

LUISS



Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Indice

Introduzione

Capitolo 1. Il *family business*: Concetti Fondamentali

1.1 Definizione e caratteristiche del *family business*

1.2 Il ruolo delle imprese familiari nell'economia globale e italiana

1.3 Punti di forza e debolezza delle imprese familiari

Capitolo 2. Modelli di Governance e Dinamiche Manageriali

2.1 Modelli teorici: *agency theory* e *stewardship theory*

2.2 Formalizzazione e informalità nella *governance* aziendale

2.3 Ruolo degli organi di governance: CDA e amministratori indipendenti

2.4 Pianificazione della successione: vincoli e opportunità

2.5 Innovazione e professionalizzazione nelle imprese familiari

Capitolo 3. *Case Study*: Gucci

3.1 Storia della maison: dalle origini al successo globale

3.2 Il primo passaggio generazionale e la frammentazione del controllo

3.3 Crisi della terza generazione: il conflitto tra Maurizio Gucci e la famiglia

3.4 Le ragioni della "dinastia mancata": analisi degli errori di governance

3.5 Rinascita sotto la guida di Kering: governance moderna e risultati straordinari

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Nel panorama economico internazionale e nazionale le *business family* costituiscono una componente fondamentale, e pur contribuendo in modo significativo alla creazione di valore, all'occupazione e allo sviluppo territoriale, pongono questioni legate all'interazione tra dimensione familiare e aziendale. La gestione delle *business family* è affidata a diversi modelli di *governance* e richiede la capacità di affrontare dinamiche *manageriali*, assai, complesse.

Scopo di questa tesi è quello di analizzare il tema delle *family business* combinando uno studio teorico con un'analisi pratica di un caso studio, individuando quegli elementi che possono determinare il successo o l'insuccesso della gestione *manageriale* e le vulnerabilità che caratterizzano queste imprese, con particolare attenzione al ruolo della *governance* e della pianificazione strategica; la scelta del caso Gucci offre una chiave interpretativa che consente di comprendere le dinamiche di gestione e i rischi legati al controllo familiare.

L'elaborato si compone di 3 capitoli.

Il primo capitolo analizza i concetti fondamentali delle *family business*, a partire dalla sua definizione, e dalle caratteristiche distintive e dal ruolo svolto dalle stesse imprese familiari, individua, altresì, i punti di forza delle *family business*, quali la visione di lungo termine e i valori condivisi, ma anche le loro vulnerabilità, tra cui conflitti interni e difficoltà di gestire il cambiamento. Il capitolo si conclude con un'esplorazione dei modelli evolutivi e delle diverse tipologie di *governance*, nonché delle difficili relazioni tra famiglia e impresa.

Il secondo capitolo è dedicato ai modelli di *governance* e sulle dinamiche *manageriali*. Particolare attenzione riveste il tema dell'equilibrio tra formalizzazione e informalità nella *governance*, così come quello degli organi di controllo quali il Consiglio di Amministrazione e gli amministratori indipendenti. Il capitolo, infine, descrive la pianificazione della successione e il contributo dell'innovazione e della professionalizzazione per la crescita aziendale.

Il terzo capitolo analizza il caso studio di Gucci, a partire dalla storia dell'azienda, e

dei momenti più significativi della sua evoluzione, tra cui il primo passaggio generazionale, la crisi della terza generazione e le tensioni interne che hanno portato alla perdita del controllo familiare, per finire con la rinascita di Gucci sotto la guida di Kering.

La tesi si conclude con una sintesi delle principali risultanze emerse e delle implicazioni pratiche che consentono di garantire la sostenibilità e il successo delle imprese familiari nel tempo.

CAPITOLO 1

FAMILY BUSINESS: CONCETTI FONDAMENTALI

1.1. Definizione e Caratteristiche del Family Business

Nel corso del tempo sono stati molti gli studiosi che hanno cercato di dare una univoca e pacifica definizione di *family business* pur senza riuscirci; ciò nondimeno si è venuta ad affermare l'idea di quanti sostengono che l'impresa familiare sia una sottocategoria del nucleo principale di “azienda generica”, caratterizzata da propri elementi distintivi, che la differenziano da altri istituti e che rappresentano l'intersezione tra impresa e famiglia, dotate ciascuna di strutture e regole di comportamento proprie e relativamente stabili.¹

La letteratura accademica ha elaborato una pluralità di contributi diretti a “sistematizzare” le definizioni di *family business*², e già nel 1989, Handler individuava quattro dimensioni fondamentali per definire l'impresa familiare: il grado di proprietà e controllo esercitato dai membri della famiglia; il passaggio generazionale; l'interdipendenza tra i sistemi familiare e imprenditoriale e una molteplicità di condizioni accessorie.³ Successivamente Chua, Chrisman e Sharma hanno individuato ben 21 definizioni distinte, riconducibili alla natura e al grado di coinvolgimento della famiglia nell'impresa.⁴ Più recentemente Frolén ha proposto una raccolta sistematica di oltre cinquanta definizioni, riclassificandole in dieci categorie: proprietà familiare; controllo assembleare; *management* familiare; impiegati familiari; proprietà e gestione congiunta; trasmissione generazionale; interdipendenza tra sistemi; altre definizioni multiple inclusive o esclusive.⁵

1 Mussolino D., *Profili di analisi del family business in un approccio economico – aziendale*, Aracne, 2005, p. 8.

2 Di Toma, P., Montanari, S., *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, Italia: Franco Angeli Edizioni, 2014, pp. 12 e ss.

3 Handler W.C., *Methodological Issues and considerations in studying family business in Family Business review*, Vol. 2, n. 3, 1989, pp. 257 – 276.

4 Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. *Defining the family business by behavior**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 1999.

5 Frolén, R.H., *Crown princes in the clay: an empirical study on the tackling of succession challenges in*

Ulteriormente, Miller in un articolo pubblicato sul *Journal of Corporate Finance*, ha selezionato 28 definizioni di impresa familiare, limitando l'analisi ai soli studi quantitativi⁶

L'eterogeneità dei contributi e, in alcuni casi, la loro discrezionalità concettuale hanno indotto Astrachan, Klein e Smyrnios a rilevare come, nonostante fossero trascorsi oltre dieci anni dalle osservazioni di Handler, la definizione di impresa familiare rimanesse “*la prima e più evidente sfida che i ricercatori del settore devono affrontare*”⁷ senza che si fosse ancora giunti a un'accezione universalmente condivisa.

Anche dopo il lavoro di Astrachan, Klein e Smyrnios, non tutte le criticità sono state risolte, sebbene il numero di studiosi che si sono dedicati al tema sia significativamente aumentato. Questo ha contribuito a un generale consenso sul fatto che il tratto distintivo dell'impresa familiare risieda nell'interazione tra famiglia e *business*, ma ha altresì reso più urgente l'esigenza di pervenire a una solida teoria d'impresa, capace di definire un *corpus* di ricerca condiviso.⁸A venticinque anni di distanza, il campo di studi sulla *family business* continua ad evolversi, mantenendo una natura dinamica che richiede ulteriori chiarificazioni teoriche. Ward, nel passare in rassegna le principali definizioni presenti in letteratura, ha tentato di spiegare le difficoltà definitorie facendo riferimento alla multiformità del fenomeno, che può configurarsi tanto nella piccola impresa artigiana gestita dal fondatore quanto nella grande società quotata di quarta generazione.⁹

Alla luce dell'opera della letteratura più recente è possibile definire la *family business* come quella impresa “*in cui i portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono a un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra di loro da vincoli*

Dutch family farms. Royal Van Gorcum, Assen, The Netherlands, 2002, pp. 321-340.

6 Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press, Boston, 2007, pp. 829 – 858.

7 Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X., *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem* in *Family Business Review*, 15(1), 2002, pp. 45-58.

8 Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P., *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm* in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 2005, pp. 555-575.

9 Ward, J. L., *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan, 2005.

di parentela o affinità”¹⁰, è “quella attività imprenditoriale che può intimamente identificarsi in una famiglia per una o più generazioni.”¹¹ Come già osservato non mancano studi e ricerca che definiscono, l'impresa familiare facendo riferimento a parametri come proprietà¹², gestione¹³ e continuità^{14,15}. Il 27 maggio del 2008 l'*European Family Business*¹⁶ ha pubblicato specifiche linee guida, sulla base delle quali l'impresa di qualsiasi dimensione può considerarsi come familiare. In ragione di tali linee guida l'impresa è considerata familiare:

- se la maggior parte del capitale sociale è in possesso del fondatore, o di chi ha acquisito la maggioranza del capitale sociale, nonché dei loro coniugi, ascendenti o discendenti;
- se almeno un membro della famiglia partecipa alla direzione e o alla gestione dell'azienda rivestendo un ruolo apicale;
- se almeno un membro della famiglia è coinvolto nella *governance* dell'impresa;
- in caso di società quotata questa soddisfi la definizione di impresa familiare se la persona che ha costituito, acquisito l'impresa o i loro familiari discendenti possiedono almeno il 25% del capitale sociale.¹⁷

Le definizioni indicate nel *report* presentano uno o più delle seguenti caratteristiche distintive: maggioranza dei membri della famiglia negli organi decisionali; combinazione tra i valori aziendali e quelli familiari; incidenza delle questioni familiari sull'andamento aziendale; coinvolgimento attivo di uno o più membri della

10 Corbetta G., *Le imprese familiari*, Egea, Milano 1998, p. 16.

11 Schillaci C.E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 7.

12 intesa come la percentuale di azione e di controllo effettivo dell'impresa.

13 intesa come lo svolgimento di compiti esecutivi o di governo all'interno dell'impresa familiare, nonché come la capacità di nominare dirigenti, generalmente membri della famiglia.

14 che si riferisce a numero di generazioni familiari coinvolte nella gestione dell'azienda.

15 Mirone F., *L'impresa familiare e longevità. I driver per vincere la sfida del tempo*, Francoangeli, Milano, 2014 p.17.

16 Federazione Europea dell'Associazione Nazionali che rappresenta le imprese familiari a lungo termine di qualsiasi dimensioni.

17 Mirone F., *L'impresa familiare e longevità. I driver per vincere la sfida del tempo*, Francoangeli, Milano, 2014, pp. 17 ess.

famiglia nell'operatività aziendale; e rilevanza delle relazioni familiari nella successione e nel trasferimento del potere gestionale.¹⁸

Conseguentemente la *business family* si articola intorno a quattro elementi che ne delineano la peculiare fisionomia distinguendola da altre forme organizzative, e al contempo ne riflettono la complessità.¹⁹ Il primo di tali elementi è quello proprietario, da intendersi come la detenzione di una quota significativa del capitale sociale da parte di una o più famiglie, che può manifestarsi attraverso la titolarità di azioni in società per azioni o di partecipazioni in società a responsabilità limitata o in altre tipologie societarie. La dottrina ha evidenziato che la concentrazione della proprietà in capo a un nucleo familiare sia un tratto caratteristico delle *business family*, spesso connesso ad una visione a lungo termine e a una maggiore stabilità dell'assetto proprietario, contrariamente a quanto accade nelle imprese a capitale diffuso. L'importanza di tale elemento risiede nella capacità della famiglia di esercitare una significativa influenza sulle scelte strategiche e di indirizzare l'orientamento dell'impresa, in virtù del potere di controllo derivante dal possesso della maggioranza del capitale azionario o di una partecipazione qualificata.²⁰ L'elemento di *governance* in esame riguarda il controllo esercitato da uno o più membri del nucleo familiare sull'impresa - attraverso il possesso di una quota azionaria significativa; controllo che si traduce nell'occupazione di posizioni dirigenziali o di *membership* all'interno del Consiglio di Amministrazione, garantendo in tal modo la rappresentanza e la tutela degli interessi e dei valori familiari nei processi decisionali strategici e operativi, anche se questo non comporta necessariamente una gestione esclusiva da parte della famiglia, e conferisce ai suoi membri un'influenza determinante nella formulazione delle politiche aziendali, nell'approvazione dei piani strategici e nel monitoraggio dell'operato del *top management*. La combinazione dell'elemento proprietario e dell'elemento di *governance* rende più semplice allineare la visione strategica all'esecuzione operativa. L'elemento generazionale, da intendersi quale previsione di un successore

18 Cristiano E. *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico – aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012, p. 13.

19 Bertoldi B., *Entrepreneurial Essence in Family Businesses in Continuity in Family Capitalism*, Springer, 2021.

20 Bertoldi B., *La teoria delle aziende familiari*, Giappichelli.

che possa assumere la guida dell'impresa in futuro, unitamente alla cura della sua formazione e preparazione professionale rappresenta uno dei tratti più tipici e, al tempo stesso, critici dell'impresa familiare,²¹ evidenziando la prospettiva di lungo termine e il desiderio di continuare l'attività imprenditoriale per il tramite delle generazioni future. La pianificazione successoria non si limita alla semplice individuazione del successore, ma si concretizza in un processo strutturato diretto ad acquisire progressivamente conoscenze e competenze manageriali, e volto a garantire la continuità aziendale e la sostenibilità nel lungo periodo. La letteratura evidenzia come l'assenza di un'adeguata *governance* successoria rappresenti uno dei principali fattori di rischio per l'insorgenza di crisi organizzative e la prematura cessazione delle attività nelle imprese a controllo familiare. In ultimo, l'elemento gestionale riguarda la presenza di uno o più membri della famiglia in posizioni rilevanti nel *top management* dell'impresa, infatti anche se la famiglia detiene il controllo proprietario e di *governance*, la partecipazione attiva alla gestione quotidiana - che può avvenire anche con il supporto di *managers* esterni alla famiglia, che apportano competenze professionali e prospettive differenti, contribuendo all'innovazione e alla crescita dell'impresa - è un ulteriore elemento distintivo tipico della *family business*. La coesistenza di membri familiari e *managers* esterni nel *top management* è sempre più diffusa, poiché consente di bilanciare la conoscenza tacita e la cultura aziendale tramandate dalla famiglia con le migliori e più efficaci pratiche *manageriali* e le visioni strategiche del mercato globale. Questi quattro elementi, nella loro combinazione dinamica e diversa per ciascuna *family business*, individuano il perimetro dell'impresa familiare, conferendole specificità in termini di struttura, processi decisionali e prospettive future. Comprendere la loro interrelazione è fondamentale per analizzare le *performance*, le sfide e le opportunità che caratterizzano questo modello imprenditoriale:²² tali elementi combinati tra loro, generano diverse tipologie di imprese familiari. Con particolare riferimento al legame esistente tra la famiglia e l'impresa familiare, si generano l'impresa familiare

21 Ibidem.

22 Ibidem.

di lavoro, di direzione, d'investimento e congiunturali.²³L'impresa familiare di lavoro, è caratterizzata dal fatto che i membri della famiglia prestano all'interno della *family business* un'attività lavorativa effettiva e continuativa, collaborando attivamente nella produzione di beni o nell'erogazione di servizi, svolgendo mansioni operative o di supporto. Nell'impresa familiare di direzione, i familiari prestano un'attività di tipo direttivo, occupandosi della gestione e dell'organizzazione dell'impresa. Nell'impresa familiare d'investimento l'apporto dei membri della famiglia è principalmente di natura finanziaria, apportando capitali all'impresa. L'impresa familiare congiunturale è quella in cui i membri della famiglia prestano la propria attività lavorativa in quanto eredi a prescindere dalla propria reale motivazione professionale.²⁴ Combinando altre variabili tra loro è possibile individuare altre forme di imprese familiare, considerando il ruolo di governo economico e quello di direzione, infatti, è possibile distinguere le imprese in imprese familiari domestiche, tradizionali e allargate.²⁵

Il modello delle imprese familiari domestiche è caratteristico di imprese giovani, solitamente di piccole dimensioni e nelle quali il capitale di rischio è detenuto da uno o pochi familiari, che rivestono ruoli rilevanti nella *governance* aziendale. La struttura personale è composta prevalentemente dai membri della famiglia affiancati da un numero esiguo di collaboratori “esterni”; la struttura organizzativa è di tipo elementare e le combinazioni economiche sono poche. L'ottenimento di competitività di queste imprese è connesso all'utilizzo di risorse familiare economiche e lavorative. L'evoluzione di queste imprese in altre tipologie di imprese familiare è lenta, ed a volte riguarda più generazioni.²⁶Le imprese familiari tradizionali si differenziano da quelle domestiche, non solo e non tanto per le maggiori dimensioni, quanto per la composizione degli organi di direzione cui possono accedere anche soggetti estranei alla famiglia.²⁷

23 Cristiano E. Ferraro O., *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare. Analisi del fenomeno e aspetti valutativi*, FrancoAngeli, Milano, 2013, p.17.

24 Ibidem.

25 Ibidem.

26 Cristiano E. Ferraro O., *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare. Analisi del fenomeno e aspetti valutativi*, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 21.

27 Cristiano E. Ferraro O., *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare. Analisi del fenomeno e aspetti valutativi*, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 22.

L'impresa familiare allargata è un'evoluzione del modello tradizionale di impresa familiare, che coinvolge esclusivamente i membri del nucleo familiare ristretto. In contrapposizione a tale organizzazione familiare tradizionale, l'impresa familiare allargata estende la base partecipativa a una molteplicità di soggetti che mantengono un vincolo – seppur meno stringente – con la famiglia fondatrice, ma non necessariamente appartengono al nucleo familiare originario. Tale modello imprenditoriale si contraddistingue per l'inclusione nell'attività d'impresa di individui esterni alla famiglia, purché legati a essa da rapporti di affinità o da consolidate relazioni collaborative.²⁸

1.2. Il ruolo delle imprese familiari nell'economia globale e italiana

Le *business family* svolgono un ruolo fondamentale nel sistema economico globale, generando una quota significativa del Prodotto Interno Lordo globale e garantendo ampi volumi occupazionali. La loro influenza si è consolidata nel corso del XXI secolo, stante la loro peculiare configurazione che conferisce stabilità e promuove uno sviluppo sostenibile all'interno del tessuto socio-economico dei singoli Paesi.

Il consolidamento e la crescita delle *business family* prescindono dalla semplice espansione finanziaria, ma includono la capacità di sviluppare l'adattabilità organizzativa, di rafforzare i valori aziendali e di contribuire attivamente a un futuro caratterizzato da maggiore sostenibilità. Uno studio approfondito, condotto su un campione rappresentativo di quasi 2.700 imprese familiari ha mostrato che la solidità della *governance* e l'efficacia della *leadership*, così come la considerazione della sostenibilità come valore primario di crescita e gli investimenti strategici – inclusi operazioni di fusione e acquisizione (M&A) e l'apporto di capitale di crescita – costituiscono i fattori fondamentali del loro successo; infatti le entità familiari capaci di operare una sintesi tra la salvaguardia della tradizione e l'impulso all'innovazione, sono quelle che registrano *performance* aziendali statisticamente maggiori, distinguendosi per la loro propensione a generare "valore con valori".

28 Demattè C., Corbetta G. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993.

Nel contesto dell'economia italiana, le imprese familiari costituiscono una percentuale preponderante del comparto aziendale nazionale, oscillando tra il 65% e l'87% del totale²⁹, e contribuiscono significativamente a generare il PIL del Paese, con stime che variano significativamente tra il 16% e il 40%.³⁰ Il loro impatto sul mercato del lavoro assume eccezionale rilevanza: si stima che il 74,2% dei dipendenti complessivi in Italia sia impiegato in imprese familiari che generano ricavi superiori a 20 milioni di euro.³¹ Queste entità sono altresì celebri per la loro notevole longevità, come attestato dalla presenza di 13 aziende familiari italiane tra le cento più antiche del mondo.³²

Le *business family* italiane si caratterizzano per una flessibilità operativa e una capacità di adattamento che si concretizzano in processi decisionali accelerati, consentendo una risposta tempestiva alle fluttuazioni e alle dinamiche del mercato.³³ Un tratto distintivo di molte di esse è la preferenza per l'eccellenza artigianale e la qualità intrinseca del prodotto, spesso anteposta alla semplice logica della produzione di massa.³⁴ È un dato rilevante che le imprese familiari che hanno gestito con successo transizioni generazionali mostrino risultati economico-finanziari che superano la media del settore.³⁵ In aggiunta, la Borsa Italiana evidenzia la più alta incidenza di aziende controllate da famiglie (74,9%).³⁶ Le imprese familiari italiane

29 Corbetta G., Minichilli A. e Quarato F. (a cura di) *III Rapporto Osservatorio AUB* su tutte le Aziende Familiari di medie e grandi dimensioni* in <https://www.aidaf.it/dati-statistiche-aziende-familiari/> ; <https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/notizie/le-imprese-familiari-motore-delleconomia-italiana;>

30 Corbetta G., Minichilli A. e Quarato F. (a cura di) *III Rapporto Osservatorio AUB* su tutte le Aziende Familiari di medie e grandi dimensioni* in <https://www.aidaf.it/dati-statistiche-aziende-familiari/>; https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni-ricerca/2020-0588/qf_588_20.pdf.

31 <https://www.pwc.it/it/industries/private-business/osservatorio-imprese-familiari.html>.

32 Corbetta G., Minichilli A. e Quarato F. (a cura di) *III Rapporto Osservatorio AUB* su tutte le Aziende Familiari di medie e grandi dimensioni* in <https://www.aidaf.it/dati-statistiche-aziende-familiari/>

33 <https://www.ilsole24ore.com/art/le-imprese-familiari-motore-sviluppo-italia-AEfO6cI>

34 <https://www.ilsole24ore.com/art/le-imprese-familiari-motore-sviluppo-italia-AEfO6cI>

35 <https://www.confindustria.it/home/aree-tematiche/studi-e-ricerche/dettaglio-ricerca/la-transizione-generazionale-nelle-imprese-familiari>.

36 Corbetta G., Minichilli A. e Quarato F. (a cura di) *III Rapporto Osservatorio AUB* su tutte le Aziende Familiari di medie e grandi dimensioni* in <https://www.aidaf.it/dati-statistiche-aziende-familiari/>

sono inoltre riconosciute come potenti veicoli di innovazione, come testimoniato dal numero crescente di *startup* innovative che affondano le radici in tale contesto.³⁷

Inoltre sul piano globale le imprese familiari si affermano come attori economici di primaria importanza, la cui capacità di generare valore economico e sociale è ampiamente riconosciuta. La loro configurazione peculiare, intrinsecamente legata a un sistema di valori ed a un impegno di lungo termine, le dota di una resilienza intrinseca e di una notevole capacità di adattamento ai mutamenti congiunturali, contribuendo in modo determinante alla prosperità e alla sostenibilità delle economie in cui operano.

1.3. Punti di forza e debolezza delle imprese familiari

La combinazione tra dinamiche aziendali e relazioni familiari genera un complicato equilibrio, che se da un lato assicura vantaggi competitivi, dall'altro presenta delle criticità,³⁸ infatti le *business family* hanno una struttura organizzativa caratterizzata da un'elevata flessibilità gestionale e operativa, che consente alle imprese familiari di adottare soluzioni tempestive rispondenti alle mutevoli condizioni del contesto competitivo - ciò in ragione della stretta relazione tra proprietà e gestione, che semplifica i processi decisionali, rendendoli più snelli e più rapidi ed in virtù della capacità di combinare i valori socio-familiari con gli scopi economico-aziendali. Questa capacità gestionale permette alle *business family* di ricorrere all'adozione di strategie alternative e differenziate, attraverso strumenti di *governance* particolari quali il capitale relazionale, la fiducia interpersonale e un forte *commitment* a lungo termine, realizzando, così, un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo,³⁹ che si concretizza in una maggiore resilienza aziendale, nonché nella capacità di innovare e nella predisposizione a investimenti con orizzonti temporali più ampi, superando l'

37 <https://www.pwc.it/it/industries/private-business/osservatorio-imprese-familiari.html>

38 Almeida H.V., Wolfenzon D., *A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups*, *The Journal of Finance*, 61(6), 2006, pp. 2637-2680.

39 Miller D., Le Breton-Miller I., *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston: Harvard Business School Press, 2005.

incertezza economica e la volatilità dei mercati.⁴⁰ La rete sociale e il capitale reputazionale sono del pari elementi strategici nell'ambito della *governance* d'impresa, facilitando l'instaurarsi e il rafforzarsi di relazioni stabili e durature con i diversi *stakeholder*, riducendo i costi di agenzia, derivanti dall'asimmetria informativa e dai conflitti di interesse tra i diversi attori coinvolti nella gestione aziendale:⁴¹una buona e solida rete sociale favorisce la cooperazione, generando relazioni che non si riducono a semplici transazioni contrattuali, poiché la relazione fiduciaria e la reputazione realizzano efficaci garanzie extragiuridiche che influenzano positivamente la stabilità dei rapporti commerciali e il funzionamento del mercato;⁴²il capitale reputazionale assume un carattere giuridico e strategico poiché la notorietà e il prestigio della famiglia si possono tradurre in un concreto vantaggio competitivo, concretizzandosi in una sorta di "patrimonio immateriale" implicitamente tutelato dall'ordinamento, rafforzando il proposito di mantenere elevati *standard* qualitativi dei prodotti e dei servizi offerti, considerando che la reputazione familiare crea un vincolo reputazionale che promuove pratiche aziendali virtuose, e scoraggia comportamenti scorretti. I membri della famiglia proprietaria e gestionale sono dediti alla crescita e alla prosperità dell'impresa, con lo scopo di trasferirne la proprietà alle generazioni future,⁴³ favorendo l'adozione di decisioni strategiche dirette alla sostenibilità e alla creazione di valore duraturo, piuttosto che a obiettivi di breve termine.

Il legame familiare e la lealtà reciproca tra i componenti della famiglia riducono il rischio di comportamenti semplicemente opportunistici e fraudolenti a danno dei soci e dell'impresa⁴⁴, favorendo profittevoli risultati aziendali.⁴⁵

Inoltre in contesti di offerta limitata di professionisti, le imprese familiari possono attrarre *manager* qualificati grazie a relazioni di fiducia reciproca e fidelizzazione⁴⁶.

40 Ibidem.

41 Anderson R.C., Mansi S.A., Reeb D.M., *Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt*, *Journal of Financial Economics*, 2003, 68(2), pp. 263-285.

42 Ibidem.

43 Miller D., Le Breton-Miller I., op.cit.

44 Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, 22(1), 1997, pp. 20-47.

45 Holderness C.G., Sheehan D.P., *The Role of Majority Shareholders in Reducing Agency Costs: Evidence from the Gold Mining Industry*, *Journal of Financial Economics*, 20, 1998, pp. 317-341.

Nonostante i numerosi vantaggi, le *business family* sono soggette a specifiche criticità, che possono comprometterne la stabilità e la crescita nel medio-lungo periodo.

La gestione della corporate *governance* nelle imprese familiari presenta caratteristiche proprie e complesse, in cui la sovrapposizione tra dinamiche aziendali e relazioni familiari genera criticità e potenziali conflitti, in particolare, la gestione dell'innovazione e la conduzione della transizione generazionale rappresentano due ambiti strategici spesso soggetti a problematiche strutturali e di *governance*. L'innovazione, da intendersi quale strumento per introdurre e implementare nuove idee, prodotti o processi, impone un livello elevato di flessibilità organizzativa, l'impiego di risorse economiche e non, oltre che capacità di adattamento a contesti di mercato dinamici e competitivi, e nelle imprese familiari l'adozione di strategie innovative può essere ostacolata da una serie di fattori come la tendenza a preservare lo *status quo*, l'attaccamento ai valori tradizionali e la volontà di mantenere il controllo decisionale all'interno del nucleo familiare, con il rischio di un approccio conservatore che può limitare l'assunzione di rischi imprenditoriali. Allo stesso modo la transizione generazionale - processo mediante il quale il controllo e la gestione dell'impresa passano da una generazione all'altra - è una fase critica, potendo mettere a dura prova la stabilità aziendale e la continuità strategica, conseguentemente tale passaggio richiede un'attenta pianificazione, e la capacità di conciliare interessi familiari e obiettivi aziendali, che spesso sono divergenti o conflittuali: proprio la difficoltà nel bilanciare le aspettative individuali dei membri della famiglia con le esigenze di efficacia gestionale può generare tensioni interne, indebolendo le strutture di *governance* e compromettendo la profittabilità dell'impresa,⁴⁷ tanto che una percentuale elevata di *family business* non riesce a superare questo momento.⁴⁸ Questo può portare a periodi di indecisione o a un rifiuto

46 Farh J.L., Liang J., Chou L.F., Huang J., The Relationship between Paternalistic Leadership and Employee Performance: The Moderating Role of Subordinate Dependence, *Academy of Management Journal*, 49(5), 2006, pp. 976-986.

47 Corbetta G., Patterns of Development of Family Businesses in Italy, *Family Business Review*, 4, 1995, pp. 255-265.

48 Pellegrini M., Scandura A., *The Intergenerational Transmission of Entrepreneurial Skills in Family Firms*, *Journal of Family Business Management*, 2(1), 2008, pp. 5-26; Corbetta G., Patterns of Development of Family Businesses in Italy, *Family Business Review*, 4, 1995, pp. 255-265.

acritico delle strategie precedenti. Inoltre le famiglie possono avere interessi egoistici che inducono a privilegiare benefici privati, con un impatto negativo sulla redditività e sul valore aziendale. Un attaccamento eccessivo ai metodi di gestione precedenti da parte dei discendenti può definire un *management* acritico, incapace di adattare la strategia d'impresa alle evoluzioni delle condizioni di mercato.

La *performance* delle imprese familiari è influenzata in modo significativo dalla combinazione di questi fattori, sia positivi che negativi, con evidenti ripercussioni sul tessuto economico dell'area in cui operano. La letteratura finanziaria continua ad investigare la relazione tra proprietà familiare e *performance*, evidenziando risultati a volte contraddittori e sottolineando la complessità di questa forma di organizzazione.

49.

49 Baschieri G., Carosi A., Mengoli S., “*Family Firms and Performance in Italy*”, *Working paper*, 2013. Mengoli S., Pazzaglia F., Sapienza A., “*Family Business and Performance: The Italian Evidence*”, *Working paper*, 2013.

CAPITOLO 2

MODELLI DI GOVERNANCE E DINAMICHE MANAGERIALI

2.1. Modelli teorici: *agency theory* e *stewardship theory*

La letteratura giuridico-economica ha discusso dei fondamenti teorici della *governance* societaria, concentrandosi su due paradigmi tra loro antitetici: l'*agency theory* e la *stewardship theory*. Tali modelli, anche se accomunati dall'obiettivo di ottimizzare l'efficienza gestionale, partono da presupposti diversi sulla natura umana e sulla motivazione dei *manager*. La dottrina giuridica ed economica italiana ha assimilato, criticato e adattato tali modelli, integrandoli nel proprio contesto normativo e culturale.⁵⁰La *agency theory*, sviluppata nell'ambito della letteratura economico-aziendalista a partire dal contributo di Jensen e Meckling nel 1976, si basa sul principio della separazione tra proprietà e controllo, tipica delle imprese moderne, in cui i *principals* si avvalgono nella gestione aziendale di soggetti terzi, gli *agents: managers* o amministratori.⁵¹ La relazione tra *principals* e *agents* può generare un conflitto di interessi strutturale, il cosiddetto problema di agenzia, che si

⁵⁰ Zattoni, A., *Assetti proprietari e corporate governance*. Egea, Milano, 2006; Di Toma, P., Montanari, S., *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, Italia, Franco Angeli Edizioni, 2014, p. 88

⁵¹ Pilati M., Salvemini S., *Il contributo della teoria dell'agenzia allo sviluppo del capitalismo manageriale* in *Giornale degli Economisti e Annali di Economia Nuova serie*, Anno 47, n. 3/4, Società Italiana di Economia, 1998, pp. 187-211

verifica quando non vi è convergenza negli interessi e obiettivi che si vogliono raggiungere.⁵² L'incompatibilità tra gli interessi degli azionisti e quelli dei *managers* è aggravata da fenomeni quali l'asimmetria informativa, in ragione della quale gli agenti hanno un vantaggio conoscitivo rispetto ai *principals*, rendendo difficile il monitoraggio effettivo della loro condotta e delle loro azioni.⁵³ Tale squilibrio può incentivare comportamenti opportunistici, essendo i *managers* inclini a sfruttare la propria posizione privilegiata in danno degli azionisti. Un ulteriore elemento di criticità è costituito dall'azzardo morale, che si verifica quando gli agenti, una volta instaurato il rapporto contrattuale, deviano dagli interessi dei *principals* perseguendo scopi personali, quali la massimizzazione della retribuzione, la riduzione dell'impegno lavorativo o l'assunzione di rischi non totalmente condivisi dagli azionisti.⁵⁴ Un terzo fattore di distorsione è rappresentato dalla selezione avversa, che si verifica nella fase antecedente alla stipula del contratto, se l'agente ha informazioni private sulle proprie capacità o intenzioni, non accessibili al *principal*, con conseguenti inefficienze nella selezione del contraente. Per contenere tali criticità, la teoria dell'agenzia propone l'adozione di meccanismi di *governance* finalizzati a ridurre i conflitti di interesse; tali meccanismi includono schemi di retribuzione legati alla *performance*, quali *stock option* e piani di incentivazione di lungo periodo, volti ad allineare gli interessi degli agenti a quelli dei *principals*.⁵⁵ Ulteriori strumenti sono rappresentati dall'indipendenza degli amministratori, dall'efficacia dei controlli interni esercitati dal consiglio di amministrazione e dal collegio sindacale, nonché dall'adozione di politiche di trasparenza informativa, in linea con gli obblighi di *disclosure* previsti dalla normativa societaria.⁵⁶ Un ruolo complementare, seppure significativo, è svolto dal mercato del controllo societario, dove la minaccia di *takeover* ostili o l'attivismo degli investitori istituzionali possono esercitare una funzione "disciplinante" nei confronti dei *managers*, costituendo un monito per gli stessi. I conflitti tra *principals* e *agents* comportano una serie di spese, definite costi

52 Sorci C., *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*, Italia, Giuffrè, 2008, p. 142

53 Guerci M., *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. Italia, Franco Angeli Edizioni, 2011, p. 121

54 Ibidem. Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, Italia, Firenze University Press, 2006, p. 370.

55 Ibidem

56 Governance as a Catalyst for Public Sector Sustainability.2023. Stati Uniti:IGI Global.

di agenzia, che si articolano in costi di monitoraggio, sostenuti dai *principals* per controllare l'operato degli agenti, costi di *bonding*, sopportati dagli agenti per dimostrare la propria affidabilità, e perdita residua, intesa come la riduzione di valore che persiste nonostante l'adozione dei meccanismi di *governance*.⁵⁷In contrapposizione alla prospettiva conflittuale dell'*agency theory*, la *stewardship theory* elabora una visione diversa della relazione tra proprietà e *management*, fondata su presupposti umani e motivazionali opposti, postulando una natura umana naturalmente orientata alla cooperazione e alla fiducia reciproca, superando la tradizionale dicotomia tra interessi conflittuali e l'analisi economica convenzionale della *governance*.⁵⁸A differenza del modello *agency*-centrico che interpreta l'agire amministrativo in chiave di opportunismo razionale, la teoria in esame presume che i dirigenti siano guidati da una relazione tra motivazioni intrinseche ed estrinseche, che includono il bisogno di autorealizzazione professionale, l'identificazione con l'organizzazione, il senso di responsabilità sociale e la ricerca di legittimazione.⁵⁹ Lo *steward* viene inteso come attore sociale incline a realizzare relazioni fiduciarie, nelle quali il prestigio professionale e la reputazione sono beni relazionali più importanti della semplice massimizzazione del profitto, e ciò porta a una rilettura dei meccanismi di governo societario, mentre l'*agency theory* sottolinea la necessità di controllo formali e incentivi monetari, l'approccio fiduciario privilegia modelli organizzativi basati sulla delega, sulla condivisione degli obiettivi strategici e sull'allineamento tra *principals* e *managers*.⁶⁰In tale prospettiva, le strutture di *governance* dovrebbero confluire in apparati di vigilanza a piattaforme volte alla creazione di contesti relazionali più favorevoli alla realizzazione del potenziale *manageriale*; ciò implica la necessità di ridefinire il ruolo del consiglio di amministrazione - che da organo di controllo si trasforma in mediatore - e dei

57 Ross S., *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem* in <https://www.aeaweb.org/aer/top20/63.2.134-139.pdf>

58 Perano M., Montera R., *Stewardship theory, sostenibilità e cocreazione di valore: quale connubio nelle imprese?* In *Stewardship. La nuova sostenibilità?*, Italia, Aracne Editore, 2018, pp. 19-33.

59 Ibidem.

60 Angiola, N., *Corporate governance e impresa familiare*, Italia, Giappichelli, 2001, p 30

processi decisionali in termini deliberativi invece che semplicemente autoritativi.⁶¹

Tali modelli mostrano la loro massima efficacia in contesti caratterizzati da un'elevata complessità ambientale, in cui la flessibilità decisionale e la capacità di innovazione sono fattori critici di successo. Anche la *stewardship theory* presenta diverse criticità operative, e la principale riguarda la sua presunta “ingenuità antropologica”, essendo spesso accusata di sottovalutare la pervasività dei comportamenti opportunistici in contesti organizzativi reali, tanto più che studi comportamentali hanno dimostrato che anche i *manager* più “idealisti” sviluppano forme di razionalità situazionale quando sono sottoposti a forti pressioni competitive o a incentivi distorti. Un ulteriore limite va ricercato nella difficoltà di tradurre i principi astratti della teoria in strumenti gestionali concreti. Mentre l'*agency theory* crea un *toolkit* operativo preceso e definito, la *stewardship theory* spesso si perde in raccomandazioni generiche circa l'importanza della cultura aziendale o della *leadership* etica, senza dare indicazioni precise su come implementare tali concetti in concreto e nella pratica *governance*.

Le differenze tra le due teorie vanno ricercate nei loro assunti psicologici e sociologici sul comportamento individuale e di gruppo, infatti mentre l'*agency theory* è basata su una visione di razionalità economica limitata e di autointeresse, la *stewardship theory* si basa su una visione più socio-psicologica che valorizza l'identificazione organizzativa e la motivazione intrinseca.

Nonostante le loro differenze, alcuni studiosi suggeriscono una possibile complementarità tra le due teorie. In contesti diversi o in diverse fasi del ciclo di vita di un'impresa, un approccio potrebbe essere più pertinente dell'altro: la *agency theory* potrebbe essere più utile per analizzare situazioni di forte incertezza e potenziale conflitto, mentre la *stewardship theory* potrebbe spiegare meglio il successo di *leadership* ispirazionali e di culture aziendali forti.

La dottrina italiana, pur non aderendo acriticamente, ha ampiamente riconosciuto la rilevanza della *agency theory*, in particolare nel contesto del diritto societario e della

61 Mayntz R., *La teoria della governance: sfide e prospettive* in <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/3EAF13E30121A2C9EF27DA497CF55E08/S0048840200026472a.pdf/div-class-title-la-teoria-della-span-class-italic-governance-span-sfide-e-prospettive-div.pdf>

corporate governance delle società quotate. Il Codice Civile italiano, in particolare nelle norme dedicate alla società per azioni, offre numerosi riscontri ai temi sollevati dalla *agency theory*, anche se non la menziona esplicitamente.

L'articolo 2381 del Codice Civile sui doveri degli amministratori è esemplificativo, imponendo agli amministratori delegati di riferire periodicamente al consiglio di amministrazione e ai direttori generali sull'andamento della gestione e imponendo agli amministratori non esecutivi di informarsi. Questa disposizione risponde alla necessità di contrastare l'asimmetria informativa e di garantire un adeguato monitoraggio della gestione, aspetti centrali per la *agency theory*. Analogamente, l'articolo 2391 del Codice Civile sul conflitto di interessi degli amministratori è diretto a prevenire l'azzardo morale e il comportamento opportunistico del *manager* che agisce nel proprio interesse esclusivo. Il Codice di *Corporate Governance* per le società quotate pur essendo una fonte di *soft law* su base "*comply or explain*", è orientato a ridurre i problemi di agenzia, promuovendo la presenza di amministratori indipendenti, la creazione di comitati endoconsiliari e la trasparenza delle informazioni, tutti meccanismi volti a rafforzare il controllo e l'*accountability* dei *managers* nei confronti degli azionisti.

2.2. Formalizzazione e informalità nella *governance* aziendale

All'interno della *family business* è necessario distinguere la *governance* familiare – che regola le relazioni tra i membri della famiglia, con la proprietà e con l'azienda e i suoi *stakeholder* - dalla *corporate governance* - che assicura la sostenibilità e la protezione degli *asset* aziendali, la *brand identity*, la sua reputazione e le sue relazioni con gli *stakeholder* – ⁶²così da comprendere le dinamiche di queste entità, la cui natura complessa deriva dall'interazione di relazioni personali, valori familiari ed emozioni con le operazioni e le attività commerciali e professionali;⁶³ generando un "ulteriore strato di relazione" che permette di distinguere la *governance* delle imprese

62 <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=53295>

63 Faraci R., Assetti di *governance* delle imprese familiari in <https://www.iris.unict.it/retrieve/handle/20.500.11769/336405/377391/Assetti%20di%20governance%20delle%20imprese%20familiari.pdf>

familiari da quella delle imprese non familiari,⁶⁴ poiché gli obiettivi della *governance* familiare includono il mantenimento dell'unione familiare in relazione a determinati scopi e richiede di combinare gli obiettivi spesso divergenti tra famiglia e azienda. In tale contesto le pratiche di *governance* formale - da intendersi come sistemi, regole, regolamenti, dispositivi e procedure strutturate per istituire un quadro istituzionale diretto a regolamentare come la famiglia sviluppa le sue relazioni e attività commerciali – svolge un ruolo fondamentale.⁶⁵ Questi meccanismi sono volontari, e istituiti dalla famiglia per governare e rafforzare le relazioni tra la famiglia e l'azienda, nonché tra i membri della famiglia stessa. Gli obiettivi primari dell'implementazione della *governance* formale includono l'ottenimento di informazioni più sicure e di maggiore qualità per il processo decisionale, l'aiuto a mitigare o eliminare i conflitti di interesse, il superamento delle sfide e la promozione della longevità aziendale,⁶⁶ trattandosi di pratiche strutturate specificamente progettate per colmare il divario tra la logica familiare e quella aziendale, fornendo uno strumento necessario per la professionalizzazione dei rapporti all'interno dell'azienda familiare, tra i principali meccanismi formali per una *governance* efficace è necessario ricordare il consiglio di amministrazione, il consiglio di famiglia, l'assemblea degli azionisti, il consiglio dei proprietari, lo statuto di famiglia, politiche di impiego formali, ruoli e responsabilità chiari e precisi, e meccanismi formali di risoluzione dei conflitti.⁶⁷

Il consiglio di amministrazione è l'organo responsabile della direzione strategica dell'azienda, nonché dell'elezione e supervisione della sua gestione; rappresenta un metodo formale per governare e controllare l'attività, assicurando l'implementazione di processi strutturati per un efficace processo decisionale, essendo il punto di incontro tra interessi divergenti di proprietà e gestione. Il consiglio di famiglia è un organo di *governance* fondamentale, che collega la famiglia all'azienda, garantendo coesione e allineamento tra fini familiari e aziendali; nonché una comunicazione

64 <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cg-lac-guide-chapter5.pdf>

65 D'Allura, Giorgia M./Faraci, Rosario, *Le imprese familiari: governance, internazionalizzazione e innovazione*. Milano, Italy, FrancoAngeli, 2018.

66 Minichilli A, Montemerlo D., D'Angelo, V., *La buona governance: Scelte e strumenti per le imprese non quotate*, Italia, Egea, 2018.

67 Ibidem.

strutturata. Le sue responsabilità spesso includono lo sviluppo e la supervisione delle politiche familiari.⁶⁸

L'assemblea degli azionisti è un organo formale responsabile dell'elezione dei membri del consiglio di amministrazione o dei dirigenti dell'azienda stessa. Il consiglio dei proprietari è distinto dal consiglio di famiglia, agendo come un collegamento tra i proprietari familiari e il consiglio di amministrazione, e garantendo l'allineamento tra la visione a lungo termine della famiglia e la strategia aziendale. Lo statuto di famiglia è, invece, un documento che individua i valori, la visione e i principi della famiglia, stabilendo regole chiare per le interazioni dei membri della famiglia, la proprietà delle azioni, le politiche di impiego e le linee guida per il processo decisionale. È uno strumento importante per risolvere le controversie e per garantire la continuità tra le generazioni; esso richiede aggiornamenti continui per assorbire i cambiamenti nella famiglia e nell'azienda.

Le politiche di impiego formali stabiliscono linee guida chiare per l'impiego dei membri della famiglia all'interno dell'azienda, individuando ruoli e qualifiche basati sul merito piuttosto che sulla gerarchia familiare; essa impone di chiarire le relazioni personali ed i ruoli professionali, garantendo che i legami familiari non influenzino le decisioni aziendali.⁶⁹

L'assenza di *governance* formale porta a "mancanza di chiarezza sui ruoli e le responsabilità", "mancanza di un chiaro processo decisionale" e aumento dei "conflitti familiari".⁷⁰ Le pratiche di *governance informale*, comunemente utilizzate nei gruppi di imprese familiari, anche se non sono esplicitamente documentate,⁷¹ sono fondamentali per creare un "radicamento" all'interno del sistema familiare, senza il quale la funzione delle pratiche formali sarebbe gravemente ostacolata.⁷² La *governance* informale tende a dare priorità alla "logica familiare" discutendo prevalentemente di questioni familiari, alle quali si sovrappongono le questioni

68 <https://www.mondainipartners.com/innovare-la-governance-aziendale-nelle-aziende-famigliari/>

69 <https://www.egonzehnder.com/industries/family-business-advisory/insights/family-business-governance>

70 <https://www.egonzehnder.com/industries/family-business-advisory/insights/family-business-governance>

71 https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-3-031-13206-3_12.html

72 Ibidem

aziendali. La *governance* informale si concretizza in valori condivisi, obiettivi e principi, che formano l'identità della famiglia e guidano le sue relazioni e attività commerciali: valori familiari forti - quali lealtà e fiducia - sono parte integrante della *family business*, promuovendo l'impegno e la sostenibilità all'interno dell'impresa; in particolare la fiducia è il fondamento di una *governance* familiare di successo, realizzata attraverso azioni coerenti, trasparenza e comunicazione aperta e onesta; parimenti un nome e una reputazione familiari forti possono generare fiducia nel mercato, spesso in modo più efficace delle campagne di *marketing* formali.

Riunioni e incontri familiari informali sono il luogo privilegiato di discussioni non strutturate, che possono verificarsi in contesti casuali; permettono di allineare obiettivi e scopi tra i membri della famiglia, fornendo una guida collettiva per l'azienda. La *governance* familiare informale include implicitamente la responsabilità di fornire supporto sia professionale che personale agli eredi, cercando di formare individui qualificati e produttivi che abbiano una buona relazione con i loro pari, basata sugli stessi principi e valori.⁷³

La *governance* informale si concretizza in un sistema attivo che genera *asset* unici per ciascuna famiglia imprenditoriale: ricchezza socioemotiva e capitale sociale; essa può ridurre significativamente la necessità di controlli rigidi e formali promuovendo l'allineamento degli interessi, ma al contempo comporta anche rischi se non gestita consapevolmente. Una solida ricchezza socioemotiva familiare (valori condivisi, fiducia, interazioni frequenti) porta a una dipendenza da "meccanismi relazionali informali", tanto che la *governance* informale rappresenta un'efficace ed efficiente sistema, che sfrutta beni immateriali per promuovere coesione, allineamento, e un conseguente vantaggio competitivo.

Sia i meccanismi di *governance* formali che quelli informali sono strumenti decisionali essenziali nelle *family business*, che dipendono dall'interazione di entrambi.⁷⁴ I meccanismi informali sono utilizzati principalmente per governare il

73 <https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/Handbook%2015%20-%20The%20Business%20Family%20Governance%20Basic%20Concepts%2C%20Challenges%2C%20and%20Recommendations.pdf>

74

https://www.researchgate.net/publication/388655115_Family_governance_understanding_the_relationship_between_informal_family_meetings_formal_governance_practices_and_family-centered_non-

sistema familiare, gestendo le relazioni familiari, allineando i valori e mitigando le complessità sociali;⁷⁵ mentre, i meccanismi formali rappresentano uno strumento di coesione tra i sistemi familiare e aziendale, promuovendo trasparenza e fiducia; fornendo la struttura necessaria a delineare i processi essenziali e descrivendo responsabilità e ruoli, unificando le azioni familiari e a minimizzando i conflitti, che possono spesso sorgere quando gli stili di comunicazione differiscono tra la logica familiare e quella aziendale, specialmente in contesti informali dove la logica familiare può prevalere.⁷⁶ La relazione tra governance formale e informale non è una semplice progressione lineare, ma un processo dinamico e iterativo, tanto che le pratiche informali avviano l'allineamento degli obiettivi e costruiscono la coesione, consentendo l'implementazione delle strutture formali, che a loro volta, professionalizzano l'azienda, rendono il perseguimento degli obiettivi non economici centrati sulla famiglia più efficiente e sostenibile, rafforzando le dinamiche informali e individuando confini chiari e riducendo l'ambiguità. Ciò crea un ciclo di *feedback* continuo in cui ciascuno rafforza l'altro, portando a una maggiore maturità e resilienza organizzativa.

2.3. Ruolo degli organi di governance: CDA e amministratori indipendenti

Il "Modello dei Tre Cerchi", elaborato da Renato Tagiuri e John Davis⁷⁷, identificando il sistema aziendale come un'intersezione di tre sottosistemi interdipendenti – famiglia, proprietà e azienda – la cui interrelazione determina un impatto reciproco sulle rispettive sfere, è uno strumento analitico essenziale per comprendere le dinamiche proprie delle *family business*. Tale modello consente di analizzare la molteplicità dei ruoli individuali, allineare le aspettative tra i diversi *stakeholder* e promuovere una *governance* efficace e basata su chiarezza delle

economic goals

75 Ibidem

76 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijebr-11-2023-1160/full/html>

77 Tagiuri R. e Davis J. *On the Goals of Successful Family Companies*”, *Family Business Review*, 5:43-62, 1992.

informazioni, responsabilità e coordinamento strategico. La *governance* aziendale - intesa come un insieme strutturato di processi decisionali volti a disciplinare le relazioni tra famiglia e impresa, così da assicurare maggiore trasparenza delle informazioni, ridurre conflitti di interesse tra i diversi *stakeholder* e assicurare la sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo -⁷⁸ se ben strutturata consente di affrontare le criticità peculiari delle *family business*, garantendone la resilienza e l'adattabilità in contesti competitivi: in tale quadro, il Consiglio di Amministrazione (CdA) e gli amministratori indipendenti assumono un ruolo fondamentale, essendo responsabili dell'indirizzo strategico dell'attività aziendale, della supervisione del *top management* e della tutela degli interessi degli azionisti di cui il CdA è espressione in quanto nominato dall'assemblea dei soci; esso approva il piano industriale, supervisiona la sua attuazione e vigila sulle operazioni di rilevanza strategica, assicurando un assetto organizzativo coerente con gli obiettivi aziendali. Il CdA e gli amministratori indipendenti devono operare con autonomia e devono avere informazioni complete, così da creare valore economico e sociale, con particolare attenzione alle aree critiche, che nelle *family business* sono potenzialmente esposte a conflitti d'interesse.

All'interno della *family business*, il CdA è chiamato a svolgere una duplice funzione, poichè da un lato, esercita un ruolo di controllo sul *management*, dall'altro, facilita la transizione generazionale e la coerenza del piano strategico - aziendale.⁷⁹ Al fine di una corretta ed efficace *governance* è essenziale che i membri della famiglia accettino che ruoli e compensi devono essere definiti non in base all'appartenenza alla famiglia ma in ragione della capacità e dalla professionalità degli individui, così da separare le dinamiche relazionali familiari dalle esigenze aziendali.⁸⁰ I CdA delle *family business* italiane presentano spesso criticità strutturali, quali l'eccessiva presenza di membri familiari al suo interno che danno uno scarso contributo operativo, resistenza al ricambio generazionale e mancanza di equilibrio tra competenze interne ed esterne, tanto che la presenza di figure prive di capacità e di

78 Fortuna F., *Corporate governance: soggetti, modelli e sistemi*, Italia, Franco Angeli, 2001, p. 244

79 Ibidem.

80 Stefini S., *La governance meritocratica. Storie di talento e di impresa sostenibile*, Italia, goWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2022.

possibilità di agire, prive di autonomia critica, riduce il ruolo e l'efficacia del consiglio; l'assenza di chiarezza nei ruoli determina inefficienze organizzative e tensioni interpersonali, creando ambiguità strategica, disallineamento tra *stakeholder* e difficoltà nell'attrarre capitali esterni o *manager* capaci.⁸¹ La tendenza all'autosufficienza e all'accentramento del potere, propria di molte *family business*, può ostacolare la professionalizzazione e limitare la capacità di innovazione dell'azienda, compromettendo, conseguentemente la competitività aziendale, poiché la resistenza a cedere il potere da parte del fondatore o della generazione in carica pregiudica la sopravvivenza stessa dell'impresa. L'adozione di modelli di *governance* evoluti, caratterizzati da trasparenza, chiarezza di ruoli e integrazione di competenze esterne può ovviare a tali criticità; cosicché un CdA efficace dovrebbe essere composto da un numero limitato di membri attivi, ciascuno dei quali dovrebbe essere dotato di competenze e prospettive proprie, e supportato da programmi di formazione e condivisione strategica. Una soluzione intermedia per colmare lacune specifiche senza rinunciare al controllo familiare è costituita dall'istituzione di un *advisory board*. Anche gli amministratori indipendenti rivestono un ruolo fondamentale nel tentativo di bilanciare gli interessi familiari e quelli aziendali, assicurando, al contempo, imparzialità⁸² e competenza tecnica; perciò gli amministratori indipendenti devono avere requisiti di indipendenza, esperienza settoriale⁸³ e capacità di contraddizione costruttiva. La presenza di amministratori indipendenti implica una serie di vantaggi quali il miglioramento delle *performance aziendali*, la mediazione nei conflitti, nonché l'arricchimento della visione strategica ed, il conseguente, rafforzamento della reputazione aziendale;⁸⁴ ciò nondimeno la presenza di

81 Ibidem.

82 “Non devono essere coinvolti in ruoli esecutivi all'interno dell'azienda per evitare conflitti di interesse” in <https://www.bilanciarsi.it/blog/gli-amministratori-indipendenti-i-punti-di-discussione-sulla-nozione-di-indipendenza/>

83 “Devono possedere competenze e esperienze rilevanti nel settore in cui opera l'azienda per fornire un contributo effettivo e critico”. in <https://www.bilanciarsi.it/blog/gli-amministratori-indipendenti-i-punti-di-discussione-sulla-nozione-di-indipendenza/>

84 “L'introduzione di amministratori indipendenti nel CdA può offrire vari vantaggi all'organizzazione:

1. Miglioramento della Governance: Gli amministratori indipendenti contribuiscono a un controllo più rigoroso delle attività aziendali, favorendo la trasparenza e l'etica nella gestione.

amministratori indipendenti incontra resistenze culturali, in particolare in contesti imprenditoriali ostili a influenze esterne, tanto che la scelta degli amministratori indipendenti richiede un processo rigoroso, diretto a individuare profili che sposino i valori aziendali pur apportando un contributo critico e innovativo.⁸⁵

Tali difficoltà comportano la necessità di adottare una *governance* delle *family business* “evoluta” verso modelli ibridi che combinano la tutela dell’identità familiare e l’apertura a competenze esterne, garantendo sostenibilità e crescita nel lungo periodo. Solo attraverso un equilibrio tra controllo familiare e professionalizzazione è, infatti, possibile superare le criticità tipiche di queste realtà e valorizzarne il potenziale competitivo.

2.4. Pianificazione della successione

La pianificazione strategica della successione nelle *family business* è un processo complesso e influenzato da diversi fattori, la cui corretta gestione è indispensabile per assicurare la continuità aziendale e la preservazione del patrimonio immateriale e

2. Equilibrio nelle Decisioni: La loro presenza aiuta a bilanciare le decisioni, mitigando l’influenza eccessiva dei dirigenti o degli azionisti di maggioranza.

3. Protezione degli Interessi degli Azionisti Minori: Assicurano che le decisioni del CdA tengano in considerazione anche gli interessi degli azionisti minoritari, prevenendo abusi di potere.

4. Credibilità e Fiducia: La loro presenza nel CdA può migliorare la reputazione dell’azienda tra gli investitori e altre parti interessate, aumentando la fiducia nel management aziendale.

La presenza di amministratori indipendenti nel CdA è strettamente correlata a una gestione responsabile dell’impresa. La loro imparzialità permette di:

1. Sorvegliare e Valutare Criticamente: Offrono una valutazione critica delle strategie e delle operazioni aziendali, garantendo che siano in linea con gli obiettivi di lungo termine e con principi etici.

2. Prevenire Conflitti di Interesse: Riducono il rischio di conflitti di interesse, assicurando che le decisioni siano prese nel migliore interesse dell’azienda nel suo complesso.

3. Promuovere la Sostenibilità: Spesso, gli amministratori indipendenti spingono per pratiche aziendali sostenibili e socialmente responsabili, che possono migliorare la reputazione e la resilienza dell’azienda nel lungo periodo.”in <https://www.bilanciarsi.it/blog/gli-amministratori-indipendenti-i-punti-di-discussione-sulla-nozione-di-indipendenza/>

85 Osi C., *Family business governance and independent directors: the challenges facing an independent family business board* in OSIFINAL_SIX 1/22/2010.

materiale, nonché per salvaguardare la *brand identity* e i valori aziendali. Tale processo si articola in fasi tra loro connesse che si sviluppano in un arco temporale pluriennale per la loro completa implementazione, idealmente compreso tra i cinque e i dieci anni antecedenti l'effettivo trasferimento di *leadership* e proprietà.⁸⁶ Nonostante l'evidente rilevanza strategica della pianificazione della successione, nelle *business family* l'imprenditore – fondatore tende a ritardare o affrontare in modo insufficiente questa transizione, con esiti spesso disastrosi che possono manifestarsi in una stagnazione strategica, una perdita di competitività, e una generale instabilità aziendale. La pianificazione della successione si articola in diverse fasi, ciascuna delle quali richiede attenzione e un approccio multidisciplinare per garantire un trasferimento efficiente e armonioso dell'azienda. La prima fase è quella dell'avvio del processo e della consapevolezza strategica, essa consiste nel riconoscimento, da parte dell'imprenditore “in carica” della necessità di avviare il processo successorio e dell'urgenza e dell'importanza di una pianificazione strategica. Questo richiede un'analisi oggettiva del ruolo attuale dell'imprenditore, nonché delle proprie aspirazioni future e delle conseguenze negative di una potenziale stagnazione strategica o dell'instabilità aziendale. In questa fase, l'intervento di consulenti esterni, capaci di agire come facilitatori neutrali, può essere determinante per superare le resistenze psicologiche e avviare il dialogo interno alla famiglia e all'impresa, trasformando un evento reattivo in un processo proattivo e continuo, integrando la pianificazione successoria nella strategia aziendale complessiva. La seconda fase impone un'analisi approfondita dell'impresa, del patrimonio familiare e delle dinamiche relazionali; pertanto è necessario procedere con una *due diligence*

completa che includa la valutazione della struttura organizzativa, delle *performance* economiche e finanziarie, del posizionamento di mercato, delle competenze chiave e delle aree di miglioramento; nonché l'identificazione delle figure *manageriali* fondamentali, sia familiari che esterne, e le loro competenze. La *due diligence* richiede anche l'analisi della famiglia e del patrimonio, individuando i membri della famiglia coinvolti nell'impresa, delle loro aspettative, attitudini, competenze e aspirazioni e valutando la struttura del patrimonio familiare, distinguendo tra beni personali e beni aziendali, così da considerare gli impatti fiscali e giuridici di un eventuale trasferimento. In quest fase vengono identificate le risorse finanziarie disponibili per eventuali liquidazioni di quote o investimenti. Devono altresì considerarsi le competenze attuali e future necessarie per guidare l'impresa, confrontandole con quelle dei potenziali successori, così da identificare eventuali *gap* di competenze e definire i percorsi di sviluppo necessari. La terza fase è dedicata alla formulazione di una visione chiara per il futuro della *family business* e alla definizione di obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti per la successione. Questa include la scelta del successore che deve considerare le competenze *manageriali*, la capacità di *leadership*, l'allineamento con i valori aziendali e familiari, e la disponibilità ad assumere il ruolo. Il successore potrebbe essere un membro della famiglia o un *manager* esterno, ma in caso di più successori familiari, è importante definire chiaramente i ruoli, le responsabilità e le aree di autorità per prevenire conflitti intragenerazionali o di ruolo. Devono stabilirsi le tempistiche “realistiche” per il trasferimento graduale delle responsabilità e del controllo, considerando la complessità dell'impresa e della curva di apprendimento

del successore. Un approccio graduale, spesso nell'arco di 5-10 anni, consente al fondatore di disimpegnarsi progressivamente e al successore di consolidare la propria posizione. In tale fase vengono definite, anche, le modalità di trasferimento della proprietà⁸⁷ e si progetta una struttura di *governance* che separi i ruoli di proprietà, *governance* e gestione operativa, attraverso la creazione di organi di *governance* come il Consiglio di Amministrazione (con membri esterni indipendenti) e il consiglio di famiglia. La quarta fase è una delle fasi più critiche e comporta un investimento significativo in termini di tempo e risorse, perchè in questa fase sono implementati programmi di formazione *ad hoc*⁸⁸, nonché programmi di *mentoring-to-release*, nei quali il fondatore svolge un ruolo attivo di mentore, trasferendo non solo le conoscenze tecniche (*know-how*) e gestionali, ma anche l'autorità decisionale e lo spazio strategico; esso comporta un progressivo trasferimento di deleghe e di responsabilità, pur se accompagnate da un controllo attento ma non invasivo, permettendo, così, al successore di sviluppare la propria *leadership* e autonomia. Il successore viene gradualmente inserito in ruoli di crescente responsabilità all'interno dell'azienda, esponendolo a diverse funzioni e aree strategiche, così da acquisire la comprensione del *business* e la costruzione di relazioni interne ed esterne. La quinta fase traduce la pianificazione in azioni concrete e formalizza le decisioni prese, infatti sulla base degli obiettivi definiti, si procede alla selezione e all'attuazione degli strumenti più idonei al trasferimento delle azioni.⁸⁹In tale fase vengono redatti e

87 Titolo esemplificativo : trust , usufrutto, donazione, patto di famiglia.

88 che possono includere corsi universitari o MBA, esperienze lavorative esterne all'impresa familiare per acquisire nuove prospettive e competenze, e *coaching* con professionisti esterni

89 ricorrendo al patto di famiglia e trasferendo anticipatamente la proprietà con certezza giuridica e fiscale, o a istituti quali l' usufrutto e la nuda proprietà, sciogliendo il controllo e il valore, così da consentire al fondatore di mantenere l'influenza decisionale e i benefici economici; o alla costituzione di una holding familiare, così da centralizzare il controllo, ottimizzare la gestione e la fiscalità, e

implementati gli statuti societari aggiornati, gli accordi parasociali e i protocolli di famiglia, che definiscono ruoli, responsabilità, processi decisionali, meccanismi di risoluzione dei conflitti e regole per l'ingresso e l'uscita dei membri della famiglia dall'impresa e dalla proprietà. L'introduzione di membri esterni indipendenti nel CdA è un aspetto fondamentale per garantire obiettività e professionalità. La sesta fase e quella del monitoraggio, della valutazione e dell'adattamento, questo perchè la pianificazione successoria non si concretizza in un evento singolo, ma in un processo dinamico e continuo che richiede costante monitoraggio e adattamento, per ciò devono stabilirsi metriche di *performance* oggettive per valutare sia le *performance* aziendali sia quelle del successore, così da identificare tempestivamente eventuali deviazioni dagli obiettivi e di adottare azioni correttive, tanto più che nonostante la migliore pianificazione possono emergere i conflitti, che richiedono una pronta gestione e soluzione e che possono includere la mediazione familiare o l'intervento di un *family advisor*. Inoltre la strategia successoria deve essere revisionata periodicamente così da adattarla a cambiamenti nel contesto di mercato, nelle normative, nella composizione familiare o nelle aspirazioni dei membri della famiglia. Questa fase assicura che il piano rimanga rilevante, efficace e allineato agli obiettivi di lungo termine della famiglia e dell'impresa. L'analisi condotta mostra che una pianificazione della successione adeguatamente programmata è fondamentale per garantire la continuità aziendale e passaggio generazionale.

semplificare la *governance* multigenerazionale; o il trust, così da consentire una gestione flessibile e condizionata del patrimonio, proteggendo beneficiari specifici o scopi definiti; o il fondo atrimoniale/atto di destinazione: così da segregare e proteggere beni specifici; o il family Buy-Out (FBO) nel caso in cui emergono conflitti intrattabili o necessità di riorganizzazione radicale per disallineamento di interessi tra i membri della famiglia.

2.5. Innovazione e professionalizzazione nelle *family business*

La continuità aziendale e la crescita sostenibile delle *family business* sono assicurate bilanciando la necessità di conservare i valori aziendali e di adattarsi e trasformarsi, grazie all'impiego di strumenti innovativi e il ricorso a rigidi processi di professionalizzazione della *governance* e della gestione aziendale.⁹⁰L'innovazione, consentendo di introdurre nuovi prodotti o processi, è un elemento necessario per garantire la sopravvivenza della *family business*; che deve, pertanto essere in grado di superare la resistenza all'innovazione dell'imprenditore fondatore, spesso motivata da fattori psicologici e relazionali, come la diffidenza ad abbandonare modelli di successo precedentemente adottati, il timore di perdere il controllo o la percezione del rischio legato all'adozione di nuove tecnologie o modelli di *business*. La mancata adozione di strumenti innovativi può condurre alla stagnazione strategica e alla riduzione della competitività;⁹¹ pertanto per superare tali barriere, le *family business* devono accettare ed adottare una struttura organizzativa aperta alla sperimentazione e alla valorizzazione del capitale umano, non necessariamente appartenente al nucleo familiare; la *family business* per sopravvivere deve necessariamente investire in ricerca e sviluppo, e deve adottare nuove tecnologie quali l'intelligenza artificiale, la *blockchain* e l'automazione, nonché integrare pratiche di *open innovation* collaborando con *startup*, università e centri di ricerca;⁹²cosicchè l'innovazione sia un processo continuo di rinnovamento, capace di creare un vantaggio competitivo e di rispondere efficacemente alle esigenze del mercato e alle dinamiche di un *business* sempre più incerto, complesso e ambiguo. Allo stesso tempo, la *family business* non può trascurare l'importanza della professionalizzazione, che si pone come elemento critico per la resilienza e la crescita delle stessa *family business*, specialmente quando deve affrontare il passaggio generazionale: la professionalizzazione non può essere intesa semplicemente come il ricorso a *manager* esterni, ma richiede una trasformazione sistemica della *governance* e delle pratiche di gestione, incentrata su

90 De Massis A., Rondi E., Innovation in Family Business in Oxford Encyclopedia of Business and Management Publisher: Oxford University Press, 2022.

91 Ibidem

92 Calabrese, M., & Della Corte, V., *Family business e innovazione: Strategie e casi di successo*. Giappichelli Editore, 2019

principi di meritocrazia, trasparenza e responsabilità:⁹³ infatti, il mantenimento di un approccio basato solo sulla fiducia implicita, può generare, con l'aumentare della complessità aziendale e del numero di attori familiari coinvolti, costi di agenzia e conflitti intragenerazionali o intergenerazionali.⁹⁴ La professionalizzazione della *governance*, è un efficace strumento di gestione e risoluzione di tali conflitti e si attua strutturando un consiglio di amministrazione al quale devono partecipare amministratori indipendenti, dotati ciascuno di competenze diverse e privi di legami familiari o economici, che possano comprometterne l'obiettività e l'imparzialità, poichè essi rappresentano la prospettiva esterna che stimola il dibattito strategico, e al, contempo, garantiscono il monitoraggio delle *performance* e la tutela degli interessi di tutti gli *stakeholder*, costituendo un contrappeso alle logiche dinastiche o particolaristiche della famiglia. A tal fine, appare utile anche l'adozione di statuti societari chiari, di regolamenti interni al CdA e di protocolli di famiglia, come visto nel paragrafo che precede, tale *best practice* risulta essenziale per individuare ruoli, responsabilità e processi decisionali, separando i piani della proprietà, della *governance* e della gestione operativa. La professionalizzazione si estende anche alla gestione del personale, con l'adozione di sistemi di valutazione delle *performance* oggettivi, piani di sviluppo delle competenze per i membri familiari e non, e politiche retributive basate sul merito e non sull'appartenenza familiare. L'introduzione di tali pratiche formali consente di ridurre il rischio di selezione avversa e di azzardo morale, promuovendo un ambiente organizzativo basato sulla fiducia meritocratica e sulla responsabilità individuale. In questo quadro, conseguentemente l'innovazione e la professionalizzazione non sono processi disgiunti, ma strumenti interdipendenti che si rafforzano reciprocamente e la sfida per le *family business* è rappresentata dalla capacità di costruire un sistema interno che valorizzi l'unicità del legame familiare come fattore di coesione e identità, pur adottando un approccio *manageriale* moderno e flessibile: infatti solo attraverso una sintesi tra tradizione e progresso, le *family business* potranno non solo assicurare la propria sopravvivenza

93 Astrachan, J. H., & Corbetta, G., Professionalization of the family firm: A review of the literature. *Family Business Review*, 2012, 25(2), 159-173.

94 Minichilli, A., Corbetta, G. (2010). "Family involvement in the board of directors and firm performance: A contingency perspective." *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 116-128

nel lungo periodo, ma anche perseguire nuove opportunità di mercato, consolidare la propria posizione competitiva e contribuire allo sviluppo economico e sociale. L'innovazione e la professionalizzazione sono, conseguentemente, strumenti indispensabili per la competitività e la sopravvivenza delle *family business*, e solo integrando apertura al cambiamento e gestione meritocratica con i valori fondanti della famiglia, le *family business* possono superare le sfide del mercato e garantire uno sviluppo sostenibile nel lungo termine.

CAPITOLO 3

CASE STUDY: GUCCI

Il caso Gucci è un importante modello nello studio dell'evoluzione delle *family business*, delle dinamiche di *governance* e delle strategie di ristrutturazione nel settore del *luxury*.⁹⁵La sua storia, dalle origini artigianali fiorentine alla trasformazione in un'icona globale, è il riflesso delle complessità tipiche delle aziende familiari. La fase critica della storia aziendale, caratterizzata da conflitti intrafamiliari e da una *governance* inefficace, ha ridotto la competitività aziendale e, infine, ha comportato la perdita del controllo da parte della famiglia fondatrice. Tale esito mostra l'importanza di meccanismi di *governance* nel bilanciare gli interessi familiari con le esigenze di un'organizzazione complessa in un mercato globalizzato.

La rinascita di Gucci sotto la guida di Kering (allora PPR) è un esempio di come l'adozione di un modello di *corporate governance*, unitamente a una strategia di *repositioning* e a un *management* professionalizzato, possa generare valore nel lungo periodo, offrendo spunti rilevanti per il dibattito sulla sostenibilità delle *family business*, e mostrando come la transizione verso un modello di *governance* ibrido o esterno possa essere una soluzione ottimale.⁹⁶ Il caso Gucci mostra anche l'importanza della pianificazione successoria e della separazione tra proprietà e controllo.⁹⁷

3.1 Storia della maison: dalle origini al successo globale

Le storia dell'azienda comincia con l'esperienza lavorativa del fondatore, Guccio Gucci, che nel corso del suo impiego come facchino al Savoy Hotel di Londra a partire dal 1897 imparò a conoscere le esigenze della clientela d'*élite*, in particolare riguardo agli articoli da viaggio;⁹⁸ questa esperienza diretta con il mercato del lusso gli permise di identificare un'opportunità imprenditoriale, che combinava artigianalità di alto livello e *design*.⁹⁹

Dopo il rientro a Firenze nel 1902, Guccio Gucci rafforzò le proprie competenze tecniche lavorando per un'azienda di pelletteria frequentata da nobili e reali, acquisendo così abilità manifatturiere e un *network* di potenziali clienti. In una prima fase l'impresa si concentrò sulla produzione di borse da viaggio e accessori per l'equitazione in pelle di alta qualità, posizionandosi come fornitore di beni di lusso funzionali; ma il momento fondamentale nello sviluppo del *brand* risale agli anni Trenta, quando le restrizioni economiche del periodo fascista determinarono una scarsità di cuoio, spingendo Gucci a utilizzare materiali alternativi come la tela: ed è proprio questa innovazione che portò alla creazione del tessuto diamante, che precede l'uso del successivo e più famoso monogramma GG. L'ingresso dei figli di Guccio – Aldo, Vasco e Rodolfo – nel 1938 segnò una fase di crescita strutturata,

96 Ibidem.

97 Ibidem.

98 <https://www.gucci.com/it/it/nst/history-of-gucci>

99 Ibidem.

con Aldo in particolare responsabile dell'istituzionalizzazione del marchio attraverso l'introduzione del logo a doppia G negli anni Sessanta.¹⁰⁰

L'apertura della prima boutique Gucci in America, situata al Savoy Plaza Hotel di New York; voluta da Aldo, nonostante il desiderio iniziale di Guccio di mantenere l'esclusività del marchio in Italia fu il primo segnale della divergenza strategica, e dei futuri conflitti generazionali sulla direzione del marchio. Negli anni '60, la reputazione di Gucci per la moda e i beni di lusso e di alta qualità era ormai consolidata. Gli anni '70 videro una significativa diversificazione dei prodotti.¹⁰¹

3.2 Il primo passaggio generazionale e la frammentazione del controllo

Il periodo post-Guccio fu un omento di transizione critico per l'azienda. Egli distribuì le quote della società tra i suoi tre figli biologici, mentre il figlio adottivo fu escluso, così come sua figlia Grimalda. Aldo, il figlio maggiore, assunse rapidamente un ruolo di *leadership*, mentre le responsabilità iniziali vennero divise: Vasco gestiva la fabbrica di pelletteria a Firenze, Rodolfo supervisionava le operazioni del negozio di Milano e Aldo si concentrava sulla crescita globale; questa separazione dei ruoli e delle responsabilità, seppure armoniosa, mancava di una struttura formale e di una precisa delimitazione del potere. L'assenza di un piano di successione formale e di ruoli chiaramente definiti fu evidente fin dall'inizio e si venne a creare un vuoto di potere e una fragile struttura proprietaria, vulnerabile a eventi esterni.¹⁰² La morte improvvisa di Vasco Gucci nel 1974 evidenziò le criticità della struttura di *governance* familiare dell'azienda, poichè in assenza di una adeguata pianificazione strategica e in conformità alle norme successorie dell'ordinamento giuridico italiano la vedova di Vasco ricevette una quota di un terzo della società, costringendo Aldo e Rodolfo ad acquistare le quote della vedova stessa per mantenere la proprietà all'interno della famiglia; ciò da un lato consolidò la posizione di Aldo e Rodolfo, che cominciarono a detenere il controllo del 50% dell'impero Gucci, ma dall'altro

100 Ibidem.

101 Ibidem.

102 <https://www.antoniotritto.com/finanza/la-dinastia-mancata-il-caso-gucci/>

generò inevitabilmente un equilibrio precario stante la presenza di una struttura di proprietà paritaria, priva di un meccanismo idoneo a risolvere le controversie; inoltre i figli di Aldo ritenevano che la partecipazione finanziaria di Rodolfo fosse sproporzionata rispetto al suo contributo alla crescita dell'attività, generando risentimento all'interno della terza generazione, tanto più che lo stesso Aldo, avendo apportato un contributo determinante nell'espansione internazionale, trovava irritante possedere, almeno inizialmente, solo un terzo del capitale azionario mentre con le sue attività era in grado di aumentare significativamente i profitti dell'azienda. Le diverse visioni strategiche tra Aldo (espansionista e focalizzato sulle licenze) e Rodolfo (più incline all'arte e conservatore, mirante a proteggere l'eredità italiana di Gucci) divennero sempre più evidenti, e questo acuì le tensioni, aggravate dall'ingresso della terza generazione.¹⁰³

3.3 Crisi della terza generazione:

il conflitto tra Maurizio Gucci e la famiglia

L'apice del conflitto interno di Gucci fu raggiunto con la terza generazione, quando la morte di Rodolfo Gucci nel 1983 consentì al suo unico figlio, Maurizio Gucci, di ricoprire un ruolo centrale, avendo ereditato la quota del 50% del padre, e diventando, conseguentemente, l'azionista di maggioranza della società.¹⁰⁴ Nonostante la sua inesperienza nel mondo degli affari, era convinto che l'attenzione di suo zio Aldo alla produzione di massa e agli accordi di licenza avesse danneggiato l'identità del marchio, e questo portò a un disaccordo sulla strategia del marchio, e a una successiva *querelle* legale per il controllo dell'azienda, al quale prese parte anche Paolo Gucci, figlio di Aldo, che alleandosi con Maurizio, denunciò Aldo all'IRS per evasione fiscale. Aldo condannato a una pena detentiva di un anno per aver evaso 7 milioni di dollari di tasse, accusò Maurizio di aver falsificato la firma del padre sui certificati azionari per evitare di pagare le tasse di successione e Maurizio fu

103 Ibidem.

104 <https://www.gucci.com/it/it/nst/history-of-gucci>

costretto fuggire in Svizzera per evitare il processo.¹⁰⁵ A seguito della sua assoluzione Maurizio riuscì a consolidare con successo il controllo dell'azienda, assumendo la carica di presidente del gruppo Gucci, ma a causa della sua inesperienza, eliminò prematuramente molte delle linee di prodotti più redditizie dell'azienda senza adeguate sostituzioni, e provocò un calo nelle vendite ulteriormente aggravato da una serie di spese superflue per l'apertura di nuove sedi dell'azienda a Firenze e Milano. Le finanze di Gucci furono "in rosso" dal 1991 al 1993, e sotto il suo unico controllo, l'azienda raggiunse un patrimonio netto negativo di 17,3 milioni di dollari. La situazione finanziaria personale di Maurizio rispecchiava quella dell'azienda, in quanto contrasse oltre 40 milioni di dollari di debiti personali, usando le sue quote Gucci come garanzia.¹⁰⁶

L'assenza di una preparazione commerciale e di un piano strategico coerente causò inevitabilmente il declino finanziario dell'azienda, nonché la successiva dismissione forzata della proprietà familiare, tanto più che i conflitti della terza generazione, caratterizzati da battaglie legali, accuse di evasione fiscale e falsificazione, e persino alterchi fisici, trasformò le controversie familiari interne in uno scandalo aziendale che danneggiò gravemente il prestigio del marchio Gucci, dando vita ad una "erosione pubblica" della fiducia nei confronti dei valori aziendali e dell'azienda stessa. I comportamenti di Maurizio rivelano un paradosso critico nella successione delle *family business*: il trasferimento di potere senza un corrispondente trasferimento di competenza o una visione condivisa può essere distruttivo.¹⁰⁷

3.4 Le ragioni della "dinastia mancata": analisi degli errori di governance

Il caso Gucci ha mostrato le criticità legate alla gestione delle *family business*, dove l'assenza di una struttura istituzionalizzata di *governance*, unita a una cieca trascuratezza nella pianificazione successoria, ha condotto a un progressivo

105 Ibidem.
106 Ibidem.
107 Ibidem.

deterioramento dell'assetto proprietario e gestionale, nonostante la solida posizione di mercato del marchio. In "casa Gucci" la mancata adozione di modelli strutturati di trasmissione generazionale del potere e del capitale, in assenza di meccanismi formalizzati di risoluzione dei conflitti, ha eroso il valore di un'impresa, nonostante la sua iconicità. La storia dell'azienda ha evidenziato come il *deficit* di pianificazione successoria abbia rappresentato la prima e più grave vulnerabilità nella continuità aziendale: infatti Guccio Gucci, pur avendo costruito un impero nel *luxury*, non ha predisposto alcun piano vincolante per il trasferimento del controllo, generando un vuoto giuridico-economico che portò, già nella seconda generazione, ad una competizione tra fratelli per l'egemonia societaria; criticità che si ripropose in forma ancor più grave con la terza generazione, dove l'impreparazione gestionale di Maurizio Gucci rifletteva una mancata implementazione di percorsi di "*talent development*", tipici di quelle *family business* che privilegiano la continuità genealogica rispetto alla meritocrazia. Ulteriore elemento destabilizzante fu l'indeterminatezza dei ruoli e delle responsabilità all'interno della struttura organizzativa, che alimentò asimmetrie informative e conflitti di *agency*. La marginalizzazione di Paolo Gucci, nonostante il suo contributo creativo, e l'assenza di chiare delimitazioni nell'esercizio del potere decisionale tra Aldo e Rodolfo, esemplificano come la mancanza di un organigramma formalizzato possa generare conflitti distruttivi. L'assenza di istituzioni interne di mediazione, quali un *family council* o un *board* indipendente, permise a dinamiche emotive e personalistiche di prevalere sulla razionalità imprenditoriale, con esiti degenerativi quali battaglie legali e persino scontri fisici. La vicenda mostra che la ricchezza finanziaria, anziché essere strumento stabilizzatore, è acceleratore di conflitti, trasformando le relazioni interpersonali in un conflitto per il controllo delle risorse. Sul piano *manageriale*, il caso Gucci evidenzia l'inefficacia di un modello di governo basato esclusivamente sul controllo familiare, privo di professionalizzazione e di meccanismi di *accountability*. L'assenza di un CFO indipendente e di un consiglio di sorveglianza, unita alla gestione illogica di Maurizio – che confuse patrimonio personale e risorse aziendali – accelerò il declino finanziario, rendendo l'azienda vulnerabile a scalate esterne. Dal punto di vista teorico, il caso Gucci conferma le tesi della letteratura

sulla *governance* delle *family business*, dimostrando come l'assenza di strutture formali di controllo e la mancata separazione tra logiche familiari e dinamiche aziendali conducano a esiti negativi, anche in presenza di un marchio fortemente radicato. La parabola di Gucci dimostra inequivocabilmente che la sostenibilità di un'impresa familiare non dipende esclusivamente dal valore del suo *brand*, ma anche dalla capacità di coniugare identità dinastica con modelli di *governance* avanzati, poiché senza tali strumenti, anche gli imperi più gloriosi sono destinati a diventare mere allegorie di opportunità mancate.¹⁰⁸

3.5 Rinascita sotto la guida di Kering: governance moderna e risultati straordinari

I conflitti dinastici e la cattiva gestione dell'impresa terminano con la vendita di tutte le azioni a soggetti terzi; vendita che consente una radicale trasformazione del marchio sotto una *governance* strutturata e professionalizzata. L'organizzazione e l'identità creativa dell'azienda sono ridefiniti da una serie di interventi strategici, quali la nomina di Domenico De Sole a CEO nel 1994, che stabilizza operativamente e finanziariamente la *maison*; la nomina di Tom Ford a direttore creativo e la drastica riduzione delle linee di prodotto, da 20.000 a 5.000, che riposizionano Gucci nel panorama del lusso mondiale. È nel '95, con L'IPO e con la quotazione a New York e Amsterdam, che si afferma definitivamente il passaggio da un modello familiare a un modello di gestione “trasparente” e “orientato al mercato”. Con l'ingresso nel gruppo PPR (poi Kering) nel 1999, Gucci, assume, una struttura di *governance* caratterizzata da una chiara separazione tra funzioni strategiche e operative. Il Consiglio di Amministrazione, responsabile delle linee guida di lungo periodo, e il Comitato Esecutivo, dedito all'implementazione delle stesse, hanno creato una struttura decisionale solida, mentre la rotazione di CEO professionali – da Marco Bizzarri a Jean-François Palus fino all'attuale Stefano Cantino – ha garantito continuità gestionale senza manie di protagonismo. Parallelamente, l'avvicendamento di direttori creativi, da Ford a Giannini, Michele e oggi Gvasalia, ha permesso al

marchio di rinnovarsi, adattandosi alle evoluzioni del gusto e della domanda. Tuttavia, le recenti difficoltà (un calo del 23% nel 2024) evidenziano i limiti intrinseci anche delle *governance* più “s sofisticate” di fronte a *shock* macroeconomici e mutamenti di mercato. La risposta di Kering sottolinea, tuttavia, come la sostenibilità nel lusso richieda non solo solide basi gestionali, ma anche flessibilità strategica e capacità di anticipare le discontinuità. In questo senso, la storia di Gucci conferma che la vera sfida per i grandi marchi non è la rinascita, ma la perpetua reinvenzione.

CONCLUSIONI

L’analisi fin qui condotta evidenzia come le *family business* costituiscano un particolare modello imprenditoriale in cui si fondono dimensioni economiche, relazionali e patrimoniali. La loro peculiarità sta nella capacità di creare valore attraverso il coordinamento tra sfera familiare, assetto proprietario e gestione aziendale; tuttavia, questa stessa natura ibrida genera tensioni, quando le dinamiche emotive interferiscono con i processi decisionali, portando a potenziali conflitti d’interesse, rigidità organizzative e criticità nei processi successori. La questione

della *governance* è descritta come un elemento fondamentale, poiché non può essere affrontata solo ricorrendo ad un approccio semplicemente formale. Il caso Gucci ha dimostrato come l'assenza di meccanismi di governo ben strutturati possa compromettere la stabilità aziendale, mentre l'adozione di strumenti come patti parasociali, consigli di famiglia e percorsi di professionalizzazione progressiva consente di preservare l'identità dell'impresa mantenendone la competitività. Anche il trasferimento successorio rappresenta un passaggio particolarmente delicato, in cui una gestione approssimativa può vanificare decenni di crescita, mentre un approccio strutturato, basato sulla preparazione delle nuove generazioni e su criteri meritocratici, può trasformarsi in un'opportunità di rinnovamento strategico. La sostenibilità nel lungo periodo delle *family business* dipende dalla capacità di coordinare tradizione e innovazione; da un lato, infatti, il patrimonio di valori può generare un vantaggio competitivo, dall'altro un'eccessiva chiusura può ridurre la possibilità di adattabilità dell'azienda. L'impiego di competenze esterne, il ricorso ad approcci innovativi e una visione finanziaria proiettata nel lungo termine sono come fattori importanti per garantire continuità e crescita in settori che sono sempre più complessi. La natura flessibile e identitaria delle imprese familiari garantisce la resilienza storica delle *family business*, nonché la loro capacità di proiettarsi nel futuro; capacità che dipende dalla volontà di trovare un equilibrio dinamico tra controllo familiare e apertura *manageriale*, tra conservazione dei valori e capacità di innovazione, tra continuità generazionale e rinnovamento strategico. È solo attraverso questo delicato bilanciamento che le *family business* potranno mantenere il loro rilevante ruolo economico e sociale.

BIBLIOGRAFIA

Almeida H.V., Wolfenzon D., “A Theory of Pyramidal Ownership and Family Business Groups”, *The Journal of Finance*, 61(6), 2006, pp. 2637-2680.

Angiola, N., *Corporate governance e impresa familiare*, Italia, Giappichelli, 2001.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X., *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem in Family Business Review*, 15(1), 2002.

Astrachan, J. H., Professionalization of the family firm: A review of the literature.

Family Business Review, 2012, 25(2), 159-173.

Baschieri G., Carosi A., Mengoli S. (2013), “*Family Firms and Performance in Italy*”, *Working paper*.

Bertoldi B., *Entrepreneurial Essence in Family Businesses in Continuity in Family Capitalism*, Springer, 2021.

Calabrese, M., & Della Corte, V., *Family business e innovazione: Strategie e casi di successo*. Giappichelli Editore, 2019.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. *Defining the family business by behavior*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 1999.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P., *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm in Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 2005.

Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, Italia, Firenze University Press, 2006.

Corbetta G., *Le imprese familiari*, Egea, Milano 1998.

Corbetta G., *Patterns of Development of Family Businesses in Italy*, *Family Business Review*, 4, 1995.

Corbetta, G., *Le imprese familiari in Italia: continuità e successo*. EGEA, 2009.

Cristiano E. *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico – aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

Cristiano E. Ferraro O., *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare. Analisi del fenomeno e aspetti valutativi*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

D'Allura, Giorgia M./Faraci, Rosario, *Le imprese familiari: governance*,

internazionalizzazione e innovazione. Milano, Italy, FrancoAngeli, 2018.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., “*Toward a Stewardship Theory of Management*”, *Academy of Management Review*,22(1), 1997.

De Massis A., Rondi E., *Innovation in Family Business* in Oxford Encyclopedia of Business and Management Publisher: Oxford University Press, 2022.

Demattè C., Corbetta G. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo, 1993.

Di Toma, P., Montanari, S., *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, Italia: Franco Angeli Edizioni, 2014.

Farh J.L., Liang J., Chou L.F., Huang J., The Relationship between Paternalistic Leadership and Employee Performance: The Moderating Role of Subordinate Dependence, *Academy of Management Journal*, 49(5), 2006.

Fortuna F., *Corporate governance: soggetti, modelli e sistemi*, Italia, Franco Angeli, 2001.

Frolén, R.H., *Crown princes in the clay: an empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Royal Van Gorcum, Assen, The Netherlands , 2002.

Guerci M., *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. Italia, Franco Angeli Edizioni, 2011.

Handler, W. C., *Methodological issues and considerations in studying family businesses* in *Family Business Review*, Vol. 2, n. 3, 1989.

Holderness C.G., Sheehan D.P., *The Role of Majority Shareholders in Reducing Agency Costs: Evidence from the Gold Mining Industry*”, *Journal of Financial Economics*, 20, 1998.

Mengoli S., Pazzaglia F., Sapienza A., “*Family Business and Performance: The Italian Evidence*”, *Working paper*, 2013.

Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press, Boston.

Miller D., Le Breton-Miller I., *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston: Harvard Business School Press, 2005.

Minichilli A, Montemerlo D., D'Angelo, V., *La buona governance: Scelte e strumenti per le imprese non quotate*, Italia, Egea, 2018.

Mirone F., *L'impresa familiare e longevità. I driver per vincere la sfida del tempo*, Francoangeli, Milano, 2014

Mussolino D., *Profili di analisi del family business in un approccio economico – aziendale*, Aracne, 2005.

Osi C., *Family business governance and independent directors: the challenges facing an independent family business board* in OSIFINAL_SIX 1/22/2010.

Pellegrini M., Scandura A., *The Intergenerational Transmission of Entrepreneurial Skills in Family Firms*, *Journal of Family Business Management*, 2(1), 2008.

Perano M., Montera R., *Stewardship theory, sostenibilità e cocreazione di valore: quale connubio nelle imprese?* In *Stewardship. La nuova sostenibilità?*, Italia, Aracne Editore, 2018

Pilati M., Salvemini S., *Il contributo della teoria dell'agenzia allo sviluppo del capitalismo manageriale* in *Giornale degli Economisti e Annali di Economia Nuova*

serie, Anno 47, n. 3/4, Società Italiana di Economia, 1998.

Schillaci C.E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990.

Sorci C., *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*, Italia, Giuffrè, 2008.

Tagiuri R. e Davis J. *On the Goals of Successful Family Companies*”, *Family Business Review*, 5:43-62, 1992.

Stefini S., *La governance meritocratica. Storie di talento e di impresa sostenibile*, Italia, goWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2022.

Ward, J. L., *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan, 2005.

Zattoni, A., *Assetti proprietari e corporate governance*. Egea, Milano, 2006; Di Toma, P., Montanari, S., *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, Italia, Franco Angeli Edizioni, 2014, p. 88

SITOGRAFIA

<https://www.aidaf.it/dati-statistiche-aziende-familiari/>.

<https://www.aeaweb.org/aer/top20/63.2.134-139.pdf>

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni-ricerca/2020-0588/qf_588_20.

<https://www.bilanciarsi.it/blog/gli-amministratori-indipendenti-i-punti-di-discussione-sulla-nozione-di-indipendenza/>

<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge->

[core/content/view/3EAF13E30121A2C9EF27DA497CF55E08/S0048840200026472](https://www.cambridge.org/core/content/view/3EAF13E30121A2C9EF27DA497CF55E08/S0048840200026472)

a.pdf/div-class-title-la-teoria-della-span-class-italic-governance-span-sfide-e-prospettive-div.pdf

<https://www.confindustria.it/home/aree-tematiche/studi-e-ricerche/dettaglio-ricerca/la-transizione-generazionale-nelle-imprese-familiari>

<https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-sustainability-strategy/>

<https://www.gucci.com/it/it/nst/history-of-gucci>

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-imprese-familiari-motore-sviluppo-italia-AEfO6c>

<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cg-lac-guide-chapter5.pdf>

<https://www.mondainipartners.com/innovare-la-governance-aziendale-nelle-aziende-famigliari/>

<https://www.iris.unict.it/retrieve/handle/20.500.11769/336405/377391/Assetti%20di%20governance%20delle%20imprese%20familiari.pdf>

<https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/notizie/le-imprese-familiari-motore-delleconomia-italiana>.