

LUISS 

Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Management delle Piccole E Medie Imprese

La corporate governance come determinante delle performance nelle PMI: il caso Lavazza

Prof. Corsico Fabio

RELATORE

Rossati Marco 288881

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Indice

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 4 |
| Capitolo 1. L'impatto delle PMI nell'economia italiana e la governance nelle imprese familiari..... | 6 |
| <i>1.1 Le PMI in Italia.....</i> | 6 |
| <i>1.2 Caratteristiche delle imprese familiari</i> | 10 |
| 1.2.1 Fonti di finanziamento dei family business..... | 12 |
| 1.2.2 Il ruolo della famiglia nella gestione e nella proprietà..... | 13 |
| 1.2.3 L'ingresso di manager esterni..... | 14 |
| <i>1.3 I vantaggi della professionalizzazione della gestione</i> | 16 |
| 1.3.1 Il family office | 17 |
| Capitolo 2. Corporate governance e performance aziendali | 20 |
| <i>2.1 Modelli di corporate governance.....</i> | 20 |
| 2.1.1 Consiglio di amministrazione, consiglio di sorveglianza e collegio sindacale | 23 |
| 2.1.2 Agency theory..... | 25 |
| <i>2.2 Governance sostenibile</i> | 27 |
| 2.2.1 Modelli di Governance sostenibile..... | 27 |
| <i>2.3 Adattamento dei modelli alle imprese.....</i> | 29 |
| <i>2.4 Correlazione tra governance e performance aziendali.....</i> | 31 |
| 2.4.1 Metodi di misurazione delle performance..... | 32 |
| Capitolo 3. Il Gruppo Lavazza | 35 |
| <i>3.1 L'evoluzione del brand.....</i> | 35 |
| 3.1.1 I valori familiari..... | 36 |
| 3.1.2 Analisi empirica..... | 37 |
| <i>3.2 L'ingresso di Antonio Baravalle.....</i> | 40 |
| 3.2.1 Il ruolo del CEO | 40 |
| 3.2.2 Le decisioni strategiche a seguito della professionalizzazione | 41 |
| 3.2.3 Separazione della famiglia dall'amministrazione | 42 |
| <i>3.3 L'impatto di un CdA professionalizzato sulla crescita aziendale</i> | 42 |
| 3.3.1 Composizione del CdA | 42 |
| <i>3.4 Raffronto tra nuova governance e performance di Lavazza S.p.A.</i> | 45 |
| Conclusioni | 47 |

| | |
|--------------------------|-----------|
| Sitografia..... | 49 |
| Bibliografia..... | 53 |

Introduzione

Data la conformazione del sistema industriale italiano, le piccole e medie imprese rappresentano il cuore pulsante dell'economia nazionale, costituendo quasi la totalità del tessuto imprenditoriale presente sul territorio e contribuendo in maniera davvero incisiva sia alla creazione di occupazione, sia alla produzione di valore aggiunto.

In questo contesto, le imprese familiari assumono un ruolo di grande rilievo, in quanto rappresentanti di quello che è il modello di fondazione e di conseguente gestione che le PMI assumono, intrecciando tradizioni, valori, strategie e competenze.

Tuttavia, data la dinamicità e la crescente competitività dei mercati, nazionali e internazionali, quelle imprese che desiderano essere presenti in maniera preponderante nei mercati, sono state portate ad adottare dei processi di evoluzione orientati verso la professionalizzazione della gestione e l'adozione di nuovi strumenti di corporate governance.

La presente tesi si propone di analizzare il rapporto tra quella che è una governance altamente competente e professionalizzata, e le performance aziendali, ponendo particolare attenzione sul ruolo dei *family business*, data la loro ampia diffusione in Italia, e di conseguenza sul peso che essi assumono all'interno del sistema economico.

Dopo una prima parte dedicata, da un punto di vista quasi macroeconomico, all'analisi delle imprese familiari e delle PMI in generale si affrontano quelli che sono i principali modelli di Corporate Governance, con le rispettive caratteristiche e le modalità con cui questi influiscono nelle performance di un'azienda, analizzando non solo l'approccio economico, ma valutando anche le possibili evoluzioni anche dal punto di vista della sostenibilità e della continuità aziendale.

La parte applicativa è invece incentrata sull'analisi del Gruppo Lavazza, una delle realtà imprenditoriali italiane più valide, trattasi infatti di un family business con una storia evolutiva che rispecchia a pieno i passi da seguire per passare da impresa nazionale ad azienda a raggio globale. L'analisi ripercorre la sua evoluzione da azienda interamente familiare fino alla conclusione del processo di professionalizzazione della gestione, avvenuto attraverso la nomina del primo CEO esterno alla famiglia Antonio Baravalle e all'apertura all'interno del consiglio di amministrazione di figure indipendenti, che fino a quel momento non avevano mai preso parte alla gestione.

Lo studio ambisce a fornire un contributo alla letteratura sulla corporate governance nelle imprese familiari, mostrando come la capacità di bilanciare valori tradizionali e competenze manageriali rappresentino un fattore competitivo cruciale per poter affrontare le sfide legate all'economia contemporanea.

Capitolo 1. L'impatto delle PMI nell'economia italiana e la governance nelle imprese familiari

1.1 Le PMI in Italia

Le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono un pilastro fondamentale dell'economia italiana. Esse rappresentano quasi l'intero tessuto imprenditoriale della nazione, e per tale motivo partecipano in maniera ampiamente rilevante in termini di occupazione e di produzione della ricchezza interna al paese.

Secondo alcuni dati ISTAT, nel 2022 in Italia erano attive circa 4,5 milioni di imprese commerciali (escluse dunque le imprese agricole).¹ Di queste, oltre 99% rientra nella definizione di PMI, ovvero, imprese con meno di 250 addetti.

È importante notare che sul territorio nazionale la maggioranza delle PMI sono microimprese, ovvero imprese con massimo 10 dipendenti, di fatti in Italia: oltre il 95,1% delle imprese ha addetti per un numero inferiore a tale soglia; le piccole imprese (10-49 addetti) rappresentano poco più del 4,4% del totale, mentre le medie imprese (50-249 addetti) sono circa l'0,5%.²

In termini numerici, in Italia, si stimano poco meno di 4,3 milioni di microimprese, circa 190 mila piccole imprese e appena 25 mila medie imprese. Le grandi imprese (oltre 250 addetti) sono poche migliaia di unità e costituiscono meno dello 0,1% del totale.

È dunque chiaro che il panorama italiano sia caratterizzato da imprese di piccole dimensioni, di fatti la dimensione media di un'azienda in Italia è di soli 4 addetti, al di sotto di quella che è la media europea, ovvero 5,5 dipendenti per impresa.

Analizzando il contributo delle imprese in base alla loro classe dimensionale si può notare che: le microimprese, essendo dimensionalmente piccole ma contemporaneamente numerosissime, contribuiscono per circa il 26% alla produzione di valore aggiunto sul territorio nazionale, assorbendo il 40% degli individui occupati in posizioni lavorative; le piccole imprese contribuiscono per circa il 20% del prodotto interno lordo (PIL), creando

¹ Istat – Istituto Nazionale di Statistica. (15 ottobre 2024). *Conti economici delle imprese e dei gruppi d'impresa – Anno 2022* <https://www.istat.it/dati-economici>

² Elettrico Magazine. (n.d.). *Economia circolare per le PMI: opportunità e consigli* <https://elettricomagazine.it>

occupazione per circa il 21%; le medie imprese producono circa il 18% del valore aggiunto e occupano circa il 14% dei lavoratori. Sommando questi dati notiamo come le PMI nel loro insieme producano circa il 64% del prodotto interno lordo italiano e impieghino circa il 75-76% dei lavoratori.³

Queste informazioni testimoniano perché la classe delle piccole e medie imprese sia definita come la *colonna portante* dell'economia italiana, in quanto produttrice della maggioranza del valore aggiunto e dell'occupazione sul territorio nazionale.

La restante parte dell'occupazione e del PIL è generata dalle grandi imprese, che pur essendo numericamente davvero ridotte rispetto alle PMI, riescono, data la loro classe dimensionale, a rendere l'Italia l'ottava potenza industriale mondiale.

Le imprese italiane, nella maggior parte dei casi, essendo per l'appunto di piccole e medie dimensioni tendono raramente a lavorare in maniera isolata, adottando strategie di integrazione verticale. Al contrario la realtà delle *partnership inter-aziendali* è spesso frequente nelle filiere produttive italiane, di fatti oltre il 40% delle imprese con almeno 3 addetti dichiara di avere relazioni produttive stabili con altre aziende (dati ISTAT), è però da tenere in considerazione che questo è un dato in calo negli ultimi anni.

La frequenza della collaborazione fra imprese aumenta all'aumentare della dimensione delle aziende, di fatti le piccole imprese che si avvalgono regolarmente dell'utilizzo di contratti di fornitura, subfornitura, partnership sono il 58%, mentre le medie imprese sono circa il 70%, fino ad arrivare al 77% nelle grandi imprese.⁴

Altro fenomeno frequente nelle dinamiche di integrazione verticale delle PMI è l'appartenenza a *gruppi di impresa*, esiste di fatti una quota di imprese controllate da gruppi industriali più grandi. Questa è una caratteristica volta ad aumentare la competitività delle imprese su scala internazionale, attraverso l'inserimento in distretti industriali che portano le aziende a beneficiare di economie di specializzazione e delle capacità di export dei partner.

³ European Commission. (2025). *2025 SME Country Fact Sheet: Italy* <https://webgate.ec.europa.eu>

⁴ ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (14 novembre 2023). *Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati* <https://www.istat.it/censimento-imp>

Il volume d'affari complessivo delle PMI in Italia è molto ampio, di fatti, è possibile stimare che le imprese in questione realizzino oltre 1495 miliardi di euro di fatturato annuo, essendo, inoltre, responsabili per circa il 46% dell'esportazione dal territorio nazionale. Sotto il punto di vista dell'occupazione nel settore privato, in Italia, 3 lavoratori su 4 sono impiegati in una PMI, in numeri assoluti, le micro, le piccole e le medie imprese danno complessivamente lavoro ad oltre 18,2 milioni di persone.⁵

L'operatività delle imprese si estende a tutti i settori, con una particolare concentrazione nei servizi, nel commercio, nei trasporti, nel turismo e nell'industria manifatturiera, il *worldwide recognised "made in Italy"*. È stata poi recentemente rilevato uno spostamento verso l'*industria 4.0*, settore trainante in termini di innovazione su scala globale.

Geograficamente, il tessuto imprenditoriale italiano è concentrato soprattutto al Nord, dove si concentra quasi la metà delle imprese italiane, di fatti, circa il 49,5% ha sede nelle regioni settentrionali. In particolare, a Nord-Ovest risiedono il 28-29% delle imprese italiane e a Nord-Est circa il 20-21%. Il Centro Italia accoglie poco più di un quinto delle imprese (circa 21,7%), mentre il Mezzogiorno nel complesso ne conta circa il 28,8%. Suddividendo quest'ultimo dato, le regioni del Sud rappresentano circa 20,0% del totale imprese, e le Isole (Sicilia e Sardegna) circa 8,8%.⁶

⁵ Polizzo, A. (2024, 10 giugno). *PMI, sull'Italia pesano gap di produttività e bassa scalabilità*. Il Sole 24 Ore <https://www.ilsole24ore.com/art>

⁶ ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (2024). *Annuario Statistico Italiano 2024: Imprese (Capitolo 14)*. Registro statistico delle imprese attive, demografia d'impresa e indicatori strutturali <https://www.istat.it/disposizione-geografica-imp>

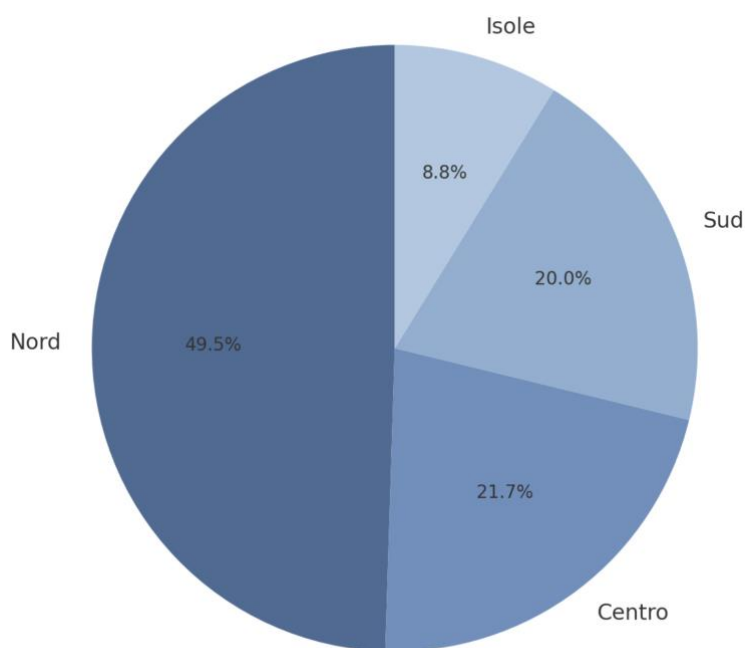


Figura 1: distribuzione geografica delle PMI in Italia, elaborazione personale di Marco Rossati, 2025 ⁶

Il grafico illustra diverse caratteristiche della rete imprenditoriale italiana, di fatti: la concentrazione industriale al nord sottolinea le capacità trainanti del settentrione; segue il centro, le cui regioni trainanti sono Lazio e Toscana, il sud, e le isole, le quali comparate alle altre regioni del mezzogiorno si dimostrano particolarmente operative e industrializzate.

Il forte impatto delle PMI in Italia si riversa anche nel contesto internazionale. Le numerose imprese appartenenti a questa classe dimensionale rappresentano circa il 16% del totale rispetto al panorama europeo, percentuale superiore di importanti potenze industriali come Germania, Francia e Spagna, indice dunque di una maggiore frammentazione del tessuto produttivo e di una maggiore competitività interna, ma non solo, tale percentuale è anche indice di una maggiore dipendenza dalle PMI rispetto ad altri paesi altamente industrializzati, le cui capacità produttive derivano dalla forte presenza di grandi imprese.

In termini numerici (figura 2), le imprese italiane contribuiscono nel seguente modo al prodotto interno lordo: microimprese 26,1%, piccole imprese 20,8%, medie imprese

18,1%, grandi imprese 35%, con un apporto delle PMI di circa 2/3 sul totale; la media europea ha invece pesi differenti: microimprese 20,1%, piccole imprese 16,6%, medie imprese 16,9%, grandi imprese 46,4%. La media europea evidenzia come, esclusa l'Italia, nell'unione le PMI hanno un peso sul valore aggiunto di poco superiore alla metà del totale.⁷

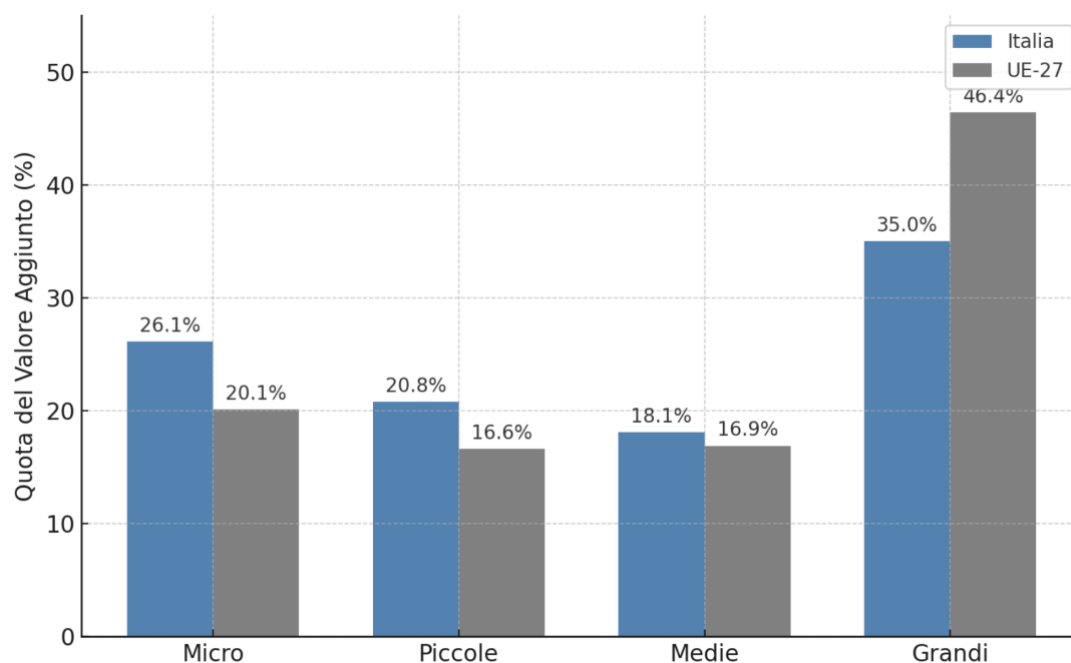


Figura 2: contributo al valore aggiunto delle imprese italiane per classe dimensionale rispetto alla media delle imprese europee, elaborazione personale di Marco Rossati, 2025

1.2 Caratteristiche delle imprese familiari

Si definisce *family business* quell'impresa in cui la proprietà e la gestione della stessa si trovano in mano ad uno zoccolo duro, rappresentato da una famiglia, dunque, un insieme di individui legati da vincoli di parentela.

Al fine di associare il termine “impresa familiare” a dei criteri più oggettivi, possiamo definire i *family business* come aziende in cui:

⁷ SNI – Servizio Nuove Imprese (Unioncamere). (3 agosto 2023). *Rapporto annuale Istat 2023* <https://sni.unioncamere.it>

- Le quote dell'azienda sono detenute per più del 50% dalla famiglia, oppure in quantità inferiori purché ugualmente in grado di conferire il controllo effettivo dell'impresa
- I membri della famiglia sono altamente coinvolti nella gestione della società attraverso membri chiave, o grazie alla maggioranza di membri in consiglio
- La continuità generazionale, la quale prende vita per via di scelte mirate e strategiche, prese con l'obiettivo di mantenere negli anni l'identità dell'impresa, accomunandola all'identità della famiglia

Da quest'ultimo punto si denota l'affinità esistente tra due sistemi fra loro apparentemente diversi, il sistema impresa ed il sistema famiglia. ⁱ⁻ⁱⁱ

In un family business, di fatti, uno degli elementi di maggiore rilievo è la coesione tra la famiglia e l'impresa, le quali agiscono come un unico insieme. I membri della famiglia contribuiscono attivamente alla crescita sistema impresa non solo attraverso finanziamenti e aiuti materiali, ma, al contrario, apportando risorse intangibili come: valori, competenze e cultura.

Questo tipo di risorse sono elementi di radicale importanza al fine di trasferire rapidamente ed in maniera corretta i fondamenti etici e nozionistici necessari per lo svolgimento delle attività aziendali.

Da un punto di vista quantitativo, le imprese familiari rappresentano un ramo importante per l'economia nazionale. Si stima che più dell'85% delle imprese italiane siano family business, sovrapponendo questo dato all'ampia diffusione di PMI sul territorio, è possibile testimoniare come il modello familiare domini il tessuto imprenditoriale italiano. ^(idem qua)

Il connotato familiare è presente anche in imprese di grandi dimensioni, circa il 40% dei primi 100 gruppi per fatturato è sottoposto al controllo della stessa famiglia da diverse generazioni, come: Lavazza, Luxottica, Ferrero, Barilla, Pirelli⁸

⁸ Lazzati, C. (2022, 11 aprile). *Aziende familiari, il primato italiano in Europa. E quasi il 90% ha un CEO della famiglia*. La Repubblica <https://www.repubblica.it/imp-fam-ita>

1.2.1 Fonti di finanziamento dei family business

In Italia, i family business, presentano una struttura finanziaria conservatrice, prediligendo l'autofinanziamento e il debito bancario, piuttosto che accedere ai mercati dei capitali.

Tale connotato dà spesso vita a fenomeni di sottocapitalizzazione cronica, ovvero, quei casi in cui le imprese detengono un patrimonio netto estremamente ridotto rispetto al necessario, finanziando lo sviluppo aziendale attraverso il debito. Ciò accade perché spesso le famiglie, con l'obiettivo di preservare il controllo, preferiscono evitare l'ingresso di nuovi soci e optare per fonti di finanziamento interne.

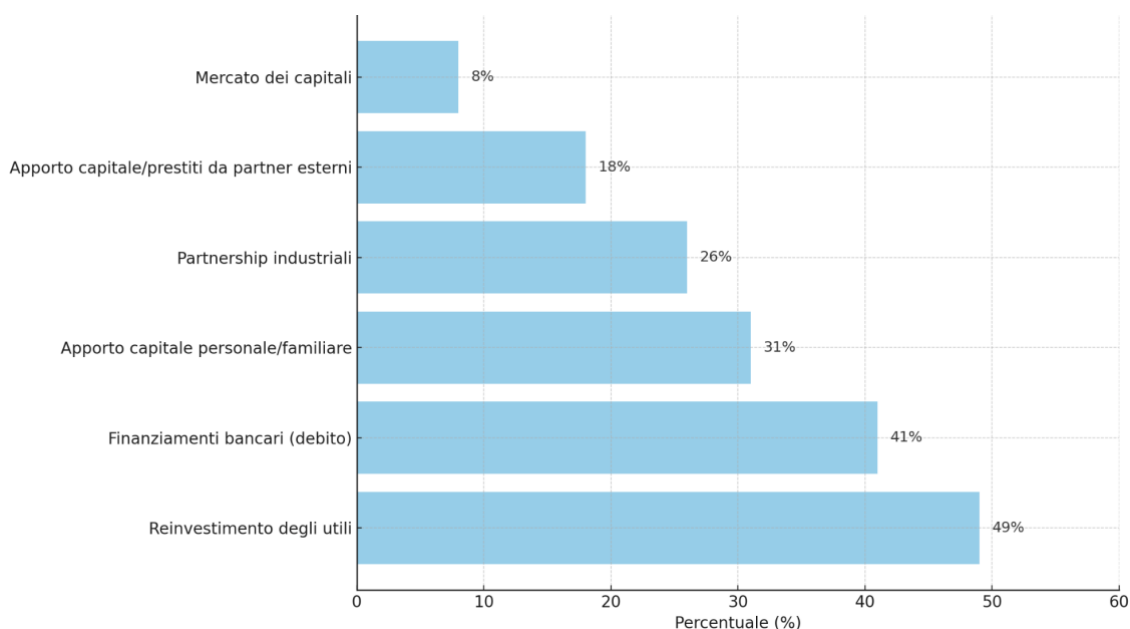


Figura 3: risultati sondaggio multiplo di KPMG⁹ sulle fonti di finanziamento ritenute più attraenti delle imprese familiari italiane, rielaborazione di Marco Rossati, 2025

La fonte primaria di finanziamento per molte imprese è l'autofinanziamento, ovvero, il reinvestimento di risorse proprie (reinvestimento degli utili). Il metodo in questione è considerato il più sicuro ed indipendente, in quanto non modifica l'azionariato ed evita di alterare lo stato di indebitamento dell'azienda.⁹

⁹ KPMG & European Family Businesses. (2019). *Il barometro delle imprese familiari europee: ottava edizione* <https://assets.kpmg.com>

Nel caso dei family business però, oltre al reinvestimento degli utili, l'apporto interno di risorse può avvenire accingendo al patrimonio personale dei membri della famiglia, i quali finanziano l'impresa per soddisfare i propri interessi in termini di crescita aziendale. La principale fonte esterna di finanziamento delle imprese è il credito bancario, culturalmente le banche sono i primi finanziatori delle imprese italiane, ancor di più per le società non quotate.

Il ricorso al sistema bancario offre un rapido accesso alla liquidità, ed è facilitato dalle relazioni di fiducia sul lungo periodo fra le imprese e gli istituti di credito. Un'eccessiva dipendenza dalle banche può però comportare dei rischi legati a eventuali innalzamenti dei tassi di interesse, negli anni però, nonostante il susseguirsi di crisi economiche su scala globale che hanno complicato le condizioni contrattuali dei contratti di credito, il forte rapporto tra imprese italiane e enti di credito è rimasto invariato.

In Italia, a differenza di tanti paesi altamente industrializzati, l'apertura del capitale a investitori esterni è ancora poco diffusa, in particolare per quanto riguarda le imprese familiari. Numericamente, solo il 45% degli investimenti di *private equity* in Italia ha coinvolto dei family business, quota abbastanza anomala se sovrapposta alla percentuale di imprese a controllo familiare in Italia.¹⁰

Come già anticipato, molte famiglie imprenditoriali evitano l'ingresso di fondi per timore di ridurre, o talvolta perdere, la propria autonomia decisionale. Per questo motivo è possibile definire *private equity*, *venture capital*, e borsa come: canali marginali di finanziamento.

Negli ultimi anni si denotano però lievi segnali di apertura, specialmente per affiancare, o gestire, transizioni chiave all'interno della vita di un sistema impresa, come i passaggi generazionali o il perseguimento di piani di crescita che richiedono risorse ingenti.

1.2.2 Il ruolo della famiglia nella gestione e nella proprietà

La quota maggioritaria detenuta dai membri della famiglia, normalmente, esprime al contempo i membri chiave del management. È proprio questo assetto che determina il basso grado di separazione tra proprietà e controllo, come nel più che frequente caso in

¹⁰ Corbetta, G., Minichilli, A., Quarato, F., & Hoz, M. (2013). *Il ruolo del private equity in Italia e nella provincia di Milano: gli effetti sulle aziende target* (Rapporto AIdAF-EY – Osservatorio AUB, Università Bocconi <https://unibocconi.eu/-studio-PE-VC>)

cui le figure di amministratore delegato e di azionista principale convergono nel medesimo individuo.

Un sondaggio nazionale ha recentemente evidenziato che il 70% dei family business sono interamente sotto il controllo della famiglia, il 22% sono controllati tramite la maggioranza delle quote, e solo nella esigua e restante percentuale le famiglie detengono la minoranza, tale situazione si riscontra nelle società quotate in borsa.⁹

L'Italia è la nazione europea con la maggior percentuale di aziende che presentano un apparato manageriale interamente familiare (circa il 66% delle imprese).⁷ La forte presenza familiare nella gestione può portare diversi vantaggi come la velocizzazione dei processi decisionali e la riduzione dei conflitti interni, oppure la concreta e rapida trasmissione di cultura, valori e principi, privilegiando la sostenibilità a lungo termine.

Il modello però, presenta anche delle criticità, ad esempio: il rifiuto sull'assunzione di nuovi rischi, decisioni emotivamente guidate, intraprese con l'intento di non alterare gli equilibri familiari, le quali limitano però l'impresa nella propria crescita; oppure, al fine di mantenere le "posizioni chiave" all'interno dell'impresa, l'opposizione da parte dei membri della famiglia all'ipotesi di ingresso di figure esterne, arrecanti nuove competenze, negli organi di gestione, rendendo l'azienda meno competitiva rispetto a quei player di mercato che ricercano nuove capacità nel mercato del lavoro.

In sintesi, l'assetto familiare può conferire all'impresa una solida identità e interessi fortemente allineati, ma prevede anche un complicato equilibrio tra sentimenti e logiche d'impresa. Questo è il motivo perché col passare del tempo molte aziende stanno effettuando una transizione verso la professionalizzazione della gestione e l'adozione di codici di *governance* che aiutino a bilanciare i valori e le nuove competenze.

1.2.3 L'ingresso di manager esterni

Nel ciclo di vita di un family business in espansione, vi sarà un punto in cui l'azionariato deciderà se affidare i ruoli manageriali a figure esterne alla famiglia. Quasi il 90% delle imprese familiari ha come CEO (*chief executive officer*) un membro della famiglia stessa, tuttavia vi è una, seppur lenta, tendenza all'apertura al management esterno. Ciò accade specialmente in occasione del passaggio generazionale, al fine di gestire al meglio la separazione tra vecchia e nuova proprietà.⁷

Specialmente nelle società con volume d'affari significativo (ricavi superiori a 20 milioni), dove le competenze richieste sono tante e la competitività è elevata, il numero

di amministratori familiari è in forte calo, a tal punto che negli ultimi dieci anni la quota totale è diminuita di 8 punti percentuali.

Oltre all'esigenza di inserire in aziende competenze manageriali specialistiche, le ragioni per cui ad oggi i family business tendono a coinvolgere figure esterne sono varie: un manager esterno può apportare nuove idee, *best practice* e conoscenze maturate in situazioni e realtà differenti, aiutando ad innovare e a colmare eventuali gap organizzativi dell'impresa.

“Anche se non credo che un manager non familiare sia sempre migliore di un manager familiare, per fronteggiare un mondo ormai estremamente imprevedibile, è sempre più necessario effettuare una distinzione nella successione aziendale tra proprietà, che avviene per eredità, e gestione aziendale, che dovrebbe avvenire per merito”

Forbes, intervista a Guido Corbetta, docente università Bocconi, 3 febbraio 2022 ¹¹

Al fine di dirigere un'impresa in maniera efficiente, sono fondamentali due caratteristiche: leadership e competenza. Queste non sempre coincidono con l'effettiva proprietà di un'azienda, per tale motivo aprirsi a manager esterni, senza rinunciare alla proprietà, può essere la chiave per unire tradizione e competitività settoriale.

Le imprese familiari che riescono ad integrare in maniera efficiente le figure esterne presentano il più alto tasso di crescita. L'assenza di queste figure può lasciare campo libero a logiche del tutto familiari, limitando l'impresa ad avere occhi solo sul funzionamento del proprio ecosistema.

La sfida più grande nell'applicazione della teoria sopra descritta, si consta nel trovare la fiducia da riporre negli individui non appartenenti alla famiglia. Per tale motivo è frequente la tendenza ad iniziare la transizione partendo non dalla figura del CEO, bensì, iniziando da ruoli come il CFO (*chief financial officer*) o il COO (*chief operation officer*).

¹¹ Poggio, E. (2022, 3 febbraio). *Sempre più imprese familiari si affidano a manager esterni: come affrontare il passaggio generazionale*. Forbes Italia <https://forbes.it>

1.3 I vantaggi della professionalizzazione della gestione

La professionalizzazione della gestione di un'impresa familiare implica l'adozione di pratiche manageriali formali, spesso collegate all'assunzione di manager esterni.

I vantaggi che possono derivare dalla professionalizzazione della gestione sono:

- L'aumento di razionalità e obiettività nei processi decisionali: non essendo emotivamente legati alle decisioni da intraprendere, le scelte vengono intraprese in maniera del tutto strategica; ^{iv}
- Facilitazione del passaggio generazionale: nuovi manager qualificati possono fungere da "ponte" tra la generazione uscente e quella entrante, in modo da rendere più fluido il ricambio generazionale; ^{iv}
- Mitigazione dei conflitti organizzativi e familiari: un manager esterno al nucleo familiare può gestire i conflitti assumendo una posizione neutrale, e dunque mediare queste situazioni imparzialmente; ^{iv}
- Accesso a competenze specialistiche e innovazioni strategiche: l'apertura a figure esterne porta in aziende nuove competenze e idee innovative che la famiglia potrebbe non possedere, evitando, o comunque diminuendo, il rischio di stagnazione dell'impresa; ^{iv}
- Miglioramento delle performance economico-finanziarie: le aziende familiari che si affidano a manager esterni mostrano indicatori economici superiori a quelle a conduzione interamente familiare. L'EBITDA medio di fatti evidenzia proprio questo risultato, nei casi di imprese gestite da manager esterni il dato è pari al 7,2%, contro il 6,4% riscontrato nelle imprese gestite dai membri della famiglia. Anche altri indicatori mostrano lo stesso risultato, ad esempio: il tasso di crescita del fatturato è superiore del 2,4%, esattamente come il tasso di aumento dell'occupazione che evidenzia un gap positivo di 2,6 punti percentuali.

La presenza di un manager specializzato inoltre, può fungere come elemento in grado di aumentare la credibilità dell'impresa, portando la fiducia di fornitori, finanziatori e stakeholder in generale. ^{iv}

Al contrario, possono verificarsi anche situazioni in cui il processo di managerializzazione fallisca, ad esempio quando la famiglia non riesce ad accettare la perdita di potere decisionale, oppure quando, simultaneamente al processo, non avviene un cambiamento nella cultura interna dell'impresa. Per tali motivi, affinché la

professionalizzazione possa avvenire nel modo più efficace possibile è necessario che essa sia ben pianificata in maniera tale da garantire maggiore longevità e capacità di adattamento generazionale.

Sommariamente, se da un lato i manager esterni apportano razionalità, innovazione ed esperienza, dall'altro lato la famiglia potrebbe sentirsi minacciata sulla propria identità, è perciò dall'equilibrio di questi fattori che può nascere un fattore competitivo distintivo.

1.3.1 Il family office

Parallelamente alla professionalizzazione della gestione, diverse famiglie decidono di istituire un family office, ovvero una società di servizi adibita alla gestione patrimonio familiare, coordinando le attività finanziarie, strategiche e amministrative.ⁱⁱⁱ

Le funzioni principali dei family office possono essere raggruppate per aree:

- Gestione finanziaria: gestione del portafoglio, *asset allocation*, gestione della liquidità e valutazione dei rischi. Si parla dunque di attività direttamente orientate alla conservazione e all'accrescimento del patrimonio;
- Advisory specialistico: *tax planning*, pianificazione strategica e filantropica, nonché l'offerta servizi in collaborazione con esperti legali al fine di coordinare le dinamiche familiari e conciliarle alle consulenze di esperti del campo economico-giuridico;
- Servizi amministrativi e di reportistica: la funzione di contabilità è ovviamente una delle più importanti per poter gestire un patrimonio. Attraverso il costante monitoraggio dei flussi di cassa si fa in modo che la famiglia possa avere una visione unitaria della propria condizione finanziaria;
- Servizi di governance familiare: gestiscono questioni familiari legate al patrimonio, possono includere il *family council* o servizi di formazione delle nuove generazioni;

Date le diverse funzioni che il family office può assumere, è facile dedurre come un'altra delle caratteristiche sia la capacità di lavorare in maniera isolata sulle specifiche esigenze della famiglia attimo dopo attimo.

In base al numero di famiglie servite, alla proprietà e al controllo della struttura, distinguiamo diversi modelli di organizzativi di family office. Il single family office (SFO): è una struttura che serve un'unica famiglia, per questo motivo nascono quando il

patrimonio familiare raggiunge dimensioni notevoli. In Italia circa il 37-47% dei family office appartiene a questa categoria.¹²

Il multi-family office (MFO): è una struttura che offre i propri servizi a più famiglie simultaneamente. Può originare come evoluzione di un SFO, oppure come iniziativa imprenditoriale indipendente. Si distinguono in multi-family office chiusi, in cui le famiglie partecipano alla gestione del patrimonio, e multi-family office aperti, altamente professionalizzati, e dunque indipendenti, poiché il controllo sulla gestione non è un aspetto appartenente alla sfera delle azioni disponibili alle famiglie.¹³

I family office di origine bancaria: sono società emanate da gruppi bancari che offrono ai propri clienti servizi comparabili a quelli dei SFO. Pur non essendo veri e propri family office vengono inclusi in questa categoria perché oltre ad offrire un servizio comparabile, occupano una buona fetta di clienti che va dal 9 al 12% degli utenti che usufruiscono di questo genere di servizi.¹³

Il sistema FO in Italia è di recente inserimento, ma in forte crescita, secondo un primo report del Politecnico di Milano (2021), sul territorio nazionale sono stati attualmente censiti 178 family office riferibili a famiglie italiane. A testimoniare lo stadio di forte crescita è un secondo report Politecnico, risalente all'anno successivo, che rileva 214 FO divisi nel seguente modo: 47,2% SFO, 43,5% MFO, e per il restante 9,3% patrimoni gestiti da operatori istituzionalizzati.¹²

Da un punto di vista geografico, la distribuzione dei family office non solo segue la distribuzione delle imprese, bensì è perfino più accentuata al nord, provocando una distinzione netta.¹³

¹² Advant-Nctm. (2023, 11 gennaio). *Family office: modelli, strutture, fiscalità ed evoluzioni* <https://www.advant-nctm.com>

¹³ Caparello, A. (2021, 23 settembre). *Di giovane età, autonomi e finanza-centrici: ecco i Family Office italiani*. Finanza.com <https://www.finanza.com>

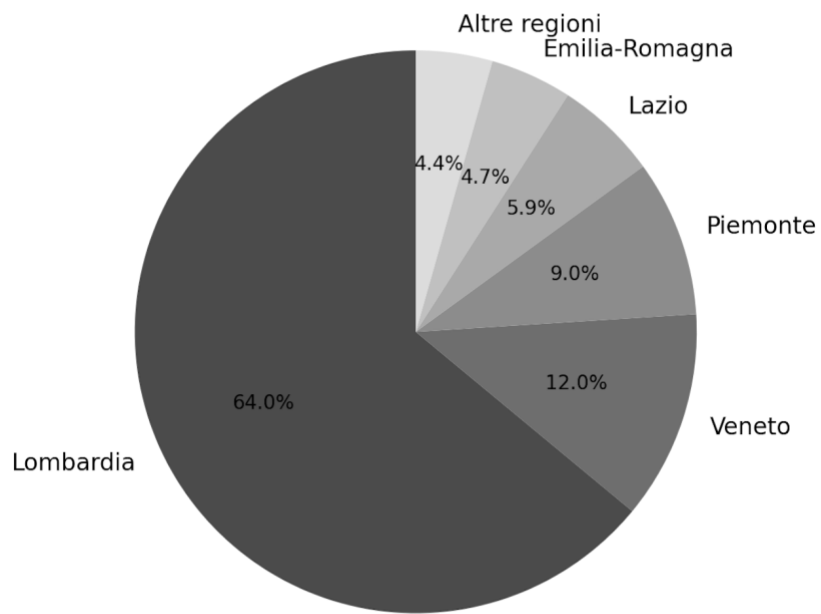


Figura 4: distribuzione geografica dei family office in Italia, elaborazione personale di Marco Rossati, 2025

Capitolo 2. Corporate governance e performance aziendali

Il termine corporate governance indica l'insieme di regole, processi e strutture attraverso cui viene amministrata un'impresa, nonché l'insieme dei meccanismi utili ad assicurare una gestione efficiente e responsabile.

Dal punto di vista degli stakeholder, la corporate governance è quel sistema utile a salvaguardare gli interessi, in particolare per i finanziatori dell'impresa essa rappresenta il mezzo attraverso cui i creditori possono assicurarsi un ritorno sul proprio investimento. I principi cardine dei sistemi di corporate governance sono: la trasparenza informativa, la responsabilità verso azionisti e stakeholder, il trattamento egualitario dei soci, il controllo sull'operato degli organi di amministrazione. In particolare, recentemente in molti paesi è cresciuta l'attenzione verso il "buon governo societario", ovvero, un tipo di amministrazione svolta con trasparenza al fine di evitare scandali finanziari come quelli che hanno coinvolto e l'intera economia globale e a partire dal 2008 (Enron, WorldCom, Parmalat).¹⁴

Un tema centrale negli studi di corporate governance riguarda la relazione tra la qualità dell'operato governativo e le performance economico-finanziarie dell'impresa, di fatti, un sistema di governance efficiente dovrebbe limitare i comportamenti opportunistici dei manager, al fine di portare l'impresa al raggiungimento di obiettivi di lungo termine.

In questo capitolo si esamina la varietà dei modelli di governance e la si relaziona con le performance aziendali.

2.1 Modelli di corporate governance

In termini di direzione aziendale, nel corso degli anni si sono affermati diversi modelli di corporate governance. Ciò è avvenuto sulla base di diversi contesti culturali, giuridici e assetti dei mercati finanziari in cui le imprese operano.

I criteri secondo cui è possibile classificare i diversi modelli sono tre: la struttura degli organi di amministrazione e controllo, l'orientamento verso gli stakeholder e gli azionisti, la natura geo-culturale del modello stesso.

¹⁴ Nedcommunity. (2022, novembre). *Linee guida e principi per società non quotate*. NED Community <https://www.sbnp.it>

Dal punto di vista giuridico-formale, i sistemi di governance si distinguono in monistico e dualistico, ciò che li differenzia sono le dinamiche secondo cui vengono intraprese le decisioni.

Il sistema monistico (one-tier) è un sistema di origine anglosassone in cui la gestione è affidata ad un consiglio di amministrazione (CdA), all'interno del quale risiedono sia amministratori esecutivi che amministratori non esecutivi. All'interno dello stesso organo viene istituito un comitato per il controllo, incaricato di funzioni di supervisione, come i compiti di audit. Essendo però un organo interno in cui i controllati (amministratori esecutivi) nominano i controllori (amministratori non esecutivi), tendono a verificarsi delle sovrapposizioni, è per questo che è necessario che all'interno del comitato vi siano degli amministratori indipendenti, che possano controllare con piena autonomia di giudizio. ^v

Questo modello offre una struttura più semplice e integrata, con una maggiore circolazione delle informazioni tra gestione e controllo, che implica a sua volta un importante risparmio di tempo. È un sistema a larga diffusione nelle aziende che fanno parte dei mercati regolamentati, motivo per cui è comune in paesi come gli Stati Uniti e UK.

Il sistema dualistico (two-tier) è ispirato alla tradizione imprenditoriale tedesca, ed è caratterizzato dall'esistenza di due organi distinti: un consiglio di gestione, il quale ha l'incarico di amministrare l'impresa, assumendo una struttura di tipo: monocratica (opzione valida per le sole società non quotate) oppure collegiale (sempre valida, nonché necessaria per le società quotate); ed un consiglio di sorveglianza, a cui spettano funzioni di controllo strategico e deve necessariamente avere forma collegiale. ^v

Il controllo dualistico può essere esercitato sia orizzontalmente che verticalmente, ed è per questo che distinguiamo due sotto-modelli:

- Il sistema dualistico orizzontale, riconosciuto come modello tradizionale italiano, poiché viene applicato autonomamente in assenza di altre previsioni statutarie. In questo modello l'assemblea dei soci elegge i membri di entrambi gli organi in maniera diretta. ^v
- Il sistema dualistico verticale si differenzia dal modello dualistico orizzontale per lo schema che i due organi seguono in merito alla loro nomina e allo svolgimento delle loro funzioni. In questo caso l'assemblea dei soci nomina i membri del

consiglio di sorveglianza, i quali a loro volta nominano i membri del consiglio di gestione producendo il seguente effetto: i soci non eleggono direttamente il board gestionale, ma attraverso il controllo esercitato sul *supervisory board* sono in grado di influenzarne le decisioni.^v

Oltre questi modelli, esistono sistemi detti ibridi, i quali coniugano diverse delle caratteristiche dei sistemi sopra descritti per adattarsi al meglio al contesto in cui operano, oppure per rispondere alle esigenze derivanti dalla natura della struttura dell'assetto proprietario, come ad esempio: il caso delle partecipazioni incrociate tra enti pubblici e privati.

Un'altra chiave di lettura relativa ai modelli di governance è la distinzione tra *outsider* e *insider systems*. Nei sistemi *market-based*, come quello monistico, il controllo sull'impresa avviene principalmente grazie ai meccanismi del mercato stesso. Il motivo per cui ciò accade è il seguente: essendo un modello predisposto per imprese che fanno ricorso al mercato dei capitali, la proprietà sarà frammentata in numerose partecipazioni libere di circolare fra i portafogli degli investitori. In un contesto simile le prestazioni aziendali sono fortemente collegate al prezzo delle azioni dell'impresa, perché qualora l'operato degli amministratori dovesse essere al di sotto delle aspettative, gli investitori potrebbero cedere le proprie partecipazioni in massa, provocando un eccesso di offerta sulla domanda, e conseguentemente, una diminuzione del valore delle azioni. Una discesa non controllata del prezzo delle partecipazioni presenti sul mercato, contestualmente ad un loro aumento numerico, potrebbe esporre l'organizzazione ad una scalata ostile (*take-over*) con conseguente cambio di proprietà e di management.

L'obiettivo primario di questi sistemi è dunque creare valore per l'azionista (*shareholder value*), con forte enfasi sulle prestazioni finanziarie di breve periodo.

Al contrario, negli *insider systems*, il controllo sul management è operato dall'interno, per via dell'alta concentrazione proprietaria. In questo contesto l'interesse dell'impresa non è rivolto al solo soddisfacimento degli *shareholder*, bensì è elevato a molteplici *stakeholder*, che partecipando direttamente o indirettamente all'attività di impresa. Questo modello può garantire maggior allineamenti tra impresa e interessi sociali, in particolar modo quelli di lungo periodo, ma rischia di essere poco efficiente nella tutela degli azionisti minori, per via della lentezza nel ricambio del management in caso di gestione non ottimale.

La struttura di corporate governance varia a seconda che l'azienda sia quotata in borsa o meno, questo perché le quotate sono soggette a vincoli normativi molto più stringenti delle imprese che non fanno ricorso al mercato dei capitali.

I codici di corporate governance prescrivono la presenza di amministratori indipendenti nei CdA, la costituzione di comitati per audit, remunerazione e nomine e ove possibile la separazione tra i ruoli di CEO e presidente del CdA. Queste pratiche mirano a mitigare i conflitti di interesse e coniugare le azioni del management con gli obiettivi dell'azionariato. Le differenze tra aziende quotate e non quotate rimarcate dai principi emanati dai codici di corporate governance, scaturiscono dai doveri che conseguono all'ingresso nei mercati di capitali, di fatti, le società quotate al fine di poter partecipare ai mercati devono attenersi a regolamenti stringenti che impongono obblighi informativi e di reporting finanziari interni periodici, contestualmente affiancati a controlli audit esterni.

| ORDINARIO | DUALISTICO | MONISTICO |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1)ASSEMBLEA AZIONISTI | 1)ASSEMBLEA AZIONISTI | 1)ASSEMBLEA AZIONISTI |
| 2)CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE | 2)CONSIGLIO DI GESTIONE | 2)COMITATO PER IL CONTROLLO |
| 3)COLLEGIO SINDACALE | 3)CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA | 3)SOCIETA' DI REVISIONE |
| 4)SOCIETA' DI REVISIONE | 4)SOCIETA' DI REVISIONE | 4)SOCIETA' DI REVISIONE |
| 5)CONSOB | 5)CONSOB | 5)CONSOB |

Figura 5: descrizione dei modelli tradizionale, monistico e dualistico, elaborazione a cura di Marco Rossati, 2025

2.1.1 Consiglio di amministrazione, consiglio di sorveglianza e collegio sindacale

Come sopra riportato, i modelli di governance dualistica prevedono due organi sociali principali: un organo dedicato all'amministrazione attiva (di gestione), e un organo dedicato alla funzione di controllo (di sorveglianza).

L'organo di gestione è detto consiglio di amministrazione (CdA), ed è un organo collegiale composto da più amministratori. La legge non impone un numero preciso di membri, al contrario però lo statuto può stabilire un numero fisso, oppure un intervallo, di individui preposti a ricoprire le mansioni dell'apparato. Per tale motivazione i CdA possono essere composti e da 3-5 membri nelle società più piccola, fino a 10-15 membri in quelle più grandi. ^{vi}

Il CdA, definibile anche come consiglio di gestione, ha il compito di prendere decisioni operative e strategiche, rappresentando l'azienda di fronte a terzi. Tra i compiti principali ritroviamo: approvare i piani strategici, gestire le risorse aziendali, curare la tenuta delle scritture contabili, preparare il bilancio d'esercizio e convocare l'assemblea dei soci quando necessario. ^{vi}

Il consiglio di amministrazione può delegare le proprie attività gestionali ad un singolo individuo, ovvero, l'amministratore delegato, spesso indicato anche con il termine CEO (*Chief Executive Officer*). L'amministratore delegato è responsabile nel perseguimento della strategia aziendale, al fine di guidare l'impresa al raggiungimento dei propri obiettivi. ^{vi}

Accanto al CEO, nei rami più alti del management, compaiono figure come il direttore finanziario, detto CFO (*Chief Financial Officer*), il quale è incaricato della gestione finanziaria e della pianificazione economica dell'azienda, dunque di funzioni come il *budgeting*, la revisione dei bilanci, ed il controllo di gestione; oppure figure come quella del direttore operativo, detto COO (*Chief Operations Officer*), responsabile delle operazioni aziendali e dell'efficientamento del processo attraverso la coordinazione dei vari reparti produttivi.

Se le dimensioni dell'impresa abbastanza rilevanti, possono subentrare ulteriori figure come quelle dei: CTO (*Chief Technology Officer*) e CMO (*Chief Marketing Officer*).

Al contrario del consiglio di amministrazione gli organi di sorveglianza differiscono a seconda della conformazione del modello dualistico.

Nel modello dualistico verticale l'organo di sorveglianza è detto consiglio di sorveglianza, questo è composto per legge da almeno tre membri, di cui almeno uno deve essere iscritto a registro dei revisori legali dei conti. I membri vengono nominati dall'assemblea, la quale può revocarli in qualsiasi momento, anche senza giusta causa.

Oltre a nominare e revocare i componenti del consiglio di gestione, il consiglio di sorveglianza approva il bilancio d'esercizio e svolge i classici i compiti di vigilanza legale, ovvero, verifica che l'amministrazione avvenga nel rispetto delle norme imposte dalla legge e dallo statuto. In sintesi si può dire che: non si occupa della gestione in maniera attiva ma può influire sulla stessa. ^{vi}

Nel modello dualistico orizzontale, il sistema tradizionale italiano, l'organo di sorveglianza è detto collegio sindacale ed è composto da 3 o 5 membri effettivi e da 2 sindaci supplenti. La definizione del numero di membri effettivi o è un onere che ricade sull'atto costitutivo, anche se di norma la composizione a tre sindaci è tipica delle società non quotate, mentre la composizione a cinque sindaci è tipica delle società che fanno ricorso al mercato dei capitali. ^{vi}

Esattamente come il consiglio di sorveglianza, il collegio sindacale ha compiti di vigilanza e di controllo, ispeziona dunque l'operato degli amministratori e verifica il rispetto dei principi di corretta amministrazione. In termini pratici dunque, la principale differenza con il consiglio di sorveglianza è l'assenza di poteri di nomina o di revoca degli amministratori.

Infine, il collegio sindacale deve, assistere alle riunioni del CdA e delle assemblee dei soci, potendo eventualmente richiedere informazioni e chiarimenti su quanto espresso durante la seduta.

2.1.2 Agency theory

Al crescere delle dimensioni delle imprese tende a manifestarsi una separazione sempre più netta tra proprietà e controllo. Questo scenario porta ad un problema abbastanza diffuso nelle *public company*, ovvero i conflitti di agenzia.

L'*agency theory* è una teoria economica riguardante i conflitti di interesse che sorgono quando una parte (*principal*) affida ad un soggetto (*agent*) i compiti gestionali relativi alla propria organizzazione.

Jensen e Meckling definiscono nella loro opera "*Theory of the firm*" una relazione di agenzia come: "*un contratto in base al quale una o più persone (principals) ingaggiano un'altra persona (agent) affinché svolga un servizio per loro conto, che implica la delega di un certo potere decisionale*". ^{vii}

La teoria si basa sulla concezione secondo cui gli individui in questo caso, agiscono nell'intento di massimizzare la propria utilità. Ciò comporta che i *principal* agiranno con

l'intento di massimizzare il valore prodotto dall'impresa, mentre gli *agent* potrebbero non operare sempre nell'interesse dell'impresa, specie quando potrebbero prendere decisioni in totale autonomia, in particolare, qualora disponessero di asimmetrie informative.

Jensen e Meckling introducono il concetto di costi di agenzia per rappresentare le conseguenze economiche di questi conflitti, essi comprendono: ^{vii}

- Costi di monitoraggio: sostenuti dal *principal* per controllare le azioni dell'agente;
- Costi di bonding: sostenuti dall'*agent* per assicurare il *principal* in merito al proprio incarico (sottoscrizione di clausole limitative);
- Perdita residuale: riduzione di valore per i soci derivante da situazioni in cui l'*agent* potrebbe non raggiungere le prestazioni desiderate;

I problemi di agenzia possono essere distinti in quattro diverse tipologie: ^{viii}

1. Primo tipo: è il caso delle imprese a proprietà diffusa, dove nessun azionista ha un forte incentivo nel monitorare l'attività dei manager con costanza tale situazione prende il nome di: *free rider problem*.
2. Secondo tipo: è il caso delle imprese a proprietà concentrata, dove il *principal* può esercitare una sorveglianza diretta sul management.
3. Terzo tipo: è il caso in cui il conflitto di interessi non è più di genere *principal-agent* ma di tipo *principal-principal*, situazione in cui gli interessi degli azionisti differiscono.
4. Quarto tipo: è il caso in cui il conflitto dilaga tra diverse frange della famiglia che detiene le azioni dell'intero gruppo

Ciò che accomuna queste situazioni è l'esistenza di interessi diversi che si manifestano tra le parti, un obiettivo dell'*agency theory* è proprio quello di individuare meccanismi per allineare gli interessi degli attori in gioco.

Esistono due strategie complementari per mitigare i conflitti di agenzia: ^{vii}

1. Monitoraggio e controllo: è il principale fra i possibili metodi, si consta nell'attuazione di attività di monitoraggio dei manager attraverso l'istituzione di organi di controllo volti ad imporre vincoli e procedure limitanti.
2. Incentivi: al fine di incentivare l'*agent* a massimizzare il valore per gli azionisti possono essere introdotte particolari politiche di remunerazione collegate ai risultati economici e che prevedono come ulteriore metodo di pagamento le *stock option* o il diritto di assegnare ai manager azioni dell'organizzazione stessa.

In conclusione, l'*agency theory* fornisce un quadro teorico utile per analizzare i problemi di governance aziendale e ha influenzato profondamente le pratiche manageriali, portando ad una maggiore consapevolezza sull'importanza degli standard in grado di ridurre i conflitti di interessi.

2.2 Governance sostenibile

La sostenibilità d'impresa è un approccio di tipo gestionale ad oggi ampiamente diffuso, che ha come obiettivo principale quello di conciliare le esigenze economico-finanziarie con quelle di tipo ambientale e sociale.

Le aziende, dunque, non perseguono più solo il profitto nel breve termine, bensì integrano nelle proprie strategie la creazione di valore nel lungo termine, garantendo la stabilità di fattori ambientali, sociali e di governance; i così detti fattori ESG (*environmental, social, governance*).

In questo contesto, la governance sostenibile rappresenta quell'insieme di pratiche volte ad indirizzare un'impresa verso il successo sostenibile, tenendo conto degli interessi degli *stakeholder*.¹⁵

Da un punto di vista normativo la sostenibilità ha ormai ottenuto una rilevanza elevata, è ormai di fatto divenuto obbligatorio per le società di interesse pubblico, in Italia, la NFRD (*non-financial reporting directive*). Tale dichiarazione deve rendicontare annualmente informazioni concernenti le performance attinenti ai criteri ESG.¹⁶

Peculiare in Italia è l'introduzione di una particolare tipologia di forma societaria, le SRL Benefit (Società a Responsabilità Limitata Benefit), il cui obiettivo è quello di affiancare allo scopo di lucro, una o più finalità di beneficio comune.

2.2.1 Modelli di Governance sostenibile

Per via degli sviluppi precedentemente analizzati, le imprese adottano sempre con più frequenza modelli di governance sostenibile, i quali integrano i fattori ESG nei processi decisionali. Una governance può essere definita sostenibile quando gli organi di

¹⁵ Borsa Italiana – Comitato Corporate Governance. (2020). *Corporate Governance Code 2020* <https://www.borsaitaliana.it>

¹⁶ Amelio, F. (2018, novembre). *La dichiarazione di carattere non finanziario alla prova dei fatti*. Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) <https://asvis.it>

amministrazione e controllo assumono impegni rilevanti nell'assicurare un equilibrio tra obiettivi economici e obiettivi socio-ambientali.

Il consiglio di amministrazione assume un ruolo chiave nella guida dell'impresa verso la transizione sostenibile, o nel dare continuità ove sia già stata effettuata. È lo stesso Codice di Corporate Governance a indicare che il CdA deve perseguire il successo sostenibile.

A tal proposito, a supporto del consiglio, sono nate delle figure che ricoprono ruoli dedicati alla sostenibilità, come il *CSO (Chief Sustainability Officer)*, oppure vere e proprie unità organizzative. Un chiaro esempio sono i comitati endoconsiliari per la stabilità, ovvero, comitati di sostenibilità, con funzioni consultive e investiti del potere di supervisione sulla corretta applicazione delle politiche orientate alla sostenibilità.¹⁵

A fine 2023 la CONSOB rilevava comitati di sostenibilità all'interno del 68% delle imprese quotate, dato che evidenzia come la maggioranza delle grandi imprese abbia ormai formalmente aderito agli obiettivi legati allo sviluppo socio-ambientale.¹⁷

Affinché un modello di governance sostenibile possa essere efficace è dunque necessario che le considerazioni ESG siano integrate nei processi decisionali e nei sistemi di gestione del rischio. Ciò comporta da un punto di vista imprenditoriale, una mutazione in merito allo stesso concetto di rischio, ampliando la percezione di quest'ultimo ad eventi esterni e aleatori legati a fattori climatici e sociali. Di fatti, per via del peso raggiunto dai fattori socio-ambientali, al fine di una buona gestione sarà necessario includerli nei piani di continuità operativa.

Infine, un modello di governance sostenibile si caratterizza per la forte enfasi sul coinvolgimento degli stakeholder e sulla trasparenza nei confronti del mercato. Le imprese che riescono ad applicare questo modello con successo, adottano processi strutturati di *stakeholder engagement*, al fine di identificare le aspettative di chi ha degli interessi nei confronti dell'impresa.

Uno degli strumenti idonei ad identificare lo *stakeholder engagement* è l'analisi di materialità, con cui viene determinato quali sono i temi, concernenti la sostenibilità, più

¹⁷ CONSOB – Commissione Nazionale per le Società e la Borsa. (2025, 17 giugno). *Comunicato stampa: Segnali di un ritorno d'interesse degli investitori istituzionali per le quotate italiane – Pubblicato l'ultimo Rapporto sulla corporate governance* <https://www.consob.it>

rilevanti per il proprio business. Va menzionato inoltre, il ruolo delle agenzie di rating ESG, che valutano le imprese su criteri ambientali, sociali e di governance.

In conclusione, per la rilevanza che la sostenibilità ha ormai assunto in Europa e nel mondo, una governance sostenibile è ormai sinonimo di buona gestione, per cui la transizione tenderà ad essere sempre più marcata ed incisiva. Al contempo però, cresce l'attenzione nel tutelare il sistema da possibili pratiche ingannevoli come il *greenwashing*, ovvero, una pratica attraverso cui le imprese perfezionano il loro status apparendo solidali al concetto di sostenibilità, essendo però nella pratica lontane da quelli che sono gli obiettivi, magari continuando ad agire in maniera eticamente scorretta.

2.3 Adattamento dei modelli alle imprese

Le caratteristiche di ogni modello possono essere più o meno adatte per differenti tipologie di imprese. Fattori come la dimensione aziendale, la concentrazione della proprietà, la natura familiare o la fase del ciclo di vita possono essere determinanti sulla redditività dell'azienda, motivo per cui, da un punto di vista amministrativo, è di ampia rilevanza l'assunzione del giusto modello di governance.

Fra le situazioni in cui adottare il giusto modello di governance comporta ampi benefici distinguiamo:

- Le start-up: l'assetto di governance è, almeno per l'inizio, molto informale. Spesso il fondatore è anche l'amministrato unico dell'impresa e mancano parzialmente se non del tutto gli organi di controllo interno.

Il sistema di finanziamento che ruota attorno alle start-up sta però mutando conseguentemente anche il peso che la governance assume nelle imprese stesse, per via dell'apporto di risorse che viene effettuato dai fondi di investimento.

- Le grandi imprese: la maggioranza delle grandi imprese adotta il sistema tradizionale, la scelta del modello dev'essere però adottata con attenzione, perché può influire su tanti aspetti fra cui: la capacità di attrarre investitori esteri, la snellezza operativa, la rigidità dei controlli.

È però importante sottolineare che molte grandi aziende, pur continuando ad utilizzare il modello tradizionale hanno evoluto la propria governance verso standard internazionali, al fine di ridurre le differenze pratiche che il modello presenta rispetto ad altri sistemi. A favore di ciò, la CONSOB e la Banca d'Italia si sono pronunciate, sottolineando che non è la forma a garantire una buona

governance, è bensì sufficiente che l'assetto sia di per sé adeguato al fine di garantire efficacia nella gestione e nel controllo

- Le PMI: la scelta del sistema di governance per le PMI è spesso influenzata da fattori come costi e semplicità. La maggioranza delle piccole e medie imprese costituite sotto forma di società di capitali, e con sufficiente portata economica, tende ad adottare il sistema di governance tradizionale, il quale da un punto di vista culturale è visto come modello di default.

Tuttavia, il sistema tradizionale può risultare oneroso e poco flessibile, per questo motivo una buona alternativa risiede nel sistema monistico, il quale consente: una semplificazione organizzativa, in quanto l'esistenza di un unico consiglio riduce le procedure burocratiche e i costi; miglior comunicazione interna, per via della possibilità di fornire e ricevere feedback immediati; adattabilità, in quanto sistema per definizione abbastanza flessibile.

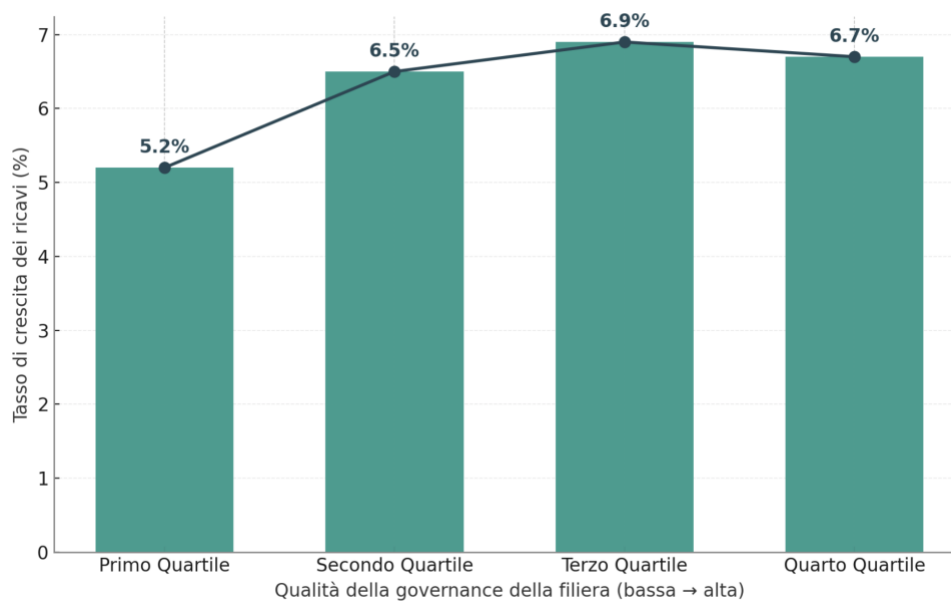


Figura 6: studio dell'università Bocconi sulla crescita dei ricavi delle PMI in relazione alla qualità della governance, rielaborazione grafica a cura di Marco Rossati, 2025¹⁸

¹⁸ Costa, A. (2023, 25 gennaio). *In filiera si vince: la buona governance delle imprese più grandi fa crescere anche quelle piccole*. Università Bocconi <https://www.unibocconi.it>

2.4 Correlazione tra governance e performance aziendali

Come dimostrato da numerosi studi empirici e casi aziendali, la qualità della governance può influenzare in modo significativo le performance delle imprese. Per performance si intendono non solo i risultati di natura economico-finanziaria, come crescita, redditività, produttività; bensì ulteriori aspetti come la capacità innovativa e la continuità nel lungo periodo.

Sotto il punto di vista delle performance economico-finanziarie, una governance efficace tende a migliorare i risultati finanziari e la solidità dell'impresa. In tema PMI, uno studio della Banca d'Italia ha evidenziato come parte del divario di performance tra imprese del Nord e del sud Italia sia causato dalle differenti capacità governative delle imprese stesse. Nelle imprese basate al Sud della nazione, l'impronta governativa è più di stampo familiare rispetto a quanto accade nelle imprese situate al nord Italia. È di fatti più frequente la presenza di amministratori che appartengo al nucleo familiare, oppure di individui esterni, ma pur sempre vicini a quelli che sono i valori e la cultura locale. Ciò comporta che spesso le imprese vengano amministrate da individui con una formazione e con competenze non paragonabili a quelle di professionisti esterni, portando alla generazione di un gap di produttività rispetto alle imprese settentrionali.

Le differenze nella qualità della governance influiscono circa per un 10% sul gap complessivo, motivo per cui è possibile dire con certezza che una maggiore apertura alle competenze esterne potrebbe giovare alle PMI meno performanti.

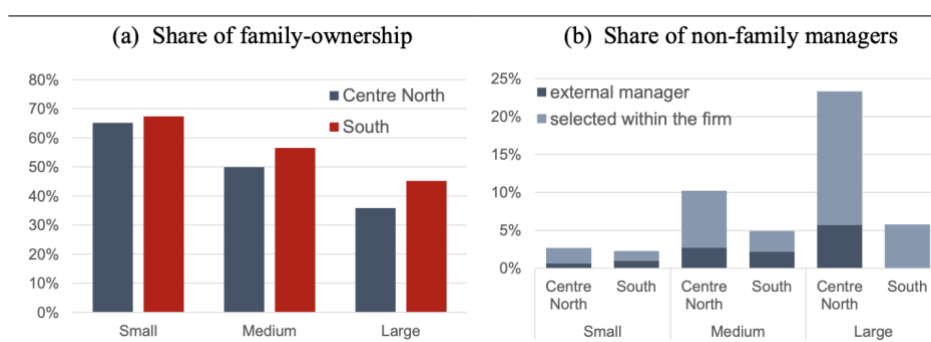


Figura 7: family firms and managers selections, Banca d'Italia, Marzo 2022 ¹⁹

¹⁹ Baltrunaite, A., Bertoni, F., Imperia, G., & Puliga, G. (2022). *Ownership, governance and management: explaining the performance gap between Italian firms in the South and*

Un altro aspetto rilevante è quello dell'innovazione e della crescita competitiva. La capacità innovativa di una PMI è anch'essa dipendente dall'assetto governativo. Quando parliamo di imprese familiari però, bisogna considerare che queste spesso vantano un forte attaccamento ai prodotti tradizionali e al proprio core business, motivo per cui potrebbero esitare ad assumere rischi associati all'innovazione al fine di non compromettere la stabilità aziendale.

Tuttavia, questo schema teorico non è seguito da tutte le PMI familiari, come sopra riportato. L'attitudine di un'impresa ad innovare, anche se non presente nei valori e nella cultura aziendale originaria, può essere integrata qualora vi sia un board che abbia le competenze giuste. Board più eterogenei e competenti tendono ad incoraggiare l'innovazione, apportando nuove idee e apertura mentale in quelle aziende che altrimenti non sarebbero pronte ad operare in ambienti diversi da quelli a loro circoscritti.

Va però sottolineato che, in generale, le PMI che bilanciano l'esperienza interna con apporti esterni nella governance mostrano maggiore dinamicità competitiva. Ciò sta a dimostrare che una giusta miscela tra gli originali valori aziendali e le risorse che possono essere conferite da nuovo capitale umano esterno, può dar vita ad un sistema dotato di caratteristiche in grado di ottenere risultati importanti non solo nel breve, ma anche nel lungo periodo.

Attraverso il bilanciamento tra risorse interne ed esterne si possono dunque evitare quegli eccessi che da entrambi lati potrebbero danneggiare l'impresa, come l'eccessivo allontanamento da quelli che sono i principi cardine e i valori dell'impresa, oppure un'eccessiva chiusura che può tradursi in *miopia tecnologica* e stagnazione.

2.4.1 Metodi di misurazione delle performance

Al fine di raggiungere i risultati sperati, sarà necessario dotare l'impresa di un sistema di pianificazione dei risultati e monitoraggio.

the Centre-North (Questioni di Economia e Finanza, n. 678). Banca d'Italia
<https://www.bancaditalia.it>

Il *budget* è tradizionalmente il fulcro del sistema, esso rappresenta il programma operativo dell'azienda in termini economico-finanziari, traducendo gli obiettivi strategici in cifre e allocando le risorse necessarie al loro raggiungimento.²⁰

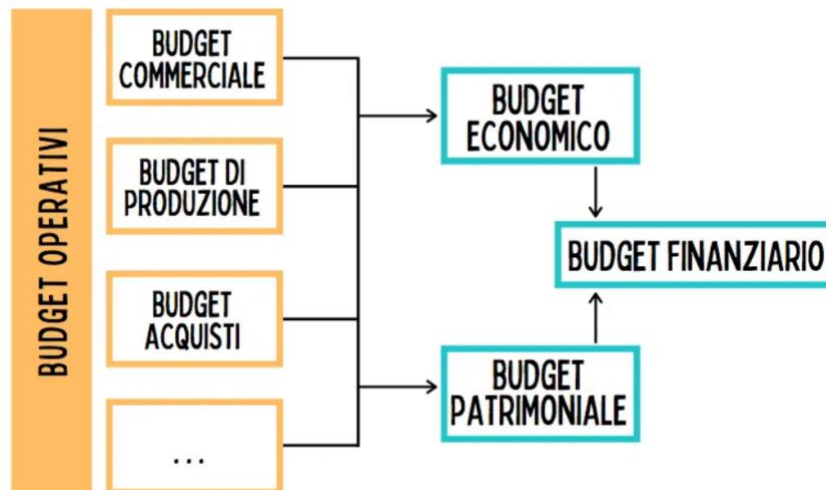


Figura 8: schema dei budget operativi e loro consolidamento nei prospetti di sintesi (economico, patrimoniale, finanziario). I budget settoriali (vendite, produzione, acquisti) alimentano il budget economico e il budget patrimoniale; da questi si deriva infine il budget finanziario, garante di coerenza tra obiettivi economici e sostenibilità finanziaria, Brusadelli, G. FareNumeri ²¹

Un altro sistema per la misurazione della performance è quello dei KPI (*Key Performance Indicators*), i quali sono utili nell'individuare quelli che sono i fattori critici di successo di un'azienda. È qui che entrano in gioco framework come la *Balanced*

²⁰ Giannoni, S. (2023). *L'importanza del controllo di gestione nelle PMI in un contesto economico come l'Italia* (Tesi di laurea magistrale, LUISS Guido Carli). LUISS Guido Carli <https://tesi.luiss.it>

²¹ Brusadelli, G. (n.d.). *Budget operativi: definizione ed esempi*. FareNumeri <https://farenumeri.it>

Scorecard (BSC), ovvero un sistema di indicatori che traduce la strategia aziendale in obiettivi commisurati su quattro aspetti: finanziario, clienti, processi interni e crescita.²²

| | 2022 | 2023 | Previsionale 2024 | Budget 2025 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|----------------------|----------------|
| Eventi e fiere | 14.500 | 12.000 | 10.000 | |
| Sponsorizzazioni | 1.000 | 1.000 | 2.000 | 1.000 |
| Sito web | 0 | 3.000 | 1.500 | |
| Brouchure e gadget | 2.500 | 1.200 | 3.000 | |
| Web marketing | 0 | 1.500 | 1.500 | |
| Altro | 700 | 300 | 500 | |
| Totale | 18.700 | 19.000 | 19.500 | |
| KPI | | | | |
| Totale clienti attivi | 870 | 885 | 873 | |
| Clienti nuovi | 18 | 14 | 12 | |
| Valore fattura media | 215 | 221 | 248 | |
| Numero clienti del prodotto "super" | 70 | 75 | 104 | |
| Eccetera | | | | |

Figura 9: esempio di budget operativo (spese di marketing) con dati storici 2022-2023, stime 2024 e Budget 2025, affiancato da alcuni KPI di performance correlati (numero clienti attivi, clienti nuovi, valore medio fattura, ecc.). Illustra come nelle PMI i tradizionali prospetti di budget possono essere integrati con indicatori in grado di garantire efficienza ed efficacia, Brusadelli, G. FareNumeri²³

Un ulteriore strumento di professionalizzazione gestionale è il *Management by Objectives* (MBO). È un approccio che trasforma la definizione degli obiettivi in un processo sistematico, coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione.

In un sistema MBO, i manager concordano con i propri superiori una serie di obiettivi di performance da raggiungere, e contestualmente stabiliscono i premi e incentivi legati al raggiungimento di tali obiettivi.

²² Gresta, G. (2023-2024). *L'implementazione dei sistemi di misurazione della performance nelle PMI: opportunità e criticità* (Tesi magistrale, Università Politecnica delle Marche). Università Politecnica delle Marche <https://tesi.univpm.it>

²³ Brusadelli, G. (n.d.). *Budget operativi: definizione ed esempi*. FareNumeri <https://farenumeri.it>

Capitolo 3. Il Gruppo Lavazza

La Luigi Lavazza S.p.A., fondata a Torino nel 1895, è un'azienda italiana leader nel settore del caffè, tuttora di proprietà della famiglia Lavazza, la quale è giunta ormai al quarto stadio del passaggio generazionale.

Lavazza è oggi presente in oltre 140 Paesi e realizza circa il 70% dei suoi ricavi al di fuori dell'Italia. La crescita internazionale è andata di pari passo con l'aumento dimensionale, di fatti, il Gruppo conta oltre 5.500 dipendenti e ha registrato un fatturato di 3,35 miliardi di euro nel 2024, grazie ai suoi 9 stabilimenti produttivi situati in sei paesi diversi.²⁴

3.1 L'evoluzione del brand

In oltre 125 anni di storia, Lavazza è rimasta un'impresa familiare a gestione diretta, affrontando con successo diversi passaggi generazionali, che possono essere elencati attraverso la seguente formulazione:

1. Fondazione e prima generazione: Luigi Lavazza avvia l'attività nel 1895 aprendo una drogheria a Torino. Nel 1927 costituisce formalmente la Società Anonima Luigi Lavazza, con un capitale iniziale di 1,5 milioni di lire. Luigi guida l'azienda fino al 1936, quando si ritira dalla propria iniziativa imprenditoriale lasciando un'azienda solida in mano ai figli maschi.
2. Seconda generazione: l'azienda vede una sua fase di crescita fino al raggiungimento di una riconoscibilità di livello nazionale. Negli anni '50, sotto la direzione dei fratelli Giuseppe e Pericle Lavazza, vengono introdotte alcune innovazioni, come un nuovo stabilimento di linee per il confezionamento del caffè sottovuoto, capace di agevolare l'impresa nelle attività logistiche e di trasporto. Un altro snodo cruciale è la scelta di investire massicciamente in pubblicità, tecnica non scontata per l'epoca, che di fatti porterà l'impresa a livelli superiori rispetto ai *competitor*. Sul fronte della governance, è invece importante sottolineare come, quasi dal principio, il carattere familiare dell'impresa sia stato fortemente evidenziato, a dimostrazione di ciò vi è l'impegno mostrato nella sottoscrizione di un contratto volto a vincolare i futuri eredi a non cedere quote a terzi.

²⁴ Biennale Tecnologia. (2022). *Lavazza Group*. La Biennale Tecnologia. <https://2022.biennaletecnologia.it>

3. Terza generazione: Tra gli anni '60 e 2000 subentrano i nipoti del fondatore, che guidano l'espansione e la modernizzazione dell'impresa. Alla morte dei precedenti proprietari, Emilio Lavazza assume la presidenza, mentre il cugino Alberto Lavazza diventa amministratore delegato. La terza generazione prosegue sulle traiettorie tracciate dalla precedente, seguendo tre principi strategici: l'alta qualità del prodotto, abbinata ad innovazione costante nell'offerta e alla comunicazione pubblicitaria.

Dopo aver consolidato la leadership di mercato in Italia, Lavazza avvia le prime proprie fasi di internazionalizzazione. Emilio Lavazza resterà al vertice aziendale fino al 2008, anno in cui lascia la presidenza al cugino Alberto.

4. Quarta generazione: dagli anni 2000 i pronipoti di Luigi Lavazza entrano in scena, dando inizio a una fase molto importante di rinnovamento della governance. Dopo la morte di Emilio nel 2010, la famiglia decide di rivoluzionare completamente l'organizzazione dell'azienda, adattandola anche ai tempi: viene superato il patto del 1956 in cui si escludevano i membri femminili della famiglia, e quelli esterni, dalla gestione aziendale. Grazie a questa riorganizzazione, Antonella Lavazza, assume la presidenza di Finlav (holding che detiene la maggioranza della Luigi Lavazza S.p.A.) e Francesca Lavazza ne diventa l'amministratore delegato; dal 2011 viene nominato per la prima volta un CEO esterno, Antonio Baravalle. Questo nuovo tipo di approccio, ha permesso di combinare la continuità familiare con una maggiore apertura manageriale, garantendo equilibrio tra tradizione e innovazione.

3.1.1 I valori familiari

A rendere così funzionale il brand Lavazza è la capacità di coniugare i valori tradizionali, tramandati da oltre 120 anni, con innovazione e capacità di promuovere il "Made in Italy" a livello internazionale. Esempio concreto è proprio l'evoluzione del prodotto Lavazza in cui si è passati dalla creazione iniziale delle miscele fino alle innovazioni più recenti, come il sistema "espresso nello spazio" del 2015, che ha consentito l'utilizzo del caffè anche al di fuori dell'atmosfera terrestre. Il comune denominatore in ciascuna di queste fasi è il richiamo alle radici e alla tradizione italiana, che ha permesso di costruire un'immagine autentica, di qualità e affidabilità. L'italianità è infatti un elemento chiave del brand, questo lo si nota, ad esempio, dal design dei prodotti con il quale il brand

continua ad enfatizzare il proprio amore per lo stile di vita italiano che la famiglia stessa ha sempre coltivato. I principi familiari legati all'azienda hanno contribuito a creare un ambiente basato sul rispetto dei lavoratori e sul valore della comunità, ancora prima che diventassero temi essenziali nel mondo del business. Questi valori sono evidenti anche della gestione finanziaria e strategica, infatti, Lavazza ha sempre preferito reinvestire gli utili per la crescita del proprio brand e evitato di quotare l'azienda in Borsa, preservando l'indipendenza e la capacità di decisione autonoma. In termini di brand, l'eredità dei valori familiari si nota nella costante ricerca nella qualità e nell'attenzione ai dettagli. Lavazza è di fatti riconosciuta a livello internazionale proprio per l'alta qualità del suo caffè e per la gran capacità comunicativa.

3.1.2 Analisi empirica

Il fatturato annuo del Gruppo Lavazza dal 2000 è cresciuto significativamente, passando da alcune centinaia di milioni di euro a oltre 3 miliardi di euro.^{25,26,27}

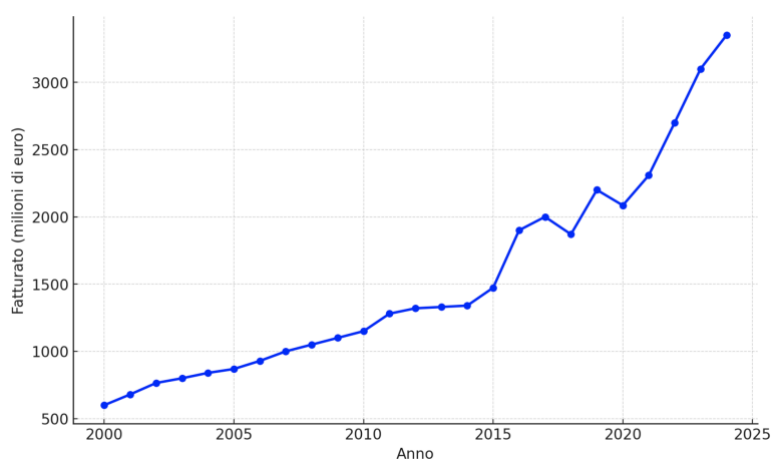


Figura 10: crescita del fatturato del Gruppo Lavazza dal 2000 fino al 2024, elaborazione grafica a cura di Marco Rossati, 2025

²⁵ Lavazza Group. (s.d.). *Le tappe di internazionalizzazione*. In *Chi siamo – La nostra storia*. Lavazza Group <https://www.lavazzagroup.com>

²⁶ Baravalle, A. (2021, 1 aprile). *Lavazza: bilancio 2020, ricavi a €2.085 milioni, EBITDA a €253 milioni e utili netti a €73 milioni*. Beverfood.com <https://www.beverfood.com>

²⁷ Griseri, P. (2017, 16 maggio). *Lavazza, conti da record dopo l'integrazione della francese Carte Noire*. La Repubblica <https://www.repubblica.it>

Dal grafico emerge come Lavazza abbia mantenuto una crescita costante nei primi anni del nuovo millennio, per poi superare la soglia di un miliardo di euro per la prima volta nel 2007. Negli anni successivi il fatturato ha continuato ad aumentare. A partire dal 2016 si osserva un'ulteriore accelerazione, grazie alla quale i ricavi arrivano quasi a toccare i due miliardi, anche per via dell'acquisizione del marchio francese Carte Noire. La pandemia COVID-19 incide moderatamente sul volume degli affari, ma già nel 2021 le vendite riprendono, fino ad arrivare al 2023, anno in cui il Gruppo raggiunge, e supera, la soglia dei 3 miliardi di euro con una crescita del 13% sull'anno precedente.

Le operazioni di internazionalizzazione hanno ampliato il perimetro del Gruppo e contribuito ad aumentare il volume d'affari: ad esempio, l'integrazione di Carte Noire nel 2016 ha fatto crescere i ricavi di quasi 500 milioni in un anno, mentre le acquisizioni nel 2017-2018 (Kicking Horse, Nims, Mars Drinks) hanno aggiunto nuove linee di business e mercati, portando Lavazza a generare oltre il 70% del fatturato fuori dall'Italia.

Lavazza, fondata e sviluppata come impresa familiare italiana, dai primi anni 2000 ha intrapreso l'inizio della propria espansione verso l'estero. Una tappa significativa è nel 2007, quando Lavazza acquisisce la catena indiana *Barista* e la torrefazione *Fresh & Honest*, diventando uno dei principali operatori in India. Tuttavia, come già sottolineato, la "nuova" fase di crescita globale del Gruppo inizia attorno al 2015, con una serie di acquisizioni strategiche di marchi leader in mercati chiave, come:

- Nel 2015 l'acquisizione di Merrild, marchio leader nella rivendita di caffè in Danimarca. Questa mossa ha dato a Lavazza un presidio diretto nel Nord Europa, un'area in precedenza poco coperta. Inoltre, sempre nel 2015 Lavazza ha aperto una consociata in Australia, rilevando le attività distributive locali;²⁵
- Nel 2016 l'acquisizione di Carte Noire, marchio di caffè numero uno in Francia nel segmento retail, per un valore di circa 700 milioni di euro. L'impatto strategico è notevole, poiché grazie a tale acquisizione, la Francia diventa il secondo mercato principale per Lavazza e i ricavi di gruppo aumentano del 29%;²⁵
- Nel 2018 l'acquisizione di Mars Drinks, che include i distributori automatici presenti in USA, Europa e Giappone. L'operazione del valore stimato di 570 milioni di dollari porta in dote, oltre a due stabilimenti produttivi, circa 900 dipendenti specializzati. I risultati del 2019 riflettono l'impatto di tali integrazioni, poiché si rilevano: ricavi in crescita del 18% e utile netto in crescita del 45%;²⁵

- Nel 2022 l'acquisizione di MaxiCoffee, azienda francese che opera come piattaforma e-commerce e catena retail nel mondo del caffè. MaxiCoffee detiene in portafoglio di 350 marchi di caffè, per cui l'acquisizione è un chiaro segnale della volontà di Lavazza di ottenere nuovi canali di commercio. Anche in questo caso la Francia si conferma uno dei mercati trainanti e il fatturato di Lavazza supera i 3 miliardi;²⁵

Anche il numero di dipendenti del Gruppo Lavazza è cresciuto di molto nel corso del tempo, e continua verso quella direzione. Nel 2009 Lavazza contava circa 2700 dipendenti in tutto il mondo. In seguito alle acquisizioni degli anni che vanno dal 2015 al 2017, l'organico è salito a circa 4.000 dipendenti, quasi raddoppiando la forza lavoro a disposizione in meno di un decennio, per poi ottenere un'ulteriore crescita nel 2023, quando i dipendenti del Gruppo hanno raggiunto una quota superiore ai 5.500 individui.

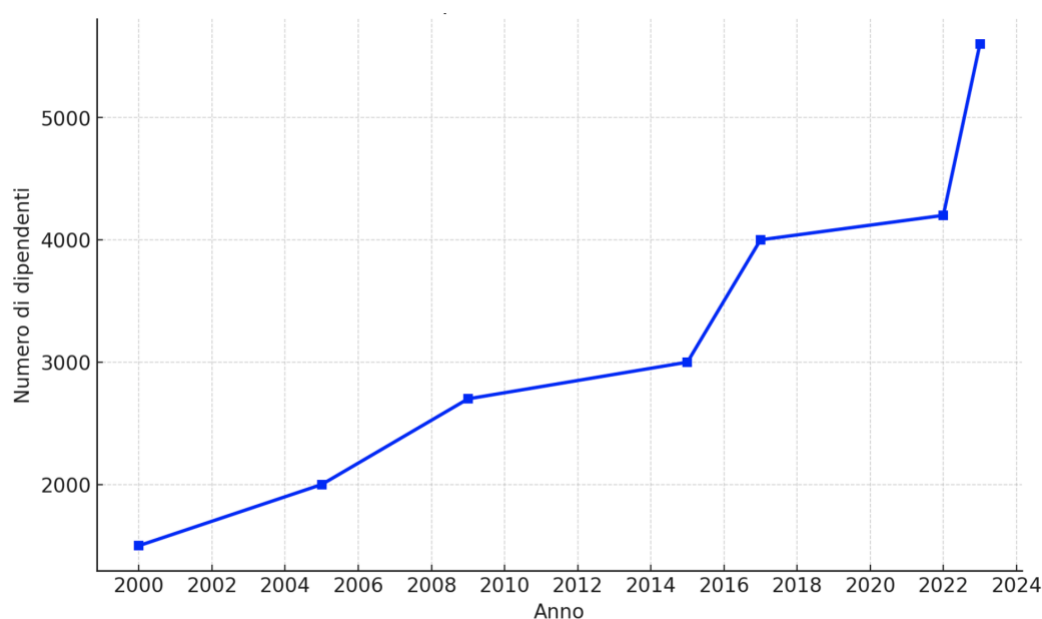


Figura 11: crescita del numero di impiegati del Gruppo Lavazza dal 2000 fino al 2024, elaborazione grafica a cura di Marco Rossati, 2025²⁸

²⁸ Baravalle, A. (2024, 27 marzo). *Lavazza: continua la crescita del fatturato 2023 a oltre € 3 Mrd, ma con diminuzione degli utili*. Beverfood.com <https://www.beverfood.com>

3.2 L'ingresso di Antonio Baravalle

Antonio Baravalle, nato a Torino nel 1964, è un manager di profilo internazionale, completamente esterno alla famiglia Lavazza. Laureato in biologia, ha iniziato a lavorare nell'ambito alimentare nel 1992 in Diageo Italia, per poi entrare nel 1999 nel gruppo Fiat dove ha ricoperto ruoli attinenti alla funzione marketing per i marchi Fiat, Alfa Romeo e Lancia. Dal 2008 al 2011 ha cambiato nuovamente settore di competenza, trasferendosi in quello editoriale come direttore generale dell'area Education del gruppo Mondadori e amministratore delegato di Einaudi ed Electa.

Infine, Baravalle approda in Lavazza a metà 2011 come primo amministratore delegato non appartenente alla famiglia. La sua nomina rappresenta una grande novità per l'impresa, la quale dalla sua fondazione era sempre stata guidata da membri della famiglia.²⁹

3.2.1 Il ruolo del CEO

Come già sottolineato, l'ingresso di Baravalle rappresenta il primo, e attualmente unico esempio in cui la gestione operativa viene affidata a un manager esterno. La famiglia Lavazza decide di attuare una nuova governance, per cui, oltre alla nomina di Baravalle sono state introdotte regole di corporate governance più moderne, importando un consiglio di amministrazione allargato a consiglieri indipendenti, anch'essi esterni alla famiglia. Nella pratica, il Gruppo Lavazza, pur non essendo quotato in Borsa, inizia a dotarsi di una struttura da grande impresa, separando l'effettiva gestione operativa dal controllo familiare diretto. Questa evoluzione è stata resa necessaria anche dall'allargamento della compagine azionaria ai diversi rami della famiglia e dalla crescente complessità internazionale dell'azienda.

Baravalle, in quanto primo amministratore delegato esterno, rappresenta colui che ha portato l'impresa a seguire un importante processo di managerializzazione, ovvero, la transizione da una gestione familiare diretta a una gestione affidata a professionisti.

La famiglia Lavazza ha mantenuto il controllo strategico attraverso la holding di famiglia (Finlav) e i ruoli di presidente (all'epoca Alberto Lavazza, poi passati ai membri di quarta generazione), ma ha scelto deliberatamente di affidare la guida esecutiva a un così detto

²⁹ Beverfood.com. (2011, 26 settembre). *Le donne Lavazza conquistano i vertici di Finlav, la holding di famiglia*. Beverfood.com <https://www.beverfood.com>

“outsider” su cui la famiglia ha riposto la propria fiducia. Questo approccio riflette inoltre la nascita di una tendenza che altre grandi imprese familiari italiane intrapresero in seguito, come nel caso Ferrero, che nominò il suo primo CEO non familiare nel 2017.

3.2.2 Le decisioni strategiche a seguito della professionalizzazione

A seguito dell'ingresso di Baravalle nel ruolo di CEO, Lavazza ha intrapreso una serie di decisioni strategiche volte a trasformare l'impresa in un *player* del mercato globale del caffè. Dal suo ingresso il nuovo AD ha puntato sull'espansione internazionale, già avviata precedentemente, anche se in misura inferiore. Al fine di raggiungere un'importante crescita internazionale, Baravalle attua un importante processo di acquisizione di imprese esterne, abbinato all'idea di non voler crescere sul solo fronte del *core business* del gruppo, dunque il caffè, ma concentrandosi anche in modo da poter dotare l'organizzazione di nuovi strumenti di diversificazione, spostandosi dunque verso mercati precedentemente estranei a quella che era la precedente *vision*.

Baravalle ha perseguito l'idea di consolidare la posizione Lavazza nel segmento delle capsule e sistemi automatici. Parallelamente, ha rivolto l'attenzione all'espansione geografica: sotto la sua gestione il gruppo è riuscito a diffondere la sua presenza in oltre 90 paesi del mondo, diventando di fatto un'azienda globale del settore.

Dal punto di vista di diversificazione del business, Baravalle ha promosso una diversificazione dell'offerta Lavazza sia dal lato dei prodotti indirizzati al mercato, che di canali attraverso cui questi prodotti vengono distribuiti. Lavazza sotto la sua guida è entrata in nuovi segmenti, anche non del tutto correlati a quello del caffè. Ad esempio, con l'operazione Mars Drinks ha fatto il suo ingresso su larga scala nel settore delle distribuzioni automatiche, fornendo non solo caffè ma anche macchine e servizi per l'erogazione di bevande calde nelle aziende.

In sintesi, le decisioni strategiche prese da Baravalle hanno puntato a far crescere Lavazza attraverso lo sfruttamento di economie di scala e economie di scopo. Il piano attuato ha trasformato Lavazza da azienda principalmente italiana e parzialmente europea in un gruppo multinazionale diversificato del mercato del caffè, rafforzando la posizione accanto ai grandi competitor mondiali come Nestlé (Nespresso) e Starbucks.³⁰

³⁰ AIDAF. (2017, 25 maggio). *Lavazza nel caffè biologico compra il leader canadese*. AIDAF – Italian Family Business <https://www.aidaf.it>

3.2.3 Separazione della famiglia dall'amministrazione

È già stato sottolineato come, dopo quattro generazioni di leadership familiare diretta, l'ingresso di Antonio Baravalle rappresenta un punto di rottura con la gestione esclusivamente familiare, nonché l'avvio di una nuova fase in cui la famiglia proprietaria ha adottato un approccio più istituzionale nel governare l'impresa.

Già nel 2011, contestualmente alla nomina di Baravalle, la composizione del CDA viene rivista per includere un numero più ampio di consiglieri indipendenti, ma non solo, di fatti vennero introdotte anche altre figure esterne di alto profilo. Ciò rappresentava un fatto inusuale per un'azienda familiare italiana di quelle dimensioni. Tale evoluzione è stata resa possibile anche dal rinnovamento generazionale obbligatorio che la famiglia ha dovuto apportare, poiché nel 2010, a seguito della scomparsa di Emilio Lavazza, il gruppo decide di mutare il proprio contesto governativo.

Questa dualità tra famiglia e amministrazione esterna ha caratterizzato la governance di Lavazza nell'ultimo decennio. La famiglia ha continuato a nominare come presidenti membri interni al proprio nucleo, con Alberto Lavazza al momento dell'ingresso di Baravalle, fino ad oggi in cui a detenere tale ruolo è il figlio, Giuseppe Lavazza dal 2023. È inoltre importante sottolineare che, nonostante la professionalizzazione della gestione, a detenere saldamente la proprietà, rimane la famiglia. Il risultato è una governance ibrida in cui i valori e la visione di lungo termine della famiglia si combinano con le competenze manageriali e l'approccio orientato all'efficienza portato dai dirigenti esterni.

3.3 L'impatto di un CdA professionalizzato sulla crescita aziendale

La trasformazione di Lavazza da impresa familiare a gruppo globale è strettamente legata alla professionalizzazione del Consiglio di Amministrazione (CdA). Ad oggi di fatti l'azienda adotta un sistema di governance tradizionale, ed ha introdotto nel CdA manager esterni e consiglieri indipendenti, fondamentali per la crescita del gruppo.

3.3.1 Composizione del CdA

Lavazza ha progressivamente inserito amministratori indipendenti nel CdA. A dimostrazione di ciò, dal 2023 il CdA conta 13 membri di cui 5 indipendenti, tra cui figure di spicco come il CEO di Campari, un membro del board Ferrero e una vicepresidente di Microsoft. L'apporto di questi consiglieri indipendenti con esperienza multinazionale ha arricchito notevolmente le competenze del board, segnando il passaggio da un CdA

composto quasi esclusivamente da familiari a un CdA “professionalizzato” e diversificato.

È ora utile analizzare le figure all’interno del board:

- Giuseppe Lavazza: presidente del CdA, entrato nel gruppo nel 1991, ha svolto il ruolo di *strategic marketing director* per sei anni, fornendo ora esperienza al gruppo di livello internazionale;³¹
- Alberto Lavazza; presidente onorario, entrato in azienda nel 1962, durante la sua carriera si è dedicato alla ricerca e allo sviluppo dei prodotti di Lavazza, motivo per cui la sua figura racchiude passione e esperienza, che coniugate rappresentano qualità necessarie al fine di garantire continuità aziendale all’interno dell’impresa;
31
- Marco Lavazza: vice-presidente, è presente nel board di Lavazza dal 2002 ed anche grazie alle proprie relazioni con Confindustria è in grado di favorire l’internazionalizzazione del brand;³¹
- Francesca Lavazza: consigliera, è entrata a far parte del CdA dal 2001, ed è stata per 10 anni responsabile della *corporate image*, motivo per cui il suo ruolo è ora fondamentale in termini di comunicazione;³¹
- Antonella Lavazza: consigliera, in questo ruolo dal 1998, ha curato l’archivio storico dell’impresa, motivo per cui la sua figura, data anche la sua conoscenza, rafforza la stabilità finanziaria del gruppo;³¹
- Manuela Lavazza: consigliera, presente all’interno del CdA dal 2014, ha collaborato alla creazione del museo Lavazza, inoltre data la sua esperienza internazionale è in grado di portare competenze importanti all’interno del board;
31
- Antonio Baravalle: CEO dal 2011 è il responsabile della crescita del brand su scala globale, ciò grazie alla sua grande esperienza in termini di gestione operativa e sviluppo di nuovi mercati;³¹
- Enrico Cavatorta: la sua carriera inizia nel 1985 all’interno di ambienti molto stimolanti come McKinsey e Piaggio, fino a quando nel 1999 passa a Luxottica

³¹ Lavazza Group. (s.d.). *Consiglio di Amministrazione*. In *Corporate Governance*. Lavazza Group <https://www.lavazzagroup.com>

nel ruolo di CFO, posizione che dal 2020 ricopre in Lavazza, data la sua grande esperienza, assicura al gruppo un'ottima pianificazione strategica dal punto di vista finanziario;³¹

- Robert Kunze-Concewitz: è il CEO di Campari dal 2007, e dal 2014 ricopre il ruolo di consigliere indipendente in Lavazza. Ha una grande capacità di posizionare marchi italiani sul mercato internazionale, motivo per cui le sue competenze rafforzano le capacità di penetrazione del gruppo all'estero;³¹
- Nunzio Pulvirenti: ha un *background* molto forte dal punto di vista industriale, è stato per quasi trenta anni all'interno della funzione *R&D* di Fiat, ed è stato COO di Ferrero dal 2005 fino al 2011, per poi nel 2020 entrare a far parte del board di Lavazza con il ruolo di consigliere indipendente, posizione in cui riesce a dare efficienza produttiva e qualità di processo all'impresa;³¹
- Roberto Spada: dal 1989 lavora nell'ambito della finanza straordinaria e fiscale, motivo per cui riesce a fornire a Lavazza ottime competenze di controllo finanziario e *compliance*;³¹
- Silvia Candiani: inizia la sua carriera in McKinsey nel 1993, per poi entrare in Intesa San Paolo nel 1998 e in Microsoft nel 2010. È investita del ruolo di consigliere indipendente, in cui, grazie alla grande esperienza nel mondo informatico, riesce a favorire la progressiva digitalizzazione e l'attitudine ad innovare da un punto di vista tecnologico;³¹
- Daniel John Winteler: ha un *background* internazionale, caratterizzato da posizioni di grande rilievo, come quella di COO di Ciba Speciality Chemicals, e quella di AD presso IFIL (attuale Exor). Attualmente, oltre a ricoprire la carica di consigliere indipendente all'interno di Lavazza S.p.A. è *executive director* di Ambrosetti e CEO di FG Holding. La sua figura è funzionale da un punto di vista dello sviluppo commerciale;³¹

Ogni membro indipendente all'interno del board è portatore di qualità differenti, la principale conseguenza che deriva da un CdA così diversificato è che essendo ogni membro altamente competente relativamente a funzioni tra loro diverse, il gruppo è in grado di ottenere da ognuno di essi un diverso punto di vista sulla gestione dei problemi e degli affari, il che aumenta notevolmente la qualità delle decisioni che il board è in grado di intraprendere.

3.4 Raffronto tra nuova governance e performance di Lavazza S.p.A.

Negli ultimi anni si è assistito a una vera e propria professionalizzazione del management e a un'accelerazione dell'internazionalizzazione. Lo stesso amministratore delegato Antonio Baravalle sottolinea che, nonostante le difficoltà del periodo, l'azienda «ha proseguito nello sviluppo dei nostri progetti e continuato a guardare al futuro investendo e concentrandosi su innovazione e sostenibilità».

Dal punto di vista del risultato economico, il fatturato e l'EBITDA, sotto la nuova governance, hanno registrato tassi di crescita prima mai raggiunti. Il fatturato è passato da ca. €1,13 mld nel 2010 a €3,35 mld nel 2024 con un tasso di crescita annuo composto (CAGR) tra il 7 e l'8%. Anche l'EBITDA è cresciuto sensibilmente, raggiungendo 253 milioni di euro nel 2020 e €312 M nel 2024. Questi dati mostrano un'importante accelerazione rispetto alla fase pre-professionalizzazione.³²

Per quanto invece riguarda la quota di mercato, nazionale ed internazionale, possiamo dire che oggi il 73% del fatturato di Lavazza viene generato all'estero, per via di una rete distributiva presente in oltre 140 paesi diversi. Ciò testimonia il passaggio da un'azienda puramente locale, ad un attore protagonista del mercato globale del caffè.

In Italia Lavazza mantiene comunque una posizione dominante, ma oggi il bilancio è trainato soprattutto dall'internazionalizzazione del brand.³³

Un'importante crescita è avvenuta anche dal punto di vista degli investimenti in sostenibilità, di fatti, sotto l'attuale governance gli obiettivi ESG sono stati integrati nel piano strategico. Nel 2021 il Gruppo ha lanciato la “Roadmap to Zero” per raggiungere la neutralità carbonica entro il 2030, con un impegno finanziario di circa €50 milioni, contestualmente, Lavazza ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite.

Dal 2015 il Gruppo pubblica regolarmente report di sostenibilità secondo gli standard GRI (*Global Reporting Initiative*). Questi investimenti, come ad esempio progetti per

³² PR Newswire. (2025, 3 aprile). *Lavazza Group CEO Antonio Baravalle presents the exclusive preview of Tabli: a breakthrough within single-serve segment which introduces a new way to enjoy coffee*. PR Newswire <https://www.prnewswire.com>

³³ Perelli, G. (2024). *Analisi di bilancio: il caso Lavazza* (Tesi di laurea triennale). Università Politecnica delle Marche <https://tesi.univpm.it>

packaging riciclabile, efficienza energetica, supporto a comunità locali, riflettono un'attenzione strategica ai criteri ESG.

I dati e le analisi convergono nel riconoscere che il processo di professionalizzazione della gestione ha coinciso con un netto miglioramento delle performance di Lavazza. L'entrata in azienda di manager esterni e di obiettivi strategici di crescita internazionale, ha portato a un'accelerazione della crescita del fatturato e dell'EBITDA, dando contestualmente grande importanza all'innovazione di prodotto e alla sostenibilità.

Tutto ciò ha così permesso di rafforzare la competitività globale del Gruppo.

Conclusioni

L'analisi ha evidenziato come la governance rappresenti un fattore determinante per le performance delle imprese, in particolare prendendo in considerazione il caso delle aziende familiari, le quali costituiscono la struttura portante del sistema economico italiano.

Le PMI e i family business, pur beneficiando di fattori come coesione e valori, mostrano limiti strutturali quando la gestione rimane ancorata esclusivamente a logiche interne. Tali logiche sono spesso difficili da conciliare con la competitività del mercato, per esigenze legate sia alle emozioni, che gli stessi membri della famiglia provano in maniera non controllata, che al *gap* di competenze che si crea con i gruppi industrializzati altamente professionalizzati.

È appunto in questi casi che la professionalizzazione, dunque l'apertura a manager esterni e l'adozione di codici di governance, assume un ruolo cruciale nel garantire continuità, crescita e capacità di innovazione.

Il caso del Gruppo Lavazza si è rivelato un ottimo esempio al fine di descrivere quanto spigato in maniera teorica: la scelta di nominare per la prima volta un CEO esterno, Antonio Baravalle, e di ampliare il Consiglio di Amministrazione a figure indipendenti, ha segnato un punto di svolta nella storia dell'azienda. Tale decisione ha permesso di coniugare i valori e l'identità familiare con una maggiore efficienza gestionale, aprendo la strada a un percorso di espansione internazionale, grazie ad operazioni di acquisizione e significativi investimenti in diversi asset anche non del tutto correlati a quello che è il *core business* originario dell'impresa.

L'evoluzione della governance ha avuto riflessi concreti sulla crescita del fatturato, sulla crescita dell'EBIT, sull'aumento dell'occupazione e sul consolidamento del brand a livello globale, confermando la correlazione positiva tra governance moderna e performance aziendali.

In definitiva, l'elaborato vuole dimostrare che il successo delle imprese familiari non risiede nel rifiuto o nell'abbandono delle proprie radici, bensì nella capacità di integrare tradizione e innovazione attraverso un modello di governance equilibrato. Per le imprese italiane, ciò implica la necessità di preservare il patrimonio valoriale che le contraddistingue, senza rinunciare a strumenti di gestione professionali e internazionalmente riconosciuti. L'esperienza Lavazza suggerisce che proprio

dall'incontro tra continuità familiare e managerializzazione può nascere un vantaggio competitivo distintivo, in grado di garantire prosperità e resilienza anche in contesti economici complessi e mutevoli.

Sitografia

Istat – Istituto Nazionale di Statistica. (15 ottobre 2024). *Conti economici delle imprese e dei gruppi d'impresa – Anno 2022* <https://www.istat.it>

Elettrico Magazine. (n.d.). *Economia circolare per le PMI: opportunità e consigli* <https://elettricomagazine.it>

European Commission. (2025). *2025 SME Country Fact Sheet: Italy* <https://webgate.ec>

ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (14 novembre 2023). *Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati* <https://www.istat.it>

Polizzo, A. (2024, 10 giugno). *PMI, sull'Italia pesano gap di produttività e bassa scalabilità*. Il Sole 24 Ore <https://www.ilsole24ore.com>

ISTAT – Istituto Nazionale di Statistica. (2024). *Annuario Statistico Italiano 2024: Imprese (Capitolo 14). Registro statistico delle imprese attive, demografia d'impresa e indicatori strutturali* <https://www.istat.it>

SNI – Servizio Nuove Imprese (Unioncamere). (3 agosto 2023). *Rapporto annuale Istat 2023* <https://sni.unioncamere.it>

Lazzati, C. (2022, 11 aprile). *Aziende familiari, il primato italiano in Europa. E quasi il 90% ha un CEO della famiglia*. La Repubblica <https://www.repubblica.it>

KPMG & European Family Businesses. (2019). *Il barometro delle imprese familiari europee: ottava edizione* <https://assets.kpmg.com>

Corbetta, G., Minichilli, A., Quarato, F., & Hoz, M. (2013). *Il ruolo del private equity in Italia e nella provincia di Milano: gli effetti sulle aziende target* (Rapporto AIdAF-EY – Osservatorio AUB, Università Bocconi <https://aidaf-ey.unibocconi.eu>

Poggio, E. (2022, 3 febbraio). *Sempre più imprese familiari si affidano a manager esterni: come affrontare il passaggio generazionale*. Forbes Italia <https://forbes.it>

Advant-Nctm. (2023, 11 gennaio). *Family office: modelli, strutture, fiscalità ed evoluzioni* <https://www.advant-nctm.com>

Caparello, A. (2021, 23 settembre). *Di giovane età, autonomi e finanza-centrici: ecco i Family Office italiani*. Finanza.com <https://www.finanza.com>

Nedcommunity. (2022, novembre). *Linee guida e principi per società non quotate*. NED Community <https://www.sbnp.it>

Borsa Italiana – Comitato Corporate Governance. (2020). *Corporate Governance Code 2020* <https://www.borsaitaliana.it>

Amelio, F. (2018, novembre). *La dichiarazione di carattere non finanziario alla prova dei fatti*. Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) <https://asvis.it>

CONSOB – Commissione Nazionale per le Società e la Borsa. (2025, 17 giugno). *Comunicato stampa: Segnali di un ritorno d'interesse degli investitori istituzionali per le quotate italiane – Pubblicato l'ultimo Rapporto sulla corporate governance* <https://www.consob.it>

Costa, A. (2023, 25 gennaio). *In filiera si vince: la buona governance delle imprese più grandi fa crescere anche quelle piccole*. Università Bocconi <https://www.unibocconi.it>

Guatri, L., & Tiscini, R. (2022). *Corporate governance and performance: An empirical analysis of Italian listed companies*. SSRN <https://papers.ssrn.com>

Baltrunaite, A., Bertoni, F., Imperia, G., & Puliga, G. (2022). *Ownership, governance and management: explaining the performance gap between Italian firms in the South and the Centre-North* (Questioni di Economia e Finanza, n. 678). Banca d'Italia <https://www.bancaditalia.it>

Giannoni, S. (2023). *L'importanza del controllo di gestione nelle PMI in un contesto economico come l'Italia* (Tesi di laurea magistrale, LUISS Guido Carli). LUISS Guido Carli <https://tesi.luiss.it>

Brusadelli, G. (n.d.). *Budget operativi: definizione ed esempi*. FareNumeri <https://farenumeri.it>

Gresta, G. (2023-2024). *L'implementazione dei sistemi di misurazione della performance nelle PMI: opportunità e criticità* (Tesi magistrale, Università Politecnica delle Marche). Università Politecnica delle Marche <https://tesi.univpm.it>

Biennale Tecnologia. (2022). *Lavazza Group*. La Biennale Tecnologia. <https://2022.biennaletecnologia.it>

Lavazza Group. (s.d.). *Le tappe di internazionalizzazione*. In *Chi siamo – La nostra storia*. Lavazza Group <https://www.lavazzagroup.com>

Baravalle, A. (2021, 1 aprile). *Lavazza: bilancio 2020, ricavi a €2.085 milioni, EBITDA a €253 milioni e utili netti a €73 milioni*. Beverfood.com <https://www.beverfood.com>

Griseri, P. (2017, 16 maggio). *Lavazza, conti da record dopo l'integrazione della francese Carte Noire*. La Repubblica <https://www.repubblica.it>

Baravalle, A. (2024, 27 marzo). *Lavazza: continua la crescita del fatturato 2023 a oltre € 3 Mrd, ma con diminuzione degli utili*. Beverfood.com <https://www.beverfood.com>

Beverfood.com. (2011, 26 settembre). *Le donne Lavazza conquistano i vertici di Finlav, la holding di famiglia*. Beverfood.com <https://www.beverfood.com>

AIDAF. (2017, 25 maggio). *Lavazza nel caffè biologico compra il leader canadese*. AIDAF – Italian Family Business <https://www.aidaf.it>

Lavazza Group. (s.d.). *Consiglio di Amministrazione*. In *Corporate Governance*. Lavazza Group <https://www.lavazzagroup.com>

PR Newswire. (2025, 3 aprile). *Lavazza Group CEO Antonio Baravalle presents the exclusive preview of Tabli: a breakthrough within single-serve segment which introduces a new way to enjoy coffee*. PR Newswire <https://www.prnewswire.com>

Perelli, G. (2024). *Analisi di bilancio: il caso Lavazza* (Tesi di laurea triennale). Università Politecnica delle Marche <https://tesi.univpm.it>

Bibliografia

- i. Massarelli, E. M. (2022). *Scelte di finanziamento delle aziende familiari e caratteristiche del founder* [Tesi di laurea triennale, Luiss Guido Carli]. LuissThesis. <https://tesi.luiss.it>
- ii. Cani, C. (2022). *[il passaggio generazionale nell'impresa familiare, criticità legate agli aspetti fondamentali: la leadership femminile in Italia]* [Tesi di laurea]. Unioncamere. <https://www.unioncamere.gov.it>
- iii. Corsico, F. (2020). *Il family business: Manuale di gestione delle imprese familiari* (Collana I capitelli). Luiss University Press
- iv. Mazzella, A. (2021). *La managerializzazione delle imprese familiari italiane e il ruolo dei manager esterni per la crescita del family business* [Tesi di laurea triennale, Luiss Guido Carli]. LuissThesis. <https://tesi.luiss.it>
- v. Fiori, G., & Tiscini, R. (2020). *Economia aziendale* (con contenuto digitale). McGraw-Hill Education.
- vi. Donativi, V. (2019). *Società di persone, capitali e quotate*. Ipsosa.
- vii. Rapelli, R. (2021). *Corporate governance e assetti proprietari: La governance dei gruppi aziendali* [Tesi di laurea magistrale, Università degli Studi di Bergamo]. Aisberg. <https://aisberg.unibg.it>
- viii. Confalone, V. (2018). *Executive compensation nelle imprese familiari* [Tesi di laurea magistrale, Luiss Guido Carli]. LuissThesis. <https://tesi.luiss.it>
- ix. Taddei, M. (2016). *I modelli di corporate governance in Italia* (Tesi di laurea Magistrale, LUISS Guido Carli). LUISS Guido Carli <https://tesi.luiss.it>

- x. Rossato, E. (2021). *Processo di creazione e sviluppo del sistema di controllo di gestione nelle piccole medie imprese: il caso Gibus S.p.A.* (Tesi Magistrale, Università Ca' Foscari Venezia) <https://unitesi.unive.it>