. L'azienda in questo caso è quindi sulle spalle della famiglia che per mancanza di un management intraprendente o perché gli è lasciato poco margine di decisione mantiene un atteggiamento conservativo rischiando però di non cogliere opportunità che potrebbero rivelarsi poi fondamentali.
- Nelle imprese definite come 'market oriented' invece, si tende a prestare attenzione più a ciò che sono le reali esigenze che impone l'azienda e l'ambiente in cui essa è immersa, non in base a quello che la famiglia si sente di fare ma in base alle reali occasioni che il cambiamento può offrire. Il motivo può essere dovuto sicuramente ad un management

⁴⁵ Imprese familiari. Governance, internazionalizzazione, e innovazione, Giorgia M. D'Allura, Rosario Faraci, 2018

che tendenzialmente è molto intraprendente e che ha ampio margine di movimento ma anche dalla completa fiducia che la famiglia ha nei confronti degli amministratori, ritenuti competenti e consapevoli delle loro scelte.

In questo modo, il fattore emotivo lascia spazio ad analisi solide, che dimostrano alla proprietà i risvolti che avrà l'internazionalizzazione nel proprio business.

- L'ultimo caso è poi quello dell'investor-centered, il quale si distingue sostanzialmente dalle due configurazioni precedenti. Qui l'elemento centrale attorno al quale ruota la spinta di internazionalizzazione è un socio che non appartiene alla famiglia ma che è fondamentale per dare la spinta verso l'espansione oltre i confini nazionali.

Ovviamente il soggetto esterno, se si ritrova in un'impresa family centered non avrà la capacità ed il potere sociale per poter fare valere le sue idee, se invece si ritrova in un'impresa che è attenta ai propri bisogni prima che al volere della proprietà, essendo l'obiettivo centrale la crescita e il benessere dell'azienda, la strada dell'internazionalizzazione sarà considerata con maggior entusiasmo.

Sempre all'interno della situazione investor centered, l'ingresso di un investitore potrebbe coincidere con la risoluzione di una situazione di crisi familiare e quindi in molte situazioni del genere, per portare una ventata di novità si considera la strada dell'espansione assecondando le proposte del neosocio.

Ogni una di queste configurazioni societarie poi utilizza strategie differenti per inserirsi nei mercati esteri:

- Per quanto riguarda la tipologia 'family centered' preverrà infatti la necessità da parte della proprietà di mantenere in ogni caso il controllo sulla situazione generale, preferendo quasi sempre un'esportazione ad una vera e propria internazionalizzazione. In questa situazione solitamente si attua una politica di esportazione indiretta, affidandosi ad intermediari, così facendo i rischi vengono ridotti. Come detto precedentemente la caratteristica principale in questo tipo di conduzione è la prevalenza della volontà della famiglia sulle opportunità.

Anche in questo caso, infatti, invece di esplorare nuovi mercati, decentralizzare aprendo qualche filiale estera e farsi largo in un mercato estero, il massimo sforzo è quello di continuare sulla strada battuta ed al massimo esportare saltuariamente affidandosi ad esperti del settore. Questo impedisce di prendere in mano la situazione ai propri manager o ai soci che non acquisiscono quindi nuove competenze, rimanendo così l'impresa inevitabilmente statica.

- Nel secondo modello esaminato invece vi è la volontà di esplorare e di cogliere le opportunità per il bene dell'azienda, ciò porta a prendere iniziative affrontando le nuove sfide in prima persona, essendo disponibili anche a rimettere in discussione le dinamiche adottate sino ad allora.

Nello specifico, in questa configurazione si tende ad aprire una filiale nel luogo in cui si andrà ad operare facendola gestire ad un management fidato. Qui, infatti, l'obiettivo per la proprietà è quello di espandersi anche fisicamente, facendosi conoscere nei nuovi luoghi in cui i propri prodotti approderanno e mettendosi in moto per ricreare all'estero ciò che già ha creato nel proprio paese, allargando le proprie conoscenze e la propria visione.

- L'ultimo modello, ovvero l'investor centered, apre uno spettro ancora più ampio di scenari possibili. Il perno centrale qui, il socio esterno, potrebbe infatti preferire una partnership, acquisendo competenze da chi magari è già nell'ambiente ed accostando il proprio nome ad un marchio già affermato pur consapevole di perdere un minimo di controllo in quanto a quel punto bisognerebbe allinearsi anche a visione e strategie del partner. Altra considerazione potrebbe essere l'acquisizione di un player inserito nel contesto che mi permetterebbe di sfruttare la sua rete dimezzando i tempi di avviamento o potrebbe semplicemente proporre di integrare le competenze aziendali con manager esterni che apportino nuovo know-how, fondamentale per l'esperienza che si andrà ad intraprendere.

Per riassumere quindi useremo la tabella sottostante per avere un quadro completo di quali sono, dal punto di vista della governance, le configurazioni che l'organizzazione familiare può assumere e quali sono poi le strategie che solitamente vengono attuate in base alla propria configurazione.

Tab. 10

	Scelta di internazionalizzare o meno	Strategia di internazionalizzazione
Family centered	La famiglia preferisce non espandersi per non rischiare di perdere il controllo	Esportazione
Market oriented	Internazionalizzazione vista come opportunità per l'azienda per crescere	Delocalizzazione come trampolino per entrare fisicamente nel mercato estero
Investor centered	Internazionalizzazione sfruttata per cogliere opportunità oltre confine	Delocalizzazione e partnership commerciali

Il processo di internazionalizzazione è un momento estremamente delicato per un'impresa familiare in quanto la pone di fronte ad innumerevoli cambiamenti, sotto il profilo culturale, organizzativo e strutturale. La famiglia deve capire se si sente pronta ad affrontare investimenti, cambiamenti e rischi di questa portata intraprendendo la via dell'espansione oltre confine o se preferisce la via più conservativa che spesso porta però alla stagnazione.

Anche in questo processo è visibile quindi come sia fondamentale la relazione fra management e proprietà perché è in base ai loro accordi e alle loro attitudini che si delinea il processo di internazionalizzazione.

Il punto di vista delle maggiori imprese familiari italiane in tema di internazionalizzazione

In questo paragrafo andremo ora ad osservare come le imprese familiari vivono l'esperienza di internazionalizzazione, osservando dalle loro interviste pubblicate in Aidaf, come hanno programmato il processo, quali sono state le cause che li hanno spinti ad uscire dai confini nazionali e quali sono state le difficoltà maggiori e i punti che ritengono fondamentali in un processo di questo tipo. L'internazionalizzazione coinvolge a tutto tondo la governance perché costringe la proprietà a decisioni che riguardano come gestire il management nelle varie delocalizzate, cosa delocalizzare e cosa no e se è necessario avere una parte della famiglia presente nei singoli stabilimenti oltre confine per controllare al meglio la situazione generale.

Le aziende che andremo ad analizzare sono alcune fra più note d'Italia, le quali hanno già superato molti passaggi generazionali e per questo hanno acquisito un certo know how nell'affrontare cambiamenti e scossoni interni di vario tipo. Inutile dire che pur magari presentando molte affinità ogni una di queste aziende ha caratteristiche, necessità e strategie completamente diverse e proprio per questo sarà interessante vedere come i rispettivi manager e proprietari hanno delineato percorsi differenti in funzione dei propri obiettivi e delle risorse a disposizione.⁴⁶

⁴⁶ Aidaf Yearbook 2015, Internazionalizzazione delle imprese familiari

Partendo dal caso Beretta Armi, la nota azienda, famosa per le proprie pistole, è stata fondata nel 1526 e trova ora al comando la quindicesima generazione.

Beretta serve una rete di 125 paesi avendo una presenza diretta in 18 di questi. La presenza internazionale è quindi molto importante in questo caso e come riporta il presidente Pietro Gussalli Beretta i motivi principali dell'espansione sono stati:

- Quello di servire più da vicino il loro mercato più importante, ovvero gli Stati Uniti
- Alcune acquisizioni di aziende che avevano un know how fondamentale e che mancava nel background dell'impresa, come nel caso della Finlandia e della Germania

Ovviamente, come dicevamo in precedenza c'è necessità di gestire il management e di strutturarsi in modo consono alle difficoltà che comporta avere una rete di filiali in tutto il mondo.

L'azienda in questione ha deciso per cui di affidare le filiali italiane a manager nostrani, mentre per le controllate estere, la politica di governance è stata quella di mettere a capo sempre degli amministratori locali.

I motivi, spiega il Signor Beretta, sono principalmente due:

- in primis, un management locale ha piena conoscenza del mercato nazionale del paese in questione e ciò può essere di grande aiuto soprattutto in una prima fase dove si hanno pochi riferimenti. C'è quindi la necessità di affidarsi ad una, o più persone che conoscano ed abbiano toccato con mano le dinamiche di quel mercato e che siano a conoscenza dell'andamento periodico e dello storico
- in secundis, ma non per importanza, perché un manager locale viene solitamente accettato più agevolmente dal resto della forza lavoro nella controllata.

Questo perché i lavoratori si sentono più culturalmente vicini e rappresentati da chi conosce il modo di vivere e le abitudini del luogo, fattori che poi hanno forti impatti anche nell'ambiente aziendale e di cui un buon manager deve saper tener conto.

Dal lato proprietà-famiglia, il CEO spiega come i membri siano stati coinvolti totalmente nella pianificazione del processo: "ci impegniamo in prima persona e ci esponiamo per conoscere il paese nel quale andiamo ad investire. Anche i rapporti con gli apparati istituzionali e politici locali cerchiamo di seguirli in prima persona, con il supporto del Direttore Generale che è locale."

Inoltre, sottolinea come in famiglia siano attenti agli sviluppi di ogni contesto internazionale programmando ad intervalli di tempo regolari delle ricognizioni con il management di ogni controllata e organizzando viaggi nei luoghi in questione per supervisionare di persona l'operato svolto. Questi incontri possono essere svolti anche 3-4 volte l'anno e possono durare anche più giorni. In queste situazioni proprietà e amministratori si allineano e definiscono le strategie future.

Il caso di Brembo è invece differente dal precedente in quanto, la nota azienda di impianti frenanti è stata fondata nel 1961 ed essendo ben più recente rispetto a Beretta si trova infatti solamente al secondo passaggio generazionale. Pur essendo un'impresa relativamente giovane, Brembo ha visto in breve tempo un'enorme espansione nei mercati internazionali, servendo ad oggi più di 70 paesi e avendo una presenza diretta in quasi 20 di questi.

In questo caso, i motivi che hanno spinto l'organizzazione ad investire all'estero sono stati:

- L'enorme complessità della logistica. Avendo infatti un prodotto molto ingombrante e pesante le esportazioni risultano estremamente complesse e costose.
- La vicinanza al mercato di riferimento permette un'analisi più capillare delle esigenze e delle richieste dei consumatori locali.

Per la gestione delle filiali la tendenza è quella di mettere a capo dei manager locali, anche se in alcune aree vi sono un CFO o un Direttore Generale italiani ma in ogni caso non ci sono mai più di una posizione ricoperta da amministratori non del luogo. Questo sempre per garantire che il plant sia gestito in modo allineato a quello che sono gli usi e le abitudini del personale che vi lavora all'interno, garantendo un'ambiente lavorativo più conforme possibile allo stile di vita del luogo.

Il vicepresidente esecutivo spiega come per l'impresa sia inoltre di fondamentale importanza che il top management abbia esperienza internazionale, in quanto chi ha sempre lavorato solo in una realtà locali, secondo lui non ha una visione abbastanza ampia delle dinamiche mondiali.

Per quanto riguarda l'assetto familiare invece spiega come fino a che l'impresa aveva dimensioni tali da poter essere gestita da un unico soggetto imprenditore-proprietario, Bombassei si occupava di tutto. Poi ovviamente con il passare del tempo e lo sviluppo dell'azienda ci si è dovuti strutturare e si è lasciato sempre più spazio al management extra-familiare. Ogni funzione è stata man mano ricoperta da una figura competente e specializzata ma l'impegno familiare e la supervisione delle rotte tracciate è sempre stato fondamentale. Questo ricalca precisamente quanto visto nei capitoli precedenti, nei quali si fa riferimento

spesso a quanto sia fondamentale che il controllo e la proprietà siano interconnesse ed allineate per raggiungere i risultati migliori ed in questo caso si può proprio dire che sia stato così.

Altro caso aziendale che esamineremo per capire come le imprese gestiscano dal lato governance il processo di internazionalizzazione è Valagro. Essa è un'azienda molto recente che produce prodotti biostimolanti e specialità nutrizionali. È stata fondata nel 1980, trovandosi ancora quindi alla prima generazione di proprietari.

Le motivazioni che hanno portato l'azienda ad espandersi oltre confine sono state:

- Inizialmente la logistica, in quanto i prodotti agricoli hanno bisogno di metodi di trasporto veloci e dedicati
- C'era poi una questione di dazi elevati in molti paesi che stanno applicando politiche protezioniste e quindi per abbassare i costi era necessario essere presenti direttamente a livello globale
- Infine, anche per Valagro era fondamentale essere vicino al mercato locale servito, toccare con mano le dinamiche e le necessità permettendo all'impresa di essere più reattiva nel reagire ad ogni cambiamento

Per quanto riguarda la gestione, anche in questa situazione le delocalizzate sono affidate ad un management di provenienza locale. Come spiega il presidente infatti:” In nessun caso abbiamo manager italiani. È sempre stato uno dei principi della nostra politica quello di gestire le controllate estere esclusivamente con manager locali. Sicuramente è una scelta che richiede un maggiore impegno ma rispecchia la nostra filosofia di agire in ogni mercato come se fossimo un'azienda locale. L'aspetto culturale ha la sua importanza per il successo del business e noi abbiamo senz'altro privilegiato questa scelta.”

Per condividere le best practice e le skills necessarie alla conduzione dell'impresa hanno inoltre elaborato un programma di condivisione della conoscenza basata su database aperti, per cui ogni membro dell'impresa può apprendere informazioni riguardo alle migliori soluzioni tecniche che l'impresa ha elaborato nel tempo.

Anche in questo caso poi si sottolinea l'importanza della guida familiare soprattutto per fare in modo che l'azienda mantenga una vision coerente a livello globale. La proprietà è quindi fondamentale per la scelta del management da inserire nelle sussidiarie e per indirizzare quest'ultimi verso i valori da perseguire.

L'ultimo caso che esamineremo in questo paragrafo è quello delle distillerie Branca, organizzazione fondata nel 1845 che oggi trova a capo la sua quinta generazione. Nicolò Branca, presidente ed amministratore delegato ci spiega come anche per loro i motivi principali per cui hanno deciso di internazionalizzarsi ed aprire delle filiali estere sono:

- evitare i dazi
- semplificare la logistica

Il top management dei paesi in cui troviamo le fabbriche delocalizzate è sempre locale, in conformità con quanto visto nelle aziende precedenti, ovvero per motivi di cultura, conoscenza dell'ambiente e accettazione da parte dei lavoratori.

La componente familiare anche in questo caso ha sempre seguito le dinamiche di internazionalizzazione, pur lasciando margine di libertà al management. L'impresa si sta strutturando negli ultimi anni per creare dei percorsi utili ai manager ed ai componenti che puntano ad entrare nell'amministrazione per fare in modo che dispongano di tutte le conoscenze necessarie.

L'ultima generazione, ad esempio, prima di entrare a far parte dell'organizzazione ha fatto molta esperienza all'estero in diverse imprese, per poi portare quanto appreso e adattarlo nell'azienda familiare.

La tabella seguente ci aiuta visivamente ad osservare il quadro generale delle situazioni analizzate. Ancora una volta possiamo notare quanto sia fondamentale il rapporto fra management e proprietari in quanto la loro interazione deve essere complementare per far sì che tutto funzioni al meglio. Si nota inoltre come in questo processo le proprietà di ogni impresa si interessino in prima persona degli sviluppi e della gestione dell'internazionalizzazione. Altro fattore in comune è che tutte prediligono un management locale per facilitare l'inserimento dei dirigenti all'interno del contesto lavorativo e culturale delle imprese delocalizzate.

Infine, è lampante come, per quanto riconosciuto fondamentale, la maggior parte delle imprese ancora non abbiano sviluppato percorsi di formazione programmati per il management e questo a volte limita la facilità di apprendimento ed il relativo inserimento in azienda.

Azienda	Ruolo della Famiglia	Motivi dell'internazionalizzazione	Management Local/Estero	Top management program/best practice
Beretta armi	Centrale	Servire direttamente il mercato USA ed acquisire know how	Local	NO
Brembo	Centrale	Complessità logistica e vicinanza ai mercati più rilevanti	Local	NO
Valagro	Centrale	Complessità logistica e vicinanza ai mercati più rilevanti	Local	SI (programma sviluppato internamente)
Branca distillerie	Centrale	Evitare i dazi e semplificare la logistica	Local	NO (ma si stanno strutturando per farlo)

Tab. 11

Corporate Governance e indicatori non finanziari

Per la rilevazione della performance aziendale hanno assunto un peso sempre maggiore le misure non numerico-quantitative. L'ambiente dinamico e variabile nel quale le imprese oggi giorno sono inserite ha esponenzialmente aumentato l'esigenza di adottare degli indicatori che non riportino solo un'overview sulla performance economica dell'impresa ma anche sull'andamento istituzionale-governativo dell'impresa. In questo paragrafo si esaminerà perciò un insieme di metodi per valorizzare i non tangibles asset osservando l'importanza per il family business e per la propria governance nello specifico.

Fino ad ora, gli indicatori tradizionali come, ad esempio, la rilevazione contabile sono stati quelli maggiormente sfruttati dalle imprese ma affidarsi solo ad aspetti di tipo numerico rischia di non dare una panoramica completa della reale prestazione dell'impresa, concentrandosi troppo sul passato e su obiettivi di breve periodo.

Gli indicatori non finanziari sono infatti fondamentali perché indagano rispetto ad elementi che non sono assolutamente meno importanti e trascurabili rispetto a quelli quantitativi. Essi, consentono appunto di considerare fattori come il bilanciamento fra obiettivi di breve e medio-lungo termine, di controllare le scelte operativo- strategiche e di tenere sotto controllo il coinvolgimento dei portatori d'interesse.

Introdurre misure di questo tipo, inoltre, aumenta la motivazione ed il grado di consapevolezza di tutti i membri dell'impresa perché consente di conoscere concretamente i risultati per i quali ogni giorno si lavora.

Si può affermare quindi che introdurre indicatori non tangibili sia fondamentale per coniugare una prospettiva strategico organizzativa e quella economico finanziaria, soprattutto in un

periodo come questo nel quale l'importanza dei fattori non materiali ha assunto un ruolo di primo piano.

Uno studio ha infatti affermato come negli ultimi anni, il contributo che i fattori intangibles hanno dato alla creazione del valore aziendale sia aumentata esponenzialmente. Di sicuro ha inciso fortemente il fatto che oggi giorno si attribuisca sempre maggiore importanza ad immagine, status e valori di questo genere che un prodotto o un'azienda riescono a creare ma anche alle buone relazioni ed alla fiducia in un contesto che è sempre più incerto e variabile.⁴⁷

A ragion di ciò, nel grafico sottostante⁴⁸, è lampante come il contributo di questi fattori sia cresciuto nel tempo e più nello specifico negli ultimi vent'anni, motivo per cui anche le misure di tipo intangibile sono diventate fondamentali

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC

Tab. 12

La rilevazione dei non tangibles può essere necessaria per esigenze legate alla trasparenza e alla comunicazione, fondamentale quando si tratta di imprese presenti nel mercato azionario oppure

⁴⁷ La strategia del valore, le nuove regole della performance aziendale, Terza Edizione, FrancoAngeli, Milano

⁴⁸ Ocean Tomo Releases 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value March 5, 2015 by Kristi L. Stathis

per motivi di conformazione a normative internazionali ma ciò che riguarda la maggior parte delle imprese è l'assistenza finalizzata ad una miglior gestione manageriale.

Iniziamo ora ad entrare nello specifico esaminando i singoli modelli a disposizione delle imprese per valorizzare gli intangibles e per farlo utilizzeremo lo studio condotto da Sveiby, nel 2001⁴⁹, che ha suddiviso i metodi di rilevazione in quattro principali categorie:

- Direct Intellectual Capital Methods: tali metodi stimano il valore economico degli asset intangibili definendone le componenti che li caratterizzano. Dal momento che queste saranno identificate potranno poi essere analizzate in modo globale oppure singolarmente.
- Market Capitalization Methods: questi calcolano il capitale intellettuale interno all'impresa come differenza fra il valore di capitalizzazione di mercato ed il valore contabile dell'impresa.
- Return on Asset Methods: in questo caso viene calcolato il ritorno sugli asset intangibili come differenza da quelli tangibili (sotto forma di utili e flussi di cassa)
- Scorecard Methods: Vengono identificate le varie componenti del capitale intellettuale, che non vengono valorizzate in termini monetari ma vengono rappresentate mediante grafici o rappresentazioni e viene monitorato il loro andamento e la loro influenza sull'impresa.

Passeremo ora in rassegna diversi di questi metodi, in base ai più rilevanti per il nostro oggetto di studio partendo dallo Skandia Navigator, un metodo ideato da Edvison e Malone, che agli inizi degli anni '90 studiano un modo per rappresentare il patrimonio intellettuale contenuto all'interno di un'azienda.

Il primo passo per la composizione del metodo suggerito dai due ideatori è stato quello di dare innanzitutto una definizione di capitale intellettuale, che è costituito dall'insieme delle conoscenze, dall'esperienza, i rapporti umani e la reputazione di un'organizzazione.

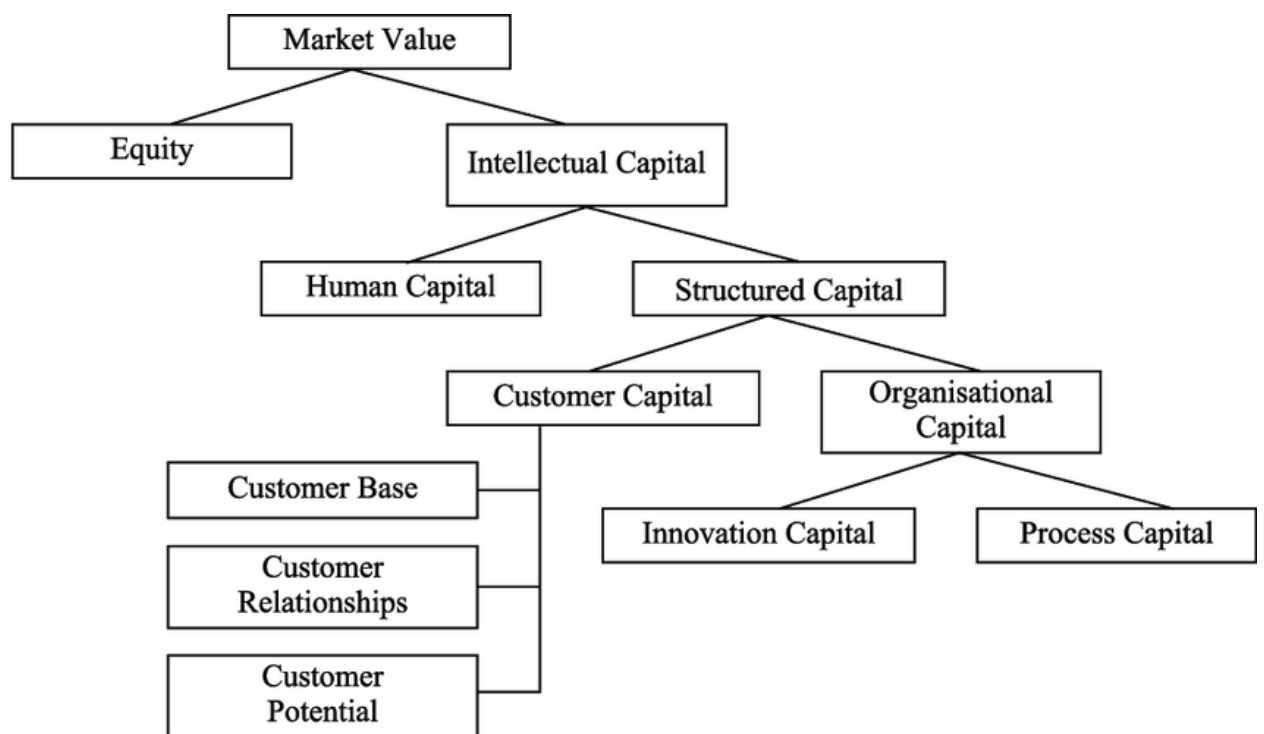
Il capitale intellettuale di un'impresa può essere così suddiviso⁵⁰:

- Capitale umano: che consiste nella capacità relazionale dei soggetti che intrattengono rapporti esterni o interni con l'impresa, i loro valori ed il contributo che portano all'organizzazione.

⁴⁹ SVEIBY, Karl-Erik; LLOYD, Tom. Methods for measuring intangible assets. 2001

⁵⁰ SANCETTA, Giuseppe. La valutazione del capitale intellettuale: verso nuovi modelli di misurazione delle performance. La valutazione del capitale intellettuale, 2003, 1000-1021.

- Capitale clienti: inteso come relazioni potenziali ed in essere con i clienti.
- Capitale innovativo: ovvero l'insieme di tutte le azioni intraprese dall'organizzazione volte a portare crescita e valore aggiunto in futuro.
- Capitale strutturale: definito come l'insieme di conoscenze codificate, sistemi organizzativi e tutta la quota di competenze che rimangono all'interno dell'azienda anche se il dipendente dovesse andarsene.
- Capitale organizzativo e dei processi: rappresenta l'insieme di norme, relazioni, valori che con il tempo hanno contribuito a definire un organigramma preciso e consolidato, che funge da punto di riferimento fisso nel tempo.
- Capitale processi: in esso sono racchiusi tutti i sistemi tecnologici, le tecniche operative e le procedure alla base dell'erogazione di prodotti o servizi e fondamentali al funzionamento dell'azienda nel suo insieme.



Tab. 13

Come si evince dal grafico⁵¹ riassuntivo, notiamo come il valore di un'azienda risieda sia nel suo capitale tangibile (detto Equity) sia nel suo capitale intellettuale, che si articola a sua volta come descritto in precedenza. Si osservi come, la componente non materiale del valore

⁵¹ Facilitating knowledge pull to deliver innovation through knowledge management: A case study
January 2007 Engineering Construction & Architectural Management

aziendale sia strutturata ed interconnessa in modo preciso. Questo è un fattore che dal punto di vista della governance comporta quindi una scrupolosa attenzione in quanto trascurare una di queste componenti creerebbe effetti indirettamente anche su tutte le restanti.

Possiamo quindi dedurre come, per un'impresa, sia fondamentale avere chiaro che le leve su cui agire non sono solo di tipo economico – finanziario. Questo è un fattore fondamentale in quanto la governance deve tenere conto di ogni aspetto per poi migliorare la performance complessiva, soprattutto nelle imprese di tipo familiare, in cui le relazioni e le interconnessioni azienda- famiglia sono ancora più fitte e strette.

Uno schema di questo tipo supporta quindi l'organizzazione a definire e comprendere come i tipi di capitale sono legati fra loro e a identificare come ogni uno di essi è composto o scomposto al proprio interno. Aumentando la consapevolezza dei propri punti di forza o di debolezza e migliorando la vista complessiva sull'impresa.

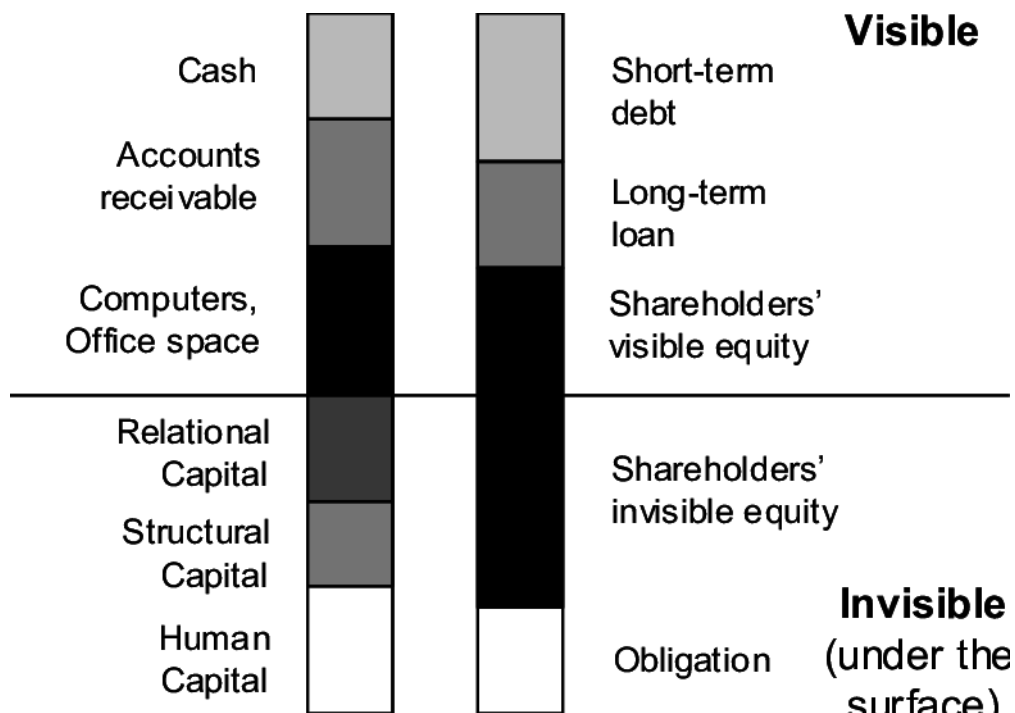
L'intangible Asset Monitor è invece un metodo che considera i beni materiali al pari di quelli immateriali, utilizzando degli indicatori appositi che rilevano i dati relativi a crescita, innovazione, investimenti, efficienza e rischi dell'impresa.

Anche in questo caso è meglio servirsi dell'apposito grafico per aver più chiaro il modello.

Nella rappresentazione sottostante possiamo notare come Sveiby suddivida gli asset appunto in, tangibili e intangibili e suddivida poi questi ulteriormente in componenti 'visibili e invisibili'.

Nei componenti visibili, ad esempio, troviamo i driver finanziari, i materiali d'ufficio e i flussi di cassa, mentre nei componenti invisibili rientrano il know how, le competenze e i portatori di interesse. Queste due categorie racchiudono componenti totalmente differenti in quanto alcune non si palesano ai nostri occhi ma Sveiby vuole farci riflettere sul fatto che non per questo le componenti immateriali contano meno.

Esaminando questo nel contesto delle imprese familiari possiamo dire come in questa tipologia di organizzazioni vi sia una enorme componente immateriale e perciò potrebbe esservi addirittura uno sbilanciamento di questi driver intangibili rispetto agli altri. Il know how e i valori aziendali sono infatti sviluppati all'ennesima potenza in aziende a gestione familiare dove il senso di appartenenza e di identità si tramandano da generazioni e questo potrebbe incidere fortemente sulla bilancia.



Fonte: Sveiby 2001

Tab. 14

L'autore sottolinea come questo grafico possa essere differente per ogni impresa e possa mutare nel tempo. Per questo il management dovrebbe periodicamente analizzare il modello in questione per acquisire consapevolezza su come l'azienda divida i propri asset e come questi cambino nel tempo di posizione ed importanza. I pesi di ogni driver sono infatti diversi a seconda della situazione ma l'importante è avere la consapevolezza di come questi incidano sull'organizzazione aziendale e sulle performance potendo poi, una volta chiara la loro distribuzione agire per creare un assetto favorevole alle strategie delineate a tavolino.

Nel modello Sveiby⁵² suggerisce tre principali indicatori che possono aiutare a monitorare la situazione:

- Crescita e rinnovamento: tiene sotto controllo variabili come la dimensione dell'organico aziendale, la percentuale di mercato acquistata e la soddisfazione del

⁵² SVEIBY, Karl-Erik; LLOYD, Tom. Methods for measuring intangible assets. 2001

cliente finale. Definisce poi una stima degli investimenti in IT che sono stati necessari, della ricerca e sviluppo e delle risorse in generale per comparare sforzo e beneficio.

- Efficienza: questo indicatore aiuta a identificare la quota di venduto o di profitto per singolo impiegato e quindi a chiarire l'apporto che lo staff dà alla performance aziendale.
- Stabilità: controlla valori come il turnover, l'età media degli impiegati e come questi indici variano nel tempo e le correlazioni causali che vi stanno alla base.

Indicatori di questo tipo inoltre sono sempre di più sfruttati per dare un overview completa anche all'esterno dell'impresa, in quanto, soprattutto per le società quotate vi è la necessità di delineare il quadro più completo possibile della situazione aziendale ai propri stakeholder.

Lo scopo, quindi, non è in questo caso sostituire i metodi di rilevazione contabile tradizionali ma piuttosto quello di supportarli per dare a manager, proprietà e stakeholder in generale, un quadro più chiaro del valore aziendale, di come questo sia distribuito e di quali leve disporre per modificarne l'assetto.

Un altro indicatore da utilizzare per misurare i driver non tangibili della performance aziendale è il Balance Scorecard, questo viene utilizzato per allineare la vision e le strategie fra management e proprietà e per migliorare la relazione e la trasparenza con i propri stakeholder.

La Balance Scorecard si serve di mappe concettuali per descrivere le logiche strategiche e per definire gli obiettivi attraverso il contributo di asset intangibili. Questo strumento aiuta quindi l'impresa a comprendere quali sono i KPI fondamentali da tener sotto controllo per comprendere e dirigere la performance. Riesce inoltre a rendere più chiari quali sono i rapporti di causa-effetto dai quali poi si formerà la prestazione complessiva e converte i punti chiave di queste strategie in misure concrete.

Come gli altri tipi di indicatori è quindi di supporto al management oltre ai meccanismi di rilevazione contabile-quantitativa con l'obiettivo di portare il focus sull'orientamento di lungo periodo dell'impresa e di monitorare il progresso e lo sviluppo della cultura organizzativa.

Il modello in questione è stato sviluppato da Robert Kaplan e David Norton agli inizi degli anni '90 e i risultati ottenuti gli hanno permesso di essere divulgato nell'Harvard Business Review pochi anni dopo. La loro intuizione consisteva appunto nel fatto che l'osservazione dei fattori

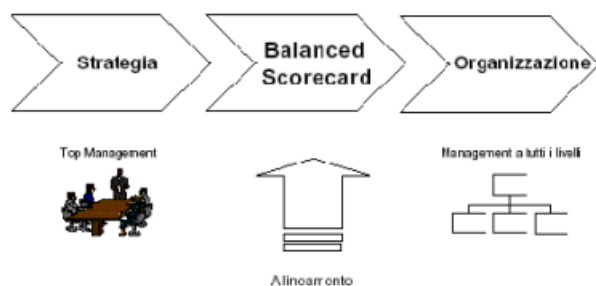
immateriale, che all'epoca erano ancora poco considerati, incidevano invece abbondantemente sull'andamento dell'impresa ed andavano quindi esplicitati.

Questo metodo si basa su alcuni punti chiave:

1. Il focus sugli obiettivi di lungo termine
2. Il monitoraggio delle prestazioni individuali e collettive
3. Il focus sui driver chiave per l'impresa
4. Definisce ed esplicita obiettivi e target
5. Definisce le responsabilità degli individui e aiuta a coordinare i ruoli per una governance più efficace

Proprio nell'ottica dell'ultimo punto la Balance Scorecard risulta molto utile nella governance dell'impresa, soprattutto nelle organizzazioni familiari, nelle quali sappiamo come il rapporto proprietà-famiglia non sia sempre definito o comunque il confine fra le mansioni dell'uno e dell'altro non sia sempre così ben delineato.

Come precedentemente affermato, questo modello costituisce un ponte fra la strategia e governance, permettendo di allineare le due componenti e traducendo la strategia in target da raggiungere mettendo sulla stessa lunghezza d'onda proprietà, management e stakeholder interni ed esterni dell'impresa. La Balance Scorecard è infatti fondamentale per migliorare la comunicazione e la sintonia sugli obiettivi fra tutte le componenti organizzative, permettendo di eliminare eventuali disallineamenti.



Una volta allineati i vari livelli di governance si può quindi scendere nel particolare e definire anche gli obiettivi di breve periodo, i fattori chiave di successo e gli indicatori specifici per i quali sviluppare la reportistica aziendale.

In particolare, la Balance Scorecard si sofferma su:

- Andamento finanziario
- Clientela
- Processi
- Apprendimento e crescita

Pur essendo un modello abbastanza rigido, ogni organizzazione può scegliere come strutturare il proprio e come adattarlo alle proprie esigenze

Sviluppando KPI ad hoc in queste quattro aree ogni impresa può monitorare le proprie performance che possono poi essere diffusa agli stakeholder esterni per esigenze di tipo comunicativo ma anche ai propri addetti interni, aumentando la consapevolezza del lavoro che svolgono e su come questo incida poi a livello più ampio in termini monetari.

L'ultimo metodo per valorizzare gli asset intangibili è il Bilancio Integrato (o Integrated Reporting).

Questo documento è stato istituito nel 2010 dall'Integrated Reporting Council ed ha l'obiettivo di creare un collegamento fra strategia, governance ed obiettivi di un'impresa per migliorare il coordinamento interno fra le funzioni interessate e per comunicare in modo più efficiente con l'esterno.

Esso è in grado, infatti, di mettere insieme le informazioni relative alle decisioni intraprese, le prospettive future, i rischi, le relazioni che l'azienda ha con ambiente e società ed il modello di governance.

Proprio per questo il Bilancio Integrato rappresenta uno strumento di supporto estremamente utile per le organizzazioni, rispondendo alla domanda: "in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?"⁵³

Esiste infatti una sezione apposita del report in cui deve essere definito come si articola la leadership all'interno dell'organizzazione, i componenti ed il sistema di governance adottato ed eventuali ripercussioni delle normative sulla struttura di governance.

⁵³<https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

Deve essere inoltre esplicitato quali sono i processi attraverso i quali è definita e monitorata la cultura dell'organizzazione, i processi coi quali vengono prese le decisioni, la propensione al rischio ed i meccanismi per affrontare i problemi di etica.

Altri punti che devono essere dichiarati all'interno della Governance nell'Integrated reporting sono le pratiche eventualmente implementate dell'organizzazione aziendale, le iniziative intraprese dai soggetti responsabili, e i meccanismi di coordinamento interno.

Devono infine essere esplicitati i modi e l'ordine di grandezza con cui etica, valori e cultura impattano sulle relazioni interne e con gli stakeholder esterni ed i metodi di retribuzione diretta ed indiretta.

Anche il Bilancio Integrato può quindi fungere da strumento per il coordinamento e il miglioramento delle funzioni di governance aziendale, in quanto, rendendo la sua redazione obbligatoria, la normativa ha costretto le imprese a dover riflettere sulla propria governance per poi doverla comunicare e questo ha sicuramente rappresentato un momento obbligatorio in cui ogni azienda ha cercato di migliorare e riprogrammare il proprio assetto anche solo per un fattore di immagine.

Per concludere possiamo riassumere come i non financial indicators che abbiamo osservato durante questo paragrafo possono tutti essere considerati ottimi per coinvolgere e migliorare l'intera struttura organizzativo- strategica delle imprese.

Come noto, uno dei punti di forza dei family business è il metodo del controllo informale e quindi l'integrazione di indicatori di questo genere risulterebbe ancora più efficace rispetto alle imprese non familiari agevolando coordinamento e quindi raggiungimento di performance più elevate.

L'impresa familiare dovrebbe quindi essere ancora più incentivata ad adottare questi indicatori in quanto le ripercussioni positive sono evidenti ed il contributo al miglioramento della governance è fornito sotto molteplici punti di vista:

- Rafforzamento delle relazioni fra governance e management
- Miglior monitoraggio dell'assetto organizzativo
- Miglioramento della comunicazione fra impresa e stakeholder interni ed esterni
- Miglioramento delle prestazioni generali

CAPITOLO QUARTO

Il caso di Luxottica

Metodologia

Per comprendere il modello delle imprese familiari ho preso come riferimento l'esempio di Luxottica, trasformatasi recentemente in EssilorLuxottica a seguito della recente fusione con l'azienda francese. Ho quindi adottato un modello single case study in cui ho messo al centro l'impresa del bellunese, che ritengo perfetta per rappresentare la categoria in quanto:

- Ha sempre mantenuto proprietà e controllo all'interno della stessa famiglia
- Pur essendo diventata una multinazionale, la maggioranza delle quote appartiene ancora alla famiglia del fondatore
- Ha avuto casi eclatanti di conflitti fra management e proprietà che possono rappresentare in modo efficace un problema tipico di tale categoria di imprese
- Ha avuto un processo di successione generazionale complesso che evidenzia come questo meccanismo sia un passaggio critico per le imprese familiari

Il processo di selezione e analisi degli articoli e della letteratura di supporto per la stesura del caso è stato svolto verificando che le fonti trovate fossero attendibili e opportune per l'obiettivo della ricerca, che è orientata a comprendere i meccanismi di governance e successione delle imprese familiari.

Nello specifico ho preso in considerazione 66 fonti fra cui (31) articoli scientifici, (12) comunicati ufficiali, (16) articoli divulgativi e (7) blogpost.

Possiamo quindi dividere in alcuni punti fondamentali la metodologia utilizzata:

1. La selezione delle fonti.

Innanzitutto, ho cercato articoli di ricerca o altri documenti che contenessero come parole chiave: governance, successione e management relative ad EssilorLuxottica.

Una volta che ho trovato una fonte che contenesse le seguenti chiavi al suo interno mi sono quindi concentrato sull'attendibilità di quel documento, assicurandomi che provenisse quindi da riviste specializzate, da siti istituzionali o referenziati.

Mi sono poi concentrato sul libro più recente della storia di Leonardo Del Vecchio, per trarre spunto riguardo alle vicende familiari che hanno interessato l'azienda sia in termini di successione generazionale che dal punto di vista del conflitto fra proprietà e manager.

Per i dettagli riguardanti il cda, la struttura societaria e la governance mi sono invece basato sui documenti ufficiali pubblicati sul sito istituzionale della multinazionale.

2. Ambiti e tematiche maggiormente analizzate.

Gli ambiti osservati principalmente sono stati il management e la governance dell'impresa, la composizione societaria come la distribuzione delle azioni, l'influenza della componente familiare e relazioni fra management e proprietà o fra componenti del nucleo familiare proprietario per esaminare poi le dinamiche in relazione ai precedenti aspetti citati.

3. La costruzione e l'organizzazione dell'elaborato.

Dopo aver scelto gli articoli più inerenti al tema e con le giuste referenze è stato organizzato il tutto strutturandolo in modo che potesse essere più incisivo e chiaro possibile. Si è quindi partiti facendo una panoramica generale sulla storia dell'impresa, sulle sue principali caratteristiche e suoi più recenti avvenimenti che ne hanno influenzato il percorso.

Da lì si è cominciato ad addentrarsi nel tema vero e proprio della governance esaminando la struttura societaria, i conflitti fra Leonardo Del Vecchio ed Andrea Guerra (storico Ceo), i cambiamenti dell'assetto societario post fusione o i conflitti interni durante il processo di successione.

4. Gli articoli esclusi durante il processo di selezione sono stati prevalentemente di tre tipi:

- Documenti che contenevano le parole chiave ricercate ma che non approfondivano il tema dal punto di vista della governance
- Gli articoli che contenevano informazioni ridondanti, già trovate in altre review oppure informazioni che pur essendo inerenti al tema in oggetto sono state scartate perché ritenute di minor rilevanza rispetto ad altre

La storia

Per comprendere a pieno la storia di un'azienda come Luxottica bisogna prima capire quella di Leonardo del Vecchio, suo fondatore. Egli ha infatti plasmato l'organizzazione da cima a fondo e l'ha fatto a sua immagine e somiglianza. Lui e l'azienda sono due entità che si intrecciano e che non possono essere separate e perciò per comprendere l'organizzazione bisogna comprendere anche il cammino che fece il suo storico patron per costituirlo.

Leonardo nasce a Milano a cavallo fra le due guerre mondiali, una città che in quell'epoca era spaccata in due fra campagna e industria, fra chi poteva e chi no.

Milano non è stata certo un passaggio dolce per il giovane Leonardo, che essendo il minore di una famiglia numerosa è cresciuto in un orfanotrofio, l'orfanotrofio di via Martinitt.

La sua era una famiglia molto modesta che abitava alla periferia di Milano, i genitori erano immigrati del sud in cerca di fortuna ma suo padre scomparve molto giovane.

La madre e i fratelli non potevano badare al piccolo Leonardo, così decisero di affidarlo all'orfanotrofio, che si prese carico della sua educazione e del suo sostentamento.

Di certo questo non è un passaggio semplice per un bambino, che infatti molti anni dopo, in televisione spiegherà:” Sono cresciuto senza padre e in un istituto. Crescere senza famiglia è qualcosa che non si può spiegare, se non lo si è vissuto. Ti segna.”⁵⁴

Questo passaggio sarà fondamentale e plasmerà il carattere rigido e deciso del fondatore di Luxottica, che apprenderà le regole ferree dell'istituto e le riverserà successivamente anche nel modo di operare della sua futura impresa.

A 14 anni decide di prendere in mano la sua vita ed uscire dall'orfanotrofio, Leonardo ha trovato il suo primo lavoro, inizierà come incisore di medaglie alla Johnson. Ha una buona propensione per il lavoro manuale e, grazie al carattere che lo spinge a non accontentarsi mai, migliora a vista d'occhio.

Il giovane Del Vecchio è uno sveglio, capisce che con gli stessi macchinari e con le stesse tecniche con cui intaglia medaglie si possono produrre anche altri semilavorati, con una profittabilità maggiore, e fra questi ci sono anche le montature per gli occhiali.

⁵⁴ Leonardo del Vecchio, Tommaso Ebhardt, Sperling e Kupfer, 2022

Sa di essere bravo e crede nella sua intuizione, comincia così a lavorare in proprio in un piccolo laboratorio, che lui definisce “buco” e le commesse non tardano ad arrivare.

La sua bravura lo rende in poco tempo noto anche fuori Milano ed il suo nome inizia ad esser conosciuto anche fra le valli delle dolomiti. Con cui comincia a collaborare saltuariamente fornendo minuteria e componenti per gli occhiali.

È proprio in questa regione che si sta sviluppando il distretto dell’occhialeria, che produce a quel tempo già il 90% delle montature in circolazione per il paese.⁵⁵

Uno dei suoi maggiori clienti, la Metalflex, decide di portarselo in casa quell’artigiano così talentuoso e gli propone quindi di entrare in società. Il suo compito principale sarebbe stato quello di gestire la parte produttiva ed alcuni operai per garantire alla Metalflex la fornitura delle componenti necessarie, come se lavorasse da terzista ma esclusivamente per loro.

Per Leonardo sarà la svolta, decide infatti di abbandonare Milano e trasferirsi ad Agordo, un piccolo paesino sulle dolomiti bellunesi, territorio che in quegli anni sta vivendo un massivo spopolamento a causa della chiusura delle miniere che davano lavoro alla maggior parte della popolazione del luogo. Proprio per arginare questo fenomeno, infatti, la pubblica amministrazione del luogo scontava o addirittura regalava terreni edificabili a chi avesse costituito nuove imprese, in modo da creare nuova occupazione per la comunità locale e fermare la fuga di manodopera.

Il giovane imprenditore ormai si sente sicuro di sé ed è stanco di sottostare ai soci della Metalflex, ha abbastanza clienti e competenze per arrangiarsi da solo, così decide di fondare l’impresa in cui sarà lui l’unico socio, nasce la Luxottica di Leonardo Del Vecchio.

L’impresa in un primo periodo si limita alla produzione di singole parti dell’occhiale che continua a servire ad aziende clienti-concorrenti del distretto ma come abbiamo ormai capito, accontentarsi non è cosa che si addice ad uno come Leonardo, che ben presto inizia a produrre sempre più componenti fino a comporre il suo occhiale dalla A alla Z.

Il momento della svolta per Luxottica arriverà qualche anno dopo, agli inizi degli anni ’70 quando l’impresa, durante la sua prima partecipazione alla fiera dell’occhialeria a Milano raccoglie commesse per i successivi due anni.

⁵⁵ Leonardo del Vecchio, Tommaso Ebhardt, Sperling e Kupfer, 2022

Sono gli anni del boom dell'occhialeria, il tempo in cui si inizia a concepire lo strumento non più come un fattore di sdegno per chi lo deve indossare ma come un accessorio che può seguire la moda, in grado di comunicare personalità e stile come ogni altra componente del fashion.

L'ondata di commesse sconvolge l'impresa, che negli anni successivi non solo inizia a produrre a ritmi forsennati ma comincia anche la sua espansione, sotto forma di stabilimenti ed assunzioni.

Luxottica sceglie di inserirsi anche nel mercato della distribuzione, perché Leonardo sa che il valore aggiunto lasciato agli altri è valore in meno per sé stesso.

Cominciano quindi le prime acquisizioni, a partire dalla Scarrone S.p.a., un'impresa del torinese. Leonardo, non riesce a tollerare il fatto che sia qualcuno a scegliere per lui, a decidere come e dove distribuire i suoi prodotti e comincia quindi la scalata verso l'acquisizione dell'intera catena distributiva.

Così facendo infatti riesce ad avere un miglior controllo sul posizionamento dei suoi prodotti, migliora la conoscenza del mercato avendone un contatto diretto e tenendo per sé i margini che altrimenti sarebbero stati incassati dagli intermediari fra lui ed il cliente finale.

Gli anni a venire videro poi l'apertura di numerose filiali in paesi come Germania, Stati Uniti ed altre acquisizioni di intermediari in mercati rilevanti in termini di vendite.

Nel 1988 l'impresa ormai affermata stringe un accordo con Armani, consacrando definitivamente nel mercato del fashion e diventando pioniera dei contratti di partnership e licenza in questo settore.

Come detto precedentemente, l'occhiale è sempre più visto come un motivo di stile dai consumatori ed associare ore le montature ai grandi brand significa aprire un mercato nel mercato, aprendo le vendite non solo a chi ne ha effettivamente bisogno ma anche a chi li acquista per fattori estetici.

Da lì in poi i contratti con i brand di alta moda iniziarono a diventare sempre più frequenti contando decine e decine di licenze (soprattutto negli anni 2000) con firme del calibro di: Versace, Vogue, Burberry, Ralph Lauren, Tiffany, Tory Burch, Chanel, Dolce e Gabbana, Valentino, Yves Saint Laurent e molti altri.

Uno degli avvenimenti che ha segnato l'espansione di Luxottica è stato poi, nel 1990, la quotazione della società a Wall Street, che permetterà all'ormai colosso dell'occhialeria di acquisire una visibilità ed una notorietà internazionale che nessuno fra i suoi concorrenti poteva

vantare, in particolare gli consente di penetrare ancora più in profondità nel mercato degli USA, mercato strategico per l'azienda.

L'ascesa dell'impresa non conosce però limiti, d'altronde Leonardo è insaziabile, e all'inizio degli anni novanta continuano le acquisizioni di brand che fanno scalpore come Persol ma quella che ha rappresentato l'acquisizione più iconica del settore dell'occhialeria è quella di Ray-Ban, nel '99.

Il brand americano, in un periodo non proprio florido era stato messo in vendita e con un'offerta shock Del Vecchio sbaragliò la concorrenza di concorrenti del calibro di Safilo aggiudicandosi l'occhiale da sole per eccellenza.

Altra acquisizione importante è quella di Oakley, marchio di eyewear sportivo che produce anche maschere da sci o visiere per sport estremi con annesso vestiario.

Luxottica sceglie poi di non accontentarsi nemmeno delle distribuzioni come wholesale e retail e sceglie di cavalcare anche il nuovo, fondamentale trend degli anni 2000: l'e-commerce.

Nel DNA di Luxottica e di Leonardo Del Vecchio c'è infatti la ricerca dell'estremo miglioramento e dell'innovazione, valore fondamentale che fa sì che l'impresa sia sempre un passo avanti ai concorrenti, motivandone il successo.

Agli inizi del secondo millennio crea piattaforme web ad hoc per i suoi marchi (Ray-Ban, Sunglass Hut, Oakley) dando vita ad uno dei più avanzati store online che consente addirittura di provare virtualmente l'occhiale prima dell'acquisto.

L'innovazione che ha sempre rappresentato un fattore caratterizzante per l'azienda gli consente di attirare l'attenzione di colossi del settore high-tech come Google o Meta (che include Whatsapp, Instagram e Facebook).

Con i primi, infatti, siglò un accordo per la produzione dei Google Glass nel 2014 e con gli altri, nel 2021 lanciò i Ray-ban Stories, occhiali con annessa videocamera per registrare ed aumentare il contatto con il mondo 'social'.

Negli anni più recenti Luxottica non si è di certo fermata, nel 2017 è stata conclusa l'acquisizione della catena di distribuzione dell'occhialeria più grande d'Italia: Salmoiraghi e Viganò, che vanta quattrocento negozi su tutto il territorio, consentendo ancor di più un controllo capillare sulle vendite dei propri marchi e consentendo all'azienda di avere un vantaggio competitivo non indifferente sui competitor.

Per finire, l'ultimo grande avvenimento che ha segnato la storia dell'azienda fino ad oggi è la sua fusione con Essilor, colosso francese specializzato nella produzione di lenti ed apparecchiature ottiche.

In questo modo Luxottica realizza il sogno del suo fondatore visionario potendo finalmente produrre totalmente l'occhiale e distribuirlo in totale autonomia.

La fusione darà vita ad Essilor-Luxottica, che vanterà un fatturato di oltre venti miliardi e con 180.000 dipendenti nel 2022⁵⁶.

Leonardo Del Vecchio ne è stato il presidente esecutivo prima di lasciarci nella scorsa estate all'età di 87 anni. L'orgoglio dimostrato in una delle sue ultime interviste si può riassumere con le sue stesse parole:” Con questa operazione si concretizza il mio sogno di dare vita a un campione nel settore dell'ottica totalmente integrato ed eccellente in ogni sua parte.”⁵⁷

Il modello di governance di Luxottica

In questo paragrafo andremo ad osservare il modello di governance di Luxottica, partendo dai dati pubblicati dall'impresa stessa all'interno delle Relazioni sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari e di altri documenti ufficiali resi pubblici dall'organizzazione.

Innanzitutto, possiamo dire che Luxottica sia un'impresa fondata su un modello di governance⁵⁸ tradizionale e per ciò si compone di:

- Un consiglio di amministrazione, sul quale verte la gestione aziendale e che rappresenta un organo centrale nella corporate governance di Luxottica. Esso ha il fine di massimizzare il valore dell'impresa e si riserva di decidere in merito a:
 - La predisposizione del bilancio
 - La formulazione degli obiettivi dell'organizzazione
 - La definizione di programmi finanziari e di indebitamento
 - La definizione di programmi di sviluppo e investimento
 - La formulazione di piani ed accordi strategici
- Un collegio sindacale che ricopre i seguenti compiti:

⁵⁶ Luxottica Annual Review 2022

⁵⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/la-questione-irrisolta-capitalismo-italiano-AET8HMB>

⁵⁸ Relazione sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari 2017 sulla <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/relazionigovernance2018/luxottica.pdf>

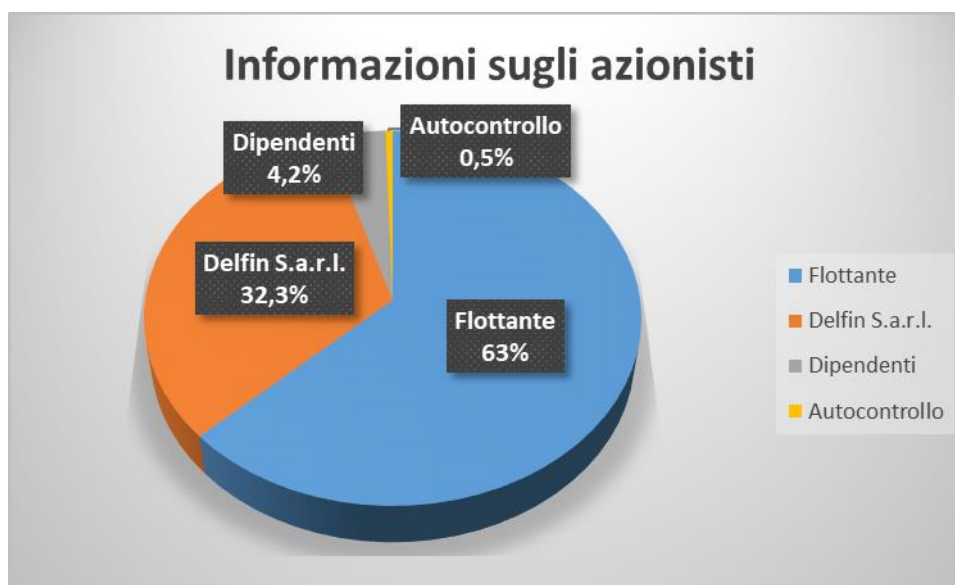
- Vigilare l'osservanza delle norme e dell'atto costitutivo
 - Controllare che l'amministrazione dell'impresa sia svolta secondo i principi di correttezza e trasparenza
 - Verificare che l'assetto organizzativo aziendale, il sistema di controllo interno e di rilevazione contabile siano conformi a rappresentare correttamente i fatti relativi alla gestione
 - Vigilare sull'attuazione delle norme societarie e sul rispetto del codice di comportamento definito dalle associazioni di categoria
 - Verificare l'adeguatezza delle disposizioni impartite alle società controllate
 - Controllare il sistema di revisione interna
 - Informare gli stakeholder nel modo più corretto e trasparente possibile sugli avvenimenti relativi alla gestione dell'impresa
 - Informare riguardo alla gestione dei rischi e controllare che il sistema di controllo sia adeguato
- L'assemblea degli azionisti, che ha la competenza di deliberare in situazioni ordinarie e straordinaria riguardo:
- La nomina dei componenti dei due organi sopracitati definendone i relativi compensi
 - L'approvazione del bilancio d'esercizio e la definizione degli utili da ripartire
 - Alle modifiche riguardanti lo statuto sociale dell'impresa
 - La definizione del revisore legale dei conti
 - La proposta di piani di incentivazione basati su strumenti finanziari

Gli azionisti dell'organizzazione sono così distribuiti:⁵⁹

- Il 63% dell'impresa è suddiviso in azioni Flottanti, ovvero in azioni che sono di disponibilità del libero mercato

⁵⁹Borsa Italiana, Ultimo aggiornamento al 19/04/2023 <https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/profilo-societa-dettaglio.html?isin=FR0000121667&lang=it>

- Il 32,3% è invece di proprietà della Delfin S.a.r.l., ovvero la holding di cui Leonardo Del Vecchio e i suoi familiari sono soci
- Il 4,2% delle azioni è in capo ai dipendenti dell'azienda, ai quali le azioni vengono distribuite ad un prezzo agevolato
- Infine, lo 0,5% delle quote è di autocontrollo



Tab. 15

Anche nel caso Luxottica possiamo quindi notare come (prima della fusione) ancora gran parte delle quote siano detenute dalla famiglia, o dalla holding per conto della stessa famiglia, in modo da avere un buon potere decisionale, soprattutto per un presidente come Del Vecchio che non riesce a sentirsi “il burattino” di qualcun altro e che mettendo la sua ‘creazione’ prima di ogni cosa vuole esser certo che sia amministrata nel modo migliore possibile, e preferibilmente da lui stesso.

A ragion di ciò, il 23 settembre del 2022, attraverso un comunicato stampa ufficiale⁶⁰, l'azienda ha annunciato un'operazione finanziaria che consiste nell'acquisizione di azioni proprie. Le quote saranno destinate a dipendenti, e dirigenti delle società del gruppo fino ad un massimo di 1.500.000 quote.

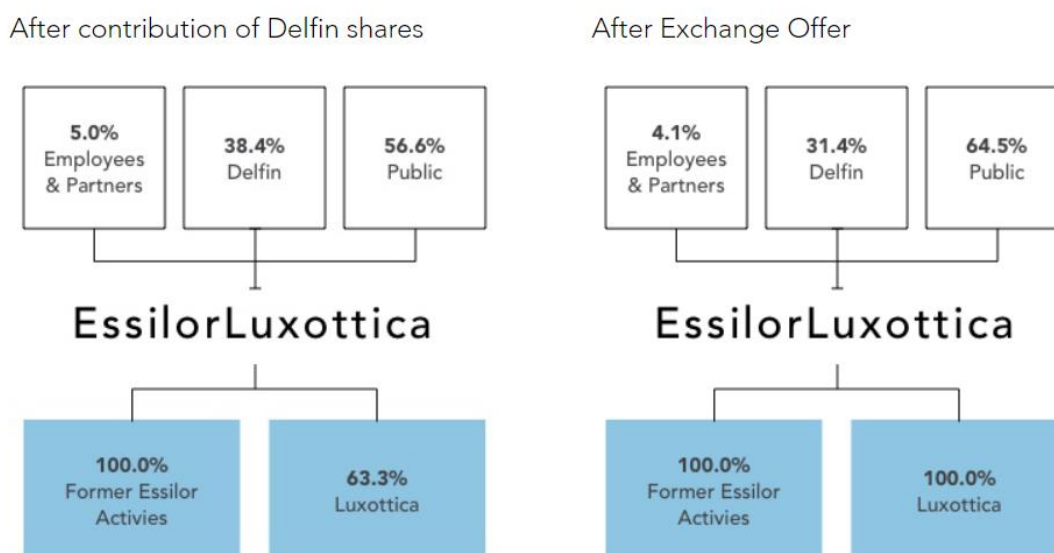
⁶⁰ <https://www.essilorluxottica.com/it/essilorluxottica-annuncia-un-programma-di-acquisto-di-azioni-proprie-3>

Ciò testimonia ancora una volta come la società e sia fiduciosa e consapevole delle proprie capacità di creare valore nel tempo.

Vale la pena nominare anche Delfin, la holding costituita da Del Vecchio per la gestione di Luxottica che detiene più del 30% delle quote dell'impresa ma che ha anche partecipazioni in altre imprese note del panorama italiano. Il patron dell'impresa deteneva più del 25% ma aveva allo stesso tempo il diritto di disporre del restante 75% che infatti successivamente alla sua morte divise in parti uguali fra i figli e la moglie.

Nello spaccato sottostante troviamo illustrata la divisione della società (post fusione con Essilor) e la partecipazione di Delfin, che rimane intorno al 30% anche dopo l'acquisizione di azioni proprie da parte dell'organizzazione.

Tab. 16



Fonte: <https://www.essilorluxottica.com/it/governance/introduzione>

La holding finanziaria che controlla il gruppo in larga parte è passata, dopo la scomparsa del fondatore, nelle mani dei sei figli in quote uguali, intorno al 12,5% mentre alla moglie Nicoletta Zampillo è rimasta la quota maggiore, intorno al 25 % del totale.

Leonardo Del Vecchio prima della scomparsa aveva però modificato lo statuto della controllante facendo in modo di pilotare i meccanismi di governance futuri. Il cambiamento più sostanziale si concretizza nella maggioranza dell'88% dei consensi ogni qual volta che si deve

prendere una decisione.⁶¹ La dirigenza all'interno di Delfin, inoltre, è a tempo indeterminato e quindi senza scadenza. I dirigenti non potranno in alcun modo esser sollevati dagli incarichi se non per dimissione propria.⁶² Questo conferma la piena fiducia della famiglia Del Vecchio verso i suoi più stretti collaboratori che essendo stati minuziosamente selezionati ed essendo rimasti per lungo tempo a fianco di Leonardo si sono guadagnati il suo pieno rispetto e la sua stima.

Il conflitto fra proprietà e management

Del Vecchio è sempre stato gelosamente attaccato alla sua perfetta macchina sforza occhiali e per questo i rapporti con i suoi amministratori delegati non sono sempre stati rosei, un po' per il carattere difficile da persuadere un po' per le sue idee che faticavano ad ammettere compromessi. Soprattutto in alcuni momenti della storia dell'azienda vi son state delle difficoltà a trovare un punto d'incontro fra lui ed il suo management.

Questo ci riporta, dal lato pratico, quanto visto prima sul lato teorico, ovvero come sia difficile coniugare il volere di management e proprietà.

I motivi possono essere appunto l'incompatibilità caratteriale, la diversa visione o un disallineamento sulle priorità dell'impresa.

È sempre stato un tema centrale. Da quando le imprese si sono ingrandite vi è la necessità di avere un management esterno alla famiglia. Le differenze di background, di interessi e ideali porta inevitabilmente le parti ad avere delle divergenze, è un fattore umano che non è possibile eliminare. Si può cercare certo di smorzare o di limitare ma la componente soggettiva influenzerà sempre queste dinamiche comportando anche qualche disagio.

Nel caso di Luxottica un esempio lampante è stato il conflitto che si è venuto a creare fra Del Vecchio ed Andrea Guerra, che lui stesso aveva scelto come amministratore delegato nel luglio del 2004.

L'Ad era stato scelto proprio con l'intenzione di andare a sviluppare la struttura manageriale dell'impresa e questo perché l'espansione di Luxottica così veloce e improvvisa di quegli anni,

⁶¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/del-vecchio-e-impero-80-miliardi-mediobanca-generalisti-si-apre-partita-la-successione-AEsHEjB>

⁶² https://www.lastampa.it/economia/2022/06/27/news/del_vecchio_la_cassaforte_delfin_e_la_successione-5426042/

a causa anche delle tante acquisizioni, richiedeva che vi fosse una rete dirigenziale in grado di supportare una complessità così elevata.

Del Vecchio ed i suoi collaboratori non erano più in grado di seguire l'azienda a 360 gradi, ora ci voleva qualcuno che avesse già avuto esperienza in multinazionali di successo e che potesse proiettare l'impresa nel futuro.

Come spiega il patron in un'intervista dell'epoca:” L'inserimento nella nostra struttura manageriale del dottor Guerra è un passo molto importante per il nostro gruppo perché risponde alla necessità di un'esigenza concreta. La continua crescita dell'azienda richiede e richiederà una sempre più forte e organizzata struttura manageriale. Creare cultura manageriale e classe dirigente è un'altra delle caratteristiche delle grandi imprese.”⁶³

Andrea Guerra entra in azienda ed ha quindi il compito di organizzare una struttura manageriale che sia all'altezza di un campione di settore del calibro di Luxottica. L'organizzazione, infatti, è diventata grande in poco tempo e la struttura di governance è troppo semplice e arretrata per un colosso di quelle dimensioni.

Leonardo Del Vecchio lo sa, ne è consapevole ma allo stesso tempo è forte anche la sua innata propensione a dirigere in prima persona le attività, a prendere le decisioni. È da sempre abituato così e non è semplice passare in seconda fila, soprattutto per un uomo di quella personalità.

In quegli anni, intanto, il nuovo CEO sta mettendo le basi per quelle che saranno le caratteristiche fondanti della sua permanenza in azienda:

- Un controllo di gestione capillare
- Una politica di espansione ed una strategia in sintonia con investitori e mercati
- Un sistema che permetta trasparenza e coinvolgimento per gli stakeholder

Egli porta in azienda, inoltre, un forte focus sul controllo di gestione. Un orientamento che deve essere capillare in ogni area aziendale che prenderà il nome di Co.Ge. (comitati di gestione).

Del Vecchio in quel periodo prova anche a staccarsi dalla vita aziendale che aveva sempre amato, per lasciar spazio al nuovo manager e dare coerenza alle proprie scelte iniziali.

Si rende conto ben presto però che la sua azienda è diventata più meccanica, burocratizzata e questo non è in linea con la visione della proprietà. Leonardo voleva proiettarsi nel futuro e

⁶³ Leonardo del Vecchio, Tommso Ehardt, Sperling e Kupfer, 2022

trasformare la propria azienda in un'organizzazione dinamica e tecnologicamente avanzata e questo non è il risultato che si sarebbe aspettato.

Un altro punto di divergenza fra i due diventa la fama nello scenario politico-telesivo che acquisisce Andrea Guerra in quegli anni. Egli è infatti sempre più spesso accostato a figure del panorama politico italiano e finisce frequentemente nelle prime pagine per motivi che non sono associati alla vendita di occhiali.⁶⁴

Fra il Ceo e il patron ormai è rottura.

Leonardo Del vecchio rientra prepotentemente a riprendere la guida dell'organizzazione, non riesce più a far finta che vada tutto bene. C'è da dire per trasparenza che le cose in quegli anni non stavano andando assolutamente male sotto il profilo economico, anzi.

Alla proprietà però non bastava, voleva di più perché sapeva quello che un'azienda come Luxottica poteva dare e per questo Leonardo si aspettava che il suo Ad si dedicasse in modo più presente al gioiellino che gli aveva affidato.

In un'intervista al Corriere⁶⁵ in quel periodo dirà infatti: "Avevo scelto un manager giovane, il dottor Guerra, pensando di non occuparmi più direttamente di Luxottica. Fino a quando l'amministratore delegato, che era il capo dell'azienda non ha iniziato ad interessarsi ad altro.

Gli ho fatto una domanda su quali fossero le sue intenzioni, come è normale che sia e come ha fatto oggi il consiglio anche con me. Mi ha risposto che volevo prendere il suo posto, mettendomi con le spalle al muro."

Ecco che Leonardo, per ragioni valide o meno, incarna esattamente la figura dell'imprenditore che non riesce a staccarsi dall'impresa, che non riesce a tagliare quel cordone ombelicale che lega il fondatore alla sua creatura e questa attitudine crea inevitabilmente difficoltà nei rapporti con i manager.

Questo rappresenta quindi l'esempio perfetto per comprendere come nella realtà questi tipi di divergenze si sviluppino all'interno delle organizzazioni familiari, con risvolti che quasi sempre sfociano in conflitti o separazioni fra le due fazioni.

⁶⁴ Leonardo del Vecchio, Tommaso Ebhardt, Sperling e Kupfer, 2022, p.274

⁶⁵ https://www.corriere.it/economia/16_gennaio_29/luxottica-redini-del-vecchio-dobbiamo-essere-piu-veloci-354419e0-c6cf-11e5-bc00-4986562dd09c.shtml

Nel caso di Luxottica questo non è stato l'unico conflitto fra manager e proprietà ma sicuramente è stato quello che ha creato una maggiore risonanza e che risulta quindi perfetto per spiegare quanto precedentemente riportato solo in forma teorica.

Processo di successione generazionale in Luxottica

Il processo di successione generazionale in casa Del Vecchio non è stato di certo banale, d'altronde quando si ha a che fare con una personalità come quella di Leonardo difficilmente si può avere a che fare con la banalità.

Il patron ha avuto molti figli da diverse mogli. Le quote delle società e in generale dei suoi beni sono quindi state ripartite in percentuali eque fra gli eredi ma l'ingresso in azienda e la convivenza con il padre sono state invece cose per pochi.

Inizialmente è il primo genito Claudio che entra in azienda provando a seguire le orme del padre. Negli anni '80 l'azienda è nella sua piena espansione e intorno ai 25 anni il figlio gestisce già la divisione americana dell'organizzazione. Leonardo in quegli anni è molto soddisfatto di come il primogenito è entrato nelle dinamiche aziendali e lo testimonia anche attraverso dichiarazioni pubbliche:” Il mio successore c'è già. È mio figlio Claudio. Ma quando avrò settant'anni, a farmi da parte prima non ci penso proprio.”⁶⁶

Leonardo, come sappiamo non lascerà invece mai il timone dell'impresa finché sarà in vita, troppo forte è il legame fra lui e la sua Luxottica e troppe sono anche le idee che solo gestendo il tutto in prima persona potrebbe sviluppare.

Claudio era stato una pedina fondamentale per l'apertura delle prime filiali in Europa e successivamente per l'approdo americano girando il mondo a fianco di Francavilla, fidato consigliere del padre.

Per quindici anni prende in mano tutta la dislocazione statunitense, portando a termine acquisizioni fondamentali come quella di Lens Crafter, catena di negozi ben distribuita nel territorio americano che permette all'azienda di raggiungere una penetrazione ancor più capillare nel mercato USA.

⁶⁶ Leonardo del Vecchio, Tommaso Ebhardt, Sperling e Kupfer, 2022, p.224

Il merito è però in gran parte attribuito a Del Vecchio senior e questo crea malumore nel rapporto fra i due.

Rapporto che viene sempre più stressato dal poco spazio che Leonardo lascia al primo genito nelle decisioni. È lui il leader e nonostante l'età non vuole farsi da parte.

Questo convince Claudio a prendere definitivamente la sua strada, lontano dal padre e da Luxottica. Capisce che dovrebbe inevitabilmente sottostare alla leadership del padre, che non ha nessuna intenzione di passare lo scettro e decide di crearsi qualcosa di completamente suo.

Rileva così dei marchi di abbigliamento molto noti negli States, li ristruttura e li rilancia abbandonando definitivamente l'azienda di famiglia, nella quale rimane solo come azionista e consigliere di amministrazione.

Leonardo Del Vecchio in seguito all'uscita del figlio dirà: "Quando si arriva a questi livelli e il titolare si stanca di lavorare e decide di smettere deve avere la garanzia di lasciare l'azienda in mano al management, oggi non esiste il figlio, la figlia... Il figlio deve leggere il giornale la mattina e controllare come vanno i suoi titoli in Borsa, deve essere un buon investitore."⁶⁷

Le parole del fondatore dimostrano quindi, come secondo lui, non vi sia proprio spazio per una successione di un familiare al comando dell'impresa. Dopo di lui vi sarà solo il management, che con le sue competenze e il pensiero razionale di un soggetto non coinvolto nella famiglia porterà avanti la sua azienda permettendogli sempre di rimanere al passo con le dinamiche di mercato.

Questa è la situazione più estrema fra quelle che abbiamo osservato nei precedenti capitoli dal punto di vista teorico perché non solo qui la successione non è minimamente preparata e pianificata ma non è nemmeno prevista. Per la visione di Del Vecchio di quegli anni non c'è spazio per familiari che verrebbero inevitabilmente coinvolti emotivamente e che forse non avrebbero le competenze di un manager con esperienze internazionali. La famiglia resta nel consiglio di amministrazione ma senza incarichi operativi.

Con il passare degli anni però, esattamente nel 2017, un altro erede ha provato ad inserirsi nell'impero di famiglia, il figlio Leonardo Maria Del Vecchio, uno degli ultimi discendenti del patron. Dal 2017 Leonardo Maria è entrato nell'organizzazione e, come il fratello molti anni prima, anche lui sta avendo degli ottimi risultati. Ad oggi è infatti il CEO della catena

⁶⁷ Leonardo del Vecchio, Tommaso Ebhardt, Sperling e Kupfer, 2022, p.260

Salmoiraghi & Viganò, ovviamente di proprietà Luxottica, e chissà che oggi che il fondatore è scomparso non possa nel tempo arrivare a ricoprire la figura che prima era ricoperta dal padre.

Il caso dell'impero dell'occhialeria è un caso un po' al limite fra le situazioni viste in modo teorico ma rappresenta l'esempio perfetto per dimostrare come nella realtà le dinamiche della successione nelle imprese familiari siano estremamente delicate. Queste, infatti, non solo si ripercuotono sull'azienda ma anche sui rapporti interpersonali fra i componenti del nucleo familiare aggiungendo ancora maggiore complessità alla situazione.

La figura di un capofamiglia con una personalità così importante come nel caso di Leonardo Del Vecchio non semplifica di certo le cose in quanto gli eredi trovando le porte sbarrate entreranno spesso in conflitto oppure decideranno di prendere la loro strada al di fuori dall'impresa di famiglia.

Si può affermare infatti che per l'azienda, la successione abbia visto un mantenimento della proprietà dell'organizzazione, che è comunque rimasta per la maggior parte in famiglia mentre per il lato manageriale, dopo la morte di Leonardo, i ruoli cardine dell'impresa sono rimasti nelle mani di un management esterno. Questo caso, visto teoricamente nel secondo capitolo, è solitamente dovuto o all'incapacità dei familiari nel raccogliere l'eredità del fondatore o al non interesse di questi ultimi verso l'impresa di famiglia. In questa situazione invece il motivo dell'allontanamento della famiglia dall'assetto dirigenziale è stato il carattere poco inclusivo del fondatore, che ha deciso autonomamente di chiudere le porte ad un management familiare.

Il caso Luxottica ci dimostra come nel passaggio generazionale vi entrino molte variabili, soprattutto di tipo umano, che sono le più difficili da gestire. Visioni differenti e caratteri difficili sono gli ostacoli più duri da superare in questo passaggio e ne abbiamo avuto la prova in questo caso specifico.

La governance nel processo di internazionalizzazione di Luxottica

Quando parliamo di Luxottica, dobbiamo sempre tenere a mente la sua complessità e la sua copertura in termini di distribuzione geografica.

L'azienda è infatti diffusa capillarmente in 150 paesi per mezzo di quasi 10.000 punti vendita, 4 centri di distribuzione e 15 stabilimenti produttivi.⁶⁸

⁶⁸ <https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/profilo-aziendale/luxottica-mondo>

Questo rende la gestione dell'impresa estremamente complessa e come abbiamo visto nei capitoli precedenti, alle spalle deve esservi una governance strutturata per poter supportare in primis il processo di internazionalizzazione e successivamente il mantenimento di tale espansione nel tempo.

Per questo, in tale paragrafo, esamineremo come management e proprietà hanno guidato, nel caso di Luxottica, la sua espansione oltre nazione e quali sono state le strategie e le strutture di governance di cui si sono serviti.

Si procederà seguendo i punti chiave esaminati nel capitolo precedente, il quale trattava l'internazionalizzazione dal punto di vista più teorico per vedere effettivamente come Luxottica possa essere inquadrata nei riferimenti suggeriti dalla letteratura o se si discosta invece da questi.

Innanzitutto, bisogna dire che la motivazione che ha spinto l'organizzazione ad intraprendere tale percorso è stata quella che è da sempre la vocazione del suo fondatore, ovvero creare gli occhiali migliori al mondo, innovativi ed eccellenti per permettere a chiunque di vedere la bellezza del pianeta. Questo obiettivo si prefiggeva quindi intrinsecamente la necessità di arrivare ovunque sulla faccia della terra e di permettere a chiunque di poter sfruttare tale beneficio.

Dai primi anni 2000, con il CEO Andrea Guerra, l'impresa è ormai in piena espansione verso i 5 continenti. Lo stesso capo di allora spiegherà come l'obiettivo sia quello di diventare 'domestici' anche in paesi come Cina, Brasile, Messico e altri, in cui non si era ancora affermati come in Italia o negli Stati Uniti.

La proprietà in tutto questo ha sempre avuto un ruolo centrale. Come abbiamo visto in altre aziende, anche in Luxottica l'internazionalizzazione è stata fortemente voluta e seguita dalla famiglia proprietaria, o per meglio dire, da Leonardo Del Vecchio.

Egli è sempre stato in prima linea nel seguire tale processo ed era quello che più di tutti ha sempre cercato di espandersi oltre confine. Inizialmente, mise a dirigere la divisione USA il figlio Claudio e questo perché in quegli anni Leonardo pensava ancora che fosse meglio mantenere il controllo in famiglia ed essendo l'America il mercato più importante per l'azienda decise di mettere a capo il primogenito.

Come abbiamo capito però, le cose non sono andate come previsto fra lui e il suo successore ed oltre ai rapporti che andavano incrinandosi fra padre e figlio è subentrata in Leonardo la

consapevolezza che vi fosse una necessità di management esterno via via che le dimensioni dell'impresa aumentavano. Da lì in poi, infatti, le sedi dislocate nel mondo sono sempre state affidate a collaboratori che non avevano relazioni di parentela con il patron, che preferiva decisamente figure professionali ai membri familiari.

Paragonandola ai casi visti teoricamente, Luxottica può essere quindi inquadrata come un'impresa market oriented, ovvero la situazione in cui l'organizzazione si struttura e si adatta in base a quelle che sono le necessità dettate dal mercato e dalle opportunità che l'ambiente offre. In questo caso, infatti, le decisioni vengono prese tenendo poco in considerazione il fattore emotivo che può essere legato alla famiglia affidandosi invece al management, nel quale si ha piena fiducia e che per lavorare in un'azienda di questo tipo deve essere intraprendente e competente, così lo vuole Leonardo.

Luxottica è infatti disposta a mettersi in gioco anche a costo di rivedere le dinamiche interne che la hanno sempre caratterizzata fino a quel momento pur di seguire le opportunità che l'ambiente offre e per questo è necessaria una fiducia totale nel management al quale ci si affida.

A ragion di ciò Luxottica ha creato un programma ad hoc per formare i propri dirigenti, in modo che questi siano pronti ad affrontare le sfide globali del futuro.

Il programma è chiamato Global Players Program⁶⁹ ed ha l'obiettivo di aiutare gli expat dell'organizzazione a diventare i principali attori che guideranno l'espansione dell'impresa nel mondo.

Nel capitolo precedente si è visto quanto sia fondamentale avere un programma di formazione di questo tipo e quante imprese ancora ad oggi ne siano sprovviste. Questo rende Luxottica ancora una volta un'impresa all'avanguardia e attenta ad ogni dettaglio.

Il programma nello specifico prevede un percorso analisi del proprio stile lavorativo, allenamento all'adattamento ad un nuovo contesto culturale, un programma di formazione linguistica ed un supporto per un'interazione migliore con i locali.

L'attenzione alla crescita del personale e del proprio management è quindi centrale nell'ottica dell'impresa e questo permette poi una maggiore serenità nell'affidarsi a questi sapendo che sono adeguatamente formati e preparati.

⁶⁹ <https://www.luxottica.com/en/luxottica-global-players-main-actors-global-culture>

Nel caso dell'impresa market oriented bisogna poi considerare che l'internazionalizzazione viene intesa come espansione fisica, aprendo filiali produttive e punti vendita sparsi per il mondo, che è esattamente il modo in cui Luxottica agisce.

Come dicevamo precedentemente infatti, l'azienda non vuole solo arrivare al consumatore ma vuole che questo senta che l'azienda è di casa ed integrata con il suo paese. Per questo Luxottica apre negozi fisici, e sedi nei vari paesi oggetto di 'conquista'.

L'unica cosa che differisce l'azienda dalle altre di questa categoria è che molto spesso il colosso dell'occhialeria mette a capo delle filiali delocalizzate un management non locale. È frequente, infatti, trovare dirigenti italiani nelle sedi estere.

Questo perché, i manager, seguendo il programma di sviluppo e facendo molte esperienze internazionali prima di ricoprire ruoli dirigenziali, sono ritenuti in grado di inserirsi senza problemi nella cultura e nel modo di lavorare dei paesi di destino.

È infatti raro che all'interno dell'azienda vi siano figure di spicco che non abbiano avuto esperienze all'estero, in quanto uno dei pilastri per la governance dell'internazionalizzazione di Luxottica è proprio quello di fare girare il mondo e far conoscere il più possibile i mercati al personale in modo da formarlo e renderlo adatto ad ogni contesto e ad ogni dinamica.

Fusione con Essilor

Il più notevole cambiamento dell'ultimo periodo per Luxottica rappresenta ovviamente la fusione con il colosso Essilor, il leader mondiale nella fabbricazione di lenti.

Attraverso questa fusione, il sogno di Leonardo del Vecchio è finalmente coronato, ovvero dare vita alla miglior impresa dell'occhialeria completamente integrata in ogni sua funzione.

La multinazionale, in questo modo, non avrà più bisogno di ricorrere a collaborazioni esterne in quanto, unendo il know how della fabbricazione delle montature e quello delle lenti riuscirà a produrre l'occhiale dalla A alla Z e a distribuirlo autonomamente.

In questa operazione Delfin, azionista di maggioranza di Luxottica, ha conferito la sua intera partecipazione a favore di Essilor, diventando così quest'ultima la capogruppo, rinominata EssilorLuxottica.

Così facendo, il nuovo capitale sociale è distribuito nel seguente modo:

- Delfin 38,93%
- Dipendenti di EssilorLuxottica 4,9%
- Azioni flottanti 56,8%

Possiamo quindi notare dalla distribuzione azionaria della società come, anche se a livello mediatico si è voluto far passare la fusione come un'acquisizione di Essilor verso Luxottica, in realtà il controllo maggiore della società lo detiene ancora la famiglia Del Vecchio, che attraverso la sua holding detiene quasi il 40% delle quote societarie.⁷⁰

Le due imprese inizialmente, per motivi di immagine e orgoglio, volevano che si parlasse di acquisizione dell'una verso l'altra, innescando così un lungo tira e molla fra i due management che aumentò considerevolmente il tempo necessario per chiudere l'accordo.

I primi contatti fra le due società risalgono infatti alla gestione Guerra nell'impresa agordina, che nel 2013 aveva provato a gettare le basi per l'accordo. La francese però, che in quel periodo aveva una capitalizzazione di mercato inferiore rispetto all'italiana, si guardava bene dal passare per acquisita. Leonardo voleva a tutti i costi la maggioranza, mentre per Hubert, amministratore delegato di Essilor, era fondamentale mantenere la propria indipendenza formale.

I contatti proseguono ma anche nel 2015 non si arriva all'accordo dopo svariate trattative.

Il risvolto fondamentale si ebbe ancora una volta grazie all'astuzia di Leonardo, che mettendo da parte l'orgoglio fece apparire l'operazione come un'acquisizione di Essilor verso l'impresa italiana consentendo la parità di poteri fra lui e Hubert per i primi tre esercizi. Il numero uno di Essilor avrà quindi il suo momento trionfale in cui dichiarerà che si formerà una società di diritto francese, quotata alla Borsa di Parigi salvando l'orgoglio franco e consentendo però a Del Vecchio, alla fine del triennio, di tornare ad avere il potere sulla sua azienda, che a quel punto sarà il colosso dell'occhialeria che aveva sempre desiderato, perfettamente integrato ed indipendente in ogni funzione.⁷¹

Si può notare quindi come la sfera umana e soggettiva entri a far parte anche delle più grandi operazioni societarie. I rapporti fra i management delle due aziende sono stati a lungo in trattativa più che per motivi economico-organizzativi per interessi di tipo sociale e di immagine.

⁷⁰ <https://www.essilorluxottica.com/it/essilor-e-delfin-completano-con-successo-la-combinazione-tra-essilor-e-luxottica-nasce>

⁷¹ Leonardo del Vecchio, Tommso Ehardt, Sperling e Kupfer, 2022, p.294

La leadership e la governance dell'impresa, nello specifico si organizzano nel seguente modo:

- Leonardo Del Vecchio assume la carica di Presidente Esecutivo del gruppo
- Hubert Sagnières assume la carica di Vicepresidente Esecutivo con pari poteri rispetto al Presidente per i primi tre esercizi

All'interno delle singole imprese invece le cariche dei due rimarranno invariate, mantenendo Leonardo il ruolo di Presidente Esecutivo e Hubert di amministratore delegato. Rimarranno invariati anche i rispettivi consigli di amministrazione.

Per quanto riguarda invece il nuovo consiglio da formare per EssilorLuxottica si è scelto inizialmente fra 16 membri tra le alte cariche delle due società includendo ovviamente i due presidenti. Quando però Leonardo scomparve lo scorso giugno il consiglio si riunì nominando Francesco Milleri come Presidente oltre che amministratore delegato del gruppo.⁷²

Questo testimonia ulteriormente come la leadership del gruppo sia in mano alla componente italiana in quanto è il braccio destro storico di Del Vecchio ora in capo al colosso dell'occhialeria. I piani iniziali sono quindi stati rispettati e Luxottica è entrata ora in modo vigoroso nella gestione della nuova società. Portando i membri di spicco dell'impresa agordina ai vertici di EssilorLuxottica d'ora in poi vi sarà un indirizzo che ricalcherà la strada intrapresa da Leonardo Del Vecchio.

⁷² <https://www.essilorluxottica.com/it/consiglio-di-amministrazione>

Conclusioni

Lo scopo di questo elaborato è stato quello di dare una panoramica sulle imprese familiari approfondendo poi quelli che sono gli aspetti maggiormente rilevanti per tale categoria, in particolare il tema della successione e del rapporto fra la proprietà ed il management dell'impresa.

Partendo da ciò che la letteratura ha raccolto ed elaborato nel tempo si è quindi passati al caso di studio, EssilorLuxottica.

Il caso ha perfettamente ricalcato quanto precedentemente visto solo a livello teorico, in quanto, anche l'impresa in questione ha affrontato molteplici problemi relativi alla successione o al rapporto fra controllo e proprietà.

In particolar modo si è osservato come il processo di successione, sia estremamente critico in un'azienda a conduzione familiare, dove, il rapporto fra fondatore e successore può divenire complesso e poco prevedibile, soprattutto quando i soggetti hanno delle personalità forti.

Nel caso di Luxottica abbiamo infatti osservato come la personalità di Leonardo Del Vecchio abbia fortemente influito nell'allontanamento del primo genito dall'impresa, in quanto la figura ingombrante del fondatore non ha lasciato spazio alla visione del figlio, decidendo autonomamente di delegare la gestione in modo esclusivo ad un management esterno.

Questo ha quindi precluso ogni speranza per i discendenti di Del Vecchio di poter avere un ruolo amministrativo all'interno dell'organizzazione, in quanto, secondo il padre, era meglio che si dedicassero "solo ad osservare l'oscillazione dei propri titoli in borsa".

Tale situazione si verifica di frequente in tali tipologie d'impresa rappresentando una minaccia per la ricchezza socio emotiva che caratterizza le suddette organizzazioni ed erodendo quindi un enorme punto di forza.

Anche nel caso del rapporto con il management la figura del fondatore non è stata di certo facile da gestire e lo si è visto in modo eclatante nel rapporto poco felice con l'ex CEO Andrea Guerra.

Inizialmente Guerra era stato assunto per portare la sua esperienza in un'impresa in piena espansione che necessitava di un soggetto con un trascorso in altre multinazionali.

La delega durò però meno del previsto in quanto il Cavalier Del Vecchio riteneva che le modifiche apportare dall'amministratore delegato non fossero abbastanza dirimpenti o comunque non in linea con ciò che Leonardo si aspettava per la sua Luxottica.

Il conflitto di idee ha quindi portato i due a dividersi riportando il fondatore a capo dell'organizzazione. Tale disallineamento è un tipico conflitto d'agenzia che si verifica nel momento in cui presidente e dirigenti non hanno le stesse visioni o obiettivi, portando inevitabilmente a mancanza di armonia interna e performance peggiori.

Il punto di svolta, arrivò nel momento in cui Leonardo scelse di mettere a capo della sua impresa Francesco Milleri. Egli era infatti da tempo il suo più fidato collaboratore e amico di famiglia e rappresentava la figura perfetta per comprendere le esigenze del business senza essere travolto dalle dinamiche interne al nucleo familiare, pur conoscendole da vicino. In questo modo il fondatore si è assicurato che la sua azienda fosse gestita in modo oculato e allo stesso tempo da un soggetto fedele alla proprietà.

Anche il caso Luxottica ha quindi dimostrato come i rapporti umani siano estremamente influenti nella gestione delle imprese ed in particolare nelle aziende di tipo familiare, in cui le dinamiche di successione si fondono con quelle economiche rendendo il tutto ancor più complesso.

Bibliografia e sitografia:

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

Aidaf Yearbook 2015, *Internazionalizzazione delle imprese familiari*

Alfred D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*

Alfred Rappaport, *La strategia del valore, le nuove regole della performance aziendale*,
Terza Edizione, FrancoAngeli, Milano

Anderson, R.C. and Reeb, D.M. (2003) *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*. *Journal of Finance*, 58, 1301-1327

Art. 230-bis c.c.

Articolo 2506 del c.c.

Articolo 768bis c.c.

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

Belén Villalonga, Raphael Amit, María-Andrea Trujillo, Alexander Guzmá. *Governance of Family Firms*. *Family business review*.

Bonti Mariacristina, Enrico Cori *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche* *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 2, 2011

CHIESA, Vittorio; DE MASSIS, Alfredo Vittorio; PASI, Marta Lina. *Gestire la successione nei family business: analisi di alcuni casi italiani*. *Piccola impresa= Small business*, 2007, 1: 9-51

Corbetta G. e Montemerlo D, Le aziende familiari, strategie per il lungo periodo, (2001)

Cristina Battinelli, Il ruolo del Consiglio di Amministrazione nelle imprese familiari, 2009

Danny Miller & Isabelle Le Breton-Miller, Deconstructing Socioemotional Wealth, 2014

Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a source of family firm heterogeneity. *Journal of Business Research*

DeAngelo & DeAngelo (1985)

FERNÁNDEZ, Zulima; NIETO, María J. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family business review*, 2005, 18.1: 77-89

Giorgia M. D'Allura, Rosario Faraci, Imprese familiari. Governance, internazionalizzazione, e innovazione, 2018

Guido Corbetta, Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, 1995

Henry G. Manne. Mergers and the Market for Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 1965

Iain Clacher, David Hillier, Patrick McColgan. Agency theory: incomplete contracting and ownership structure

Jon C. Carr Michael S. Cole J. Kirk Ring Daniela P. Blettner, A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms

Julie C. Dekker, Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research, *Family Firm Review*

Keasey, K., Thompson, S. and Wright, M. (1997) *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*. Oxford University Press, Norfolk

Leonardo del Vecchio, Tommso Ebhardt, Sperling e Kupfer, 2022

Luxottica Annual Review 2022

Ocean Tomo Releases 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value
March 5, 2015 by Kristi L. Stathis

Riccardo Passeri, Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare, 2007

Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessment Approaches,
and Agenda for Future Research, Pascual Berrone, Cristina Cruz and Luis R. Gomez-Mejia,
2012

Salvatore Tommaselli Il patto di famiglia, Quale strumento per la gestione del rapporto
Famiglia- Impresa, 2006

SANCETTA, Giuseppe. La valutazione del capitale intellettuale: verso nuovi modelli di
misurazione delle performance. La valutazione del capitale intellettuale, 2003, 1000-1021.

SVEIBY, Karl-Erik; LLOYD, Tom. Methods for measuring intangible assets. 2001

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family
firms. Annual Review of Financial Economics, 7, 635-654

Villalonga & Amit (2006)

Yannick Bammens, Wim Voordeckers, Anita Van Gils 2008, Boards of directors in family
firms: A generational perspective

Le holding dei gruppi italiani a controllo familiare, Ricerca svolta dalla Cattedra AIdAF-
Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi con il sostegno di
Ernst & Young, Executive summary, maggio 2012

Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, I modelli di Governance Societaria, Analisi, commenti e raffronti sui diversi istituti offerti alla pratica professionale dal diritto societario attuale, Cristian Carini e Luciano Aldo Ferrari
[https://commercialisti.brescia.it/images/files/04%20Modelli%20di%20Governance\(1\).pdf](https://commercialisti.brescia.it/images/files/04%20Modelli%20di%20Governance(1).pdf)

Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del codice della crisi di impresa, Francesca Novati e Rosanna Vicari

https://www.mfemediaforeurope.com/binary/documentRepository/51/Relazione%20sul%20governo%20societario%20e%20gli%20assetti%20proprietari_Esercizio%202020%20searchable_337.pdf

Facilitating knowledge pull to deliver innovation through knowledge management: A case study

January 2007 Engineering Construction & Architectural Management

Relazione sul Governo Societario e Gli Assetti Proprietari 2017 sulla <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/relazionigovernance2018/luxottica.pdf>

Borsa Italiana, Ultimo aggiornamento al 19/04/2023
<https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/profilo-societa-dettaglio.html?isin=FR0000121667&lang=it>

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-questione-irrisolta-capitalismo-italiano-AET8HMB>

<https://www.essilorluxottica.com/it/essilorluxottica-annuncia-un-programma-di-acquisto-di-azioni-proprie-3>

<https://www.ilsole24ore.com/art/del-vecchio-e-impero-80-miliardi-mediobanca-generalis-apre-partita-la-successione-AEsHEjiB>

<https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

https://www.lastampa.it/economia/2022/06/27/news/del_vecchio_la_cassaforte_delfin_e_la_succezione-5426042/

https://www.corriere.it/economia/16_gennaio_29/luxottica-redini-del-vecchio-dobbiamo-essere-piu-veloci-354419e0-c6cf-11e5-bc00-4986562dd09c.shtml

<https://www.luxottica.com/it/chi-siamo/profilo-aziendale/luxottica-mondo>

<https://www.luxottica.com/en/luxottica-global-players-main-actors-global-culture>

<https://www.essilorluxottica.com/it/essilor-e-delfin-completano-con-successo-la-combinazione-tra-essilor-e-luxottica-nasce>

<https://www.essilorluxottica.com/it/consiglio-di-amministrazione>

<https://www.pmi.it/economia/mercati/372150/le-piccole-e-medie-imprese-in-italia.html>

https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_08/SR_SME_Competitiveness_IT.pdf, Corte dei conti europea, sulla base delle statistiche di Eurostat che classificano le imprese in funzione delle dimensioni e del numero di dipendenti

<https://www.gabriellispa.it/it/gruppo/struttura-organizzativa.html>

<https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/imprese2021/Rapportoimprese2021.pdf>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/holding>

Bibliografia delle tabelle:

Tab1:

https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_08/SR_SME_Competitiveness_IT.pdf

Tab 2: <https://www.istat.it/storage/rapportitematici/impres2021/Rapportoimpres2021.pdf>

Tab 3: Julie C. Dekker, Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research, Family Firm Review.

Tab 4: Julie C. Dekker, Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research, Family Firm Review.

Tab 5: <https://www.istat.it/storage/rapportitematici/impres2021/Rapportoimpres2021.pdf>

Tab 6: Rielaborazione propria

Tab 7: Rielaborazione propria

Tab8:

https://www.mfemediaforeurope.com/binary/documentRepository/51/Relazione%20sul%20governo%20societario%20e%20gli%20assetti%20propriari_Esercizio%202020%20searchable_337.pdf

Tab 9: <https://www.gabriellispa.it/it/gruppo/struttura-organizzativa.html>

Tab 10: Rielaborazione propria

Tab 11: Rielaborazione propria

Tab12: <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-2015-annual-study-of-intangible-asset-market-value/>

Tab 13: Facilitating knowledge pull to deliver innovation through knowledge management: A case study
January 2007 Engineering Construction & Architectural Management

Tab 14: SVEIBY, Karl-Erik; LLOYD, Tom. Methods for measuring intangible assets. 2001

Tab 15: Rielaborazione propria

Tab 16: <https://www.essilorluxottica.com/it/governance/introduzione>

