

Dipartimento
di Impresa e management

Cattedra di
Management delle PMI

La managerializzazione delle imprese familiari italiane e il ruolo dei manager esterni per la crescita del family business

Prof. Fabio Corsico

RELATORE

Antonio Mazzella

CANDIDATO

A mio padre che mi sta insegnando razionalità e diligenza. La mia mente.

A mia madre che mi sta trasmettendo passione e sacrificio. Il mio cuore.

*“Quando a una nostra impresa si presenta
la concreta opportunità d’ingrandirsi,
agisce da remora non solo un contesto fiscale, normativo
e amministrativo ancora percepito come incerto e costoso,
ma anche un assetto aziendale spesso mantenuto
impermeabile a soggetti esterni.
Una diffusa proprietà familiare delle imprese non è
caratteristica solo italiana;
lo è invece il fatto che anche la gestione rimane nel
chiuso della famiglia proprietaria”.*

Mario Draghi.

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO I.....	8
La managerializzazione per la crescita delle imprese familiari italiane.....	8
1.1 Una panoramica sulle imprese familiari italiane.....	8
1.2 Caratteristiche peculiari delle imprese familiari.....	10
1.3 Focus sulla managerializzazione	11
<i>1.3.1 In Italia ci si affida troppo poco a manager esterni?</i>	<i>11</i>
<i>1.3.2 La causa della carenza di managerializzazione</i>	<i>12</i>
1.4 Vantaggi e svantaggi della managerializzazione.....	18
CAPITOLO II.....	24
Il ruolo del manager esterno per la crescita del family business	24
2.1 La pianificazione strategica ed il vantaggio competitivo	24
2.2 Come ottenere il vantaggio competitivo	25
<i>2.2.1 Come ottenere una leadership di costo.....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2 Come ottenere un adeguato grado di differenziazione</i>	<i>26</i>
2.3 La pianificazione strategica è influenzata dalle peculiarità del family business.....	26
2.4 Managerializzare per sfruttare le peculiarità del family business e sprigionare il potenziale inespreso.....	28
2.5 Il ruolo della famiglia nella managerializzazione	30
<i>2.5.1 Tutto deve partire da una buona governance.....</i>	<i>30</i>
<i>2.5.2 Scegliere il leader giusto.....</i>	<i>31</i>
<i>2.5.3 Cosa NON deve fare la famiglia proprietaria.....</i>	<i>32</i>
2.6 Il ruolo del management esterno per la crescita	33
<i>2.6.1 Il fine ultimo: crescere.....</i>	<i>33</i>
<i>2.6.2 Curare il rapporto tra manager, azienda ed imprenditore.....</i>	<i>35</i>
<i>2.6.3 Sposare la cultura aziendale</i>	<i>37</i>

<i>2.6.4 Disegnare la strategia giusta per crescere</i>	<i>37</i>
<i>2.6.5 Focus sul cliente e sul mercato</i>	<i>38</i>
CAPITOLO III.....	40
Riscontri pratici.....	40
3.1. Una visione “dall’alto”: la testimonianza di un professionista esperto.	40
3.2 Una visione dall’interno: essere un manager esterno di una impresa familiare di successo	43
3.3 Il caso Chiesi Farmaceutici: il contributo di Giorgio Cavalleri.....	46
CONCLUSIONE	49
BIBLIOGRAFIA	50
MANUALI:	50
PAPER / PUBBLICAZIONI	50
SITOGRAFIA.....	52

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è dimostrare che nel tessuto familiare italiano ci si affida troppo poco a dirigenti esterni; delegare manager professionisti ed esperti per la pianificazione delle strategie può essere una fonte di vantaggio competitivo. Affinché lo diventi, si vuole dimostrare che è necessario sia il contributo della famiglia proprietaria, sia una serie di accorgimenti e comportamenti da parte dei manager incaricati.

I motivi che hanno ispirato l'approfondimento di tali argomenti sono molteplici:

- La volontà di approfondire una affermazione che sentivo spesso e che stava diventando sempre più un luogo comune ovvero “in Italia ci sono troppe imprese di piccole dimensioni a differenza dei modelli anglosassoni e teutonici”. Ci ho sempre creduto ma volevo capire meglio, così ho scoperto che il tema è molto più complesso e delicato di quanto pensavo e che non è possibile ridurre tutto a questo semplice luogo comune;
- La mia costante attenzione ai temi inerenti alla crescita. Credo molto nel lavoro come mezzo per ottenere miglioramenti. Quindi è per me molto stimolante capire come avviene la crescita dimensionale all'interno delle aziende, quali sono i maggiori driver della crescita e soprattutto capire perché, a parità di condizioni iniziali e di contesto, alcune imprese riescono a crescere diventando possenti multinazionali mentre altre rimangono bloccate nella semplicità della piccolissima dimensione.
- Una volta compresi i motivi, ho maturato una logica passione verso il tema delle strategie d'impresa, che sarà un tema molto presente nell'elaborato.
- La mia crescente volontà, portata avanti da anni, di capire cosa significhi essere un manager. Capire di cosa si occupa, che ruolo ha nell'organizzazione e soprattutto, tema forse più importante, che tipo di persona deve essere.

Questi quattro motivi si sono uniti, dando vita alla stesura di questo elaborato. Ho scelto di focalizzarmi sulle imprese familiari perché sono numericamente moltissime e perché hanno maggiormente bisogno di “aiuto” sul tema della crescita. Di certo non è solo uno il driver che consente ad una impresa di migliorare le performance e di crescere dimensionalmente, tuttavia tra i tanti, ho deciso di scegliere la managerializzazione. Per i quattro motivi indicati sopra.

Il primo capitolo contestualizzerà l'ambiente di analisi, ovvero i family business. Successivamente tenterà di analizzare le peculiarità del tessuto familiare italiano avendo i modelli francese e tedesco come metri di paragone e di confronto. Elencate le criticità, si intende capire se la managerializzazione sia un processo troppo poco utilizzato nelle imprese italiane. Quindi si tenterà di capire se possa essere uno strumento adeguato a risolvere i problemi e a sbloccare la crescita delle imprese familiari. Infatti, la parte finale del capitolo vuole essere un'analisi dei vantaggi e degli svantaggi nella managerializzazione di un'impresa familiare attraverso dimostrazioni teoriche ed evidenze provenienti da studi precedenti.

Il secondo capitolo, invece, intende studiare il ruolo dei manager esterni incaricati di far crescere l'impresa familiare. Si vuole dimostrare quale deve essere il ruolo dei professionisti esterni per performare bene in un family business. Si partirà da un accenno teorico sui temi del vantaggio competitivo raggiunto mediante la pianificazione strategica. Da qui, si vuole dimostrare come le

peculiarità del family business influenzeranno la pianificazione strategica. Infine, si vorrà capire se e in che modo la famiglia influenza il buon esito della managerializzazione e quali saranno gli aspetti su cui il manager esterno dovrà insistere maggiormente per performare in un ambiente peculiare come un'impresa dalla proprietà familiare.

Il terzo ed ultimo capitolo, forse il più prezioso, nasce con lo scopo di avere riscontri pratici ed autorevoli per arricchire l'elaborato. Intervistare professionisti e manager consentirà di apportare punti di vista differenti, consentirà di conferire maggior credibilità e autorevolezza agli argomenti dimostrati in teoria, e di stimolare nuove ricerche, approfondimenti e studi futuri. Siccome approfondire e riportare casi pratici di successo che possano ispirare e motivare altre imprese a seguire l'esempio è sempre stato per me un elemento molto importante, a suggellare l'elaborato verrà riportato un breve paragrafo frutto di una collaborazione con Chiesi Farmaceutici.

CAPITOLO I

La managerializzazione per la crescita delle imprese familiari italiane

1.1 Una panoramica sulle imprese familiari italiane.

Nel complesso mosaico che raffigura la totalità delle imprese italiane, la tessera senz'altro più grande e forse luminosa appartiene alle **imprese familiari**. Esse, non soltanto di piccole e medie dimensioni, rappresentano una risorsa importantissima per l'economia italiana.

Ma quando una impresa si dice familiare?

Fornire una definizione precisa non è facile, occorre partire dall'articolo 230 bis¹ del Codice civile che la definisce come *un'impresa nella quale collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado dell'imprenditore*. Bisogna altresì aggiungere che si tratta di uno "statuto residuale"² ovvero un tipo di formula che si configura solo quando non viene specificato che si tratta di un qualsiasi altro tipo di rapporto (società, cooperativa ecc).

Volendo semplificare, è possibile riprendere le definizioni del **European family business**. L'impresa si definisce familiare quando:

- la persona o le persone che hanno costituito l'impresa o che hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa oppure il coniuge, i genitori, i figli o gli eredi diretti dei figli hanno anche la maggioranza dei poteri decisionali.
- La maggior parte dei poteri decisionali sono indiretti o diretti.
- Almeno un rappresentante della famiglia o un consanguineo è formalmente coinvolto nella governance dell'impresa.

¹ (Impresa familiare.)) ((Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi della azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi. Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo. Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo. Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intransferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipanti. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità, determinate, in difetto di accordo, dal giudice. In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipanti di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'articolo 732. Le comunioni tacite familiari nell'esercizio dell'agricoltura sono regolate dagli usi che non contrastino con le precedenti norme)).

² <https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>

- Le società quotate soddisfano la definizione di impresa familiare se la persona che ha creato o acquisito l'impresa (capitale azionario) o le loro famiglie o i discendenti possiedono il 25% dei poteri decisionali previsti dal loro capitale azionario.

Contestualizzare il raggio d'azione delle imprese familiari usando definizioni oggettive nel campo legislativo è un primo passo doveroso per iniziare ad esplorare il panorama delle imprese familiari oltre che necessario vista la difficoltà nel fornire in maniera inequivocabile una definizione di family business. Per gli studiosi delle imprese familiari, migliorare l'aspetto definitorio rappresenta una delle più grandi sfide. Non a caso non si è ancora trovata una definizione univoca. A confermare ciò, troviamo l'affermazione di Handler del 1989: *“la definizione di impresa familiare è la prima e più evidente sfida che i ricercatori di family business devono affrontare”*.

Le definizioni date da studiosi ed esperti sono molteplici e soprattutto molto varie. Una delle più complete, probabilmente, è la definizione che Guido Corbetta fornisce nel 1995: *sono familiari le imprese nelle quali una o più famiglie, legate da legami familiari, di parentela o di solide alleanze, detengono una quota di capitale di rischio sufficiente per assicurare il controllo dell'impresa*.

Ma prima di lui ricordiamo la definizione molto più semplice ed inclusiva di Barry nel 1975: *è familiare un'impresa che è controllata dai membri di un'unica famiglia*, oppure la definizione di Ward del 1987 che si sofferma sul tema del passaggio generazionale: *sono familiari le imprese in cui la gestione e il controllo vengono tramandati da una generazione all'altra*.

In Italia, il dibattito sul numero *forse* eccessivo di imprese familiari di piccole dimensioni è da sempre molto attivo nella letteratura e nell'opinione comune. Tanto è vero che tale dibattito è tornato rapidamente alla ribalta nell'ultimo periodo. In seguito allo shock senza precedenti del covid 19, infatti, in molti si sono domandati se il tessuto imprenditoriale italiano costellato da PMI e guidato spesso dalle famiglie potesse rappresentare un vantaggio o uno svantaggio ai fini della ripartenza dopo più di un anno molto complicato.

Dalle prime analisi di KPMG³ sembra che le imprese familiari, indipendentemente dalla dimensione, abbiano una resilienza maggiore, nonché una miglior propensione all'agilità ed alla flessibilità che le rende maggiormente adatte ad affrontare uno shock del genere. Indubbiamente è presto per avere riscontri sicuri ed oggettivi, quel che è certo è che i dati confermano le percezioni sull'elevato numero di family business nel tessuto produttivo italiano: in Italia le imprese familiari corrispondono all'85% delle imprese totali⁴. Inoltre, le aziende di piccole dimensioni che, secondo i dati della commissione europea sono 123491, per il 70,1% sono familiari. Sono moltissime, dunque, le imprese familiari di piccole dimensioni, ma andando a sfatare uno dei famosi cinque miti sulle imprese familiari, possiamo affermare che esistono numerose imprese familiari anche tra le aziende di grande e grandissima dimensione. In generale, la categoria delle imprese familiari è la più diffusa nel tessuto produttivo italiano. Attraverso i dati AIDAF, che analizza un campione rappresentativo di 18000 imprese, infatti, notiamo che sul campione di imprese analizzato, il 65,6% ha un assetto proprietario familiare, il 61,6% di tutte le imprese di medio-grandi⁵ dimensioni è un family business. Secondo una ricerca di KPMG, “in Italia le aziende a capitale familiare sono 784.000, pari all'85% del totale

³ <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/the-impact-of-covid-19-on-family-businesses.html>

⁴ Dati AIDAF. <https://www.aidaf.it/>

⁵ Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2018 (fonte: Aida)

delle imprese (in linea con la media dei principali Paesi UE) e con il 70% di occupati sul totale⁶”.

Ovviamente non è facile stabilire se questo sia un vantaggio o uno svantaggio, l'unica certezza è che le imprese familiari hanno delle *caratteristiche peculiari* che rendono il nostro tessuto produttivo senz'altro diverso da quello degli altri paesi europei, come vedremo in seguito.

1.2 Caratteristiche peculiari delle imprese familiari.

La disciplina specifica dedicata alle imprese familiari nasce nel 1953 da un lavoro di Grant H. Calder intitolato ‘Some management problems of the small family controlled manufacturing business’, School of Business, Indiana University (P Poutziouris, K Smyrniotis, S Klein – 2008⁷). Da questo testo iniziano una serie di ricerche che renderanno sempre più dettagliata la letteratura sul tema. Ad oggi appare inevitabile distinguere i family business dalle imprese non familiari, invero ci sono dei tratti assolutamente peculiari nelle imprese familiari che rendono netta la distinzione. Il libro “Handbook of research on family business” sostiene che grazie agli studi di Anderson e Reeb, 2003; Coleman e Carsky, 1999; Lee e Rogoff, 1996; Littunen, 2003; Westhead et al., 2001 è stato possibile appurare che ci sono degli aspetti su cui il comportamento dei family business si differenzia dalle imprese non familiari mentre ci sono degli altri aspetti che non offrono particolari peculiarità al variare del tipo di proprietà (diffusa o familiare). Sorprendentemente, l'orientamento strategico, le forme di finanziamento e le forme di debito non variano. Indubbiamente si tratta di uno studio empirico e limitato soltanto al comportamento di alcune aziende. Ogni paese ha la sua storia con il suo tessuto produttivo con le sue caratteristiche peculiari. Tuttavia, questa potrebbe essere una ottima indicazione. Soprattutto quando si legge che le dimensioni che si differenziano da non familiare a familiare sono: **attività imprenditoriali intraprese, performance, percezione di opportunità e minacce ambientali**.⁸

Inoltre, gli studiosi esperti di family business hanno condotto numerose ricerche per cogliere le peculiarità delle imprese familiari rispetto a tutte le altre imprese. Il tratto forse più caratteristico e predominante riguarda la visione di lunghissimo periodo. Il coinvolgimento della famiglia nel preservare l'impresa e nel garantire un futuro alle successive generazioni è un elemento che spesso supera l'urgenza del profitto, impattando sulle strategie che saranno pertanto orientate al lunghissimo periodo⁹. Per questo, la percezione delle opportunità e delle minacce, così come le performance, varia in una impresa familiare rispetto ad una non – familiare.

Focalizzandosi sulle specificità del tessuto produttivo italiano si noti che, sempre l'AIDAF, in un report intitolato “le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia COVID 19” datato 26 gennaio 2021, ha evidenziato alcuni aspetti molto significativi attraverso i numeri dell'Osservatorio AUB¹⁰. Partendo dalle 1000 imprese con il miglior fatturato dei rispettivi paesi, notiamo che in Italia il 43,7% di queste imprese è definibile come familiare. Un dato decisamente importante se rapportato al 39,5% della Germania, al 35,4% della Spagna e addirittura al solo 28,3% della Francia. Questo significa che quasi

⁶ <https://home.kpmg/it/it/home/insights/2021/03/family-business.html>

⁷ Handbook of Research on Family Business

⁸ Handbook of Research on Family Business - pag 28.

⁹ Family Control of Firms and Industries, Belen Villalonga, Raphael Amit. 2010. Financial management.

¹⁰ <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2021/01/26/Presentazione-XII-Osservatorio-AUB.pdf>

la metà delle imprese italiane più performanti è di proprietà di una famiglia. Capire le peculiarità delle imprese familiari è quanto mai importante, soprattutto alla luce di questi dati.

Tuttavia, sempre dallo stesso studio, si evince che in media i family business italiani non raggiungono le stesse performance rispetto ai corrispettivi degli altri paesi sopra citati. Tra le imprese familiari solo 4 imprese italiane superano i 10 miliardi di fatturato, contro le 22 della Germania. Mentre il 49% delle familiari italiane ha un fatturato minore al mezzo miliardo di euro. In Germania, nessun family business – tra le prime mille in termini di fatturato – scende sotto il mezzo miliardo. La Francia orientativamente ricalca, seppur in maniera meno proiettata verso la grandissima dimensione, le orme dei teutonici. La Spagna invece ha un tessuto produttivo familiare simile al nostro, con la quasi totalità dei family business sotto al mezzo miliardo di euro di fatturato. Sembra dunque che Germania e Francia abbiano fatto uno *scatto dimensionale* ulteriore proiettando i propri family business verso numeri davvero molto importanti. *I family business del nostro Paese invece faticano a raggiungere le performance francesi e tedesche.*

Quale ne è la causa?

1.3 Focus sulla managerializzazione

1.3.1 In Italia ci si affida troppo poco a manager esterni?

Come già detto nei paragrafi precedenti, ogni tessuto produttivo ha le sue peculiarità; le ragioni delle indubbie differenze tra i family business italiani e i corrispettivi stranieri sono **innumerevoli** e di non facile estrapolazione. Cionondimeno, tra tutte le tematiche che influenzano comportamenti e performance aziendali, potrebbe essere stimolante focalizzarsi sul tema della managerializzazione.

Tutte le imprese nascono dall'intraprendenza di un fondatore. Il legame tra il fondatore e la “sua” stessa azienda è un legame indissolubile e viscerale che potrebbe però anche rivelarsi deleterio. Talvolta, infatti, proprio a causa di tutti i sacrifici costati al fondatore e a causa del suo amore nei confronti della propria “creatura”, il processo decisionale del fondatore potrebbe perdere di razionalità e obiettività finendo con il danneggiare l'impresa invece di migliorarla. Nelle imprese familiari questo rischio potrebbe essere addirittura maggiore. Nei family business la cultura aziendale, che è un collante invisibile che permette a tutti i componenti dell'impresa di remare nella stessa direzione per raggiungere un obiettivo comune, spesso si fonde con il carattere e la personalità dei membri della famiglia. In un contesto di “fusione” dei valori, dove i confini tra la sfera personale e la sfera aziendale si annullano, potrebbe essere auspicabile affidare il processo decisionale ad una figura professionale, competente ed esperta che possa agire con razionalità e senza condizionamenti emotivi. **Ecco spiegata brevemente l'importanza e il compito di un manager esterno alla famiglia.**

In Italia la managerializzazione è un problema?

Prima ancora di interrogarci sugli effettivi vantaggi apportati dalla managerializzazione, bisogna capire se i family business italiani effettivamente soffrono di una carenza di managerializzazione, ovvero se le imprese familiari fanno troppo poco affidamento alla presenza di manager esterni alla famiglia.

Per provare a rispondere bisogna ancora una volta prendere a prestito i dati AIDAF¹¹. Confrontando i dati italiani con quelli tedeschi, francesi e spagnoli, si nota che il 73% dei family business italiani ha

¹¹ <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2021/01/26/Presentazione-XII-Osservatorio-AUB.pdf>

una leadership familiare. Sebbene Spagna (81%) e Francia (66%) seguono sommariamente il nostro trend, la differenza con le imprese teutoniche è impietosa. Solo il 17,4% delle imprese familiari tedesche ha un leader interno alla famiglia. Nei restanti casi (83%) ci si affida ad un manager esterno.

Se si desidera prendere a modello il capitalismo tedesco, dove le imprese familiari sono mediamente più grandi e hanno mediamente ricavi maggiori, allora bisogna affermare che nei family business italiani non c'è abbastanza managerializzazione. Prima di poter decretare se sia giusto o sbagliato ispirarsi al modello tedesco, è fuori discussione – alla luce dei dati – ritenere che per ampliare il proprio family business occorre affidarsi a professionisti esterni. Ma al di là dei paradigmi da seguire e al di là della discussa scelta sull'effettuare o meno il passaggio dimensionale, sembra che in Italia, davvero, ci si affidi troppo poco ad un manager esterno.

Dagli studi di Manageritalia¹², infatti, emerge che in Italia ci sono 2 manager per ogni 100 dipendenti, rapporto più alto solo di Grecia e Portogallo. Per rendere meglio l'idea, il Regno Unito, capolista in Europa, vanta un rapporto di 15 su 100. Decisamente maggiore.

1.3.2 La causa della carenza di managerializzazione

Individuare le cause di questi dati non è senz'altro facile. Una prima ragione potrebbe essere imputata alla pressione fiscale. Come sostiene proprio "Manageritalia", il nostro Paese ha un elevato carico di oneri fiscali e contributivi che grava sul costo del lavoro delle alte professionalità scoraggiando di fatto i piccoli imprenditori ad assumere figure di questo tipo. Ma la causa più importante è senza dubbio un'altra.

L'Italia, come introdotto precedentemente, ha un tessuto produttivo dimensionalmente inferiore rispetto altre realtà europee. Le imprese familiari italiane sono in media più piccole delle corrispettive europee. Le piccole dimensioni non lasciano molto spazio ai manager esterni per molte ragioni. In primis le piccole imprese non hanno la forza economica per permettersi un manager professionista ed esterno, oltretutto il manager stesso potrebbe non essere attratto da realtà di questo genere, inoltre la piccolissima dimensione è facilmente gestibile dal capofamiglia che non si sentirà pertanto nemmeno incentivato ad assumere figure di questo tipo.

Sempre secondo i dati di Manageritalia, per confermare quanto sostenuto, le imprese familiari con meno di 10 dipendenti – abbondantemente la categoria più numerosa nel nostro tessuto produttivo - danno lavoro solo al 9% dei manager italiani. Quindi, visto che le imprese di piccolissime dimensioni non lasciano spazio alla figura del manager esterno e visto che in Italia le imprese di piccolissime dimensioni sono le più diffuse, i dati lasciano emergere una carenza di manager. Ma in realtà il quadro è un po' più complesso, in quanto si potrebbe affermare che le due variabili sono concatenate. Proprio il non affidarsi a manager esterni induce le imprese familiari a rimanere piccole e a non crescere dimensionalmente. Lo scatto dimensionale, in alcuni casi, potrebbe proprio essere una conseguenza del corretto lavoro di un manager professionista, il quale, con competenze e professionalità può sfruttare al meglio tutte le risorse dell'impresa per ottenere performance tali da crescere dimensionalmente nel medio lungo periodo. Si pone quindi una questione cruciale:

Nelle realtà familiari, ci sono pochi manager perché ci sono molte imprese di piccole dimensioni, o ci sono molte imprese di piccole dimensioni perché ci sono pochi manager?

¹² https://www.manageritalia.it/content/download/Rappresentanza/I_numeri_dei_manager_Quirino.pdf

La risposta è affermativa ad entrambe le domande. La presenza di molte imprese di piccolissima taglia non lascia ampi spazi alle figure dei manager, ma proprio perché le imprese decidono di non aprirsi accettando l'ingresso di professionisti esterni, si rimarrà sempre stabilizzati su un tessuto produttivo caratterizzato da piccole dimensioni. La presenza di un management guidato da dirigenti esperti, competenti e soprattutto esterni alla famiglia, potrebbe disegnare le strategie giuste per condurre una piccola impresa verso il passaggio dimensionale. Sarà una scelta dell'imprenditore, affidarsi a manager esterni per puntare alla crescita. Per cercare quindi le cause della suddetta carenza di managerializzazione rispetto al resto d'Europa occorre **conoscere le cause della presenza così massiccia di imprese di piccolissima taglia in Italia**. Indubbiamente, trovare queste cause, non è cosa facile. Si tratta di un tema molto popolare e molto dibattuto nel nostro Paese negli ultimi anni su cui si è già scritto molto. Il tutto, però, si potrebbe riassumere in pochi ma fondamentali punti chiave.

1. Propensione al rischio.

Le strategie delle imprese familiari, a differenza invece di tutte le imprese ad azionariato diffuso, sono legate a doppio filo al carattere e al "coraggio" dell'imprenditore.

Gianni Mion, attualmente in carica in una posizione di comando all'interno della Holding dei fratelli Benetton, è forse uno dei migliori paradigmi da seguire quando si parla del ruolo del manager esterno. Talmente integrato nella famiglia Benetton da essere stato etichettato dai media come "il quinto fratello" in relazione proprio ai famosi quattro fratelli che fondarono l'azienda familiare trevigiana. In una intervista rilasciata all'interno del libro "Manager di famiglia. Storie di imprese familiari e manager di successo"¹³, Gianni Mion descrive, in maniera quasi ammaliata, le gesta dei grandi imprenditori con cui ha lavorato facendo molto spesso menzione al loro coraggio. Molte decisioni importanti che hanno determinato il successo e la crescita della Famiglia Benetton non sarebbero mai state prese se non ci fosse stata la determinante del coraggio che, come definita dagli autori dello stesso libro sopracitato, è una delle *qualità rare* dell'imprenditore che determina il successo dell'impresa familiare. Il processo decisionale e la cultura dell'intera organizzazione risentono della personalità del capostipite, che infonde indirettamente o forzatamente le proprie qualità rare all'interno della pipeline aziendale. Un imprenditore avverso al rischio prenderà decisioni societarie sicure e oculate senza mai fare il passo più lungo della gamba. Un imprenditore coraggioso e con il gusto del rischio guiderà l'organizzazione verso scelte audaci e a volte anche avventate. Sempre Gianni Mion, nella stessa intervista, sostiene che il motto di Gilberto Benetton – uno dei famosi quattro fratelli – è stato: "le partite si vincono 3-2". Frase che, decontestualizzata dall'ambito calcistico, intende specificare che le decisioni si affrontano in maniera proattiva, senza preoccuparsi troppo dei rischi e soprattutto senza abbattersi quando si è in difficoltà (o, come nel calcio, sotto nel punteggio). Mion sostiene che l'intero staff dei collaboratori di Gilberto, è stato influenzato da questa massima di stampo calcistico.

L'emotività del leader familiare e, in particolare la propensione al rischio, è talmente importante che Gianluca Landone, un consulente di direzione associato ad APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management) con un passato da direttore marketing nella divisione italiana di Walt Disney, ha teorizzato una **matrice 2x2**¹⁴ adatta ad inquadrare le PMI – ma potrebbe valere anche per le imprese familiari – in maniera più metodologica, per indirizzare in qualche modo la decisione strategica. La matrice mette in relazione due elementi: la variabile oggettiva e la variabile soggettiva. La variabile oggettiva scelta è il tasso di crescita del mercato, dunque un elemento

¹³ Manager di famiglia. Storie di imprese familiari e manager di successo. F. Corsico. B. Bertoldi. Luiss university press 2019.

¹⁴ <https://www.gianlucalandone.it/la-strategia-aziendale-delle-pmi/>

proveniente dall'ambiente esterno all'ecosistema dell'organizzazione, che potrà essere sfruttato e cavalcato, ma che è difficilmente modificabile dall'impresa stessa. La seconda variabile invece, soggettiva, tiene conto della propensione al rischio dell'imprenditore. Si crea così la matrice con quattro quadranti.

1. *Tasso di crescita del mercato basso – propensione al rischio bassa.* È una situazione molto probabile, i due fattori diventano in realtà concatenati in quanto la situazione stagnante del mercato induce l'imprenditore ad essere conservatore e a compiere esclusivamente scelte oculate.
2. *Tasso di crescita del mercato basso – propensione al rischio alta.* È il quadrante che premia maggiormente il coraggio dell'imprenditore. Anche in assenza di condizioni favorevoli, si sceglie comunque la via della crescita e dell'intraprendenza, magari investendo in altri business o puntando ad ottimizzare i processi produttivi per migliorare produttività e performance.
3. *Tasso di crescita del mercato alto – propensione al rischio bassa.* Nonostante il vento in poppa, il capitano della nave, avendo un approccio prudente e circospetto, non spiega le vele verso la crescita ma compie scelte conservatrici che non mettono a rischio il business. In questo modo però, difficilmente si avranno chance di crescita.
4. *Tasso di crescita del mercato alto – propensione al rischio alto.* È il quadrante perfetto. Il coraggio dell'imprenditore, unito alle opportunità di crescita, consentono al business di migliorare le performance e crescere dimensionalmente.

La matrice verrà ripresa nel secondo capitolo quando si analizzerà il ruolo che il manager esterno deve avere nel disegno delle strategie aziendali. tuttavia, si è voluto introdurla ora proprio per sottolineare il peso che l'attitudine dell'imprenditore imprime nelle decisioni strategiche dell'impresa di piccole dimensioni o, più in generale, dell'impresa familiare.

Dovremmo quindi pensare che il tessuto produttivo italiano, alla luce dei numeri sopracitati, pulluli di imprenditori con una scarsa propensione al rischio, che non hanno voglia di affrontare scelte avventate e impavide per raggiungere la crescita della propria impresa. In effetti, affidarsi ad un manager esterno, quando la situazione è ancora controllabile, quando l'impresa è ancora piccola e soprattutto quando non si ha la "forza finanziaria" sufficiente, può essere considerata una scelta avventata. Senza una scelta del genere però, potrebbe essere meno facile veder crescere l'impresa verso il famoso passaggio dimensionale.

Ovviamente non si può giudicare la propensione al rischio di ogni imprenditore familiare italiano, né tantomeno misurare un fattore soggettivo come questo; tuttavia, potremmo dedurlo e inserire la bassa propensione al rischio come una delle possibili cause della mancata crescita dimensionale e dunque della mancata managerializzazione in Italia.

A sostegno di questa percezione, anche il paper "The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data"¹⁵ sostiene che le imprese familiari sono più avverse al rischio rispetto alle non familiari. Le imprese familiari sono meno disposte a finanziare redditi investimenti con capitale esterno rispetto ad altre aziende, e sono più preoccupate di assumerne nuovi dipendenti (Fredrik W. Andersson & Dan Johansson & Johan

¹⁵ The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data Fredrik W. Andersson & Dan Johansson & Johan Karlsson & Magnus Lodefalk & Andreas Poldahl Accepted: 25 September 2017 / Published online: 4 October 2017. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11187-017-9947-6.pdf>

Karlsson & Magnus Lodefalk & Andreas Poldahl). Questa è una possibile risposta alla minor crescita, e in parallelo, alla minor propensione ad assumere manager esterni professionisti.

2. Socioemotional wealth

Si tratta di una teoria nata e sviluppata esclusivamente per le imprese familiari. Non esiste una definizione univoca e ufficiale, una delle migliori potrebbe essere: “è una espressione con la quale si fa riferimento a tutti quegli aspetti non finanziari dell’impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come ad esempio l’identità e l’immagine familiare, la capacità della famiglia di esercitare la sua influenza e la perpetuazione della dinastia familiare” (Gómez-Mejía et al., 2007). Tali aspetti caratteristici mutano ovviamente in base all’attitudine della famiglia impattando senza dubbio sulle performance aziendali. Questa teoria implica quindi l’attenzione della famiglia verso aspetti emotivi non legati al profitto o alla crescita. Ciò potrebbe spiegare perché la cultura aziendale è così importante nelle imprese familiari e perché si potrebbe rilevare una propensione al rischio e una scarsa apertura verso manager esterni. Il SEW spiega il motivo per cui le imprese familiari assumono comportamenti e decisioni diverse dalle non familiari (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, and Moyano-Fuentes. 2007)¹⁶. Dagli studi di Gómez-Mejía, si definisce il socioemotional wealth come la capacità di ricercare obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto. Questo potrebbe indurre l’impresa familiare a compiere decisioni “irrazionali ed illogiche” (Matias Kalm Luis R. Gomez-Mejia). Come spiegato dal libro “strategie di internazionalizzazione delle imprese familiari italiane (pagina 16), difendere il patrimonio dell’impresa potrebbe costare la rinuncia di alcune opportunità strategiche; ciò implica un potenziale limite del family business nonché una causa della carente propensione alla crescita. Anche in questo caso la figura di un manager esterno, agendo in maniera più razionale e al di fuori delle dinamiche di SEW, potrebbe essere un tassello risolutore che conduce l’impresa verso lo scatto dimensionale.

3) Fondatore refrattario al cambio.

Secondo un intervento¹⁷ di Alessandro Magnoli Bocchi sul Sole 24 ore, la prima causa che si cela dietro la mancata crescita dimensionale delle imprese italiane è la presenza di “*una gestione familiare da “padre padrone refrattario al cambio”*”. Si è scritto su questo tema anche nelle pagine precedenti, il leader familiare ha una simbiosi quasi indissolubile con l’azienda a tal punto da non sentirsi mai pronto a lasciare. Chiaramente è sbagliato generalizzare, non tutti i fondatori si comportano allo stesso modo, così come è sbagliato condannare in partenza tale atteggiamento. Se non si ha già pronto un degno sostituto e l’organizzazione continua a funzionare coniugando efficienza ed efficacia non c’è nulla di condannabile. Dopotutto il passaggio generazionale è considerato “un momento cruciale nella vita di un’azienda, perché implica il trasferimento da una generazione all’altra di un vero e proprio patrimonio di know-how e competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza” (F. Corsico, C. Acciarini, E. Peruffo)¹⁸. Quindi è fondamentale che sia gestito al meglio per il bene e la crescita aziendale. Dal passaggio generazionale dipendono le strategie di lungo e lunghissimo (vision) periodo dell’impresa.

Quel che è certo è che i dati sembrano confermare la difficoltà dei leader italiani a lasciare le redini.

¹⁶ **Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills** Administrative Science Quarterly, 52 (1) (2007), pp. 106-137.

¹⁷ <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/12/25/pmi-imprese-manager/>

¹⁸ Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari. Luiss university press, 2020. Capitolo 6.

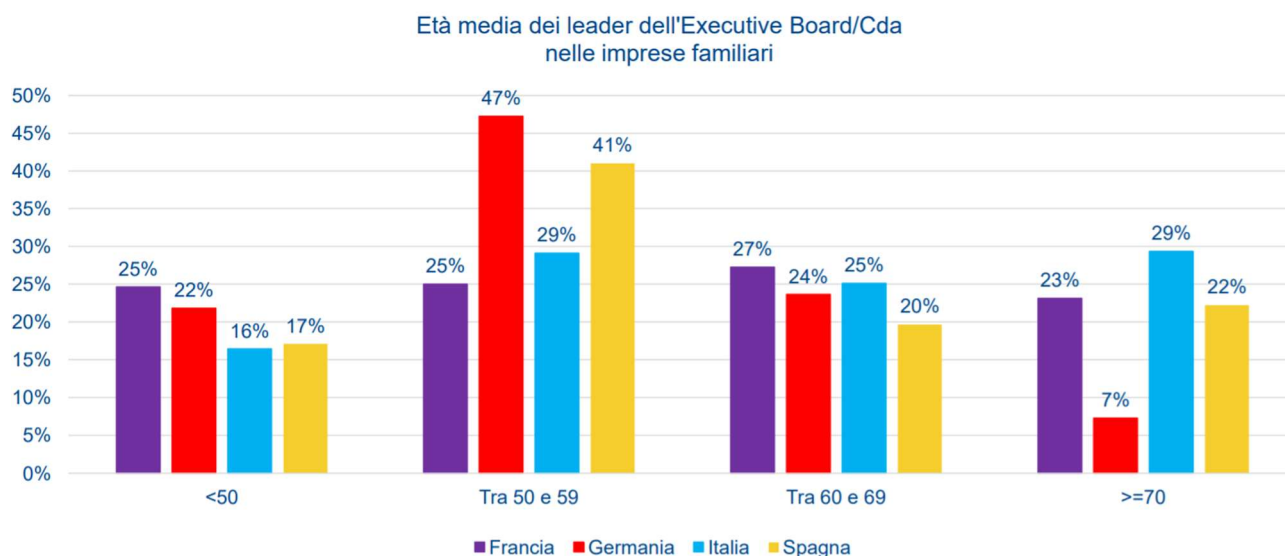


Tabella 1. fonte: osservatorio AUB dati 2020

I manager familiari italiani hanno un'età media superiore rispetto ai “colleghi” di Germania, Francia e Spagna. Il dato più significativo riguarda l'ultimo grafico. Il 29% dei manager familiari italiani è un over 70. Praticamente un leader su tre. Un dato che stride ancor di più, se leggiamo i numeri del modello tedesco: quasi la metà dei leader ha meno di 60 anni e solo il 7% sfiora i 70. Se non c'è un piano di successione efficace, con un obiettivo chiaro, con delle modalità e delle tempistiche prestabilite e con scelte razionali per il bene della crescita aziendale, sarà difficile condurre con successo l'impresa verso la generazione successiva. Il detto “dalla tuta alla tuta in tre generazioni” viene troppo spesso usato come massima per condannare l'inadeguatezza delle generazioni successive, in realtà anche il fondatore ha un concorso di colpa se non ha preparato bene il passaggio e se non si defila al momento giusto. Uno studio di PWC di luglio 2021, intitolato “The italian NPL market”¹⁹, attraverso un'analisi sulle imprese familiari, ha rilevato che il 64% dei “successori” ritiene che i padri avranno difficoltà a cedere realmente le redini. Questo giustifica i dati della tabella 1 e conferma l'idea iniziale. Il fondatore è refrattario al cambio. Anche quando lascerà formalmente la sua posizione, la sua ingombrante presenza potrebbe in ogni caso interferire con i piani strategici del successore, che sia interno o esterno. Questo indubbiamente rappresenta un freno per la crescita dimensionale.

4) La sottocapitalizzazione

Se non si hanno le risorse finanziarie necessarie, ovviamente non è facile crescere. Per il passaggio dimensionale occorrono risorse da allocare nella maniera giusta. La tendenza delle imprese familiari italiane è quella di non aprirsi a capitali esterni. Per evitare di perdere il controllo dell'azienda o per evitare di perdere i valori della cultura aziendale da trasmettere ai figli, i leader familiari sono meno propensi ad ampliare il capitale sociale con l'ingresso di nuovi soci. Indubbiamente non è facile crescere avendo solo il proprio capitale a disposizione. Come già affermato in precedenza con la teoria del socioemotional wealth, per gli imprenditori familiari il profitto economico e la massimizzazione dei flussi di cassa in entrata non è l'unico elemento che conta; anzi in alcuni casi non è neanche il più importante. Badare però alla consistenza e alla qualità dei flussi di cassa spesso è questione di sopravvivenza. Per crescere è ormai quasi indispensabile affidarsi a meccanismi di raccolta di capitale esterno quali la quotazione in borsa, la collaborazione con fondi di private equity e venture capital –

¹⁹ <https://www.pwc.com/it/it/publications/npl/doc/pwc-the-italian-npl-market-lug2021.pdf>

nella fase primordiale – e le operazioni di finanza straordinaria per una crescita inorganica mediante M&A.

Un paper pubblicato dalla Banca d'Italia²⁰, usando i dati Cerved, evidenzia come dal 2010 al 2018 il trend sia in miglioramento.

Tabella 2: dati Cerved

year	operating firms	in a state of crisis	%
2010	627,043	54,635	8.71
2011	634,788	56,356	8.88
2012	630,584	58,671	9.30
2013	626,749	57,312	9.14
2014	628,711	55,601	8.84
2015	644,602	53,151	8.25
2016	656,920	52,882	8.05
2017	661,727	51,412	7.77
2018	662,465	48,042	7.25
avg. 2010-18	641,510	54,229	8.45

Come si evince dal grafico, il 2018 si è chiuso con un tasso di *sottocapitalizzazione* abbondantemente sotto la media (7,25% vs 8,45). Si noti che questo studio non prende in considerazione le imprese familiari, ma la totalità delle imprese italiane. Resta comunque un ottimo spunto per l'analisi.

In presenza di una situazione di sottocapitalizzazione, gli investimenti saranno ridotti all'osso. Questo contesto non spiana la strada verso l'assunzione di manager professionisti. I professionisti talentuosi hanno un costo molto importante, si tratta di un vero e proprio investimento a medio-lungo termine (tranne ovviamente il caso di un temporary manager incaricato solo di gestire l'emergenza) che in una condizione del genere non può essere sostenuto.

Si sono elencate solo alcune delle possibili cause che rendono il tessuto produttivo italiano meno propenso alla crescita dimensionale e meno propenso all'assunzione di manager professionisti esterni alla famiglia.

Ora sarà importante capire se e quali saranno i vantaggi nell'affidarsi ad un manager esterno. Ricordando che gli effettivi benefici in termini di crescita e di vantaggio competitivo saranno sempre relativi e subordinati alle effettive qualità ed al ruolo che il manager esterno sarà in grado di avere nell'implementazione delle strategie di crescita dell'impresa; come vedremo nel secondo capitolo.

²⁰ https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2020-0590/QEF_590_20.pdf?language_id=1

1.4 Vantaggi e svantaggi della managerializzazione

Ci sono degli aspetti positivi e degli aspetti negativi da considerare prima di affidare la propria azienda ad un manager esterno. Prima di analizzarli, bisogna ricordare come nella “professionalità” non ci siano aspetti negativi. Affidare la guida a figure skillate e professioniste, che siano esterne o interne alla famiglia, può solo che essere un vantaggio, rispetto ad un leader privo di conoscenze e competenze. *“Alcuni osservatori e commentatori dell'impresa familiare ritengono che prima la gestione familiare viene sostituita da una gestione professionale nelle aziende in crescita, meglio è”* (Louis B. Barnes, Simon A. Hershon)²¹. In realtà managerializzare il proprio business non è sempre garanzia di successo e di crescita. Purtroppo, lo scenario non è così lineare e ci sono molte variabili e sfaccettature che non permettono di fare della managerializzazione la regola d'oro per crescere.

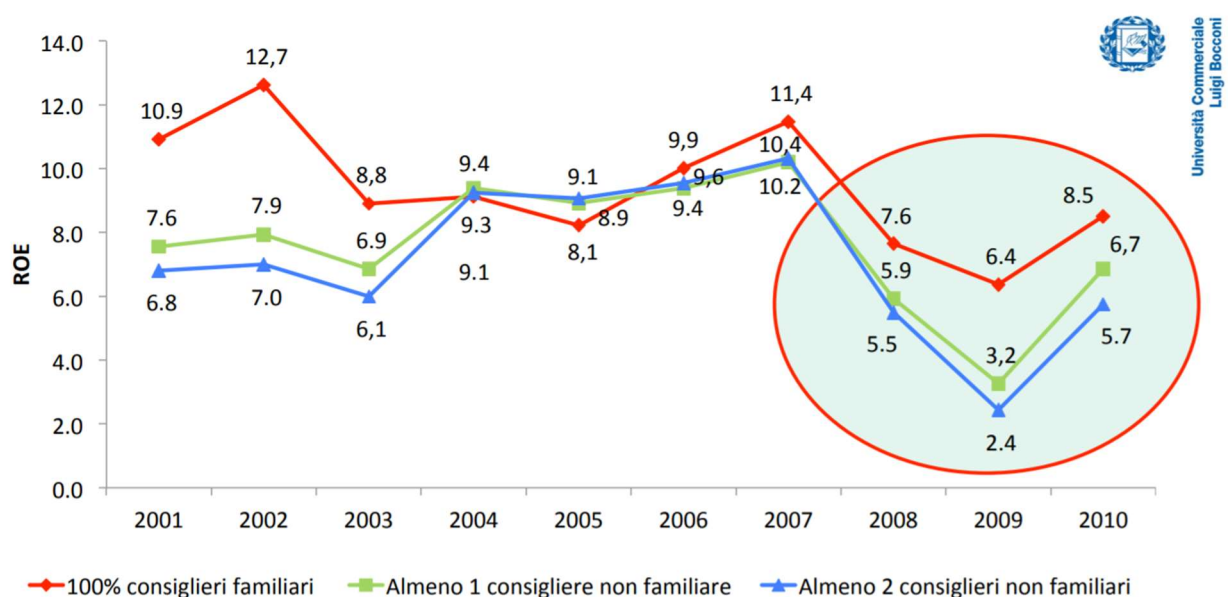


Tabella 3: dati dell'osservatorio AUB.

Molto curioso infatti è il dato presente in questa tabella. Le imprese guidate solo da consiglieri familiari hanno migliori risultati in termini di ROE ($\frac{\text{reddito netto}}{\text{patrimonio netto}}$). Sono dati che fanno riferimento a molti anni fa, ma in ogni caso sono importanti per evitare di condannare a priori la chiusura verso consiglieri esterni. Dopotutto la famiglia Ferrero ha dominato per decenni il proprio mercato²² – anche su scala globale – senza mai affidare la guida ad un dirigente esterno, fino allo storico annuncio del 2017 quando Lapo Civiletti è stato nominato AD.

Gli svantaggi della managerializzazione.

1. Agency Theory.

“I manager di imprese di questo tipo (proprietà diffusa) essendo manager di soldi di altri piuttosto che dei propri, non ci si potrà aspettare che gestiscano l'azienda con la stessa ansiosa vigilanza dei soci in una società privata che di solito gestiscono i propri soldi. Come i servitori di un uomo ricco, tendono a considerare l'attenzione al dettaglio come una dote non degna del proprio signore e se ne

²¹ <https://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business>

²² <https://www.ferrerocareers.com/it/it/il-gruppo-ferrero/dati-salienti>

concedono spesso e volentieri dispensa...negligenza e sperpero rischiano sempre di prevalere nella gestione di queste aziende”.

Adam Smith, *il fondatore della scienza economica* (F. Corsico, B. Bertoldi), fornisce – già nel 1776 – una delle definizioni più chiare ed autorevoli del problema “principale – agente”. Il manager esterno alla famiglia, una volta delegato a gestire l’impresa familiare, potrebbe avere un comportamento opportunistico operando per i propri interessi piuttosto che per il bene del patrimonio aziendale. Difatti, citando un paper di Michael Jensen²³ l’agency theory si definisce come tutto ciò che è *inerente al contratto tra il principale che impegna un’agente per fornire servizi per loro conto*. Ma il passaggio più importante è il seguente: *“se entrambe le parti della relazione massimizzano le loro utilità, ci sono buone ragioni per credere che l’agente non agirà sempre nei migliori interessi del mandante”* (Jensen and Meckling).

Le problematiche derivano infatti dal conflitto di interesse tra le parti. Per tentare di arginare le inefficienze dovute al conflitto di interesse, il principale dovrà caricarsi di alcuni costi, necessari per monitorare l’operato dell’agente. Dopotutto il problema delle asimmetrie informative è una delle cause principali delle inefficienze dei mercati attuali. Il monitoraggio è il miglior antidoto per l’azzardo morale. Una volta delegato, l’amministratore esterno si trova in una posizione nella quale potrebbe compiere una serie di operazioni molto rischiose le cui eventuali conseguenze positive saranno vantaggiose per lui e di riflesso anche per l’azienda, mentre le conseguenze negative ricadranno solo in capo al proprietario dell’impresa (*principal*). Per questo il monitoraggio è necessario. *Monitoraggio che non consiste solo nel controllare e misurare i comportamenti dell’agente, ma anche limitarlo attraverso restrizioni del budget, regole operative ecc* (Jensen and Meckling). Difatti, il costo del monitoraggio impatta nel bilancio aziendale, causando inefficienze e disincentivando la managerializzazione.

Un sistema di bonus e di incentivi potrebbe aiutare a far convergere gli interessi di proprietà e controllo. Le stock option sono un sistema largamente diffuso che risolve – non sempre²⁴ - il problema del conflitto di interesse. Il grande problema, però, è che tale incentivo vale solo per le imprese quotate in borsa. Per i family business non quotati la cui proprietà è detenuta da una sola famiglia, servono altre soluzioni per monitorare il manager esterno.

Una possibile soluzione: la Stewardship theory

Non esiste una traduzione letterale in italiano per “stewardship theory”, potrebbe essere interpretabile come “la gestione etica e responsabile delle risorse²⁵”. In questa teoria, l’agente deve avere una visione umanistica di lungo periodo con uno spiccato senso di appartenenza all’impresa (F.Corsico, C. Acciarini E. Peruffo)²⁶. “I manager si comporteranno per l’interesse comune²⁷” (Alni Rahmawati).

²³ We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal. “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure Michael C. Jensen Harvard Business School

²⁴ On the pros and cons of employee stock options: what are the alternatives? kuntara pukthuanthong*, thomas walker. <https://pdfs.semanticscholar.org/9110/56349ec1af23b7f77822628ab28636990611.pdf>

²⁵ <https://www.stewardship.it/che-cose-la-stewardship/>

²⁶ Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari. Fabio Corsico, 2020.

²⁷ How Do Agency Theory, Stewardship Theory and Intellectual Capital as a Solution for Agency Conflict? Alni Rahmawati. Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2018, Vol. 10, No. 2.

2018), in questo modo gli interessi si allineeranno finendo per essere: “la soluzione ai problemi di agenzia” (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Fox & Hamilton, 1994).

Una visione di questo genere non può che spalancare le porte al manager esterno. La proprietà non dovrà spendere risorse nel monitoraggio per cercare di assottigliare le asimmetrie informative e per cercare di indirizzare il manager nella stessa direzione dei proprietari. Tuttavia, creare un contesto dove possa prosperare la *stewardship* non è semplice. Si tratta di un modello con condizioni “forti” se rapportate alla più diffusa *Agency theory*. Da un approccio di supervisione si passa ad un approccio basato sulla fiducia, in cui l’agente non ha bisogno di stimoli o incentivi (bonus) ma si auto motiva per il raggiungimento degli obiettivi, sarà la proprietà a decidere quale approccio attuare, sulla base delle caratteristiche e della fiducia che ripone nel manager (Alni Rahmawati). In ogni caso il futuro sembra imboccare la strada della *stewardship*, con dirigenti non più esclusivamente “goal – oriented” focalizzati solo sulla massimizzazione del profitto, ma con un occhio molto attento a tutto il resto. Il Ceo del futuro²⁸ deve lavorare per l’interesse comune, per fini etici e sociali quali la sostenibilità e l’economia circolare, deve impegnarsi per garantire l’armonia nell’ambiente di lavoro evitando così situazioni spiacevoli come i conflitti di interessi combattuti da incentivi economici. Anche, e soprattutto, per questo, le imprese familiari hanno un motivo in più per puntare alla managerializzazione, aprendosi alla possibilità di crescere grazie a dirigenti qualificati provenienti dall’esterno della famiglia.

2. Coaching.

Torniamo però a parlare degli svantaggi, nessun leader è già pronto per l’azienda. Anche il più esperto e skillato dei manager esterni, ha bisogno di capire e immedesimarsi nelle dinamiche dell’impresa che sta dirigendo. Per questo affidarsi ad un manager esterno richiede un costo; non tanto in termini di denaro quanto in termini di tempo. Ma si sa, il tempo è denaro. Le figure familiari interne all’azienda sono cresciute nel contesto aziendale, conoscono già quelle che sono le dinamiche e i segreti del family business. Scrive Andrea Mezzadri²⁹ nel suo libro sui passaggi generazionali che Veronica Squinzi, figlia di Giorgio Squinzi e nipote di Rodolfo, fondatore di MAPEI, da piccola entrava nel laboratorio dell’azienda e giocava a mescolare colori e vernici destinate alla produzione. Sicuramente questo contesto aiuta a sviluppare un “bagaglio culturale” che non sarà mai reiterabile in un manager esterno che non proviene da una famiglia imprenditoriale. Questo costituisce un grosso svantaggio alla managerializzazione. I professionisti esterni nella loro gestione razionale e professionale potrebbero depredare l’intero scrigno familiare contenente anni e generazioni di cultura e valori aziendali che potevano essere tramandati alle generazioni successive.

3. Perdere la privacy.

Un ulteriore svantaggio, forse il più citato dalla letteratura sul tema, riguarda la privacy. “La privacy è uno dei più grandi vantaggi del family business³⁰ (Joe Astrachan, Andrew Keyt Suzanne Lane, Dan Yarmalouk). Chiaramente il manager esterno avrà necessità di consultare quanti più dati possibili per un decision making efficace. Molti membri di famiglia, soprattutto i più chiusi e meno predisposti all’ingresso di figure esterne, potrebbero storcere il naso di fronte alla diffusione dei propri dati

²⁸“Primo, non comandare”, Pierangelo Soldavini, Francesco Pagano, Natalia Borri. Il sole 24 ore. 2021.

²⁹ Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari di successo. Franco Angeli editore. 2005.

³⁰ NON-FAMILY CEO’S IN THE FAMILY BUSINESS: CONNECTING FAMILY VALUES TO BUSINESS SUCCESS Joe Astrachan, Andrew Keyt Suzanne Lane, Dan Yarmalouk. <https://www.fbadvisors.it/wp/articoli-fb/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/NON-FAMILY-CEO%E2%80%99S-IN-THE-FAMILY.pdf>

sensibili. Bonnie Brown, in un articolo³¹ afferma di aver lavorato con dirigenti familiari che non condividevano dati finanziari neanche con gli stessi membri della famiglia, “figuriamoci con degli outsiders”.³²

Lo stesso Bonnie Brown sostiene che convivere con un manager esterno potrebbe essere vantaggioso per le performance aziendali ma al tempo stesso svantaggioso per l’equilibrio aziendale e l’ambiente lavorativo. In un family business tutto è meno formalizzato, e spesso non mancano piccole o grandi inefficienze. Il rigore di un manager esterno potrebbe, per ottimizzare processi e struttura organizzativa, minare degli equilibri e delle routine consolidate. Brown addirittura in un esempio un po' colorito cita la possibilità di avere un dipendente interno alla famiglia – che lavora da molti anni – che si presenta ubriaco in ufficio. Di nuovo ritorna la commistione tra ambiente familiare e ambiente lavorativo, preservare gli equilibri personali della famiglia, o rigare dritto verso l’efficienza e l’ottimizzazione dei processi aziendali è una scelta molto difficile che il ceo esterno potrebbe far fatica a prendere senza conseguenze se – come dice Brown – non ha una buona dose di “autorità e autonomia”. Indubbiamente un manager che prima di essere il dirigente è anche parente al dipendente ubriaco, potrà gestire meglio la situazione. Episodi del genere, quando gestiti dal manager esterno, implementano la percezione dei familiari di trovarsi a perdere il controllo del proprio business.

I vantaggi della managerializzazione

1. Processo decisionale razionale

Si tratta in realtà di un’arma a doppio taglio, quello che è uno svantaggio, se descritto da questo punto di vista, potrebbe rilevarsi un vantaggio per le strategie e per la crescita aziendale. Il decision making potrebbe essere eccessivamente inquinato dal lato emotivo inerente alla famiglia. Prendere decisioni senza tenere in considerazione il bagaglio emotivo è praticamente impossibile. Questo potrebbe ovviamente non giovare alla crescita aziendale che pertanto potrà avere nel manager esterno una figura razionale in grado di decidere, per il bene dei familiari, senza avere i legami emotivi di un membro della famiglia. Possiamo quindi concludere, che la possibilità di avvalersi di persone che gestiscono in maniera razionale, per il bene della famiglia e professionalmente l’impresa familiare è un indubbio vantaggio.

2. Una guida per le generazioni successive

Inoltre, ingaggiare un manager esterno, potrebbe essere vantaggioso per agevolare il ricambio generazionale. Potrebbe accadere che il leader, per sua volontà o per causa di forza maggiore, decida di lasciare. Nel frattempo, non sempre i successori della famiglia sono già pronti a dirigere l’intera azienda. “I family business vogliono ingaggiare dei manager esterni per colmare il gap tra la vecchia generazione che vuole ritirarsi e i figli che non sono ancora pronti per assumere la leadership dell’organizzazione. (Aronoff & Ward, 2000; Goodman, 1992; Nelton, 1997)³³. Il manager già esperto, con le sue best practice potrebbe insegnare molto alle giovani generazioni, in attesa che siano pronti

³¹ <https://www.fdu.edu/academics/centers-institutes/rothman/family-business-alliance/family-ink-articles/risks-and-rewards-non-family-ceos/>

³² “I’ve worked with family business owners who didn’t even share financial information with family members, much less an outsider”

³³ “Family businesses want to bring in non-family management to bridge the gap between the older generation who wants to retire and the children who are not ready or willing to assume leadership of the organization”. NON-FAMILY CEO’S IN THE FAMILY BUSINESS: CONNECTING FAMILY VALUES TO BUSINESS SUCCESS Joe Astrachan, Andrew Keyt Suzanne Lane, Dan Yarmalouk. <https://www.fbadvisors.it/wp/articoli-fb/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/NON-FAMILY-CEO%E2%80%99S-IN-THE-FAMILY.pdf>

ad avere cariche di vertice. “Si tratta di un vero e proprio ponte tra il fondatore e le future – ma non ancora abbastanza pronte – generazioni”³⁴(D.Geller). La convivenza tra manager esterno e giovane “allievo” interno alla famiglia può essere un buon compromesso per avere una figura esperta senza rischiare eventuali conflitti di interesse. In più, lo stesso paper, elenca altri due vantaggi: il vantaggio di avere una figura che possa mitigare eventuali conflitti interni ed il vantaggio strategico. Oltretutto le future generazioni non solo possono essere non pronte, ma possono anche non essere assolutamente interessate a condurre tutte le operazioni quotidiane e operative che richiede la gestione di un’impresa. Per questo affidarsi ad un manager esterno può essere un utile strategema per dedicarsi ad altro pur mantenendo la proprietà dell’impresa di famiglia (B. Brown).

3. Conflitti interni

Gestire un family business significa interfacciarsi con la commistione della sfera familiare con la sfera aziendale. Questi due fattori sono concatenati a tal punto da influenzarsi a vicenda. Spesso eventuali dissapori o conflitti nella sfera familiare causano ripercussioni nell’impresa. Esistono ben otto dimensioni di conflitto che sono: “1. Giustizia distributiva e procedurale; 2. Conflitti di ruolo; 3. Conflitto famiglia/lavoro (spillover theory); 4. Conflitti identità (di genere, rivalità tra fratelli, conflitto intergenerazionale); 5. Fault lines; 6. Livello e qualità della comunicazione; 7. Successione nella leadership; 8. Dispersione generazionale. (Pezillo Iacono e Martinez)”. Tutte queste dimensioni discendono dall’intersezione di tre aree tipiche del family business: sistema di business, sistema famiglia e dipendenti esterni alla famiglia. Potrebbe essere vantaggioso quindi lasciar risolvere le otto dimensioni del conflitto ad un manager non familiare che non è legato alla sfera familiare.

4. Il Vantaggio strategico.

Il manager esterno potrebbe portare, attraverso le proprie skills, una ventata di idee e progetti innovativi. Un’impresa chiusa, che non apre la finestra a nuove idee provenienti dall’esterno, rischia di stagnare perdendo anche i ritmi ed il passo del mondo che cambia. Il manager esterno sarà verosimilmente una figura molto qualificata, dal CV molto ricco, che ha un bagaglio di conoscenze non indifferente, accresciuto prima nel campo accademico e poi, nel corso del tempo, mediante la propria carriera professionale. “Gli estranei possono portare competenze non disponibili in famiglia. Ciò potrebbe includere lo sviluppo del mercato internazionale o l’esperienza nel finanziamento della crescita (B. Brown)”.

Il modo in cui il manager esterno opererà per la crescita del business lo si vedrà nel secondo capitolo, intanto è bene sottolineare i vantaggi del manager esterno attraverso i dati di Federmanager:

*“Le aziende che si affidano a manager esterni, dove per manager esterni si intende figure direttive che non sono proprietarie o membri della famiglia proprietaria, **mostrano indici migliori rispetto al controfattuale**. Marginalità più elevata, 7,2% contro il 6,4%, migliori condizioni in termini di autofinanziamento, il delta è dell’1,7%, e vantano una più alta capitalizzazione, parliamo di un +3,5%. In particolare, quest’ultimo punto è una garanzia: il management esterno non è in contrasto con la proprietà, ma anzi scommette su di essa. Inoltre, queste aziende hanno performance economiche migliori in termini di fatturato (+2,4%) occupati (+2,6%) e produttività del lavoro (+0,9%)”.*³⁵

³⁴ For some, it's a bridge between the founder and the willing—but not quite ready—next generation. David Geller.

<https://www.familybusinessmagazine.com/when-its-time-hire-non-family-ceo>

³⁵ <https://www.federmanager.it/pubblicazione/2015-managerializzazione-delle-imprese-acquisizioni-estere-italia-2/>

A conferma di questi dati c'è un ulteriore elemento. La stabilità. Il manager esterno, forte delle sue referenze e della sua reputazione nel mercato di riferimento, potrebbe essere un'iniezione di sicurezza per creditori, debitori, fornitori, distributori, consumatori e tutti coloro che collaborano con l'impresa. Gli stakeholders.

I dati di federmanager sembrano confermare i vantaggi nell'affidarsi ad un manager esterno. Ma non si tratta di una verità assoluta, sono molte le variabili da cui dipende il successo di una impresa che sceglie di affidarsi a manager esterni. La variabile più importante è forse il modo di operare dello stesso manager esterno; dalla sua condotta dipende il successo dell'impresa. Cerchiamo adesso di capire quale deve essere il ruolo che deve avere il manager esterno nell'implementazione delle strategie di crescita del family business affinché si ottenga un vantaggio competitivo e di conseguenza il passaggio dimensionale.

CAPITOLO II

Il ruolo del manager esterno per la crescita del family business

2.1 La pianificazione strategica ed il vantaggio competitivo

Nel contesto competitivo su cui si fonda l'economia di mercato, molte variabili impattano sulle aziende determinando le rispettive performance, ma la variabile più importante, da cui dipende il successo o il fallimento di una impresa, è **la gestione strategica**. Essa è un processo messo in atto dall'organizzazione volto a disegnare le strategie di medio-lungo termine influenzando così i risultati ed i comportamenti aziendali. La parola strategia è un termine proveniente dal gergo militare la cui etimologia discende dal greco “*stratòs agos*”, ovvero “colui che agisce”. Solo di recente questa parola è stata trasposta nel gergo aziendale con un significato piuttosto simile, secondo la definizione di Fontana e Caroli nel manuale “economia e gestione delle imprese”, si parla di **strategia** quando l'impresa delinea (in modo non necessariamente esplicito e formalizzato) un percorso evolutivo per gestire le interdipendenze con altri soggetti nel modo più efficace, rispetto alle dinamiche del contesto in cui si trova a operare e agli obiettivi che intende perseguire e cercando di sfruttare nel modo migliore i fattori di forza a propria disposizione.

Il padre della strategia è senza dubbio il filosofo cinese Sun Tsu, il quale, già nel V secolo a.C., aveva teorizzato alcune regole essenziali e validissime ancora oggi in merito alla pianificazione strategica. Tra tutte le sue massime racchiuse nel libro “L'arte della guerra” la più utile che dovrebbe essere sempre rammentata da tutti gli imprenditori ed i manager delle imprese dovrebbe a mio avviso essere “*La **strategia** senza **tattica** è la strada più lenta per la vittoria, ma la **tattica** senza **strategia** è la confusione prima della sconfitta*”. Questa massima innanzitutto ci consente di distinguere il concetto di strategia dal concetto di tattica. La strategia è il fine dell'organizzazione, ovvero l'obiettivo da perseguire mentre la tattica rappresenta i mezzi più opportuni, in relazione al contesto di riferimento, che ci permetteranno di arrivare dove desideriamo. Ma la vera forza di questa massima di Sun Tsu risiede nel ricordare che sarà impossibile raggiungere risultati positivi – in guerra come nel business – senza una strategia adeguatamente pianificata.

Una buona strategia, se sarà vincente, adeguata all'ambiente interno e all'ambiente esterno in cui opera l'impresa e se sarà compresa e sposata da tutti i componenti dell'organizzazione, genererà il cosiddetto **vantaggio competitivo**.

Teorizzato per la prima volta dall'economista accademico Micheal Porter, il vantaggio competitivo, che può essere raggiunto perseguendo diverse strade e modalità, consiste nell'ottenere una posizione di vantaggio sui diretti concorrenti in modo da garantire alla propria organizzazione dei ricavi stabilmente maggiori rispetto ai competitors. Secondo Caroli, l'impresa ha posizione di vantaggio

competitivo quando riesce a creare valore in maniera superiore della maggior parte dei concorrenti in un determinato business³⁶.

2.2 Come ottenere il vantaggio competitivo

Micheal Porter nel 1985 ha pubblicato un libro chiamato “competitive advantage³⁷”. In questo manuale, alla base della letteratura sul management, Porter esplica e dimostra le modalità per raggiungere il vantaggio competitivo. Secondo lui le strade percorribili sono due: leadership di costo o differenziazione. La prima consiste nella capacità di un’impresa di operare a un livello di costi unitari inferiore a quello dei rivali, mentre nel secondo caso l’impresa riesce ad attribuire al prodotto o al servizio offerto fattori (tangibili o intangibili) che ne aumentano il valore riconosciuto dal mercato in assoluto e rispetto a quello dei prodotti o dei servizi concorrenti.

Queste due strategie appena definite, prendono il nome di strategie competitive e sono il mezzo da cui deriverà il vantaggio competitivo. Come già affermato in precedenza, i risultati aziendali prescindono dall’esecuzione di una strategia.

2.2.1 Come ottenere una leadership di costo

Ogni impresa adotterà la loro migliore strategia possibile per raggiungere il vantaggio competitivo e primeggiare sulla concorrenza, tuttavia, sebbene sembrano infinite le possibili strade, la teoria sul tema prevede delle **determinanti** su cui incidere per arrivare alla leadership di costo. Tali determinanti sono:

- economie di scala e di estensione: determinano la diminuzione del costo medio totale all’aumentare della dimensione della produzione;
- economie di apprendimento: determinano la riduzione dei costi unitari di produzione all’aumentare della quantità complessivamente prodotta dall’impresa nel tempo (produzione cumulata);
- grado di utilizzazione della capacità produttiva: quando l’incremento dei livelli di produzione rimane entro i limiti della capacità operativa degli impianti disponibili, è evidente che il costo fisso medio relativo alla struttura produttiva diminuisce poiché viene suddiviso su un maggiore numero di prodotti realizzati;
- tecnologie di processo: Possono permettere di produrre beni o servizi sostanzialmente simili, ma a costi diversi; di conseguenza, possono determinare delle differenze significative nei costi di produzione delle diverse imprese;
- progettazione del prodotto: La progettazione, influenza fortemente la possibilità che si condividano determinati input o impianti produttivi tra produzioni diverse e, quindi i relativi costi, influenza inoltre la complessità dell’assemblaggio;
- localizzazione delle attività produttive: una localizzazione lontana dai mercati aumenta a parità di altre condizioni il costo finale dell’offerta;
- modalità di approvvigionamento: tutte le imprese devono interagire con dei fornitori per il loro processo produttivo. Una posizione negoziale dei fornitori prevalente si traduce in elevati costi di approvvigionamento;

³⁶ Caroli, Fontana, economia e gestione delle imprese, p 104. Mc Grow Hill education.

³⁷ Porter M.E. (1985), The competitive advantage, New York, Free Press – trad. it. (1987), Il vantaggio competitivo, Milano, Edizioni Comunità.

- modalità di distribuzione: il potere contrattuale dei distributori impatta specularmente allo stesso modo del potere contrattuale dei produttori;
- fattori generici di efficienza interna: maggiore sarà l'efficienza all'interno dell'organizzazione e minori saranno i costi da sostenere. Tutti questi punti valgono per le imprese in generale, tuttavia le criticità relative all'efficienza sono particolarmente rilevanti nella fattispecie dei family business. Le inefficienze sono da sempre una conseguenza della difficile convivenza tra la sfera familiare "affettiva" e la sfera economica "razionale".

Ogni manager prima di disegnare una strategia volta a raggiungere la leadership di costo, dovrà ricordarsi di lavorare sulle variabili appena elencate.

2.2.2 Come ottenere un adeguato grado di differenziazione

In accordo con quanto sostenuto dal manuale "Economia e gestione delle imprese" affinché si concretizzi il vantaggio competitivo attraverso la differenziazione, devono verificarsi quattro condizioni:

- 1) **unicità:** che siano componenti fisiche o meno, sono necessarie delle caratteristiche che distinguono il prodotto in maniera netta da quella dei concorrenti.
- 2) **Valore:** l'unicità è rilevante solo se si basa su fattori che creino valori per il target di riferimento. I tratti unici devono rivelarsi anche adatti al mercato di riferimento.
- 3) **Percezione:** il cliente deve avere la consapevolezza di avere di fronte un prodotto unico e di valore.
- 4) **Sostenibilità:** il differenziale di prezzo determinato dal maggiore valore percepito dell'offerta deve essere maggiore del differenziale di costo che l'impresa sostiene per generare e far percepire tale valore.

La differenziazione è una tematica sensibile alle imprese familiari, potrebbe capitare che i soli valori di tradizione e conoscenze della famiglia siano sufficienti a generare un grado di differenziazione che soddisfi i 4 requisiti. Vediamo, infatti, come cambia la pianificazione strategica nelle imprese familiari per raggiungere il vantaggio competitivo.

2.3 La pianificazione strategica è influenzata dalle peculiarità del family business

Nel primo capitolo abbiamo citato alcune caratteristiche peculiari che rendono il family business diverso rispetto a tutte le altre tipologie di imprese. Proprio con riferimento alla progettazione strategica, vediamo che il leader del family business deve fare i conti con delle criticità differenti.

L'approccio pianificato della struttura e della strategia aziendale si scontra con tre elementi tipici nelle imprese familiari.

- Componenti psicologiche.
- Difficoltà di formalizzare le scelte strategiche.
- Rapporto non facile tra management familiare e management esterno.

Componenti psicologiche

Il processo decisionale, affinché si faccia il bene del business, deve essere quanto più razionale possibile. Nelle imprese familiari invece, la sfera emotiva è molto forte, e questo ovviamente influenza le strategie sia di breve che di medio – lungo periodo. Non a caso Ward afferma che le differenze, rispetto alle non familiari, nell’ambito della pianificazione strategica derivano dal fatto che la famiglia è “emotional” mentre l’azienda deve essere “objective”³⁸. Quindi, quando la famiglia entra – emozionalmente – nelle dinamiche strategiche influenza in maniera unica il disegno della strategia.

Difficoltà di formalizzare le scelte strategiche

Lo stesso Ward ha dimostrato in un paper³⁹ che “la mancanza di pianificazione strategica nelle imprese familiari ha contribuito al loro alto tasso di fallimento. Se l’eccessiva burocratizzazione, al cospetto dell’agilità decisionale dovuta all’alto tasso di informalità delle imprese familiari, appare come uno svantaggio tipico delle grandi organizzazioni non familiari, in questo caso potremmo definirlo come un vantaggio. La carenza di formalizzazione è più frequente nelle imprese familiari dove spesso le decisioni più importanti vengono prese all’interno della famiglia in maniera informale. In questo modo però, il percorso strategico non viene formalizzato⁴⁰. Senza una adeguata formalizzazione il percorso da seguire sarà meno chiaro ai membri dell’azienda. Quando l’allineamento non è massimo, significa che non si rema tutti nella stessa direzione, in questo modo si dissiperanno energie e si arriverà più tardi al conseguimento dell’obiettivo preposto.

Rapporto non facile tra management familiare e management esterno

Veniamo così al punto focale dell’elaborato. Nel capitolo precedente abbiamo dimostrato i numerosi vantaggi di affidarsi ad un manager esterno. Ora affermiamo che il management esterno nasce come conseguenza dei due punti precedenti. Infatti, Ciambotti afferma⁴¹ che “la gestione strategica **permette di separare proprietà e impresa**”. Il manager esterno è quindi la soluzione alle componenti psicologiche della famiglia che minano la razionalità richiesta dalle decisioni strategiche aziendali; ma allo stesso tempo un dirigente professionista, che sia anche un buon leader, sarà anche in grado di formalizzare la propria strategia, convincendo tutto il team della bontà delle proprie scelte. Non a caso Ciambotti prosegue dicendo che tale separazione “permette di liberarne le potenzialità di sviluppo aziendale”. Ovviamente è necessario che la famiglia sia in sintonia con il management, altrimenti potrebbero verificarsi inefficienze gravi che renderebbero vano se non deleterio l’investimento in un management professionista. Come vedremo in seguito, è necessaria la complicità di entrambe le parti⁴² affinché il sodalizio sia profittevole, duraturo e sia fonte di vantaggio competitivo.

³⁸ Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy. San Francisco: Jossey-Bass.

³⁹ Ward, J. L., & Handy, J. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3), 289–308.

⁴⁰ Gudmundson, Donald, E. Alan Hartman, and C. Burk Tower. "Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms." *Family Business Review* 12.1 (1999): 27-39.

⁴¹ Ciambotti, Massimo. (2011). ASPETTI DI GESTIONE STRATEGICA NELLE IMPRESE FAMILIARI. 10.13140/2.1.2043.6804.

⁴² Chiesa, V., De Massis, A., & Pasi, M. L. (2007). Gestire la successione nei Family Business. *Piccola Impresa / Small Business*, (1). <https://doi.org/10.14596/pisb.120>

2.4 Managerializzare per sfruttare le peculiarità del family business e sprigionare il potenziale inespresso.

A fronte di queste tre difficoltà, la letteratura sul tema della pianificazione strategica delle imprese familiari, che a detta di molti ricercatori non è ancora abbastanza formalizzata ed approfondita⁴³, ha dimostrato alcune peculiarità comuni a tutti i family business che li rendono differenti dalle non familiari influenzandone la pianificazione strategica.

Le imprese familiari, è stato dimostrato⁴⁴, performano meglio delle non familiari sotto molti punti di vista. Infatti, questa ricerca dimostra che **il capitale familiare** è esso stesso una fonte di vantaggio competitivo, in quanto viene ritenuto “raro, inimitabile e non sostituibile”. Il capitale familiare è stato definito come “*the total resources of owning family members with components of human, social, and financial capital*”⁴⁵. Quindi si tratta di un elemento insito nelle imprese familiari; implicitamente questo paper dimostra che il vantaggio competitivo dell’impresa familiare, risiede nell’impresa familiare stessa. Ciò naturalmente non potrebbe essere vero sempre, altrimenti il mondo sarebbe dominato esclusivamente da imprese familiari, tuttavia, l’impresa familiare ha dei tratti peculiari che le altre non riescono ad avere; e questo, in alcune circostanze, potrebbe generare il vantaggio competitivo. ecco riportati alcuni esempi:

- Ambiente di lavoro unico che rende i dipendenti più fedeli e premurosi (Ward 1988)⁴⁶.
- Costi di recruitment e di risorse umane inferiori e più efficienti (Levring & Moskowitz, 1993)⁴⁷
- Hanno un “family language” che consente loro di comunicare meglio preservando un valore importante come la privacy (Tagiuri & Davis, 1996)⁴⁸.
- I legami familiari sono più forti e pertanto ci sarà maggior fedeltà, fiducia reciproca, motivazione e stima (Tagiuri & Davis, 1996)
- Sono più creativi e prestano maggior attenzione allo sviluppo futuro (Pervin, 1997)⁴⁹
- Sono meno dipendenti dall’ambiente e sono meno suscettibili ai momenti negativi del mercato
- Hanno minor urgenza di percepire ricavi a breve periodo (DeVisscher, Aronoff, & Ward, 1995)⁵⁰

Oltre a tutte queste caratteristiche, è stata riscontrata un’ulteriore caratteristica tipica del family business: *il capitale paziente*.

⁴³ “One of the important areas of research that has been overlooked is strategic management, as it relates to family business” (Wortman, 1994; Ward, 1988).

⁴⁴ Hoffman, J., Hoelscher, M. and Sorenson, R. (2006) ‘Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory’, *Family Business Review*, 19(2), pp. 135–145. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x.

⁴⁵ I. Danes SM, Stafford K, Haynes G, Amarapurkar SS. Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family Business Review*. 2009;22(3):199-215. doi:10.1177/0894486509333424

⁴⁶ Ward, J. L. (1988). The specific role strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

⁴⁷ Levring, R., & Moskowitz, M. (1993). The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review*, 85(1), 26–38

⁴⁸ Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

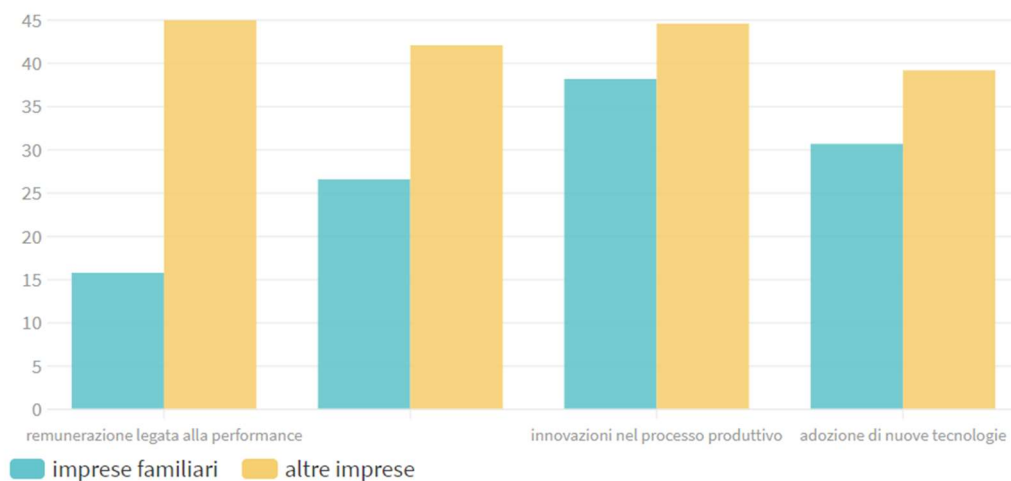
⁴⁹ Pervin, A. (1997). A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10(2), 185–198.

⁵⁰ DeVisscher, F. M., Aronoff, C. F., & Ward, J. L. (1995). Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business. *Family Business Leadership Series*. Marietta, GA: Business Owner Resources

Per «capitale paziente» si intende il capitale proprio dell'azienda impiegato dal titolare dell'impresa familiare per bilanciare, da un lato, la remunerazione attuale degli investimenti e, dall'altro, una ben precisa strategia commerciale a **lungo termine** che mira a garantire la continuità della tradizione e del patrimonio familiare.⁵¹ il capitale paziente aiuta ad avere una visione di lungo periodo. Libera il management dalla pressione del profitto immediato per potersi soffermare su progetti futuri con una potenziale redditualità maggiore. Quindi, teoricamente, il family business potrebbe avere dei tassi di crescita potenzialmente maggiori rispetto alle imprese non familiari. In realtà non è così. Studi evidenziano la carenza di produttività nelle imprese familiari italiane e una minore crescita del fatturato. Inoltre, le imprese familiari combattono con un basso tasso di innovatività, dovuto alla bassa propensione ad investire, ed una minore propensione ad investire su manager e nuove tecnologie⁵².

Figura 1 - Pratiche manageriali e innovazioni nelle imprese familiari

Pratiche manageriali: remunerazione legata alla performance, coinvolgimento nelle decisioni;
 innovazioni: innovazioni nel processo produttivo, adozione di nuove tecnologie



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere e Invind (Baltrunaite, Brodi e Mocetti, "Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze e effetti sulla performance delle imprese", Questioni di Economia e Finanza 514, 2019). • Nota: Le variabili misurano, nell'ordine, la percentuale di imprese che usa sistemi di remunerazione basati sulla performance, che coinvolgono i livelli gerarchici inferiori nei processi decisionali, che hanno adottato innovazioni nel processo produttivo e tecnologie avanzate.

A Flourish chart

Questo grafico indica che le imprese familiari sono carenti – rispetto alle imprese non familiari – in tutti e quattro gli ambiti analizzati. La carenza più grande riguarda il coinvolgimento di livelli gerarchici inferiori nei processi decisionali, l'accentramento delle decisioni esclusivamente all'interno della famiglia potrebbe essere una causa del deficit innovativo riscontrato nel terzo e quarto punto.

⁵¹ F.M. De Visscher, C.E. Aronoff e J.L. Ward, Financing Transitions. Managing Capital and Liquidity in the Family Business [«Finanziare la transizione. Gestione del capitale e della liquidità nelle imprese familiari»], Palgrave Macmillan, 2011

⁵² Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers) Numero 514 – Ottobre 2019 Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze e effetti sulla performance delle imprese di Audinga Baltrunaite, Elisa Brodi e Sauro Mocetti

In definitiva, questo breve resoconto sulla gestione strategica delle imprese familiari lascia trasparire un enorme potenziale inespresso. La sfera emotiva, unita ad altri aspetti, non consente al family business di sprigionare tutte le sue capacità per ottenere il vantaggio competitivo. Alcune caratteristiche tipiche delle imprese familiari sono risorse già sufficienti per raggiungere il vantaggio competitivo; tuttavia, i dati empirici e numerici lasciano trasparire ancora tutti i margini di miglioramento che il family business può avere. Per questo motivo, si ritiene necessario l'ingresso di un management professionista esterno alla famiglia – i cui vantaggi sono stati dimostrati nel primo capitolo - il quale dovrà essere in grado di risolvere le criticità e condurre l'impresa familiare alla crescita. Tuttavia, affidare l'impresa ad un manager non è sempre garanzia di successo. *L'apertura verso membri esterni è un processo, non una singola scelta.* Pertanto, occorre eseguire una serie di accorgimenti per garantirne la riuscita. D'ora in avanti si illustrerà il ruolo che *il manager esterno* e la *famiglia proprietaria* avranno per la riuscita della strategia di crescita dell'impresa.

2.5 Il ruolo della famiglia nella managerializzazione

Nel primo capitolo si è dimostrata l'effettiva carenza di manager professionisti nelle imprese familiari italiane e si sono dimostrati i vantaggi che potrebbero scaturire con l'affidarsi a figure esperte. Tuttavia, coinvolgere membri esterni non è sempre garanzia di successo. Di seguito si parlerà di come la proprietà deve prepararsi ad accogliere il leader giusto, al momento giusto, per poi successivamente dimostrare quale deve essere il ruolo del manager per condurre l'impresa verso la crescita.

2.5.1 Tutto deve partire da una buona governance.

Un articolo di Harvard Business review⁵³ afferma infatti che “*The most successful family firms establish good governance as a baseline, preserve “family gravity,” identify and develop both family and nonfamily talent, and bring discipline to top-level succession*”. Il family gravity è una forza che consente di bilanciare la sfera familiare e la sfera del business. Una buona governance consente di formalizzare i processi, sistematizzare le operations e fornire un ambiente lavorativo migliore al manager professionista. Inoltre, una governance chiara e strutturata consente alle imprese familiari di reagire meglio alle difficoltà. Dario Voltattorni sostiene che durante lo shock pandemico del 2020, le imprese che hanno reagito meglio sono state le aziende con una governance “*chiara, equilibrata e responsabile*”⁵⁴. Egon Zenhder⁵⁵, oltre a ridefinire il concetto di family gravity, auspica un modello di governance formalizzato quanto più simile possibile alle imprese NON familiari. In questo modo si potranno evitare le inefficienze relative al coinvolgimento familiare. Eppure, bisogna tenere in considerazione che l'elevata formalizzazione dei ruoli e delle cariche, con la formale separazione tra proprietà e controllo, potrebbe aumentare la burocratizzazione e far perdere quella predisposizione all'agilità tipica delle imprese familiari. Ciononostante, i vantaggi di una buona governance sono superiori ai benefici dell'informalità che consente – teoricamente – una miglior agilità decisionale.

La managerializzazione passa anche attraverso la formalizzazione dell'intera governance. Un articolo della Bocconi School of Management evidenzia ulteriormente questo aspetto: “*Managerializzare sì,*

⁵³ Leadership Lessons from Great Family Businesses A new study points to four best practices. by Claudio Fernández-Aráoz, Sonny Iqbal, and Jörg Ritter From the Magazine (April 2015) <https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>

⁵⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/un-nuovo-processo-l-allenamento-imprese-familiari-la-crescita-ADm77aGB>

⁵⁵ <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/family-business-advisory/insights/family-gravity>

ma prevedendo pure un'adeguata professionalizzazione del sistema di corporate governance e un disegno chiaro e funzionale del sistema di deleghe e procure”⁵⁶.

Come sostiene Salvatore De Rienzo, partner della multinazionale svizzera Egon Zenhder, con cui ho avuto la fortuna di collaborare mediante una lunga intervista, *“la governance è sempre una buona scelta. L'agilità non viene messa in discussione da una **buona** governance. L'agilità può essere considerato un alibi da parte della famiglia che non intende formalizzare il governo della propria impresa. Tuttavia, solo una **buona** governance non provocherà l'ingessatura nel sistema e quindi la perdita di agilità”*.

2.5.2 Scegliere il leader giusto.

Il buon esito della managerializzazione dipende dall'operato dell'manager. Tuttavia, anche la società ricopre un ruolo molto importante. Bisogna scegliere il giusto leader che sia aderente agli obiettivi da perseguire e alle circostanze societarie.

Non esiste una regola formalizzata e comprovata in grado di attribuire il giusto leader in funzione del tipo di organizzazione. Tantomeno un esatto iter già tracciato che conduce l'impresa verso la scelta del leader giusto. Ogni impresa è diversa, ogni dirigente è diverso e ogni obiettivo richiede un certo tipo di comportamento per essere perseguito. La famiglia proprietaria deve assicurarsi di scegliere il leader con le caratteristiche più funzionali ai propri obiettivi.

Si può partire quindi dal lavoro di William Dyer⁵⁷ del 1986. Il quale ha teorizzato un modello che prevede la presenza di quattro stili diversi di leadership.

- **Leadership partecipativa:** sicuramente la più rara, viene data poca enfasi nel sottolineare la posizione di comando lasciando spazio a tutti i collaboratori.
- **Leadership autocratica:** l'impresa rimane attaccata alla figura paternalista del proprio leader, genera mancanza di flessibilità e di libertà nei collaboratori.
- **Laissez – faire / mission.** Viene lasciata libertà di scelta anche nel decision making. Secondo Dyer, il laissez – faire potrebbe non essere adatto al family business dove sarà più facile trovare collaboratori incompetenti o poco motivati.
- **Leadership professionale.** Il leader ha competenze tecniche approfondite. Sia a livello di hard skills che di soft skills.

Non esiste una leadership migliore in assoluto, ognuna ha le sue caratteristiche peculiari. Ritch Sorenson⁵⁸ però, dimostra – con un'analisi numerica - che alcune tipologie di leadership sono più vantaggiose di altre. La leadership partecipativa e la leadership professionale provocano un livello maggiore di soddisfazione tra gli impiegati. Inoltre, la leadership partecipativa ha garantito ricavi maggiori. Invero sono molte le tesi a sostegno della leadership partecipativa, negli ultimi anni si sta

⁵⁶ <http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/4901>

⁵⁷ Dyer, Jr., W. G. (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Jossey-Bass

⁵⁸ 1. Sorenson RL. The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. Family Business Review. 2000;13(3):183-200. doi:10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x

tramutando in un vero e proprio trend. Paolo Boccardelli⁵⁹ nel tracciare le caratteristiche del manager del futuro non fa altro che ridisegnare, seppur in chiave moderna e coerente con il contesto economico odierno, la leadership partecipativa proposta da Dyer. Infatti, citando Boccardelli: “Alcuni dei tratti essenziali che delineano il nuovo stile di leadership sono: creatività, **apertura**, skill digitali, **comunicazione**, visione di lungo termine. Inoltre, **essere chiari** e decisi sulle priorità, **saper creare una cultura condivisa**, **coinvolgere** il personale, **supportare** l’assunzione di rischi, e **comunicare correttamente** allo staff quali sono i benefici correlati a un cambiamento rappresentano le abilità del nuovo leader”. Il leader giusto deve essere quindi colui che valorizza, ascolta, comprende e sposa le decisioni dei suoi collaboratori. *Partecipazione*, appunto.

Nel processo di scelta del profilo giusto però, bisogna tenere a mente gli obiettivi da perseguire. Anche per questo è quanto mai importante per la famiglia fissare e formalizzare una vision ed una pianificazione strategica di lungo periodo. Per poter arrivare al traguardo, il leader dovrà essere scelto coerentemente con gli obiettivi che si intende raggiungere. Ritengo che l’obiettivo cardine che dovrebbe guidare ogni pianificazione strategica nel lungo periodo sia la crescita. Dimosteremo in seguito l’importanza di inseguire la crescita dimensionale. Affinché l’impresa familiare possa raggiungere la crescita però, è necessario scegliere il leader che abbia le caratteristiche giuste per centrare l’obiettivo. Le caratteristiche personali dei manager prevalgono sulla loro carriera ed il loro percorso.⁶⁰ Un articolo di McKinsey⁶¹ sottolinea che ci sono delle abilità peculiari molto rare che se possedute dal manager possono tramutarsi in un vantaggio competitivo difficilmente raggiungibile o replicabile dai competitor. Tuttavia, non esiste uno schema vincente, poiché le caratteristiche richieste, variano a seconda della strategia e del contesto aziendale. Ciò è confermato da dimostrazioni analitiche e numeriche proposte da Egon Zenhder.⁶²

2.5.3 Cosa NON deve fare la famiglia proprietaria

Preparare l’azienda con una governance adeguata e scegliere il giusto manager, o il management, in funzione della strategia da perseguire sono dei passi necessari, ma non sufficienti per realizzare un processo di managerializzazione adeguato. La proprietà deve infatti impegnarsi affinché il sodalizio con il nuovo amministratore sia duraturo e produttivo. Per farlo, ci sono degli errori che la proprietà familiare non deve assolutamente commettere.

Il manager esterno deve essere lasciato libero di operare. Bisogna mettere l’amministratore esterno a proprio agio, nelle migliori condizioni possibili per perseguire gli obiettivi comuni.

Proprio Salvatore De Rienzo ha affermato che la proprietà non deve fare l’errore di puntare su una cooptazione piuttosto che una managerializzazione. La cooptazione non lascia lo spazio necessario al management. Managerializzare significa, come ribadito dall’AIDAF⁶³, unire le forze per raggiungere

⁵⁹ Boccardelli, Paolo. "Leader for a new world." (2018): 9-31.

⁶⁰ “non scegliere il manager più per le sue esperienze lavorative e conoscenze di settore, che per le competenze acquisite e le caratteristiche trasversali che lo caratterizzano, ciò che, invece, determinerà il successo o il fallimento dell’inserimento”

⁶¹ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/do-you-have-the-right-leaders-for-your-growth-strategies>

⁶² Return on Leadership – Competencies that Generate Growth. <https://www.egonzehnder.com/insight/competencies-that-generate-growth-return-on-leadership>

⁶³ https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2018/06/AIdAF_NationalCongress_2017_IT.pdf

gli obiettivi. Ma al tempo stesso, proprietà e controllo devono essere separati in maniera formale, con un adeguato sistema di deleghe e procure. L'eventuale immistione dei familiari nel lavoro manageriale, provocano frizioni che possono compromettere il buon esito della managerializzazione. De Rienzo sostiene che la maggior parte dei processi di managerializzazione falliscono a causa delle relazioni. Ciò significa che i rapporti personali, spesso tra due personalità molto forti come il membro fondatore dell'impresa e un manager professionista di alto profilo, possono minare la riuscita del processo.

Emblematico è il caso di Luxottica. Dopo anni di famiglia al comando, il leggendario fondatore aveva avuto la lucidità di reclutare un management esterno, affidando il controllo ad un manager di fama mondiale come Andrea Guerra. Era stato scelto il manager giusto, con tutte le competenze necessarie per portare a casa gli obiettivi societari. Guerra, a detta di alcune fonti interne, aveva apportato ottimi risultati. "Guerra fu la svolta. Fu la prima persona che rese Luxottica manageriale. I risultati si sono visti". Tuttavia, la presenza familiare è sempre stata forte non riuscendo mai a defilarsi definitivamente. I caratteri forti dei due personaggi si sono scontrati finendo con compromettere irreparabilmente il sodalizio. Guerra fu mandato via ed il fondatore tornò in carica rinunciando – apparentemente – al processo di managerializzazione.

De Rienzo afferma che *sono le "relazioni" a compromettere la managerialità*.

Un rapporto di fiducia inadeguato provoca incertezze ed interferenze. A questo punto i costi di agenzia potrebbero aumentare per via del monitoraggio oppure potrebbe esserci un'immistione diretta della famiglia che, limitando lo spazio di manovra dei manager, blocca il potenziale dei professionisti designati.

In conclusione, la famiglia non deve commettere l'errore di limitare lo spazio di manovra del management. Inoltre, anteporre le relazioni personali alla buona riuscita delle strategie è controproducente e compromette l'intero processo di managerializzazione.

Per poter managerializzare la società deve quindi essere sottoposta ad uno sforzo notevole. Anche economico.⁶⁴ Mettere nelle migliori condizioni possibili il management esterno è quanto mai importante per raggiungere gli obiettivi e la crescita.

Giungiamo ora nel cuore dell'elaborato. Il ruolo del management. Sarà l'operato dei dirigenti designati l'ago della bilancia per la crescita. Si analizzerà il ruolo del management per raggiungere la crescita ed il comportamento giusto da adottare per lavorare con successo al raggiungimento degli obiettivi della famiglia.

2.6 Il ruolo del management esterno per la crescita

2.6.1 Il fine ultimo: crescere.

Per ottenere il vantaggio competitivo bisogna pianificare le già menzionate **competitive strategies**. Esse hanno uno spettro di medio-lungo periodo, vengono pianificate per i successivi 1-2 anni e servono ad avere performance migliori rispetto ai competitor diretti in un dato mercato di riferimento. Le strategie con una prospettiva più lungimirante, dalla durata di 3-5 anni, si collocano ad un livello più

⁶⁴ "professionalizing a company isn't cheap". https://cfeg.com/insights_research/professionalizing-the-family-business-its-not-what-you-think-it-is/

alto (strategie di livello corporate) e servono a definire la direzione che l'intera azienda (o talvolta l'intero gruppo aziendale) deve intraprendere. Il fine di questo tipo di strategia è sempre la crescita. La crescita deve sempre guidare ogni decisione aziendale, al fine di evolvere l'organizzazione e tenere il passo dei competitor. Le strategie di crescita sono assimilabili a tre grandi categorie: integrazione verticale, diversificazione e internazionalizzazione.

“**La strategia di integrazione verticale** si sostanzia in primo luogo nella determinazione dei confini verticali (a monte e a valle) dell'attività svolta dall'impresa. Comprende inoltre la definizione del modo in cui sono articolati e sviluppati i legami con i soggetti che svolgono attività a monte e a valle di quelle realizzate dall'impresa (fornitori diretti e indiretti; distributori diretti e indiretti); prevede infine l'esplicitazione dei criteri per modificare i confini verticali dell'impresa, ovvero il suo grado di integrazione verticale. **La strategia di diversificazione** ha l'obiettivo di sviluppare la presenza competitiva dell'impresa in una molteplicità di business diversi. Un'impresa diversificata realizza quindi una quota significativa del proprio volume d'affari in settori diversi da quello di origine o comunque considerato come principale. La diversificazione può essere attuata in maniere diverse: attraverso crescita interna; quindi, con creazione di ulteriore capacità produttiva nei settori dove l'impresa diversifica; attraverso accordi, in particolare joint venture normalmente con imprese già presenti nel settore verso cui si diversifica; infine, attraverso acquisizioni di imprese collocate nei business ove si vuole entrare. **La crescita dell'impresa attraverso espansione estera** è favorita innanzi tutto dalle sue caratteristiche specifiche. A riguardo, va considerata la disponibilità di risorse distintive e quindi di fattori di vantaggio competitivo che possono essere sfruttati efficacemente anche in nuovi mercati geografici. Altrettanto rilevante è, al contrario, la necessità di colmare determinati fattori di svantaggio, attraverso l'organizzazione delle attività produttive su scala internazionale, eventualmente in collaborazione con soggetti di altri Paesi. Un'altra spinta all'internazionalizzazione si ha quando il fatto stesso di operare al di fuori del proprio Paese di origine si traduce per l'impresa in un maggior vantaggio competitivo. Questo può derivare per esempio dal miglior accesso alle risorse distintive; oppure, dal rafforzamento della propria immagine e reputazione; dalla possibilità di avere una relazione più diretta con nuovi clienti; da un migliore sfruttamento delle economie di scala o di estensione; dall'opportunità di migliorare la produttività e/o ridurre i costi⁶⁵”.

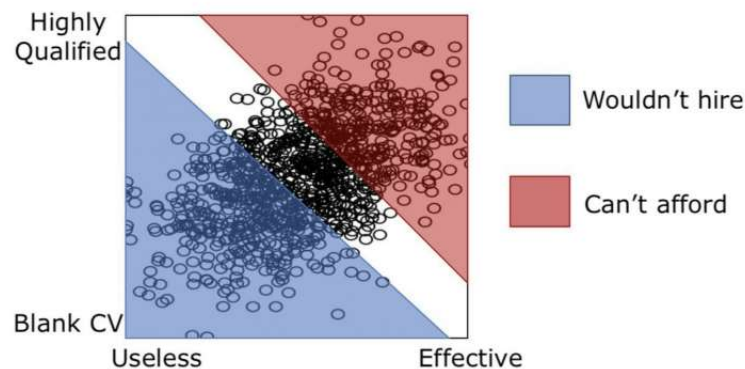
L'impresa che intraprende il proprio processo di managerializzazione, si aspetta dei ritorni in termini di crescita nel medio – lungo periodo. Per questo il leader o il management, nominato dall'impresa familiare dovrebbe avere sempre - fatte salve eventuali esigenze straordinarie sopravvenute - la crescita dimensionale come fine ultimo della pianificazione strategica. Sebbene molto spesso nel tessuto produttivo italiano si ritiene che “piccolo è bello”, in questa sede dimostreremo alcuni vantaggi che il “passaggio dimensionale” – citando Voltattorni – può apportare al family business.

- **Economie di scala e di scopo.** Con l'aumentare della dimensione aziendale, si avrà l'opportunità di efficientare la scala di produzione abbassando il costo unitario. Per farlo c'è bisogno di costi fissi elevanti che solo grandi volumi possono ammortizzare.
- **Investimenti in ricerca e sviluppo.** I mercati in continua evoluzione obbligano innovazioni di prodotto e di processo sempre più frequenti ed innovative. Spesso, senza la forza economica e senza i flussi di cassa sufficienti, la prima spesa che si taglia è quella sulla ricerca e sviluppo.

⁶⁵ Fontana F., Caroli M (2003), economia e gestione delle imprese, Mc Graw – Hill.

Tuttavia, sebbene la probabilità di non ritorno del capitale investito sia alta, apportare nel mercato delle innovazioni potrebbe essere una potentissima fonte di vantaggio competitivo. Oltretutto, in mercati sempre più dinamici e stravolti dalle disruptive technologies, investire nell'innovazione è una condizione di sopravvivenza. In ogni settore.

- **Attrarre talenti.** Crescere dimensionalmente permette di attrarre i talenti migliori. Questo potrebbe consentire l'ingresso di manager migliori che consentiranno di avere un vantaggio competitivo ed alimentare questa tendenza. Il paradosso di Berkson di cui parla Alessandro Magnoli Bocchi nel sole 24 ore⁶⁶, sostiene che, di base, le competenze certificate da un buon curriculum di un manager, sono positivamente correlate con la produttività dello stesso. Tuttavia, le PMI, che non sono sufficientemente attrattive per i talenti; quindi, non possono permettersi un manager sia qualificato che produttivo. Così, dovranno accontentarsi di manager che hanno o l'una o l'altra caratteristica creando una correlazione negativa tra queste due variabili nelle PMI.



Come evidenziato dal grafico, tutta l'area blu viene scartata dal recruiter che non ritiene competente o produttivo il candidato, al tempo stesso, l'area rossa viene preclusa alle imprese poco attrattive perché non hanno la forza di assumere talenti di un certo calibro. Il risultato è che le PMI che non raggiungono il passaggio dimensionale devono accontentarsi della fascia bianca del grafico. Di conseguenza, la crescita dimensionale consente di accedere all'area rossa. Così facendo si attrarranno i migliori talenti per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

I punti appena elencati sono solo tre tra tutte le possibili conseguenze positive derivanti dalla crescita dimensionale.

Il manager esterno, quindi, deve sempre quantomeno tentare di pianificare una crescita dimensionale profittevole. Ma in che modo i dirigenti esterni raggiungono tale obiettivo?

2.6.2 Curare il rapporto tra manager, azienda ed imprenditore

I manager esterni non devono mai dimenticare il contesto familiare in cui si trovano. Il family business richiede la gestione di tre sfere distinte ma unite: la sfera familiare, la sfera aziendale e, in seguito al processo di managerializzazione, la sfera manageriale. I dirigenti esperti non possono operare

⁶⁶ <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/12/25/pmi-imprese-manager/>

ignorando le altre due sfere. Racconta Aldo Bisio, ex amministratore delegato di un'impresa familiare emblematica come Ariston e attuale CEO di Vodafone Italia, in una intervista:⁶⁷

Un giovane e bravo manager a cui lei è molto affezionato sta per accettare il ruolo di AD/CEO di un'azienda familiare. Quale consiglio gli dà?

Una delle cose a cui deve stare molto attento è il rapporto a tre tra lui, l'azienda, l'imprenditore. L'azienda e l'imprenditore sono legati da sempre e per sempre, e l'amministratore delegato deve vivere per una parte della sua vita professionale, lunga a piacere, tra queste due entità. È bene non dimenticarlo mai!

Se da un lato, come spiegato in precedenza, deve esserci la maturità e lo sforzo da parte della proprietà nel non “disturbare” l'operato del manager, dall'altro lato il manager deve ricordarsi sempre che la famiglia è il proprietario dell'organizzazione, pertanto bisogna rispettare le loro volontà. Altrimenti le relazioni potrebbero inasprirsi influenzando la corretta riuscita del processo di managerializzazione. I dirigenti esterni hanno il vantaggio di non avere “legami affettivi” con la famiglia, ciò gli consente di avere una visione lucida, rigorosa e ad ampio raggio. Per questo è bene che il manager faccia in qualche modo da ponte tra la sfera razionale richiesta dalla gestione del business e la sfera affettiva creata dai legami familiari e dall'amore che la famiglia nutre per la propria organizzazione.

Inoltre, proprio perché le relazioni sono importanti, i manager devono ragionare allargando le vedute oltre la durata del loro stesso incarico. Bisogna allinearsi alla visione di lunghissimo periodo dell'azienda, e ciò significa anche pianificare la sua successione. Sebbene, infatti, le imprese familiari siano famose per avere una pianificazione ed un orientamento al lunghissimo periodo, le imprese familiari, anche a causa delle criticità insite nel passaggio generazionale, faticano ad essere durature.

Secondo il “Family Business Institute”, solo il 30% di queste organizzazioni supera la terza generazione, il 12% rimane vitale fino a una quarta e il 3% opera oltre alla quarta generazione.

Il manager esterno, se sarà in grado di gestire il processo del passaggio generazionale, preparando l'azienda ai successori e gestendola in modo tale da renderla sostenibile finanziariamente e competitiva nel lungo periodo, sprigionerà una parte del potenziale insito nel family business. La continuità del passaggio generazionale è un viatico importante per la crescita e per il posizionamento in un certo tipo di mercato nel lungo periodo. Quindi, affinché il family business cresca ed ottenga il vantaggio competitivo, il manager esterno deve avere un ruolo di mediatore tra la famiglia e la gestione d'impresa e un ruolo di pianificatore per le generazioni future e per la sostenibilità dell'impresa.

Come affermato più volte da Corrado Passera⁶⁸ - in un incontro a cui ho avuto la fortuna di partecipare sulla leadership organizzato dalla LUISS e, recentemente, nel discorso di benvenuto alle matricole dell'università Bocconi - *si definisce leader colui che sarà in grado di formare altri leader.*

⁶⁷ Manager di famiglia. Storie di imprese familiari e manager di successo. F. Corsico. B. Bertoldi. Luiss university press 2019

⁶⁸ <https://www.linkedin.com/pulse/courage-useful-leader-corrado-passera/?trackingId=aditZFjYTsycS3gfs%2FHplA%3D%3D>

2.6.3 Sposare la cultura aziendale

Non può esserci la crescita senza un'unione di intenti. Tutti i membri esterni devono trovare la sintonia giusta per un sodalizio efficace. Ho avuto la fortuna di intervistare Roberto Banzato, da quattro anni con un ruolo manageriale all'interno dell'impresa familiare Revello S.P.A, un'organizzazione definita come la maggiore azienda italiana tra le operanti nel settore dentale.

Quali sono state - e quali saranno - le potenziali criticità connesse al coinvolgimento di manager esterni nelle decisioni che riguardano le strategie di crescita dell'impresa?

I manager esterni devono ovviamente entrare in sintonia con la famiglia, sia in termini valoriali che relazionali, sia nella gestione operativa e strategica. Uno stretto coordinamento quotidiano con la famiglia è fondamentale, sapendo che gli ambiti di autonomia e delega sono strettamente definiti.

La sintonia valoriale e relazionale è stata affrontata precedentemente, importante invece è il focus sulla gestione operativa e strategica. In una impresa familiare non è sufficiente raggiungere l'obiettivo, bisogna raggiungerlo in un certo modo. Nel modo congeniale alla cultura aziendale imposta dalla personalità della famiglia proprietaria. Il vantaggio competitivo potrà anche essere raggiunto con una strategia interamente disegnata dal manager, ma se non viene approvata e condivisa con la proprietà generano malumori che non garantiranno la sostenibilità del vantaggio nel lungo periodo. Invero, tale tema rientra nella scelta del leader giusto spiegato in precedenza. La proprietà deve affidarsi a persone con un mindset e con delle skills adeguate agli obiettivi ed alla cultura familiare.

Un processo di managerializzazione efficace – trovandoci nel contesto delle imprese familiari – si misurerà non solo dalle performance, ma anche dai valori che il manager saprà infondere. La cultura aziendale nel family business è più importante che in altre organizzazioni. Se la proprietà lo richiede, i vertici incaricati provenienti dall'esterno possono irrorare l'organizzazione di una cultura aziendale nuova, altrimenti bisogna adeguarsi al punto di vista familiare.

2.6.4 Disegnare la strategia giusta per crescere

Abbiamo già dimostrato i vantaggi della pianificazione strategica. Spesso le imprese familiari, nel loro ambiente “informale e liquido”, non stabiliscono con rigore e razionalità la strategia da intraprendere. Per la famiglia proprietaria pianificare la crescita è il primo passo per la crescita stessa. Il secondo passo è affidarsi ai professionisti giusti per formulare la strategia. Dal canto suo, il management esterno ha il compito di scegliere la strategia più aderente alle circostanze. Bisogna analizzare l'ambiente interno, con una analisi delle risorse e delle competenze possedute dall'impresa, bisogna poi guardare all'esterno con una adeguata analisi del settore e del mercato e contemporaneamente focalizzarsi sul ruolo delle istituzioni nel mercato di riferimento. Tale analisi, necessaria per il disegno della strategia, si chiama **tripode strategico**. Partendo dall'ambiente interno, saper gestire le risorse e le competenze a disposizione all'interno dell'azienda richiede il valorizzare le peculiarità dell'organizzazione. Una competenza peculiare in tutte le imprese familiari è il pragmatismo nel comprendere il mercato di riferimento.

2.6.5 Focus sul cliente e sul mercato

Un paper⁶⁹ di Miles A. Zachary, Aaron McKenny, Jeremy Collin Short e G. Tyge Payne dimostra che le imprese familiari sono maggiormente “**market – oriented**”. Ovvero, avendo un approccio più diretto e pragmatico sono più vicini al mercato intuendo meglio i trend e le esigenze dei consumatori. Lo stesso Roberto Banzato ha potuto confermare questa tesi. Dopo un’esperienza quasi ventennale con la multinazionale GSK, Banzato, giunto in una realtà familiare non ha potuto fare a meno di notare una differenza fondamentale.

Avendo una lunghissima esperienza in una multinazionale ad azionariato diffuso come GSK, quali sono state le principali differenze che ha riscontrato nel lavorare presso un’impresa familiare come Revello S.P.A.?

La differenza principale è il pragmatismo, declinato sia in scelte guidate da considerazioni di ritorno economico evidente, sia nel dedicare la maggior parte delle energie lavorative a risolvere problemi dei clienti e trovare opportunità di business reali. Nelle multinazionali le dinamiche relazionali e politiche, sia locali che di gruppo, rivestono un peso molto alto che alle volte fa perdere di vista la realtà del mercato e un sano pragmatismo e realismo.

Il pragmatismo, quindi, consente alle imprese familiari di avere un approccio più diretto verso il mercato. I dirigenti esterni, devono saper sfruttare questo elemento, devono avere delle competenze che gli consentono di sfruttare la vicinanza al mercato. Non a caso, è stato fatto uno studio da McKinsey in collaborazione con Egon Zandher intitolato “return on leadership”. Lo scopo del lavoro era dimostrare le competenze dei leader necessarie per raggiungere la crescita dimensionale.

Ovviamente non è stato riscontrato uno schema valido in ogni circostanza, come si è avuto modo di affermare nelle pagine precedenti, non esiste un set di skills o un tipo di comportamento migliore degli altri, esiste però la leadership giusta in funzione della strategia.

“The analysis shows that the leadership competencies needed to achieve breakout growth vary greatly depending on a company’s strategy. Indeed, there is no standard skill set for success”.

L’unica skill che è stata riscontrata come efficace e valida in ogni caso è la “**customer impact**”. Attraverso dei misuratori di leadership, analizzati con il sistema granulare di McKinsey, è stata riscontrata una forte correlazione tra la crescita dimensionale ed il leader che possedeva tali skills. La customer impact viene definita come “la capacità di comprendere nel dettaglio le esigenze in costante evoluzione dei clienti”. L’analisi vale per la totalità dei leader, non solo coloro che gestiscono family business, però questa abilità si matcha bene con il pragmatismo e il “market – oriented” tipico dell’impresa a capitale familiare. Un leader che sappia leggere il mercato focalizzandosi sui consumatori, unito alla tendenza dell’azienda familiare ad essere già di per sé market oriented, può generare un vantaggio competitivo incolmabile dai competitors diretti, arrivando così al passaggio dimensionale e al raggiungimento dell’obiettivo. Dunque, affinché il management dell’impresa familiare possa ottenere la crescita dimensionale, è necessario analizzare, comprendere ed accontentare

⁶⁹ Zachary MA, McKenny A, Short JC, Payne GT. Family Business and Market Orientation: Construct Validation and Comparative Analysis. *Family Business Review*. 2011;24(3):233-251. doi:[10.1177/0894486510396871](https://doi.org/10.1177/0894486510396871)

il cliente. Tornando al tripode strategico, ogni leader dovrebbe rammentare che comprendere l'ambiente esterno consente di soddisfare il mercato sfruttando le risorse possedute nell'ambiente interno. Ciò accade con particolare naturalezza nelle imprese familiari, se amministrate bene; in quanto essendo sempre vincente la capacità dei leader di comprendere il cliente e avendo nelle imprese familiari un orientamento più pragmatico e orientato al mercato, risulterà più facile, per un manager che possiede tale skill, sfruttare il pragmatismo del family business per ottenere performance migliori.

Riassumendo, in questo capitolo abbiamo visto l'importanza della pianificazione strategica per il raggiungimento del vantaggio competitivo. La pianificazione strategica deve essere affidata a manager professionisti e qualificati; se necessario, esterni alla famiglia. Abbiamo poi visto quali devono essere le condizioni perché il processo di managerializzazione avvenga con successo con la partecipazione del management e della proprietà. Abbiamo illustrato che una buona pianificazione strategica di lungo periodo deve puntare alla crescita dimensionale ed infine abbiamo tentato di dimostrare quale deve essere il ruolo e quali devono essere le caratteristiche che il manager - o il management - deve implementare, per delle strategie di crescita di successo.

Nel terzo capitolo, grazie a casi pratici e a preziose testimonianze, dimostriamo empiricamente quando illustrato fino ad ora.

CAPITOLO III.

Riscontri pratici

In questo terzo capitolo della tesi sono state analizzate delle situazioni pratiche inerenti alle tematiche affrontate.

3.1. Una visione “dall’alto”: la testimonianza di un professionista esperto.

Durante il mio percorso di ricerca finalizzato al compimento della mia tesi, ho avuto l’opportunità di conoscere **Salvatore De Rienzo**. Attualmente Partner di Egon Zenhder, dopo un importante trascorso in McKinsey, dal 2002 lavora nell’impresa svizzera di consulenza gestionale. Tra le tante “focus area”, si occupa anche di “ceo succession” e “leadership advisory”. Ho avuto la fortuna di poter condurre una lunga intervista che mi ha permesso di ricevere un parere autorevole ed esperto sulle tematiche trattate nel mio elaborato. Il suo contributo ha in parte confermato ed in parte confutato quanto dimostrato nella tesi. Ha inoltre stimolato nuove ricerche e nuove analisi arricchendo ulteriormente l’elaborato.

La prima domanda che ho avuto il piacere di chiedergli ha riguardato le caratteristiche e le competenze (sia hard che soft skills) che un manager deve avere per far crescere un’impresa familiare. La risposta è stata che le caratteristiche dipendono dal tipo di proprietà. La famiglia potrebbe decidere di approcciare il processo di managerializzazione in diversi modi; la modalità auspicata è quella assimilabile ad una public company dove la famiglia rimane esclusivamente proprietaria e affida l’intero controllo al management senza ingerenze. In questo caso il manager esterno può e deve avere lo stesso ruolo di un ceo di una public company. Quanto più la proprietà decide di influenzare il processo decisionale del management interessandosi alla gestione, tanto più ci si discosta dalla situazione “public company” auspicata. All’aumentare della presenza della famiglia, c’è bisogno di nuove competenze. Le core skills necessarie per gestire una public company devono lasciare il posto a competenze più relazionali che tecniche. L’intervistato ha voluto citare un importante ceo di un’impresa familiare, che ha dichiarato, a proposito della caratteristica più importante richiesta ai manager esterni: “bisogna essere dei bravi psicologi”. Quando la famiglia non è solo un interlocutore a cui riportare l’andamento della gestione ma una presenza influenzante, è necessario che il leader esterno riesca ad instaurare rapporti di fiducia con la famiglia, in proporzione al rapporto che essa intende avere con la società.

Nessun dubbio sulla domanda relativa alla managerializzazione come fonte di vantaggio competitivo. Secondo il dottor De Rienzo la risposta è sempre affermativa, la qualità del management impatta su indicatori come ROE e ROA i quali misurando le performance dell’impresa, sono un affidabile indicatore del vantaggio competitivo ottenuto.

La terza domanda è stata molto preziosa in quanto mi ha permesso di negare un’ipotesi che ritenevo in precedenza confermata. L’impresa ha un suo ciclo di vita nel quale attraversa diverse fasi. Intuitivamente si potrebbe pensare che esista un momento migliore di altri per iniziare un processo di managerializzazione. La risposta che mi è stata data è che per managerializzare, il momento giusto è

“prima possibile”. Infatti, più si ritarda il processo e più lo si paga. Le figure professionali al comando assicurano quasi sempre performance migliori. La famiglia che pensa di trovarsi in una condizione tale da non aver bisogno di manager esperti sta già pagando un ritardo con i competitors.

Quarta e quinta domanda riguardano la differenza tra leader interno ed esterno alla famiglia. Ho voluto capire se il vantaggio del processo di managerializzazione risiede maggiormente nell’aver una figura professionale e qualificata oppure nell’aver l’apporto razionale e rigoroso che solo un membro esterno – non avendo legami affettivi – può dare. Secondo il dottor De Rienzo non c’è alcun problema ad affidare il controllo dell’impresa a membri interni alla famiglia, a patto che il processo di scelta sia ininfluenza rispetto al cognome del candidato. Il rigore nella scelta sta nell’ingaggiare il migliore, a prescindere se sia interno o esterno alla famiglia. Le famiglie devono avere una grande apertura mentale per capirlo. Una selezione che non avviene in maniera rigorosa e irrazionale, prima o poi si paga. Inoltre, mi è stato confermato che il manager esterno può apportare una visione lucida, razionale e completa che una figura interna non è in alcun modo in grado di fornire; questo dimostra il vantaggio di assumere dirigenti esterni anziché interni. Tuttavia, bisogna sempre tenere a mente che il manager esterno ha l’obbligo di andare d’accordo con la famiglia coinvolgendola. Il ruolo del manager esterno, affinché il sodalizio sia profittevole, deve uniformarsi alla cultura aziendale proveniente direttamente dalla famiglia. Ritengo bellissima la metafora che è stata fatta per sottolineare il concetto: è necessario che il leader esterno si “innesti” con e nella proprietà. Come se l’impresa fosse una pianta e il manager il suo innesto, se non si comprende la linfa dell’organizzazione guidata, l’innesto non funzionerà ed il sodalizio non porterà i risultati sperati. Il manager esterno non deve sentirsi autorizzato a decidere non curandosi della famiglia. Nel secondo capitolo dell’elaborato è stato dimostrato che nelle imprese familiari non conta solo il risultato, ma conta anche il modo in cui esso si è ottenuto, pertanto, come ribadito dal dottor De Rienzo, il ruolo dei dirigenti esterni non deve essere solo quello di trovare un modo per raggiungere la crescita dimensionale. Deve trovare un modo rispettando il DNA e la cultura della proprietà, altrimenti non c’è sostenibilità e continuità.

Inoltre, mi sono state fornite importanti risposte in merito agli errori tipici che la proprietà compie durante il processo di managerializzazione determinandone il fallimento. Gli errori più macroscopici sono due: non puntare alla managerialità ma alla cooptazione. In questo modo non si lascerà spazio di manovra ai manager, ed avere una umoralità di fondo che provoca una volatilità nelle decisioni. Ciò significa che la famiglia spesso non rispetta i progetti pianificati, questo obbliga i leader a lavorare in contesti incerti limitandone così la progettualità ed il buon esito della strategia. Un ulteriore errore consiste nel non coinvolgere a sufficienza il management tenendolo allo scuro dei dettagli e decidendo alle loro spalle.

La causa principale che determina il fallimento del processo di managerializzazione è il problema della **relazione**. secondo De Rienzo, non è la comunicazione – come avevo chiesto io – il problema del rapporto manager – proprietà. La comunicazione è solo un di cui della relazione. Senza voler fare nomi né allusioni a casi pratici, l’intervistato afferma che i rapporti personali provocano fallimenti nel processo di managerializzazione molto più frequentemente dei risultati. Rarissimamente un manager viene allontanato solo perché non porta risultati. “I manager professionisti portano quasi sempre un risultato”. In ogni caso, qualora dovessero arrivare, i risultati insoddisfacenti non bastano a cacciare un manager dall’impresa familiare.

Cambiando argomento, ho chiesto al dottor De Rienzo quale dovesse essere l'aspetto imprescindibile su cui il manager esterno deve focalizzarsi una volta preso il comando dell'impresa familiare. La risposta è stata "focalizzarsi con rigore sugli stakeholder. Per essere eccellenti bisogna esserlo con ciascuno degli stakeholder". Si parla poi di ossessione dell'organizzazione nell'accontentare gli stakeholder. Tale aspetto è molto importante in ottica di un eventuale quotazione in borsa, l'impresa familiare che desidera crescere attraendo capitale esterno deve essere in grado di creare valore. Il freno più grande a tutto questo arriva ancora una volta dalla famiglia. Per De Rienzo è sbagliato pensare solo ai ricavi o al dividend yield. Se la famiglia impone solo di assicurare un determinato utile da ripartire per assicurare un determinato stile di vita a tutta la famiglia, si sta ponendo un enorme vincolo. La famiglia che ha come unico scopo quello di essere ripagato con un determinato dividend yield, è una famiglia che non vuole realmente crescere. Dalle nozioni di corporate finance è facile affermare che aumentando il dividend yield si impatterà su tutte le altre variabili, quali il tasso di ritenzione degli utili e quindi gli investimenti e l'indebitamento. Quindi, il vincolo dei dividendi implica o che si sta crescendo ad un tasso di indebitamento più alto dei competitor, o che non si sta crescendo.

L'ultima parte della lunga intervista ha toccato il tema della governance.

“Scrivendo la mia tesi mi sono accorto che la letteratura sul tema sembra coerente nell'affermare che per un buon management esterno è richiesta l'organizzazione di una governance formalizzata e rigorosa, questo non potrebbe far perdere l'agilità tipica delle imprese familiari?”

la risposta che mi è stata data è stata "dipende". Infatti, una buona governance non mina all'agilità e non provoca l'ingessatura del sistema. Una governance che non funziona bene – De Rienzo afferma di averne viste molte in Italia – compromette l'agilità. Bisogna comunque ricordare che il tema dell'agilità potrebbe essere un alibi usato dalla famiglia per non aprirsi ad una governance formale e rigorosa. Un atteggiamento sbagliato in ogni caso. Per concludere Salvatore De Rienzo ritiene una buona governance un elemento imprescindibile per la crescita delle imprese familiari. Per dimostrarlo, invita a vedere le prime cento imprese del mondo per fatturato. Ovviamente, hanno tutte un sistema di corporate governance molto efficiente e strutturato.

Da questa intervista ho avuto modo di ricevere un riscontro pratico ed autorevole alle idee illustrate nei precedenti capitoli. Sebbene lo stesso De Rienzo abbia ricordato come esistano dei misuratori di performance dei manager e misuratori di leadership in grado di rendere "oggettivo" il ruolo e l'operato dei dirigenti, il management non è una scienza esatta con teoremi e dimostrazioni, pertanto, il riscontro di un professionista esperto e qualificato assume ancora più valore per la dimostrazione delle mie domande di ricerca. Si ritiene che l'esperienza sul campo sia ancora una delle variabili più importanti per la comprensione delle tematiche trattate. Inoltre, da questa intervista emergono elementi molto stimolanti per ricerche future poiché contro intuivi e di non immediata comprensione. Tutte le imprese familiari dovrebbero perlomeno prendere in considerazione suggestioni come "è sempre il momento buono per managerializzare, anche quando si è convinti di avere la situazione sotto controllo" oppure il consiglio in merito all'organizzazione aziendale che deve sempre tendere ad una public company.

3.2 Una visione dall'”interno”: essere un manager esterno di una impresa familiare di successo

Revello S.p.A. è una di quelle imprese familiari che ce l'ha fatta. Ha avuto la bravura di crescere dimensionalmente arrivando a competere con mercati al di fuori del contesto iniziale. Come tutte le imprese familiari, nasce dal nulla grazie all'intraprendenza del fondatore. Come si può facilmente leggere dal sito ufficiale dell'azienda⁷⁰, nel 1945 a Verona nasce un piccolo deposito grazie al coraggio di Aldo Revello, il quale, stando al sito, la mattina effettuava personalmente le consegne dei prodotti fino a Milano in sella ad una bicicletta.

Il passaggio generazionale, nel 1983, trasforma il magazzino di Aldo in una società. I figli, Gian Paolo ed Enzo, fondano la Revello s.r.l. I fratelli pianificano un'efficace strategia di crescita che li porta ad espandersi su scala nazionale. Nel 1987 viene aperta la filiale di Ancona. Sarà questo il primo passo per “un ampliamento commerciale che darà vita ad una rete sinergica e strutturata”. Nel corso di questi anni, l'azienda continua a crescere. Nel 1993 il sito riporta un evento molto importante. Nasce il centro studi Revello con l'obiettivo di diffondere la cultura del Dentale in Italia con corsi ed eventi. Questo è un passaggio fondamentale che testimonia la volontà di crescere ancora tramite investimenti intelligenti. Revello non sta soltanto distribuendo prodotti, sta diffondendo una cultura. Infatti, la crescita continua. Nel 2002 apre il centro direzionale di Verona finalizzato all'efficienza logistica alla base della value proposition dell'azienda. Nel 2004 da s.r.l. diviene S.p.A. attraverso quello che loro stessi definiscono “progetto di sviluppo imprenditoriale”. Lo scopo è avere “un trend di crescita costante”. Finalmente, nel 2008 arriva oltre alla “riorganizzazione commerciale e di marketing”, un nuovo assetto manageriale.

Il 2014 è all'insegna del secondo passaggio generazionale. Gian Paolo Revello assume il controllo dell'intera azienda con i suoi tre figli che iniziano il loro percorso formativo. Con l'ingresso della terza generazione, la Revello si colloca su una dimensione ancora maggiore. Solo il 30% delle imprese familiari è in grado di raggiungere la terza generazione. Revello può fregiarsi di essere tra queste, oltretutto con un percorso di crescita continua e con delle performance che continuano a migliorare. Ciò è stato possibile grazie in primis al coraggio e all'imprenditorialità del fondatore.

In seguito, con le generazioni successive, la crescita è stata possibile grazie alla lucidità della famiglia nell'aprirsi a membri esterni e grazie all'operato dei manager che hanno saputo lavorare in un ambiente che punta alla crescita, ma che al tempo steso continua ad essere impregnato dei valori della famiglia proprietaria ancora saldamente al timone dell'azienda. Uno di questi manager, è Roberto Banzato. Il quale, dopo 18 anni e due mesi all'interno della multinazionale del farmaco Glaxo Smith Kline, ha deciso di rimettersi in gioco ripartendo da una realtà familiare completamente diversa dal contesto precedente.

Ho avuto la fortuna di intervistare il dottor Banzato. Il quale mi ha permesso di entrare idealmente all'interno delle dinamiche aziendali, facendomi quasi assaporare il clima di un contesto familiare e ambizioso come Revello S.p.A. Le domande sono state finalizzate a ricevere conferme sulle evidenze dimostrate nella tesi.

Ritengo di aver avuto riscontri importanti. Ho capito la volontà della famiglia di tenere saldo il controllo senza però per questo limitare la crescita o i rischi. Ho inoltre compreso, grazie all'esperienza dell'intervistato, una delle differenze più importanti tra una multinazionale ed un'impresa familiare: il pragmatismo di cui ho parlato, in merito al coinvolgimento del cliente, nel corso del capitolo precedente. Ho avuto importanti riscontri sul ruolo del manager esterno nei confronti del rapporto con

⁷⁰ <https://homepage.revello.net/>

la famiglia. Un ruolo di ricerca continua della sintonia e della comprensione dei valori aziendali. Ho scoperto la volontà di ottenere un vantaggio competitivo attraverso la differenziazione, che pure è stato un argomento toccato nella stesura della tesi. Infine, un punto molto interessante è stato toccato nell'ultima domanda. La famiglia proprietaria e titolare delle strategie aziendali richiede ai manager esterni di apportare una visione innovativa e diversa dalla visione interna insita nei membri della famiglia. Potrebbe essere forse questa, la vera essenza del processo di managerializzazione delle imprese familiari. Non è necessario lasciare interamente le redini ad esterni per poter performare bene, è però necessario aprire la mente e avvalersi di professionisti qualificati ed esperti, per aggiungere competenze, valori e razionalità alla visione familiare.

Di seguito viene riportato il testo integrale dell'intervista.

1) All'interno di Revello, l'assunzione di manager esterni alla famiglia è stata una conseguenza a seguito della crescente dimensione e complessità aziendale, o una causa che ha contribuito alla crescita?

Revello è stata creata in prima generazione da un intraprendente commerciante di prodotti per dentisti del territorio e poi in seconda generazione è stata gestita da due fratelli, uno dedicato alla parte operativa e uno alla parte commerciale. I due fratelli si sono avvalsi di collaboratori storici, cresciuti in azienda e arrivati a ruoli di coordinamento e responsabilità, ma sempre sotto stretto controllo ed indirizzo della famiglia. Nel 2014 i due fratelli hanno separato le loro strade e l'azienda è stata completamente acquisita da Gianni Revello, l'attuale titolare, che storicamente seguiva la parte Operativa. Gianni ha mantenuto i collaboratori storici del fratello nella parte commerciale e ha iniziato ad avvalersi di professionalità nuove in ambiti specialistici, quali Controllo di Gestione, Assistenza Tecnica, Information technology e infine Marketing, dove le professionalità storiche non potevano esprimere idee e competenze nuove e adeguate alla crescente dimensione aziendale e alle richieste del mercato, che si sono evolute verso una necessità di servizi più completa (Assistenza Tecnica, Webstore) che necessitano di persone strutturate.

2) Avendo una lunghissima esperienza in una multinazionale ad azionariato diffuso come GSK, quali sono state le principali differenze che ha riscontrato nel lavorare presso un'impresa familiare come Revello S.P.A.?

La differenza principale è il pragmatismo, declinato sia in scelte guidate da considerazioni di ritorno economico evidente, sia nel dedicare la maggior parte delle energie lavorative a risolvere problemi dei clienti e trovare opportunità di business reali. Nelle multinazionali le dinamiche relazionali e politiche, sia locali che di gruppo, rivestono un peso molto alto che alle volte fa perdere di vista la realtà del mercato e un sano pragmatismo e realismo.

3) Cosa significa crescere per la Revello S.P.A.?

Primariamente significa mettere la propria rete agenti nella condizione di fatturare sempre di più. Questo avviene con varie direttrici: ampliamento di gamma esistente, differenziazione su segmenti di mercato non ancora coperti, ampliamento della base clienti. Nel settore, il turnover degli agenti da un distributore all'altro è piuttosto spiccato, quindi c'è sempre una forte attenzione al recruiting di agenti nuovi, che portino una base clienti consolidata. C'è attenzione anche ai movimenti di mercato in termini di potenziali acquisizioni di aziende distributrici più piccole, sempre però a condizioni

economicamente vantaggiose. Infine, il marketing cerca continuamente nuove collaborazioni con fornitori per coprire segmenti di mercato nuovi o, come già detto, ampliare la gamma dei prodotti esistenti.

4) Da anni ormai la Revello S.P.A. ha consolidato la propria leadership nel mercato di riferimento assumendo una dimensione aziendale notevole con ben oltre i 100 dipendenti, quali sono stati, nel corso della sua storia, gli elementi cardine che hanno permesso il passaggio dimensionale?

La strategia è sempre stata mettere la propria rete agenti nelle migliori condizioni per servire il cliente. Questo sia come gamma di prodotti, sia come modalità operative di vendita, formazione, sistemi informatici e supporto dalla sede. Recentemente si punta sull'ampliamento della gamma dei servizi offerti, accreditandosi come partner a tutto tondo del dentista per differenziarsi dalla concorrenza, ad esempio sull'assistenza tecnica.

5) Quali sono state - e quali saranno - le potenziali criticità connesse al coinvolgimento di manager esterni nelle decisioni che riguardano le strategie di crescita dell'impresa?

I manager esterni devono ovviamente entrare in sintonia con la famiglia, sia in termini valoriali che relazionali, sia nella gestione operativa e strategica. Uno stretto coordinamento quotidiano con la famiglia è fondamentale, sapendo che gli ambiti di autonomia e delega sono strettamente definiti.

6) Nonostante Revello S.P.A. sia ormai una impresa di notevole dimensione, la cultura aziendale è rimasta ancora impregnata dei valori della famiglia impattando sul modo di pensare e di fare strategia? Assolutamente sì, anche perché il titolare Gianni Revello è totalmente operativo e presidia sia la strategia che la gestione.

7) Cosa si aspetta la proprietà dal lavoro dei manager esterni alla famiglia?

Apertura mentale e competenze nuove, primariamente, ma sempre nel contesto della strategia definita. Inoltre, aiuto e facilitazione nel passaggio generazionale alla terza generazione che sta formandosi in azienda dopo brevi esperienze esterne.

Se con il contributo del dottor De Rienzo ho potuto aggiungere alla tesi una visione "dall'alto" ad ampio raggio sulle tematiche trattate, con l'intervista ad un manager di un'azienda familiare, ho potuto avere una visione "interna" con un piglio pratico ed operativo entrando nei dettagli della singola fattispecie. In questo modo con la visione generale e particolare, ho avuto modo di raccogliere entrambi i punti di vista per una visione completa.

3.3 Il caso Chiesi Farmaceutici: il contributo di Giorgio Cavalleri.

Per avere dei riscontri pratici alle idee sostenute e dimostrate nella tesi, si è scelto di approfondire il caso di successo dell'impresa familiare Chiesi Farmaceutici. Una delle imprese che più di tutti rappresenta le tematiche affrontate nell'elaborato.

Oggi Chiesi è un gruppo internazionale operativo in 30 paesi. Con un fatturato di 2 miliardi e 229 milioni di euro si colloca tra le prime cinquanta imprese farmaceutiche del mondo.

Dal 2011 ha affidato la guida ad un ceo esterno senza però defilare la famiglia dalle decisioni strategiche. La governance è molto forte, formalizzata e ben strutturata. Il management prevede un ceo esterno ma molti membri della famiglia con posizioni di alto rilievo. Un assetto paradigmatico e peculiare per il mio caso di studio. Chiesi rappresenta un esempio virtuoso di impresa familiare che è riuscita a crescere dimensionalmente e a performare sui mercati globali, senza rinunciare a preservare un assetto familiare impregnato dei valori originari dei membri della famiglia.

Chiesi rappresenta un caso esemplare per tutte le imprese familiari intenzionate a intraprendere un percorso di crescita. Partendo da un piccolo laboratorio a Parma nel 1935, il fondatore Giacomo Chiesi, farmacista, lascia un'impresa piccola ma importante ai figli Paolo e Alberto. Con loro inizia l'industrializzazione, l'internazionalizzazione e quindi la crescita dimensionale che la porta a competere sui mercati mondiali. Attualmente l'impresa si trova alla terza generazione con Maria Paola, Alessandro, Andrea e Giacomo.

Oltre ad usare la storia di Chiesi come ispirazione per la crescita e la managerializzazione delle imprese familiari, si è voluto approfondire le dinamiche strategiche all'interno del management aziendale. La struttura ibrida con un management composto da professionisti autorevoli e competenti, uniti a manager interni alla famiglia è un elemento fondamentale per studiare il ruolo del manager esterno all'interno del contesto familiare e comprendere meglio i rapporti tra l'impresa, i manager e la famiglia.

Ho avuto l'opportunità di intervistare Giorgio Cavalleri. Attualmente "Global People and Leadership Development Head" del Gruppo Chiesi. Ciò mi ha permesso, oltre ad avere un quadro chiaro sull'organizzazione e sul management, di avere riscontri pratici ed empirici sulle idee emerse ed illustrate nella redazione della tesi.

Dopo aver illustrato al dottor Cavalleri le evidenze sui vantaggi della managerializzazione, e le teorie riscontrate in merito al ruolo del management esterno per la crescita dell'impresa familiare, ho chiesto, con riferimento a Chiesi, quale debba essere il rapporto tra CEO esterno e famiglia per la crescita dell'impresa e cosa la famiglia cerca nei manager esterni che assume. L'intervista ha poi toccato altri temi importanti per la mia tesi quali le differenze con le non familiari, l'importanza della cultura aziendale ed il ruolo della famiglia per migliorare il processo di managerializzazione.

Di seguito si riporta il testo dell'intervista.

Qual è il ruolo che il CEO, esterno alla famiglia, deve avere in un'impresa familiare come Chiesi, e cosa si aspetta la famiglia dall'operato dei suoi dirigenti?

“Fino alla seconda generazione, il ruolo del manager esterni alla famiglia era quello di comprendere i bisogni dell'azienda e interfacciarsi con la famiglia per poter disegnare delle strategie **efficienti**.

Veniva richiesto di essere molto efficienti nella strategia. Il manager doveva avere un rapporto stretto con la famiglia, per cogliere gli elementi strategici ed implementarle nelle diverse aree.

Con la terza generazione la famiglia si è allargata dai due membri Alberto e Paolo (rispettivamente Presidente e Vicepresidente dell'azienda) ai loro figli. Nel frattempo, è entrato in Chiesi, nel 2011, Ugo di Francesco. Il quale, divenuto amministratore delegato, ha portato nell'implementazione della strategia la sua esperienza maturata in multinazionali di grandi dimensioni. Ugo di Francesco ha avuto la **capacità di interloquire** con i membri del cda. Questa è stata la chiave del successo. La famiglia definisce le strategie, ma il CEO esterno apporta il suo contributo grazie alla sua esperienza impattando sull'esecuzione. Un esempio importante riguarda il cambio dell'assetto organizzativo. Da una gestione per filiali ad una gestione per region. Si è assegnato un capo per ogni region per avere un'implementazione strategica più efficace. L'organizzazione evolve. Ad un certo punto l'impresa era cresciuta troppo per quel livello, per questo era necessario un coordinamento più specifico.

Con la gestione in filiali, veniva concesso a quest'ultime grande autonomia strategica. Essendo l'azienda cresciuta, c'era bisogno di proporre sul mercato una identità univoca. Inoltre, nel 2018 Chiesi ha deciso di modificare il proprio statuto in Società Benefit, per poi diventare nel 2019 la più grande azienda farmaceutica certificata B Corp al mondo. Le Società Benefit integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulle persone, la comunità, i territori, l'ambiente, i beni e le attività culturali e sociali, gli enti e le associazioni, così come altri stakeholder.

Con la terza generazione, è cambiato il ruolo dei manager. Ora viene richiesto di impersonificare questo double mindset e farlo arrivare a tutti i livelli dell'azienda. Al giorno d'oggi un manager deve essere allineato culturalmente alla MISSION dell'organizzazione. Ci sono, oltre a Paolo e ad Alberto, quattro membri della famiglia che lavorano come manager.

In merito ai rapporti tra famiglia e organizzazione:

“Deve esserci sempre un rapporto forte che è in continua evoluzione. Ad esempio, Chiesi ha un regolamento interno che vieta a membri della famiglia di ricoprire alcune cariche come il capo del personale. Inoltre, la famiglia tenta di creare una cultura forte per unire tutti i membri dell'organizzazione. Per citare un esempio, in una convention a Mosca alla domanda “qual è il suggerimento che ci dà per i prossimi anni?” il dottor Alberto Chiesi, dopo aver fatto una pausa per riflettere risponde “siate amici e abbiate fiducia uno dell'altro”. La famiglia impersonifica il rapporto che al tempo stesso richiede nell'ambiente di lavoro. Per questo funziona.

Il manager deve fare da catalizzatore. Un enzima positivo. Ha le sue responsabilità e le sue deleghe, ma l'aspetto più importante per un manager di Chiesi è che sia legato alla cultura aziendale che la famiglia proprietaria trasmette. Deve essere un collegamento positivo e costruttivo tra le persone all'interno di una società B Corp. Quando si fanno le selezioni per un manager oltre alla competenza tecnica vediamo l'allineamento ai valori”.

Lei ha lavorato per due aziende familiari e due multinazionali americane, questa attenzione così importante alla cultura è peculiare solo per le imprese familiari?

“Ho lavorato in un'azienda familiare con un imprinting diverso, molto padronale con il capofamiglia molto attivo. Molto diverso da Chiesi. Nelle multinazionali americane, invece, ci sono molti discorsi

e teorie sulla cultura aziendale, ma viste le dimensioni non è facile rimanere coerenti con lo statement proposto. Ogni manager porta la sua visione e la sua aspirazione. La cultura non è necessariamente univoca. Per questo le dinamiche sono molto diverse, i dirigenti tentano di puntare a determinate cariche. Nelle imprese familiari in generale oltre un certo livello non si può arrivare, perché al vertice dell'organigramma rimane la famiglia, o per lo meno, alcune posizioni chiave non sono "disponibili" e questo impatta su tutte le dinamiche aziendali. Inoltre, nelle imprese familiari si ha la certezza che qualcuno prende decisioni per il bene dell'azienda che porta il nome della famiglia. Ciò ti rende indirettamente un membro della famiglia".

Per un'impresa familiare è quindi più facile orientarsi verso una visione di lungo periodo?

"Assolutamente sì. Nelle multinazionali ci sono le urgenze e gli obblighi inerenti alle performance trimestrali. Questo comporta inefficienze e sacrifici per il lungo periodo. Se non si portano i risultati si potrà anche essere licenziati. Nelle imprese familiari questo non accade. L'obiettivo è sopravvivere nel lungo termine, non apportare risultati immediati. Si vuole far sopravvivere il nome dell'azienda".

Dagli studi condotti durante la mia tesi è emerso che l'unica caratteristica sempre vincente per un leader è quella di comprendere le esigenze del mercato e del cliente. Una caratteristica che sembra già insita nelle imprese familiari, le quali sembrano in linea di massima apportare un approccio più pragmatico e market-oriented. Dalle sue esperienze maturate in altre imprese e dalla storia di Chiesi farmaceutici, ritiene di confermare tutto questo?

"Non è la differenza più marcata che traspare tra familiare e non familiare. Non lo avevo mai considerato. Però so per certo che il processo decisionale delle imprese familiari è molto più lineare e diretto, per questo più semplice. Le multinazionali hanno un processo decisionale più complesso e articolato. In realtà una delle variabili più importanti è la dimensione. Con imprese molto grandi diventa tutto più complesso e articolato, nelle imprese familiari invece, nonostante la dimensione, il processo decisionale alla fine arriva alla famiglia, e questo rende i family business più pragmatici e diretti. Nelle multinazionali, tornando al discorso della cultura, si hanno profili molto diversi con bagagli di conoscenza diversi tra loro, questo rende il tutto più sofisticato. Quando il processo diventa troppo complesso si rischia di perdere il focus. Le imprese familiari hanno meno questo rischio. Ad un certo punto il proprietario, che è colui che mette i soldi, ti interroga sugli effettivi benefici della tua idea. Essa, anche se sofisticata, valida e di livello, verrà bocciata se non ritenuta utile allo scopo. In questo senso il processo decisionale strategico è molto più diretto e orientato ai bisogni reali".

Come tutte le imprese familiari, Chiesi nasce da un fondatore con un piccolissimo laboratorio. Come ha fatto ad arrivare a questa dimensione? Ci sono stati dei punti critici, in chiave strategica, che hanno reso Chiesi così grande?

"Probabilmente tutto si riduce a tre caratteristiche fondamentali:

- Una caratteristica culturale: capacità della famiglia di tenere le persone unite ed ingaggiate.
- Una ricerca di grande qualità che ha prodotto dei prodotti davvero notevoli attraverso una buona strategia di focalizzazione. Ci si è focalizzati all'inizio sull'area respiratoria, si è scelto di non disperdersi troppo. Poi si è cominciato ad allargare l'orizzonte di prodotti.
- Capacità di delegare ai mercati periferici delle decisioni che in altre aziende sono centralizzate: un approccio locale e globale al tempo stesso".

CONCLUSIONE

Sono molte le conclusioni che è possibile trarre a seguito del lavoro sull'elaborato. Partendo da quanto illustrato nel primo capitolo, è possibile affermare, con più convinzione e cognizione di causa, che il numero di imprese familiari non è eccessivo, ma che tuttavia, la scarsa propensione alla crescita di queste ultime è una criticità che ci differenzia dai modelli francesi e tedeschi. Inoltre, sebbene non sia l'unica, la managerializzazione rappresenta un importante driver per la crescita delle imprese familiari. Managerializzare comporta vantaggi e svantaggi, per questo non è una soluzione sempre vincente e applicabile. Per poter rendere la managerializzazione una fonte di vantaggio competitivo, è stato dimostrato nel secondo capitolo che il ruolo dei manager esterni è un elemento essenziale. Con la compartecipazione dell'impresa familiare che deve effettuare determinati accorgimenti per catalizzare e preservare il processo di managerializzazione, i manager esterni devono avere delle caratteristiche peculiari per performare con successo nel family business. Sebbene non esista un approccio vincente sugli altri, è stato dimostrato che i manager devono saper adattarsi al contesto familiare. Devono saper gestire i rapporti tra dirigenti esterni, famiglia proprietaria e il business. Devono sapersi "innestare" nel DNA aziendale capendo e abbracciandone la cultura. Devono avere una leadership partecipativa in grado di migliorare il coinvolgimento dell'intera organizzazione. Infine, devono essere in grado di sfruttare le peculiarità delle imprese familiari. L'insegnamento forse più grande, che è emerso nell'ultima parte analizzando il ruolo del manager in un ambiente peculiare come il family business, deve essere un elemento di orgoglio e consapevolezza per tutte le imprese familiari che intendono affidarsi alla managerializzazione. La quale, è stato dimostrato, è anche un mezzo per sprigionare tutto il potenziale inespresso dall'impresa familiare. Per i manager non esiste un comportamento vincente in assoluto. Bisogna avere le caratteristiche giuste in funzione del contesto. L'unica caratteristica che è stata dimostrata essere sempre vincente è la comprensione del mercato e dei consumatori. Contestualmente, è stato dimostrato che le imprese familiari sono più pragmatiche ed orientate al mercato rispetto alle non familiari. Per un manager esterno di una impresa familiare, quindi, basterà valorizzare tale competenza già insita nei family business per raggiungere il vantaggio competitivo. La tesi è stata completata attraverso i preziosi contributi giunti da professionisti esperti ed autorevoli. Ciò ha conferito all'elaborato un quadro più completo fornendo al lettore, oltre al punto di vista accademico e teorico, una prospettiva "esterna" con il parere di un consulente che da anni si occupa di aiutare le imprese in queste tematiche, ed una prospettiva "interna" grazie al parere di un manager impiegato in una impresa familiare di successo. Infine, attraverso la preziosissima collaborazione con Chiesi Farmaceutici – che ringrazio moltissimo – è stato possibile al tempo stesso illustrare un modello paradigmatico di impresa familiare di successo e analizzare le eventuali criticità insite nel ruolo del manager esterno per la crescita dell'impresa. Grazie all'approfondimento del caso Chiesi si può affermare con maggior convinzione ed autorevolezza che managerializzare l'impresa familiare può essere un vantaggio e che il ruolo del manager esterno in un'impresa familiare rappresenta un punto chiave per una crescita di successo.

Sebbene sia solo un piccolo contributo, questa tesi potrebbe contenere degli spunti preziosi da discutere ed approfondire sia per le famiglie che stanno pensando alla managerializzazione sia per i manager che intendono lavorare in contesti familiari.

BIBLIOGRAFIA

MANUALI:

Economia e gestione delle imprese V edizione (Caroli, M., Fontana F.) - 2017, McGraw-Hill Education

Family Managers: Stories of family firms and successful managers (Bernardo Bertoldi e Fabio Corsico) – 2019 Roma, LUISS University Press

Imprese familiari al passaggio dimensionale: la sfida oltre la successione in azienda (Dario Voltattorni, Bernaldo Bertoldi) – 2019, EGEA

Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari di successo (Mezzadri A.) – 2005 Franco Angeli

Il family business: manuale di gestione delle imprese familiari (Corsico F, Acciarini C, Peruffo E.) – 2020 Luiss Press university

Handbook of research on family business (Poutziouris, Panikkos, Kosmas Smyrnios, and Sabine Klein, eds) – 2008. Edward Elgar Publishing

L'impresa familiare: un'anomalia italiana? (Magda Bianco, Silvia Giacomelli, Salvatore Rossi)
Fascicolo 1, gennaio-febbraio 2012 il Mulino (ISSN 0027-3120)
(doi: 10.1402/36341)

(Primo) Non comandare (Pierangelo Soldavini, Francesco Pagano, Natalia Borri) – 2021 Il sole 24 ore.

PAPER / PUBBLICAZIONI

Aronoff, Craig & Ward, John. (2011). More Than Family: Non-family Executives in the Family Business. 10.1057/9780230116160.

Chrisman, James J., Jess H. Chua, and Lloyd P. Steier. "An introduction to theories of family business." (2003): 441-448.

Sciascia, Salvatore & Pongelli, Claudia. (2019). I cinque miti da sfatare sulle imprese familiari.

Wery, Roger & Waco, Marc. (2004). Why good strategies fail. Handbook of Business Strategy. 5. 153-157. 10.1108/10775730410493522.

Miroshnychenko I, De Massis A, Miller D, Barontini R. Family Business Growth Around the World. Entrepreneurship Theory and Practice. 2021;45(4):682-708. doi:10.1177/1042258720913028

Songini, L., Morelli, C., Gnan, L., & Vola, P. (2015). The why and how of managerialization of family businesses: evidences from Italy. *Piccola Impresa / Small Business*, (1). <https://doi.org/10.14596/pisb.179>

McConaughy DL. Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*. 2000;13(2):121-131. doi:[10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x)

Gudmundson D, Hartman EA, Tower CB. Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*. 1999;12(1):27-39. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00027.x

Jennings, Jennifer & Breitzkreuz, Rhonda & James, Albert. (2013). When Family Members Are Also Business Owners: Is Entrepreneurship Good for Families?. *Family Relations*. 62. 10.1111/fare.12013. <https://www.fondirigenti.it/documents/35495/6af36d60-929c-a30e-8f2f-dc19f03b2e95>

Harris D, Martinez JJ, Ward JL. Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*. 1994;7(2):159-174. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x

Hoffman J, Hoelscher M, Sorenson R. Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*. 2006;19(2):135-145. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x

Kelleci R, Lambrechts F, Voordeckers W, Huybrechts J. CEO Personality: A Different Perspective on the Nonfamily Versus Family CEO Debate. *Family Business Review*. 2019;32(1):31-57. doi:[10.1177/0894486518811222](https://doi.org/10.1177/0894486518811222)

Miller, Danny & Le Breton-Miller, Isabelle & Minichilli, Alessandro & Corbetta, Guido & Pittino, Daniel. (2013). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioral Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*. 51. 10.1111/joms.12076.

P n, Sindhuja. (2010). Performance and Value Creation: Family Managed Business versus Non-Family Managed Business. *IUP Journal of Business Strategy*. 6

Sorenson RL. The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*. 2000;13(3):183-200. doi:[10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x)

Szulanski, Gabriel and Kruti Amin. "Learning to Make Strategy: Balancing Discipline and Imagination." *Long Range Planning* 34 (2001): 537-556.

Wiklund J, Nordqvist M, Hellerstedt K, Bird M. Internal versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2013;37(6):1319-1340. doi:[10.1111/etap.12068](https://doi.org/10.1111/etap.12068)

Zachary MA, McKenny A, Short JC, Payne GT. Family Business and Market Orientation: Construct Validation and Comparative Analysis. *Family Business Review*. 2011;24(3):233-251. doi:10.1177/0894486510396871

SITOGRAFIA

<https://www.egonzehnder.com/insight/competencies-that-generate-growth-return-on-leadership>

<https://www.familybusinessmagazine.com/when-non-family-member-leads-family-business>

<https://www.gianlucalandone.it/la-strategia-aziendale-delle-pmi/>

<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1402/89230>

<http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/4901>

<http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/3669>

<http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/5462>

<http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/5218>

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/do-you-have-the-right-leaders-for-your-growth-strategies>

https://www.michaelpage.it/sites/michaelpage.it/files/family_business.pdf

<https://www.giornaledellepmi.it/limpresa-familiare-per-crescere-si-deve-aprire-a-manager-esterni-anche-a-tempo/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/un-nuovo-processo-l-allenamento-imprese-familiari-la-crescita-ADm77aGB>

<https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2021/01/26/Presentazione-XII-Osservatorio-AUB.pdf>

<https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2021/01/26/Executive-Summary-AUB-XII-edizione.pdf>

https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Il-top-management-nelle-aziende-italiane-a-controllo-familiare_19Jun2007.pdf

<https://www.aidp.it/hronline/2014/2/3/il-ruolo-del-management-esterno-nella-crescita-delle-imprese-familiari.php>

<https://www.pmi.it/professioni/lavoro-e-carriera/196934/imprese-familiari-e-manager-esterni-possibile-convivenza.html>

<https://www.fabbricafuturo.it/manager-esterni-nelle-pmi-familiari-serve-un-cambiamento-culturale/>

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/2019%20Family%20Business%20Survey_Deloitte%20Italia.pdf

<https://www.consulenzalegaleitalia.it/impresa-familiare/>

<https://know.cerved.com/data-innovation/dati-web-per-aziende-familiari/>

<https://www.academia.bz.it/articles/le-imprese-familiari-crescono-piu-delle-altre>

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1042258720913028>

https://www.michaelpage.it/sites/michaelpage.it/files/family_business.pdf

<https://republicsmetoolkit.com/family-managers-versus-outside-managers-in-your-family-business/>

<https://thethrivingsmallbusiness.com/managing-the-family-business/>

<https://know.cerved.com/imprese-mercati/imprese-familiari/>

https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2020/07/20/news/europa_pochi_manager_con_compетенze_obsolete-261912213/

<https://www.kongnews.it/carriere-e-lavoro/aziende-verso-la-managerializzazione-lidentikit-del-manager-ideale/>

<https://hbr.org/2020/01/managing-the-trickiest-parts-of-a-family-businesses>

<https://www.economymagazine.it/news/2020/09/05/news/la-cura-e-una-trasfusione-di-managerialita-20062/>

<https://www.lavoce.info/archives/63758/imprese-troppo-piccole-per-competer/>

https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/AidAF-13-marzo-2013_il-ruolo-dei-consiglieri-esterni_7mar2013.ppt.pdf

[https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/12/25/pmi-imprese-manager/#:~:text=Perch%C3%A9%20le%20PMI%20non%20crescono,\(Giuseppe%20De%20Rita%2C%20cit](https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2019/12/25/pmi-imprese-manager/#:~:text=Perch%C3%A9%20le%20PMI%20non%20crescono,(Giuseppe%20De%20Rita%2C%20cit)

<https://www.pwc.com/it/it/publications/ceosurvey/2021/docs/2021ceosurveyita.pdf>

<https://www.familybusinessmagazine.com/when-non-family-member-leads-family-business>

<https://www.thefbcg.com/resource/preparing-the-board-for-a-non-family-ceo/>

<https://londoneconomics.co.uk/wp-content/uploads/2011/09/101-Comparing-the-economic-performance-of-family-businesses-and-non-family-businesses.pdf>

<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/importance-business-growth>

https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Il-top-management-nelle-aziende-italiane-a-controllo-familiare_19Jun2007.pdf

<https://www.michaelpage.it/advice/consigli-di-management/la-gestione-del-colloquio/manager-e-imprenditori-due-punti-di-vista>

<https://manercpa.com/7-steps-choosing-successor-family-business/>

<https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>