

# **MODELLI DI GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI**

**Paolo Gubitta**

Università di Padova

## **1.INTRODUZIONE**

Il sistema normativo e regolamentare, i meccanismi di finanziamento delle imprese, il sistema giuridico e la prassi contrattuale definiscono nel loro insieme il sistema di controllo societario. A livello di singola organizzazione, tale sistema influenza le

---

strutture e i processi attraverso cui si esercita il governo economico, ossia si prendono le decisioni aziendali di fondo in merito alla configurazione degli stakeholder e delle combinazioni economiche (*sistema di governance*) (Airoldi, Brunetti e Coda, 1994). L'insieme degli organi che raccolgono e che rappresentano le persone portatrici degli interessi istituzionali dell'impresa rappresentano invece le *strutture di governance*. In un'interpretazione ristretta, esse includono l'assemblea, il consiglio di amministrazione, l'eventuale comitato direttivo, l'amministratore delegato e il direttore generale. Si tratta di organi tra loro connessi da relazioni strutturali e che hanno il diritto e il dovere di determinare la configurazione istituzionale ed economica dell'impresa; possono essere costituiti e regolamentati dalle leggi dello Stato o da regolamenti interni (*strutture di governance formali*) anche se la formale investitura non sempre garantisce l'esercizio di potere decisionale (Airoldi, Forestieri, 1998, p. 181).

Il concreto funzionamento degli organi di governo dipende in modo rilevante dalla struttura proprietaria e in particolare dal grado di concentrazione della stessa: quando la base azionaria è ristretta, alcuni di essi assumono un ruolo solo decorativo, mentre le decisioni sostanziali sono prese all'esterno dell'impresa e all'interno della famiglia che detiene il pacchetto di controllo. Anche la dimensione, misurata da un insieme di indicatori entro cui scegliere il più appropriato (fatturato, valore aggiunto, dipendenti, unità locali ecc.), impatta sulle strutture di governance. L'aumento delle dimensioni è associato a una crescente complessità gestionale che tende a saturare le potenzialità gestionali dell'imprenditore e dei suoi familiari, creando le premesse per lo sviluppo di una linea manageriale intermedia e facendo nascere un bisogno di coordinamento a cui si risponde istituendo nuove posizioni direttive o centri decisionali collegiali.

---

Di seguito, si utilizzeranno i dati di una ricerca condotta su un panel di tredici imprese venete<sup>1</sup> per verificare se e in che modo le variabili "struttura proprietaria" e "dimensione" influenzano l'articolazione e il funzionamento delle strutture di governance.

## **2.STILIZZAZIONE DEI PROBLEMI DI GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI**

L'impresa familiare, definita come un'organizzazione nella quale una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela o di affinità o da solide alleanze detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa (Corbetta, 1995, p. 20), non perde necessariamente le sue caratteristiche per effetto della crescita dimensionale o per l'apertura del capitale a terzi.

E' sufficiente osservare il grado di concentrazione della proprietà delle imprese italiane quotate alla borsa di Milano, per rendersi conto che i processi di sviluppo, complice anche una certa arretratezza del sistema finanziario, non procedono in parallelo a un ampliamento della base societaria. L'analisi della compagine proprietaria delle società quotate alla data del 30 settembre 1998 segnala che in oltre la metà di queste imprese (escluse le finanziarie e le assicurative) è presente un socio con una quota di capitale sociale almeno pari al 50%<sup>2</sup>. La scarsa contendibilità del controllo è amplificata dalla diffusione tra le imprese di medie e grandi dimensioni di due strumenti: i patti parasociali, ai quali non partecipano tanto i piccoli azionisti per difendere la loro posizione, quanto i soci in possesso di quote di maggioranza assoluta o relativa, con l'obiettivo di blindare il controllo (Irs, 1997); la proprietà "circolare", costituita da un fitto sistema di relazioni incrociate tra gruppi di imprese, che riduce la capacità del

---

mercato di segnalare e sanzionare performances negative e difende l'assetto di controllo (Bianchi, Fabrizio e Siciliano, 1999). In sintesi, nell'esperienza italiana, anche nelle società che si aprono al capitale di terzi non vi è una marcata dissociazione tra la titolarità dei diritti proprietari e l'esercizio del controllo.

Passando alle imprese che non si finanziano sul mercato dei capitali e concentrando l'attenzione su quelle a proprietà e direzione familiare, allo scenario delineato si aggiunge il diretto coinvolgimento della proprietà non solo negli organi di governo formale, ma anche nelle posizioni operative di direzione generale e responsabilità funzionale (Barca, 1994). Nel percorso di sviluppo di queste aziende, si presentano due fenomeni che si riflettono direttamente sulle strutture di governance: la progressiva separazione tra proprietari-finanziatori e proprietari-controllanti; la progressiva commistione tra proprietari-controllanti e manager non proprietari nelle attività di gestione operativa e, meno frequentemente, strategica.

Il progressivo aumento dei membri di una dinastia allo scorrere delle generazioni non è sempre in linea con la creazione di posizioni direttive. Alcuni discendenti, pertanto, non troveranno posto nell'azienda di famiglia pur continuando a detenere quote di capitale (*deriva generazionale*). D'altro canto, in conseguenza di questo fenomeno e per effetto del manifestarsi di differenti aspirazioni professionali, alcuni familiari rinunciano alla partecipazione attiva nella gestione e allentano i legami affettivi o di affinità con l'impresa (*raffreddamento dei soci familiari*).

Tale evoluzione impatta sulle strutture di governance. In una situazione di coincidenza tra proprietari-finanziatori e proprietari-controllanti il consiglio di amministrazione può risultare un inutile organo che non aggiunge alcun valore al processo decisionale, strategico e operativo, che trova composizione in altra sede extra-aziendale. In

---

situazione di progressiva separazione, invece, il consiglio di amministrazione diventa un importante *centro regolatore di interessi multipli* (Demattè, 1995). Definita la strategia e gli obiettivi di fondo dell'impresa, l'organo assume il ruolo di luogo istituzionalmente deputato a comporre le attese di tutti i familiari che partecipano alla compagine proprietaria.

La crescente importanza di un organo quale il consiglio di amministrazione porta in primo piano i principi sottesi alla sua composizione. In un'impresa familiare, la scelta dei membri non può ignorare l'obiettivo di salvaguardare la rete fiduciaria informale e formale della famiglia. Mantenere l'equilibrio dinamico tra le attese di tutti i soci familiari, tuttavia, non è sempre coerente con l'obiettivo della continuità e dello sviluppo dell'impresa. Le relazioni sociali possono essere costruite nel tempo e non solo ereditate. Quando la fiducia che le sostiene non riesce a generarsi al di fuori della rete parentale, l'impresa familiare si chiude ai membri esterni, trova vincoli insormontabili allo sviluppo dimensionale e rischia di non cogliere le opportunità di mercato che non sono in linea con le basi di esperienza e le competenze del nucleo familiare.

L'apertura della squadra direzionale a manager esterni alla compagine di controllo è il chiaro segnale dell'incapacità delle risorse familiari di presidiare le posizioni direttive, per mancanza di persone o per deficit di competenza. Da uno studio sulla posizione del direttore generale in aziende a proprietà, controllo e direzione familiare (Gubitta, 1996) è emerso che il coinvolgimento di questa figura è focalizzato prevalentemente su attività di gestione interna (assegnazione di obiettivi, controllo delle prestazioni, approvazione o rifiuto di nuovi progetti), mentre sulle decisioni che impegnano l'azienda verso l'esterno (rapporti con i clienti, i fornitori, i finanziatori) è ancora elevato il presidio della famiglia proprietaria. Altre ricerche hanno messo in evidenza la difficoltà di definire i

---

contenuti dei ruoli direzionali e una marcata ambiguità sui confini della delega, che il management pensa di “aver ricevuto dalla proprietà” e che la proprietà dichiara di “aver concesso al management” (Aicod, 1992; Considi, 1992).

L’incertezza sui ruoli e la tendenza dei familiari attivi nella gestione a soddisfare per mezzo delle decisioni aziendali anche le esigenze della famiglia sono alla base di numerosi conflitti. La commistione tra proprietari e manager nelle attività direttive, pertanto, risulta problematica. Il fatto che i rapporti tra le due categorie non degenerino si deve a fattori di natura psicologica e sociale, che favoriscono atteggiamenti di tipo cooperativo basati su meccanismi di controllo sociale e che presuppongono una relazione di lungo periodo e valori condivisi<sup>3</sup>.

### **3.UN MODELLO DI ANALISI DEI MODELLI DI GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI**

I due problemi evidenziati possono essere analizzati utilizzando alcuni spunti teorici proposti dalla nuova teoria dei diritti proprietari. E' un approccio che trae origine dai lavori di Coase, Demsetz e Williamson e che ha subito una sistemazione nella seconda metà degli anni Ottanta grazie ai contributi di Grossman e Hart (1986) e Hart e Moore (1990). La nuova teoria dei diritti proprietari crea un framework per valutare se l'allocazione della proprietà e del controllo delle imprese all'interno di un sistema economico è efficiente. Essa assume che il possesso del diritto di proprietà sia condizione necessaria e sufficiente per l'esercizio del controllo, inteso come possibilità di disporre del capitale in tutti i modi non espressamente vietati dalla legge, dai regolamenti o dai contratti in essere. Concretamente, "controllare" significa poter prendere le *decisioni fondamentali* (dove produrre, cosa produrre, chi assumere) ed

---

eventualmente affidare a terzi (il management) il compito di prendere tali decisioni salvo il diritto di revocarli in caso di non condivisione della scelta compiuta (Barca, 1994, p. 26).

Poste queste condizioni, si deduce la posizione di vantaggio del proprietario rispetto ai collaboratori, in quanto egli, potendo definire le modalità di distribuzione della ricchezza generata, accresce le sue garanzie e trova un incentivo ad aumentare il suo commitment nell'impresa. Parallelamente, i collaboratori che non possiedono quote di capitale sufficienti ad esercitare il controllo hanno minori stimoli a massimizzare il loro impegno, perché formalmente esclusi dalle *decisioni fondamentali*.

Fino a quando il detentore della proprietà (o il gruppo di persone che, ad esempio con dei patti parasociali, si assicura il controllo) è in grado di apportare le competenze critiche per generare un vantaggio competitivo difendibile, il potere contrattuale dei collaboratori è limitato in quanto è ridotto il costo della sua sostituibilità. Dal punto di vista organizzativo, risulta efficiente il presidio diretto della proprietà su tutte le funzioni aziendali e la successiva comunicazione ai subordinati delle azioni da compiere (lasciando ad essi margini di autonomia limitati e comunque all'interno di un range di alternative definito a priori). E' evidente, inoltre, che non si pongono problemi circa la forma e i contenuti della delega, poiché essa si riduce a un elenco di istruzioni da seguire.

Lo sviluppo dimensionale, il cambiamento tecnologico e la crescente complessità del business possono generare un fabbisogno di competenze che non è soddisfatto dalle risorse interne al gruppo di persone che detiene la proprietà. Potrebbe inoltre succedere che il training on the job o gli investimenti in capitale umano (percorsi di formazione continua) compiuti dai collaboratori permettano loro di sviluppare le competenze

---

critiche per l'attività specifica dell'impresa. Al verificarsi di tali condizioni, si crea una *coalizione*, cioè una rete di individui e di capitali tra loro tecnologicamente interdipendenti, direttamente o indirettamente, nella quale il valore prodotto assieme è superiore alla somma dei valori di quanto può essere prodotto separatamente dai singoli attori o da sottoinsiemi degli stessi (Hart e Moore, 1990). Non tutti hanno la stessa importanza: vuoi perché una parte rilevante delle loro capacità, da cui dipendono le prestazioni organizzative, ha natura tacita, non codificabile, impossibile da separare dall'individuo e non appropriabile per imitazione, per cui la loro uscita dalla coalizione produrrebbe una riduzione del valore generato dalla stessa; vuoi perché si tratta di soggetti inseriti in circuiti di relazioni sociali e fiduciarie utili all'organizzazione.

All'interno di un'impresa a proprietà, controllo e direzione familiare, come già detto, ciò significa creare una squadra direzionale mista. Quando è il manager non proprietario a trovarsi nella posizione di massima insostituibilità, la convivenza con i proprietari-gestori nelle posizioni di vertice diventa problematica, perché il primo si trova nella situazione di influenzare in maniera determinante i risultati dell'organizzazione, senza essere coinvolto almeno nelle scelte fondamentali che hanno un impatto diretto sulla gestione.

Il focus sul grado di sostituibilità dei membri all'interno della coalizione ha due precise conseguenze operative.

In primo luogo, ragioni di efficienza dovrebbero portare ad attribuire la leadership della coalizione al soggetto che, indipendentemente dal suo legame con la famiglia controllante, si trova nella posizione di massima insostituibilità. Tale situazione crea un evidente problema di *governance*. Per garantirsi il massimo commitment dei manager non proprietari potrebbe essere necessario coinvolgerli negli organi di governo (il CdA



---

o il CD) e soprattutto impostare correttamente le modalità di funzionamento degli stessi: il tipo di decisioni che vengono prese e il processo decisionale influenzano non solo la qualità della gestione (e le performance) ma anche il "potere" formale dei manager nella coalizione (tabella 1).

Tabella 1 circa qui

In secondo luogo, il ruolo giocato dal possesso delle competenze critiche nel definire chi partecipa alla coalizione giustifica l'esclusione di alcuni familiari. Pertanto, la deriva generazionale e il raffreddamento dei soci familiari possono essere spiegati sotto il profilo dell'efficienza economica e non solo in termini affettivi. Restano comunque aperti due problemi: definire i criteri per scegliere i membri che saranno attivamente coinvolti nella gestione, con l'obiettivo di massimizzare la capacità competitiva dell'impresa ed evitando che le esigenze della famiglia siano prevaricanti; dare ai soggetti esclusi adeguate garanzie di tenere in considerazione anche le loro istanze. L'impresa familiare gestisce queste contrapposte esigenze ricorrendo alla fiducia e ai doveri fiduciari. La fiducia induce ex-ante comportamenti virtuosi (non opportunistici) negli attori, che li porta ad agire non nel proprio interesse ma come sarebbe bene che agisse una persona in quel ruolo (*corporate responsibility*). I doveri fiduciari, invece, incentivano comportamenti collaborativi senza ricorrere a promesse elaborate o controlli capillari e si sostanziano nel dovere di diligenza (*duty of care*) e nel dovere di fedeltà (*duty of loyalty*). Nel loro insieme, essi alimentano una risorsa intangibile e difficilmente trasferibile: il *capitale sociale*, inteso come struttura di relazioni tra persone, durevole nel tempo, atta a favorire la cooperazione e perciò a produrre, come altre forme di capitale, valori materiali e simbolici (Mutti, 1998). Il capitale sociale risulta rafforzato in tutte le situazioni che rendono gli individui dipendenti gli uni dagli altri e si deprezza

---

nel tempo se non è rinnovato e se le persone diventano meno dipendenti. E' evidente che il raffreddamento dei soci familiari e la deriva generazionale *consumano* capitale sociale, in quanto riducono l'incentivo ad aiutarsi reciprocamente e a cooperare a fini comuni. La semplicità che spesso si ritrova nelle strutture di governance delle imprese familiari, quindi, non è il segnale di un ritardo, ma è la conseguenza dell'importanza attribuita agli strumenti extra-proprietari non formalizzati per garantire il controllo e la tutela dei soci che non partecipano attivamente alla gestione senza complicate alchimie giuridiche.

Più in generale, l'impostazione che si intende utilizzare colloca la fonte di produzione del valore nella capacità di sviluppare competenze distintive e non invece nella disponibilità di capitale finanziario. Il governo dell'impresa non ha più un titolare predefinito. Chi governa dipende dalle circostanze specifiche, in quanto è il contesto a definire quale sia la risorsa scarsa: a saldare insieme in un processo produttivo collettivo più soggetti e più fattori di produzione è la convenienza reciproca di ognuno di loro a operare congiuntamente anziché singolarmente, sia perché gli investimenti in capitale umano perdono valore al di fuori della combinazione specifica, sia perché quest'ultima è in grado di dare rendimenti più alti per tutti i fattori produttivi coinvolti. Il punto di partenza non è il capitale di rischio, ma il controllo di una tecnologia, di una competenza distintiva o semplicemente di un'idea imprenditoriale (Demattè, 1999).

#### **4.I RISULTATI DI UNA RICERCA SUL CAMPO**

I dati della ricerca empirica di seguito commentati rappresentano una parziale elaborazione di un campione più vasto. Pertanto, essi non hanno rappresentatività statistica, ma il solo fine di individuare una tipologia di situazioni e di problemi da

---

sottoporre a verifica utilizzando gli spunti della nuova teoria dei diritti proprietari e organizzare il successivo lavoro di ricerca.

In tutte le tredici imprese analizzate, la proprietà attiva nella gestione è affiancata da manager non proprietari. In sette casi, l'ingresso è stato determinato dalla crescita dimensionale o dall'apertura di nuovi business, in due casi il management è entrato al momento della successione imprenditoriale, mentre nelle restanti imprese sin dalla fondazione la proprietà si è avvalsa della collaborazione di manager. Nel panel, pertanto, è sempre presente una *coalizione produttiva mista*, di cui si studierà la composizione e il rapporto con le strutture di governance. Si assume, con alcune semplificazioni, che il fatturato sia un indicatore della complessità gestionale in grado di influenzare la composizione della coalizione produttiva stessa.

In quattro aziende il pacchetto di controllo è di proprietà di altre imprese. Si tratta comunque di gruppi familiari che esercitano un forte presidio sulle decisioni strategiche e operative. Nel complesso, il panel è costituito da organizzazioni in cui almeno una parte della proprietà è coinvolta nella gestione. Esistono quindi le condizioni per verificare come vengono utilizzati gli *strumenti proprietari* ed *extra-proprietari* (fiducia e doveri fiduciari) per garantire la composizione degli interessi tra la generalità dei detentori di quote di capitale e la parte di essi che si occupa anche della gestione. Si utilizza il numero dei soci che partecipano al capitale sociale come indicatore efficace della complessità istituzionale, da cui derivano le scelte di struttura e funzionamento degli organi di governo (tabella 2).

Tabella 2 circa qui

Le *coalizioni produttive* sono "sbilanciate" sulla componente familiare, che presidia con maggior frequenza le funzioni che impegnano l'impresa verso l'esterno. Il management,

---

invece, viene coinvolto sui contenuti più tecnici, quali la produzione e la qualità (tabella 3). Le modalità più seguite per il suo inserimento, sono la "conoscenza diretta" e la "crescita interna". Solo in due casi ci si è rivolti al mercato del lavoro manageriale e ci si è fidati della sua capacità di *signalling*. Questo fenomeno, tipico delle imprese familiari, ribadisce che l'*aziendalizzazione* del management, anche se con esperienza, è un processo rischioso: errori in questa fase consumano il capitale sociale interno e creano una resistenza psicologica da parte della famiglia a successivi tentativi. La rete fiduciaria, tuttavia, diventa meno efficace al crescere della dimensione: non sembra casuale che siano state solo le imprese *medie* a dichiarare di utilizzare in senso stretto il mercato per reclutare manager (tabella 4).

Tabelle 3 e 4 circa qui

L'enfasi sugli aspetti relazionali è mantenuto dalle imprese *piccole concentrate* anche nei criteri per la selezione. Nelle altre (*medie concentrate* o *frazionate* e *piccole frazionate*) assume più rilevanza la competenza del manager, sia in quanto depositario di una specifica abilità utile al business, sia in quanto portatore di nuove competenze nella coalizione, diverse da quelle della famiglia proprietaria (tabella 5). Il processo di selezione coinvolge prevalentemente i soci attivi nella gestione e il leader dell'impresa; qualche volta la totalità dei soci; mai i soli soci di maggioranza (tabella 6). Ciò è in linea con l'ipotesi che l'ampliamento della coalizione, siccome presuppone una scarsa sostituibilità della risorsa umana e crea le premesse per la sua partecipazione alle strutture di governance, necessita dell'approvazione di tutti proprietari-controllanti, che in modo implicito accettano il rischio di condividere in futuro le decisioni fondamentali con il management.

Tabelle 5 e 6 circa qui

---

L'inserimento non presenta alcuna difficoltà in quattro casi (nessuno dei quali rientra nelle *piccole concentrate*). Quando esse sono presenti, derivano esclusivamente dai problemi nel relazionarsi con i familiari impegnati nella gestione e non con i colleghi. Alla base di tali incomprensioni spiccano le divergenze su scelte quali l'apertura di nuovi mercati, le politiche di finanziamento, gli aspetti di organizzazione interna all'impresa, mentre sono ridotte quelle che coinvolgono le decisioni operative. Il motivo di fondo delle difficoltà, inoltre, non è quasi mai attribuito all'inefficienza dei sistemi operativi (di delega o comunicazione), quanto ad aspetti "strutturali" superabili per via istituzionale (la convinzione che il manager non possa avere obiettivi in linea con quelli della proprietà), o "fisiologici" e in quanto tali non problematici (è normale avere degli scontri quando si lavora). Il lavoro del management è prevalentemente vincolato alle indicazioni ricevute dal CdA (tabella 7), che viene controllato soprattutto per via fiduciaria e solo nelle imprese *medie*, sia *concentrate* che *frazionate*, con il ricorso a strumenti formali.

Tabella 7 circa qui

Tutte le imprese del panel considerano significativo il contributo del management per il successo dell'impresa e circa un terzo riconosce che senza la sua collaborazione l'impresa non sarebbe in grado di svilupparsi. Ciò equivale ad ammettere che il management, o una parte di esso, ha un elevato grado di insostituibilità nella coalizione. Per garantirsi il massimo *commitment*, quattro interlocutori hanno risposto che sarebbe efficace attribuire ai manager quote azionarie e cinque hanno detto che sarebbe opportuno coinvolgerli direttamente ai più alti livelli decisionali. Ma a queste dichiarazioni di principio corrisponde effettivamente una disponibilità ad aprire le strutture di governance? Il CdA risulta essere un organo a base molto ristretta (tabella

---

8), che in ben cinque casi (su nove che hanno risposto) si riunisce solo due volte all'anno, presumibilmente solo per assolvere ai compiti istituzionali o per ratificare alcune decisioni. Inoltre, sui 34 consiglieri complessivi, ben 30 sono familiari di cui 27 attivi nella gestione. La presenza di manager nel CdA si rileva solo in un'impresa *media concentrata*, che nel caso specifico è inserita in un gruppo familiare che sin dalla fondazione si è avvalso di manager esterni nella coalizione di controllo.

Tabella 8 circa qui

Per quanto riguarda le decisioni prese dal CdA spiccano quelle di natura ispettiva: da un lato la valutazione dei risultati competitivi e reddituali, dall'altro la redazione del bilancio e la preparazione del budget. Significativo è il ruolo nella definizione delle combinazioni prodotto/mercato su cui concentrarsi, mentre appare meno importante la scelta delle politiche di finanziamento. Essa è stata indicata solo dalle imprese *medie* sia *concentrate* che *frazionate* e potrebbe derivare dal fatto che, fino a quando la crescita dimensionale necessita di un flusso di capitali in linea con il reddito dell'impresa, le decisioni finanziarie sono "inglobate" nelle politiche dei dividendi.

Passando all'analisi della relazione tra la generalità dei proprietari e coloro che sono coinvolti nella gestione, si rileva che solo in un caso esiste un consiglio di famiglia formalizzato. Le decisioni in merito all'andamento dell'azienda vengono demandate agli organi competenti (sostanzialmente il CdA<sup>4</sup>) oppure a periodici incontri programmati. La maggior frequenza, tuttavia, è data dai "momenti della vita quotidiana in famiglia". Questa opzione non è stata indicata da alcuna delle tre imprese *medie frazionate*: la dimensione e l'aumento del numero dei soci impone una crescente formalizzazione e l'eventuale ricorso ai doveri fiduciari per tutelare i propri interessi (tabella 9).

---

Le cause che con più frequenza portano allo scontro tra i familiari coinvolti nella gestione sono quelle inerenti la gestione operativa. Le decisioni fondamentali in grado di influenzare lo sviluppo dell'impresa non risultano problematiche. La spiegazione di questo fenomeno, probabilmente risiede nella presenza di un leader, in grado di assicurare la condivisione degli intenti e degli obiettivi di fondo dell'impresa: è la *corporate responsibility* garantita da questa figura che permette di mantenere coesa la famiglia e di utilizzare occasioni informali anche esterne al lavoro (sei casi) per superare i conflitti, piuttosto che lasciar decantare il problema (due casi), contando sul ricorso alla rete fiduciaria per evitare di frenare il processo decisionale.

Un'ultima notazione merita la differenziazione dei bisogni e delle aspirazioni dei familiari, siano essi coinvolti o meno nella gestione. Essa viene gestita prevalentemente in chiave economica, attraverso la politica dei dividendi, o per via organizzativa, prospettando percorsi di carriera interni, ma in nessun caso viene paventata l'ipotesi della liquidazione della quota (tabella 10).

Tabella 9 e tabella 10 circa qui

Nel complesso il panel indagato ha permesso di verificare che il concetto di coalizione produttiva e il ricorso agli strumenti extra-proprietari proposti dalla nuova teoria dei diritti proprietari sono utili per interpretare le strutture di governance delle imprese familiari. Con il supplemento di indagine in corso, si approfondiranno, anche attraverso interviste dirette, le modalità operative seguite.

L'esiguità dei casi, invece, non ha permesso di validare la segmentazione in aziende *piccole/medie* a proprietà *concentrata/frazionata*, anche se alcune indicazioni emerse dalle imprese *medie* fa pensare che l'ipotesi possa reggere.

---

<sup>1</sup> La ricerca dal titolo "I processi di sviluppo organizzativo nelle PMI. Flessibilità nei modelli di governance & Performance organizzativa" è condotta in collaborazione con la Fondazione CUOA e il Gruppo Giovani Imprenditori della provincia di Vicenza. Prevede due step: un'indagine ristretta e approfondita su un panel di imprese; un'indagine estesa su tutte le imprese iscritte al Gruppo Giovani Imprenditori. La prima parte, conclusa nel mese di luglio 1999, si è svolta attraverso un questionario strutturato di 61 domande, somministrato a imprenditori o familiari coinvolti nella gestione o membri della direzione generale che hanno partecipato a un corso di sviluppo imprenditoriale di CUOA Impresa. La seconda parte, avviata all'inizio di settembre 1999 e da chiudere entro la fine del mese stesso, è condotta attraverso un questionario postale.

<sup>2</sup> Nostra elaborazione su dati contenuti in Consob, 1998, Compagine azionaria delle società quotate in borsa o ammesse alla negoziazione al mercato ristretto alla data del 30 settembre 1998, Milano

<sup>3</sup> Dalla nostra precedente ricerca sul ruolo del direttore generale si ricava che l'inserimento di questa figura ha avuto successo solo nelle situazioni in cui il manager era stato reclutato all'interno, aveva una elevata anzianità aziendale e un rapporto privilegiato con il leader dell'impresa. Negli altri casi, l'inserimento è quasi sempre fallito (Gubitta, 1996)

<sup>4</sup> Il comitato direttivo è stato rilevato solo in cinque casi e ad esso vengono delegate prevalentemente decisioni inerenti la gestione in senso stretto e dal punto di vista tecnico

## **5.BIBLIOGRAFIA**

Aicod, 1992, L'imprenditore italiano e la delega, Guerini e Associati, Milano

Airoldi G., Forestieri G. (a cura di), 1998, Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano, Etas Libri, Milano



- 
- Barca F., 1994, *Imprese in cerca di padrone*, Laterza, Bari
- Bianchi M., Fabrizio S., Siciliano G., 1999, *La proprietà circolare nei gruppi quotati italiani*, working paper, Consob
- Considi (a cura di), 1992, *Indagine sul rapporto tra proprietà e manager nelle imprese familiari italiane*, mimeo, marzo
- Corbetta G., 1995, *Le imprese familiari. Caratteri originari, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano
- Demattè C., 1995, *Consigli di Amministrazione: organi inutili o essenziali centri regolatori?*, in *Economia & Management*, 1
- Demattè C., 1999, *La grande questione: a chi spetta governare l'impresa?*, in *Economia & Management*, 1
- Grossman S., Hart O., 1986, *The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration*, in *Journal of Political Economy*, volume 94, number 4, august
- Gubitta, 1996, *La posizione del direttore generale in aziende a proprietà e controllo familiare*, working paper, CUOA
- Hart O., Moore J, 1990, *Property rights and the nature of the firm*, in *Journal of Political Economy*, volume 98, number 6
- Irs, 1997, *Rapporto sul mercato azionario 1997*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano
- Mutti A., 1998, *Capitale sociale e sviluppo*, Il Mulino, Bologna

Tabella 1 - La relazione tra proprietà e management nelle imprese familiari

	Direzione dell'impresa	Problemi emergenti
La proprietà <u>non è</u> attiva nella gestione	Affidata in esclusiva al management proprietario	- Divergenza tra obiettivi della proprietà e obiettivi del management - Rischio di comportamenti opportunistici
La proprietà <u>è</u> attiva nella gestione	Commistione tra proprietà e management nelle decisioni strategiche e operative	- Assicurarsi la collaborazione delle persone le cui competenze sono critiche per il successo dell'impresa, indipendentemente dalla titolarità di quote di proprietà

Tabella 2 - La composizione del panel (n=13)

	Fatturato inferiore a 50 mld	Fatturato superiore a 50 mld
2 soci nel capitale sociale	Piccole imprese a proprietà concentrata Caso 5, Caso 8 (piccole concentrate)	Medie imprese a proprietà concentrata Caso 1, Caso 3, Caso 4, Caso 6, Caso 12 (medie concentrate)
Più di 2 soci nel capitale sociale	Piccole imprese a proprietà frazionata Caso 7, Caso 11, Caso 13 (piccole frazionate)	Medie imprese a proprietà diluita Caso 2, Caso 9, Caso 10 (medie frazionate)

Tabella 3 - Il presidio delle aree funzionali

Area funzionale	Complessivo	Presidio dei manager	Presidio dei familiari
Approvvigionamenti	10	3	7
Commerciale	13	5	8
Marketing	6	2	4
Amministrazione, finanza	11	3	8
Produzione	12	7	5
Personale	9	2	7
Ricerca e Sviluppo	7	4	3
Controllo di gestione	8	3	5
Qualità	8	6	2

---

---

*totale*

---

Tabella 4 - I canali per la scelta dei manager

	Panel generale	Imprese piccole		Imprese medie	
		concentrat e	frazionate	concentrat e	frazionate
Conoscenza diretta	6	1	2	1	2
Crescita interna	6	1	1	2	2
Indicazioni dal mercato	2			1	1
Screening curricula	7	1	2	3	1
<i>totale</i>	<i>21</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>6</i>

Tabella 5 - I criteri di selezione del management

	Panel generale	Imprese piccole		Imprese medie	
		concentrat e	frazionate	concentrat e	frazionate
Conoscenza da parte della famiglia	2	1	1		
Affidabilità e responsabilità	6	2	1	2	1
Competenza nel proprio ambito	6		1	3	2
Competenze diverse dalla famiglia	7		2	3	2
Formazione accumulata	4	1	1	1	1

Tabella 6 - La scelta del manager

	Panel generale	Imprese piccole		Imprese medie	
		concentrat e	frazionate	concentrat e	frazionate
Solo l'imprenditore	3		1	1	1
Imprenditore su indicazione collaboratori	1	1			
Responsabile personale	1			1	
Tutti i familiari attivi	5	1	2	1	1
Solo i soci di maggioranza	0				

Tutti i soci	2	2		
Non risponde	2		1	1

Tabella 7 - Le decisioni delegate al management

Decisioni	Panel generale	Imprese piccole		Imprese medie	
		concentrate	frazionate	concentrate	frazionate
Operative vincolate a limiti di spesa	2	1		1	
Operative vincolate a indicazioni del CdA	6		2	2	2
Tutte le scelte per ottenere i risultati	4	1	1	2	
Non risponde	1				1
<i>totale</i>	<i>13</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>3</i>

Tabella 8 - La numerosità del CdA

	Panel generale	Imprese piccole		Imprese medie	
		concentrate	frazionate	concentrate	frazionate
2 membri	4	1		3	
3 membri	6	1	1	2	2
4 membri	2		1		1
Non risponde	1		1		
<i>totale</i>	<i>13</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>3</i>

Tabella 9 – La famiglia e le decisioni aziendali

	Panel generale	Imprese piccole		Imprese medie	
		concentrate	frazionate	concentrate	frazionate
Solo negli organi formali	4	1	1	1	1
Ricorrenze familiari					
Incontri periodici programmati	3			2	1
Incontri che avvengono per tradizione familiare					
Momenti della vita quotidiana in famiglia	5	1	2	2	

Non risponde	1				1
<i>totale</i>	<i>13</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>3</i>

Tabella 10 – Gestione dei differenti bisogni dei familiari

Gestione dei bisogni dei familiari	Panel generale	Imprese piccole		Imprese medie	
		concentrate	frazionate	concentrate	frazionate
Politica dei dividendi	4		1	2	1
Prospettive di carriera	4	1	2	1	
Uso dell'immagine	1			1	
Liquidazione quota					
Non risponde	4	1		1	2
<i>totale</i>	<i>13</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>3</i>