



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle Aziende

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea Magistrale

***La corporate governance
nell'impresa familiare.***

**Le dinamiche dell'assetto di governo e gli
strumenti che lo favoriscono.**

Relatore

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureando

Michael Magris

Matricola 839184

Anno Accademico

2015/2016

Voglio ringraziare,

*mia mamma, mia nonna e mio zio Luigino,
che mi hanno sempre sostenuto in questo
percorso, e tutta la mia famiglia;*

*i miei amici, quelli di sempre, che hanno
saputo trasmettermi serenità in ogni
situazione;*

*i Discepoli, degli amici veri, perché se sono
qui è anche grazie a loro;*

*il Professor Bruno Bernardi, che mi ha
seguito in questo lavoro.*

INDICE

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1 – LA CORPORATE GOVERNANCE	13
1.1 – La corporate governance	13
1.1.1 – <i>Che cosa si intende per corporate governance?</i>	13
1.1.2 – <i>Excursus storico</i>	13
1.2 – Teorie e modelli di corporate governance	18
1.2.1 – <i>Shareholder model</i>	18
1.2.2 – <i>Stakeholder model</i>	19
1.3 – L’assetto di governance nelle imprese	21
1.3.1 – <i>I tre modelli di governance: tradizionale, monistico e dualistico</i>	21
1.3.2 – <i>La struttura di corporate governance di Telecom Italia</i>	24
1.4 – Governance inadeguata e scandali societari	29
1.4.1 – <i>Il caso Enron</i>	29
1.4.2 – <i>Il caso Parmalat</i>	30
1.4.3 – <i>Governance italiana e governance anglosassone: la criticità del controllo</i>	32
1.5 – La governance in relazione alla realtà italiana	35
1.5.1 – <i>La realtà imprenditoriale italiana</i>	35
CAPITOLO 2 – LA GOVERNANCE NELL’IMPRESA FAMILIARE	37
2.1 – La corporate governance nell’impresa familiare	37
2.1.1 – <i>L’impresa familiare</i>	37
2.1.2 – <i>La governance delle imprese familiari</i>	39
2.1.3 – <i>Il ruolo delle assemblee familiari e del consiglio d’amministrazione</i>	42
2.2 – Il passaggio generazionale di un’impresa familiare	46
2.2.1 – <i>La criticità del passaggio generazionale sulle sorti dell’impresa</i>	46
2.2.2 – <i>Le fattispecie di successione generazionale in un impresa familiare</i>	48
2.2.3 – <i>La pianificazione della successione imprenditoriale</i>	53
2.2.4 – <i>Il patto di famiglia</i>	55
2.2.5 – <i>La procedura di successione generazionale</i>	57
2.3 – La relazione tra corporate governance e performance nelle imprese familiari	60
2.3.1 – <i>Corporate governance e performance</i>	60
2.4 – Il caso di “TISO ALFREDO & FIGLI S.R.L.”	63
2.4.1 – <i>L’azienda e la sua storia</i>	63
2.4.2 – <i>L’assetto di governo</i>	64
2.4.3 – <i>Il passaggio generazionale</i>	66
2.4.4 – <i>Assetto di governance e performance</i>	68

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE INFORMATIVA.....	71
3.1 – Il sistema informativo aziendale.....	71
3.1.1 – <i>Il sistema informativo aziendale e il flusso di informazioni.....</i>	71
3.1.2 – <i>Gli elementi che compongono un sistema informativo.....</i>	73
3.1.3 – <i>La necessità delle piccole imprese di informatizzarsi.....</i>	76
3.1.4 – <i>ICT in ottica strategica e performance.....</i>	77
3.2 – L’ERP per le imprese familiari e di piccole dimensioni.....	80
3.2.1 – <i>Il software gestionale ERP.....</i>	80
3.2.2 – <i>Light ERP.....</i>	82
3.2.3 – <i>Il software gestionale adottato da TISO ALFREDO & FIGLI SRL.....</i>	83
3.2.4 – <i>Azioni e iniziative sviluppate attraverso il gestionale ERP.....</i>	87
3.3 – Estensioni del sistema ERP.....	90
3.3.1 – <i>Il sistema di Customer Relationship Management.....</i>	90
3.3.2 – <i>Strumenti di Business Intelligence.....</i>	93
CONCLUSIONE.....	97
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	101

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Il sistema tradizionale	22
Figura 2: Il sistema monistico.....	23
Figura 3: Il sistema dualistico.....	24
Figura 4: Settori in cui operano le imprese familiari italiane.....	38
Figura 5: Gli effetti del passaggio generazionale sulle imprese familiari.....	47
Figura 6: Successione familiare completa.....	50
Figura 7: Successione familiare del solo assetto proprietario.....	50
Figura 8: Successione parziale della proprietà.....	51
Figura 9: Successione “non familiare” completa.....	52
Figura 10: Il procedimento di produzione di informazione e conoscenza.....	72
Figura 11: Le componenti del sistema informativo aziendale.....	75
Figura 12: Le barriere che ritardano la risposta dei competitor	79

INTRODUZIONE

Nonostante i contesti cambino e le situazioni evolvano nel corso del tempo, vi sono tematiche che risultano sempre strettamente attuali, ed è questo il caso della *corporate governance*.

Il dibattito sul governo d'impresa fu molto acceso fin da quando fu introdotto tale concetto, ovvero verso la metà del 1800 con la diffusione delle prime società dotate di autonomia patrimoniale perfetta e la nascita delle *public company* in Inghilterra e negli Stati Uniti d'America. La scintilla che accese la discussione in particolare deriva dalla separazione tra la proprietà dell'impresa e la sua gestione, vedendo l'ingresso in scena di una nuova classe di professionisti, il cosiddetto *management*. Nel corso della seconda metà del 1900 poi, si verificarono molti scandali societari che fecero riflettere sull'importanza di una buona *governance*, non solo allo scopo di ottenere migliori *performance*, bensì anche per contribuire al benessere della società in generale. Anche al giorno d'oggi il dibattito è acceso, specie per quanto riguarda il suo significato più profondo e a quali tipologie di imprese ci si possa riferire parlando di governo d'impresa.

Nel primo capitolo dunque, si è cercato di definire il significato della *corporate governance*, trattandolo in particolare in riferimento alle cosiddette *big firm*, questo perché molto spesso il tema viene visto secondo tale accezione, e risultava quindi più agevole far emergere i concetti chiave dell'argomento. Sono così stati descritti i modelli più diffusi nella teoria in riferimento alla *corporate governance*, ovvero lo *shareholder model* e lo *stakeholder model*, e sono stati poi analizzati i sistemi di *governance* previsti dalla Legge e adottabili dalle imprese, ovvero il sistema tradizionale, quello dualistico e quello monistico. Particolare attenzione è stata posta sul modello più diffuso in Italia, quello tradizionale, e ve ne sono state enfatizzate le caratteristiche per quanto riguarda organi e funzionamento, analizzando il caso specifico di Telecom Italia. Attraverso tali analisi e riflessioni si è potuta riscontare la crucialità di una buona *governance* ai fini di garantire il proseguimento della vita dell'impresa in maniera sana, e ad evidenza di ciò si è discusso di due famosi scandali societari di inizio anni Duemila: Parmalat ed

Enron. La scelta di queste due società non è stata casuale, bensì si è voluto dimostrare come anche concezioni diverse di *corporate governance*, come lo sono quella italiana e quella di tipo anglosassone, in realtà abbiano molti fattori comuni di fronte ad una cattiva gestione. Una volta cercato di chiarire il significato di *corporate governance*, si è potuto notare come il contesto influisca sulla sua determinazione, per cui visto il contesto imprenditoriale italiano ricco di imprese familiari e di piccole dimensioni, si è voluto focalizzare l'attenzione sulla tematica del governo d'impresa in relazione a questa tipologia di enti.

Nel secondo capitolo, dunque, si è proceduto analizzando la *governance* di un'impresa di stampo familiare, discutendo in particolare sulla centralità rivestita dall'assetto proprietario nella gestione e sulla crucialità di pianificare il passaggio generazionale in ottica strategica. Per una migliore comprensione di tali tematiche è stata analizzata un'impresa di terza generazione che opera nel settore delle costruzioni e, in particolare, specializzata nella produzione di calcestruzzo. Si tratta di TISO ALFREDO & FIGLI S.R.L., con sede al Lido di Venezia, su cui sono stati effettuati approfondimenti e ricerche, grazie alla collaborazione dell'attuale titolare, la Dott.ssa Marianna Tiso, sulla storia dell'impresa, sull'evoluzione del suo assetto di governo nel corso del tempo, sulla gestione dei passaggi generazionali e in generale su come la *corporate governance* abbia inciso e incida sulle *performance*, passate e attuali. L'analisi di tale caso ha confermato la complessità di tale tematica e la sua importanza anche per un'impresa di dimensioni minori, confermando come non si possa ridurre la *corporate governance* ad una semplice questione di struttura e interazione fra organi, poiché vi incidono anche altre variabili. Un fattore fondamentale ai fini di una buona *governance* è la gestione del flusso delle informazioni, e quindi ne deriva la crucialità di strutturare un adeguato sistema informativo all'interno dell'impresa.

Nel terzo capitolo, così, si è approfondito il tema dei sistemi informativi e dei *software gestionali*, utilizzando come esempio il sistema *ERP (Enterprise Resource Planning)* implementato proprio dall'impresa TISO ALFREDO & FIGLI S.R.L. La titolare infatti, rendendosi conto dell'importanza rivestita dal processo di digitalizzazione e informatizzazione dei processi aziendali ai fini del miglioramento delle *performance*, si è rivolta a Dylog Italia, una delle *software*

house leader nel settore del nostro Paese, per l'implementazione del loro *software* gestionale. Ci si è soffermati sulla descrizione del gestionale nelle sue funzionalità, in particolare per quanto riguarda i moduli implementati dall'impresa in questione, enfatizzando alcune azioni e iniziative realizzate anche attraverso il supporto del *software*. Da tale analisi sono emerse le differenze tra un classico sistema ERP adottato da una grande impresa e il sistema ERP adottato da una impresa di dimensioni minori, il cosiddetto *light ERP*. Se l'ERP permette di gestire dati ed elaborare informazioni, vi sono ulteriori estensioni del *software* che fungono da supporto al vertice aziendale e attraverso le quali si possono elaborare *report* contenenti informazioni strategiche sul mercato, sui clienti e sull'incremento delle *performance*: si discute dunque dei strumenti di *Business Intelligence* e del sistema di *Customer Relationship Management*.

CAPITOLO 1 – LA CORPORATE GOVERNANCE

1.1 – La corporate governance

1.1.1 – Che cosa si intende per corporate governance?

“L'organizzazione interna d'impresa, che regola le relazioni fra i soggetti che a diverso titolo intervengono nello svolgimento dell'attività e che punta a tutelare i diversi interessi coinvolti. L'obiettivo di queste regole è di tutelare la buona gestione e, nel contempo, gli interessi di soci, creditori e dipendenti.”¹

Tale è la definizione attribuita al concetto di *corporate governance* da parte de “Il Sole 24 Ore”, e il termine *Governance*, con il significato sia di azione che di metodo di governo, viene applicato alle discipline aziendali indicando il senso di responsabilità con cui le aziende devono operare.

1.1.2 – Excursus storico

L'inizio del dibattito sulla tematica della *corporate governance* può essere ricondotto verso la metà del XIX secolo, con l'introduzione di un'importante novità a livello giuridico per gli imprenditori, ovvero la possibilità di creare enti che dispongono di personalità giuridica e autonomia patrimoniale perfetta, e che garantiscono la responsabilità limitata dei soci nei limiti delle quote societarie da essi sottoscritte.

Un successivo avvenimento, riconducibile agli albori del XX secolo, contribuisce ad aumentare l'importanza di tale tema e la discussione su di esso: si tratta della nascita delle prime *public company* negli Stati Uniti d'America e in Inghilterra, conseguente alla quotazione di tali imprese sul mercato dei capitali. La quotazione delle loro azioni sul mercato ha avuto principalmente due effetti: il primo relativo alla frammentazione della struttura proprietaria, con l'ingresso di nuovi piccoli

¹ <http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/corporate-governance.php>

azionisti che, tuttavia, non dispongono di alcun potere decisionale; il secondo invece che vede l'affermarsi del *management*, ossia una nuova classe dirigente composta da professionisti, con il compito di prendere decisioni critiche ai fini della gestione dell'attività economica dell'impresa. Tutto ciò conduce ad un fenomeno di importanza cruciale nella teoria delle discipline economico aziendali, ovvero la separazione tra la proprietà, intesa come conferente del capitale di rischio, e il controllo, per cui la persona, o il gruppo di persone, che si occupa della gestione dell'impresa è individuabile in un *manager* che fa parte del personale aziendale e che può non rientrare nella categoria degli azionisti.

Si accende proprio su questi presupposti la discussione riguardante il tema del governo di impresa, soprattutto per il fatto che in un contesto così strutturato potrebbe accadere che il *management*, o il consiglio d'amministrazione, possa prendere decisioni valutando solo i propri interessi, senza considerare invece quelli degli altri portatori di interesse, gli azionisti di minoranza in particolare.

Negli anni seguenti, specie negli *anni Settanta*, a seguito del fallimento di alcune grandi società americane quotate sul mercato dei capitali, l'attenzione si è sempre più centrata sul ruolo del Consiglio d'Amministrazione, presupponendo che esso necessitasse di un maggiore grado di controllo, tra cui la supervisione dei comitati di *audit*, e che il potere degli amministratori interni dovesse essere controbilanciato con l'inserimento nel CdA di consiglieri indipendenti e non esecutivi. Tali problematiche, oltre che negli Stati Uniti d'America e in Inghilterra, si stavano presentando anche in Europa, così che la Comunità Economica Europea (CEE) si era impegnata a realizzare delle regole al fine di armonizzare il diritto societario europeo. La direttiva più discussa è stata la quinta del 1972, attraverso la quale si voleva apportare modifiche alla struttura del CdA, passando da una composizione ad un livello ad una a due livelli, con quest'ultima che presuppone la presenza di un consiglio esecutivo, con il compito di guidare l'azienda, e di un consiglio di sorveglianza, con il compito di eleggere i componenti dell'esecutivo e di verificare il loro operato. Questa proposta di direttiva tuttavia non venne approvata a seguito della reazione negativa degli stati membri, in quanto consideravano efficace la struttura del CdA ad un livello e perché venne rifiutata

l'idea di base di questa direttiva che avrebbe previsto il coinvolgimento della componente lavorativa nella gestione economica dell'impresa.

È inoltre in questi anni che sale alla ribalta la questione della responsabilità sociale d'impresa, specialmente negli USA e in Gran Bretagna, e in relazione alla tematica della *corporate governance* ci si chiede chi realmente siano i veri portatori d'interesse, ovvero se nella creazione di valore ci si debba riferire ai soli azionisti oppure ad una classe ben più ampia di *stakeholder*, inserendo fra questi quindi anche la comunità locale. Seguirono una serie di proposte e la creazione di organi addetti volti ad aumentare la responsabilità sociale dell'impresa ma senza ottenere particolare successo, vedendo anzi affermarsi quella che nella teoria viene chiamata *shareholders' view*.

Anche verso la fine degli anni Ottanta sarà una serie di scandali finanziari di grandi imprese e banche a richiamare l'attenzione sulla tematica del governo di impresa, riaccendendo così la discussione sulla struttura del consiglio d'amministrazione e sul potere, spesso anche eccessivo, dei suoi membri. La soluzione, come negli anni precedenti, viene individuata in un contro bilanciamento del potere dei consiglieri interni con l'inserimento di un maggior numero di consiglieri esterni e indipendenti, oltre che ad un maggior controllo effettuato da comitati di *audit*. A questa problematica inoltre una soluzione arriva anche dal mercato. Infatti negli Stati Uniti d'America in questo decennio si verificò un'ondata di acquisizioni ostili, ristrutturazioni aziendali e acquisizioni finanziate con debito; operazioni che, secondo molti studiosi della materia, ebbero un impatto positivo sulla disciplina del *management* e sul suo orientamento al lungo periodo nella gestione economica dell'impresa.

Ma è nel corso del decennio successivo che la discussione sulla *corporate governance* attirerà l'attenzione della classe politica e dell'opinione pubblica; infatti, durante gli anni Novanta, il collasso politico-economico dell'Unione Sovietica confermò la maggiore efficacia della libera iniziativa economica, con lo Stato che assume un ruolo di regolatore. Preso atto di ciò, i paesi industrializzati iniziarono a privatizzare e a liberalizzare le proprie economie nazionali, e in quest'ottica il dibattito sulla tipologia della struttura proprietaria che dovessero assumere le imprese trova due pareri contrastanti e opposti: da una parte chi è

favorevole all'azionariato diffuso tipico delle *public company*, dall'altro chi invece preferirebbe l'ingresso nell'assetto proprietario di pochi soggetti in grado di acquisire larga parte delle quote e di garantire la gestione efficiente dell'impresa. E a supporto di quest'ultima posizione vi è la grande criticità che assumono, durante questo decennio, gli investitori istituzionali, quali fondi di investimento e fondi pensione, nella struttura azionaria delle imprese quotate. Il risultato più immediato è l'influenza, e quindi di conseguenza un maggiore grado di controllo, che tale tipologia di *shareholder* è in grado di esercitare sugli organi responsabili del governo dell'impresa.

Anche gli anni Novanta sono caratterizzati da fallimenti di imprese e illeciti commessi dal loro *management*, così che in Gran Bretagna viene formato un comitato con l'obiettivo di redigere un codice che indichi delle linee guida riguardo un efficiente governo di impresa. Tale codice, che prende il nome dal Presidente del comitato *Adrian Cadbury*, ancora una volta pone l'attenzione sull'importanza dei consiglieri indipendenti e dell'organo di *audit* al fine di controbilanciare il potere dei consiglieri esecutivi facenti parte del CdA. L'elaborazione di tale codice spingerà altre potenze industriali a riflettere sulla problematica del governo di impresa, favorendo la redazione di codici di *best practices* e la creazione di comitati; in particolare in Italia, nel 1999, viene redatto il Codice di autoregolamentazione delle società quotate. Tali codici tuttavia non impongono alle imprese determinati comportamenti e per questo vengono definiti di autodisciplina, avendo l'obiettivo di indurre il *management* ad evitare condotte opportunistiche e immorali a scapito degli azionisti che invece non sono coinvolti nell'attività decisionale dell'impresa. Proprio per tale motivo, come per il Codice *Cadbury*, il ruolo dei consiglieri esterni e indipendenti e del processo di *auditing* risulta essere di fondamentale importanza.

All'inizio degli anni Duemila alcuni avvenimenti hanno colpito in maniera pesante i risparmiatori; inizialmente ci fu la bolla speculativa dovuta alla grande crescita dei titoli delle società *digital* e il seguente crollo della *new economy*. Successivamente seguirono altri scandali societari dovuti a pratiche illecite del *management*, tra cui vanno citate Enron negli USA e Parmalat nel nostro paese. Più grave del danno economico subito dai risparmiatori è però la perdita di fiducia da parte di essi, per

cui, al fine di una maggiore tutela degli investitori che non prendono parte all'attività economica e decisionale dell'impresa sono state introdotte norme che attribuiscono più gravi responsabilità penali e civili nei confronti di chi commette tali tipologie di illeciti. Così nel 2002 negli USA viene emanato il *Sarbanes-Oxley Act*, contenente informazioni riguardo la responsabilità del *management* e al ruolo svolto dal comitato di *audit*. In Italia invece, nel dicembre del 2005, è stata emanata quella che viene definita "Legge sul risparmio", la quale introduce importanti novità in tema di governo di impresa e *auditing*, con l'obiettivo di tutelare i risparmiatori e di regolamentare maggiormente i mercati finanziari.²

Nel corso di un secolo la tematica della *corporate governance* ha assunto quindi sempre maggiore rilevanza per quanto concerne l'attività economica dell'impresa e i risvolti che essa ha sui suoi portatori di interesse, e tutt'ora il dibattito risulta essere molto attuale e delicato.

² A. Zattoni, *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea, 2006

1.2 – Teorie e modelli di corporate governance

I numerosi studi condotti sulla tematica della *corporate governance* hanno avuto come risultato diversi modelli che si differenziano tra loro sia per la varietà di *stakeholder* a cui essi si riferiscono ai fini del governo di impresa, che per la tipologia di organi e meccanismi di controllo ritenuti necessari ai fini di una gestione economica sana e rivolta alla creazione di valore. In particolare si possono distinguere due modelli: lo *shareholder model* (anche chiamato *finance model*) e lo *stakeholder model*.

1.2.1 – Shareholder model

Il primo modello si fonda sulle problematiche sollevate dalla teoria dell'agenzia in merito alla relazione che intercorre tra il principale, ovvero l'azionista, e l'agente, ossia il *management*. Essa sostiene che l'agente possa, in momenti temporali diversi, orientarsi verso comportamenti opportunistici: nella fase pre-contrattuale sorge il problema della *adverse selection*, attraverso cui il soggetto agente non riferisce al principale le sue effettive capacità al fine di agevolare l'assegnazione dell'incarico; nella fase post-contrattuale invece subentra quello che viene definito *moral hazard*, ovvero la possibilità che l'agente possa sfruttare una determinata asimmetria informativa, a suo favore nei confronti del principale, per tenere comportamenti opportunistici e perseguire interessi personali. Questo tipo di problematiche vanno quindi a generare quelli che vengono definiti "costi di agenzia", riferiti: alla sorveglianza e al sistema incentivante al fine di aumentare il *commitment* del *management*; all'impegno dell'agente di agire negli interessi del principale; e alla perdita residua derivante dall'impossibilità di far convergere gli interessi dei due soggetti.³ Al fine quindi di ridurre questo contrasto di interessi, lo *shareholder model* prende in considerazione due principali forme di controllo riconducibili al mercato: la prima al mercato dei capitali, in quanto le imprese con basse performance rispecchiano un basso valore delle proprie azioni e un elevato

³ A. Zattoni, 2006

rischio di essere soggette a scalate ostili; la seconda invece al mercato del lavoro, che offre la possibilità di sostituire quei manager che non offrono prestazioni all'altezza della situazione. Si ricorre inoltre a sistemi di incentivazione, quali per esempio le *stock option*, per cercare di allineare gli interessi degli azionisti con quelli degli amministratori. Tutte queste soluzioni di controllo sono rivolte dunque ad una politica di aumento del valore delle azioni dell'impresa che consenta quindi di massimizzare il ritorno economico degli azionisti.

1.2.2 – Stakeholder model

In alternativa al modello succitato vi è lo *stakeholder model*, il quale considera rilevanti anche gli interessi di altre categorie di *stakeholder* oltre gli azionisti nell'attività dell'impresa, andando ad includere creditori, fornitori, personale, clientela e la comunità sociale. Tale modello individua il perseguimento degli interessi degli *stakeholder* come modo per aumentare l'efficienza dell'attività dell'impresa e di incrementare, di conseguenza, anche il *capital gain* degli *shareholder*. In un'ottica di responsabilizzazione sociale dell'impresa vengono quindi rispettati dei codici di condotta e dei principi etico-morali, oltre che quelli prettamente economico-finanziari.⁴

Per quanto riguarda invece gli organi responsabili del controllo ai fini del governo d'impresa vi sono pareri contrastanti e opposti, in quanto c'è chi vede nel controllo da parte del Consiglio d'Amministrazione come l'unica soluzione praticabile; d'altra parte vi è chi ritiene che il governo d'impresa debba essere esercitato attraverso un sistema più complesso di organi e regolamentazioni. Infatti gli scandali finanziari che sono avvenuti nel corso degli scorsi decenni sono riconducibili ad un controllo inefficace da parte del CdA e degli organi addetti, e questo per vari motivi tra cui, come già detto in precedenza, un eccessivo peso da parte dei membri esecutivi facenti parte del consiglio, il cui presidente spesso risultava coincidere con la figura dell'amministratore delegato. Tutto ciò accompagnato da una presenza non adeguata di comitati addetti a tematiche

⁴ M. Dallochio, C. Tamarowski, *Corporate governance e valore*, Egea, 2005

specifiche come per esempio l'*auditing*, gli aspetti remunerativi e l'assegnazione degli incarichi per la composizione del consiglio. A questi elementi di carattere interno andrebbero poi affiancati altri di carattere esterno, quali l'efficienza del mercato a cui l'impresa si rivolge, le normative economico-societarie, e infine la cultura e i valori che contraddistinguono il paese d'origine dell'impresa.

1.3 – L’assetto di *governance* nelle imprese

1.3.1 – I tre modelli di *governance*: tradizionale, monistico e dualistico

L’assetto di governo di un impresa rispecchia quella che è la sua identità e permette di distinguere in maniera precisa il controllo dalla gestione, e per tale motivo deve essere scelto ponendo particolare attenzione a quelle che sono le caratteristiche dell’azienda, dell’assetto proprietario, del tipo di *management* e delle caratteristiche dello stesso modello di *governance*. Vengono così distinti tre diversi modelli di governo:

1. Modello tradizionale
2. Modello monistico
3. Modello dualistico

Il modello tradizionale, che è quello più diffuso e adottato dalle aziende nel panorama italiano, presuppone un assetto composto da un consiglio d’amministrazione, che si occupa della gestione, e da un collegio sindacale, il quale ha funzioni di controllo.

Tali organi vengono nominati in base alla volontà espressa dall’assemblea dei soci, e alla base di tale tipologia di assetto vi è la volontà di avere un organo che governa con delega della proprietà, e un organo di controllo che invece controlli tale gestione con l’obiettivo di tutelare l’interesse degli azionisti, di maggioranza e di minoranza.

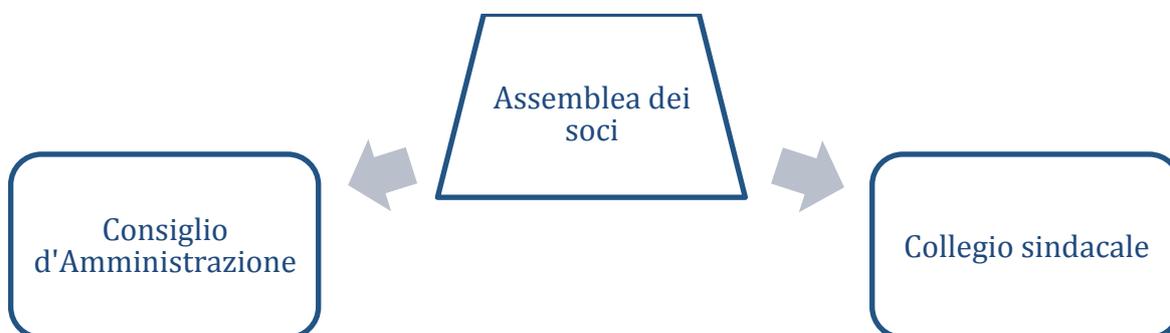
Per quanto riguarda il ruolo del consiglio d’amministrazione, il Codice di Autodisciplina delle società quotate afferma come esso abbia *“la responsabilità primaria di determinare e perseguire gli obiettivi strategici dell’emittente”* e al contempo svolga *“un ruolo fondamentale nella valutazione dell’effettivo funzionamento del sistema dei controlli interni e della gestione dei rischi che possono*

assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente."⁵

Il CdA inoltre per essere più efficace ed efficiente nello svolgimento del suo ruolo può ricorrere alla costituzione di comitati specifici con funzioni sia propositive che consultive, e a tal merito il Codice di autodisciplina suggerisce la costituzione di tre comitati in particolare: uno per la nomina degli amministratori, uno per le remunerazioni, e un altro per il controllo interno e la gestione dei rischi.

Al fine di tutelare quelli che sono gli interessi di tutti gli *stakeholders*, l'organo di controllo deve essere indipendente, e proprio per tal ragione sono state apportate delle modifiche a livello normativo che hanno di fatto esteso l'obbligatorietà del collegio sindacale (per esempio anche alle s.r.l. superanti i limiti definiti dall'articolo 2435-*bis* c.c., o che possiedano le quote di maggioranza di una società quotata) definendo per quest'ultimo il compito di coordinare i meccanismi di controllo interni all'azienda, con l'obiettivo così di garantire due principi fondamentali nella gestione aziendale, che sono la correttezza e la trasparenza.⁶

Figura 1: Il sistema tradizionale



Rielaborazione dell'autore da Tedeschi et al., 2013, Giuffrè Editore

⁵ Codice di autodisciplina delle società quotate, 2015

⁶ C. Tedeschi, *Saggi sui grandi temi della corporate governance: Governance ed azienda*, Maria Teresa Bianchi, Giuffrè Editore, 2013

Il modello monistico è classico della cultura anglosassone ed è caratterizzato dal fatto che l'assemblea nomina i membri del consiglio di amministrazione, dopo di che all'interno di questo vengono individuati un organo di gestione e un organo di controllo (comitato per il controllo sulla gestione). L'indipendenza del controllo viene mantenuta attraverso la nomina da parte dell'assemblea di un revisore esterno. Tale modello suscita perplessità per il fatto che gli organi di gestione e di controllo in realtà vadano a comporre un unico organo, in quanto in realtà il comitato di controllo non è altro che frutto della scelta dei soggetti che dovrebbero essere controllati, mettendo in dubbio così la reale funzionalità del controllo stesso e del modello in generale. Il comitato per il controllo sulla gestione non è paragonabile all'*audit committee* previsto nel modello tradizionale, in quanto va infatti a sostituirsi al collegio sindacale. Le critiche più rilevanti riguardo al modello monistico riguardano proprio la commistione fra la gestione e il controllo, in quanto la storia degli scandali societari ha mostrato come queste siano le condizioni più solite ad indurre a commettere illeciti.

Figura 2: Il sistema monistico



Rielaborazione dell'autore da Tedeschi et al., 2013, Giuffrè Editore

Il modello dualistico invece è caratterizzato dal fatto che l'assemblea si incarica della nomina dell'istituzione dell'organo di controllo (consiglio di sorveglianza), il quale a sua volta nomina l'organo di gestione. Il consiglio di sorveglianza ha il compito di tenere sotto controllo la gestione aziendale e di assicurarsi che l'assetto

organizzativo sia adeguato ad una buona gestione; tuttavia esso ha anche compiti di ratifica quali l'approvazione del bilancio e la nomina e la revoca degli amministratori.

Il rischio di tale modello consiste nel fatto che il ruolo significativo ricoperto dall'organo di controllo possa in qualche modo ridimensionare l'importanza dell'organo di gestione. Proprio per tale ragione, le normative hanno giustamente riconosciuto la criticità del consiglio di sorveglianza allargando i suoi poteri alla dimensione strategica, industriale e finanziaria, ma pur sempre delineata e definita dal consiglio di gestione.⁷

Figura 3: Il sistema dualistico



Rielaborazione dell'autore da Tedeschi et al., 2013, Giuffrè Editore

1.3.2 – La struttura di corporate governance di Telecom Italia

Telecom Italia nel corso della sua storia, specie fin dall'inizio degli anni Duemila, ha sempre mostrato grande attenzione alle regolamentazioni riguardanti la *corporate governance*, non subendole in maniera passiva bensì cercando di adottarle proattivamente al fine di trarne benefici in ottica di creazione di valore e di rafforzamento della società. Inoltre, nel corso degli anni, l'assetto proprietario di Telecom Italia ha subito numerosi cambi, fino ad arrivare alla scalata di *Vivendi*

⁷ M. Dallochio, C. Tamarowski, *Corporate governance e valore*, Egea, 2005

S.A., società francese che opera nel campo *media* e comunicazione. Iniziò acquisendo azioni sul mercato azionario nell'ottobre del 2015, arrivando ad acquisire il 25% delle azioni della società, soglia oltre la quale può essere effettuata un'offerta pubblica di acquisto (OPA); arrivò così ad ottenere, nel marzo del 2016, il controllo del 35% delle azioni della società, diventandone azionista di maggioranza.

Come si anticipava in precedenza, quello italiano è un caso particolare, caratterizzato dalla presenza di molte piccole imprese e *family business* che spesso sottovalutano l'importanza della *corporate governance* ma che tuttavia operano con una gestione *stakeholder oriented*; l'eccezione invece sussiste per le società quotate sul mercato azionario, che invece optano per un modello di *governance* tipicamente anglosassone, e ciò vale anche per Telecom Italia.

Il modello di *governance* adottato da Telecom Italia è di tipo tradizionale, in cui l'assemblea dei soci nomina il consiglio d'amministrazione e il collegio sindacale, seguendo quindi le indicazioni degli articoli 2380 c.c. e seguenti, e adottando le direttive del Codice di autodisciplina stilato dal Comitato per la *governance* di Borsa Italiana.

Al 31 dicembre 2015, l'assetto proprietario di Telecom Italia S.p.A. vedeva la presenza di partecipazioni rilevanti sul capitale ordinario da parte di *Vivendi S.A.* di circa il 20%, oltre che di *JPMorgan Chase & Co.* per il 4,5%, di cui un 1,87% senza diritto di voto e di *People's Bank of China* per il 2,1 %.

Il Consiglio di Amministrazione viene nominato, secondo lo Statuto sociale di Telecom Italia e con mandato di tre esercizi, dai soci che possiedono almeno una quota pari allo 0,5% del capitale ordinario presentando delle liste che devono contenere almeno tre candidati e garantire la presenza di entrambi i generi. Dopo di che, dalla lista di maggioranza vengono eletti i due terzi degli amministratori, mentre il restante un terzo viene completato dai candidati delle altre liste. Nella scelta degli amministratori deve essere rispettato il requisito dell'indipendenza previsto dal Codice di autodisciplina e dal TUF (Testo Unico della Finanza), in quanto almeno la metà degli amministratori selezionati da ciascuna lista deve possedere tale requisito, che consiste nell' "*assenza di relazioni con l'emittente, o*

con soggetti ad esso legati, tali da condizionare l'autonomia di giudizio e il libero apprezzamento dell'operato del management."⁸

Al 31 dicembre 2015, il CdA risultava composto da 17 membri, di cui 10 aventi il requisito d'indipendenza di cui sopra, con Giuseppe Recchi a ricoprirne l'incarico di Presidente. Il CdA inoltre si avvale della figura del *Lead Independent Director*, con incarico stabilito per un esercizio, come rappresentante dei consiglieri non esecutivi e incaricato di collaborare con il Presidente al fine di garantire che i flussi informativi giungano in maniera completa e tempestiva agli amministratori.

Il CdA, come affermato dal Codice di autodisciplina, svolge principalmente un ruolo fondamentale nel perseguimento degli obiettivi strategici fissati dal piano industriale; inoltre esso è addetto alla valutazione del funzionamento dei meccanismi di controllo, dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo della società.

Il CdA di Telecom Italia si avvale di due Comitati al proprio interno: un Comitato per le nomine e per la remunerazione, e un Comitato per il controllo e i rischi.

Il comitato per le nomine e le remunerazioni è incaricato innanzitutto di definire i criteri di remunerazione, proponendo le modalità con cui ripartire il compenso annuo per il CdA definito dall'Assemblea dei soci; poi, a partire dal 2011, il CdA ha affidato al comitato l'incarico di definire e aggiornare un piano di successione degli amministratori esecutivi, consistente in un'operazione di individuazione dei possibili candidati da proporre al CdA e di valutazione delle loro competenze e *performance*.

Il comitato per il controllo e i rischi, composto da amministratori non esecutivi la cui maggioranza sono indipendenti, secondo il Codice di autodisciplina è principalmente incaricato di aiutare il CdA, svolgendo la fase istruttoria, nell'attuazione dei suoi compiti relativi alla definizione delle linee guida del sistema di controllo e alla valutazione della sua adeguatezza. Per cui il Comitato di controllo si trova a verificare che vengano rispettate le direttive di *corporate governance* e le linee guida in materia di responsabilità sociale d'impresa, ovvero la coerenza delle operazioni con il codice etico societario.

⁸ *Codice di autodisciplina delle società quotate*, 2015, pg. 16

Risulta quindi di fondamentale importanza, nel complesso, il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, inteso come un sistema integrato che persegue valori quali la trasparenza e l'*accountability*, e che funziona grazie alla collaborazione di più organi e attori. *In primis* vi è il CdA che, come detto appunto, svolge un ruolo di controllo sull'efficacia dei sistemi di controllo; dopo di che il Comitato per il controllo e i rischi con i suoi doveri istruttori; il responsabile della funzione *internal audit*, il quale monitora l'adeguatezza e il funzionamento del sistema e che dipende gerarchicamente dal CdA; e il Collegio sindacale, rappresentante il vertice di tale sistema di controllo. A partire dal 2015 Telecom Italia, inoltre, si è dotata di un nuovo sistema interno di segnalazione (anche chiamato sistema di *whistleblowing*), consistente in un applicativo informatico attraverso cui i dipendenti possono segnalare eventuali azioni irregolari rispetto a quanto stabilito dalle *best practices* e dal codice etico e gestito dalla funzione di *Internal Audit*.

Nella gestione dei rischi Telecom Italia ha adottato un modello di *Enterprise Risk Management (ERM)* che consente di valutare i rischi d'impresa. Tale processo di gestione è gestito da un Comitato direttivo di *ERM* e individua le situazioni che possono influire in maniera significativa sull'attività della società, motivo per cui il risultato di questo processo consiste nel ricondurre il rischio entro due soglie, definite come *Risk Appetite* e *Risk Tolerance*, dove con il primo termine si intende il livello di rischio in generale supportabile dalla società; con il secondo termine ci si riferisce al rischio tollerabile nelle varie categorie di obiettivi, siano essi strategici piuttosto che operativi, e a livello pratico viene individuato attraverso la definizione di *Key Performance Indicators (KPI)*.

Dal 2010, e fino al 2018, Telecom Italia si avvale della società *Pricewaterhousecoopers* S.p.A. come revisore legale, e tale scelta è stata effettuata dopo una serie di analisi svolte sotto la supervisione del Collegio sindacale.

Il Collegio sindacale, come detto sopra, rappresenta il vertice del sistema di controllo di una società e secondo il primo comma dell'art. 2403 c.c. "*vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto*

funzionamento".⁹ Il Collegio sindacale di Telecom Italia attualmente in carica è stato nominato nel maggio del 2015 e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio 2017. Esso conta cinque sindaci effettivi e quattro sindaci supplenti, i quali hanno il compito, fra gli altri, di aiutare il Consiglio di Amministrazione a comprendere in maniera più approfondita il settore in cui la società opera.¹⁰

I vari cambi dell'assetto proprietario di Telecom Italia nel corso degli anni testimoniano come sia di fondamentale importanza la struttura di *governance* al fine di garantire una certa continuità, sia dal punto di vista strettamente gestionale che dal punto di vista della vita dell'impresa, e ciò è vero non soltanto per quanto riguarda le cosiddette *big firm*, come nel caso qui trattato, bensì anche la categoria di piccole imprese, intendendo sia le micro imprese che le imprese familiari, la cui mancanza di struttura di governo spesso ne compromette l'attività nel momento in cui si verificano delle situazioni quali il decesso dell'imprenditore, liti familiari per la successione e cambi di proprietà.

⁹ art. 2403, comma 1, c.c.

¹⁰ Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari dell'esercizio 2015 di Telecom Italia S.p.A.

1.4 – Governance inadeguata e scandali societari

Il tema della *corporate governance* risulta quindi di fondamentale importanza nella disciplina economico aziendale, per il fatto che la grande maggioranza dei fallimenti e delle crisi d'impresa possono essere ricondotte ad un inadeguato governo d'impresa.

Fra i molti esempi che si potrebbero citare ve ne sono due che hanno destato scalpore:

- Il 2 dicembre del 2001 vi fu il collasso di Enron, una società americana nel *trading* dell'energia ritenuta dagli operatori di mercato come il “gioiellino” di *Wall Street*. Venne infatti travolta da scandali finanziari dovuti a falsificazioni del bilancio, dando vita così ad una delle più grandi catastrofi della storia recente a livello di impresa.
- Verso la fine del 2003 fallì Parmalat, società che fino ad allora, per storia, prodotto e risultati economico-finanziari veniva considerata come il fiore all'occhiello del nostro Paese.

1.4.1 – Il caso Enron

Enron, fin dalla sua nascita nel 1985, aveva registrato profitti sempre crescenti accompagnati da continui e ingenti investimenti nei sistemi di distribuzione di energia e sul mercato delle obbligazioni. Il suo fallimento, tuttavia, è riconducibile ad un malsano perseguimento di *value creation*. Infatti, a seguito dell'aumento della concorrenza nel settore energetico, Enron vide diminuire i propri margini di guadagno, e di conseguenza anche quegli utili che dovevano essere sottoposti alla visione degli azionisti e degli analisti finanziari trimestralmente. Il *management* di Enron, temendo che un *profit warning* potesse generare una reazione negativa da parte degli *shareholder* e da parte del mercato, cercò di eludere la reale situazione patrimoniale e finanziaria della società attuando pratiche illegali al fine di falsificare il bilancio. Enron aveva infatti creato una rete di 881 società di progetto

(ente giuridico specifico per la costruzione e il mantenimento di opere pubbliche) situate nei cosiddetti “paradisi fiscali”, in maniera particolare nelle isole Cayman, che registravano annualmente ingenti fatturati, e per anni aveva sfruttato una regolamentazione americana che permetteva di escludere dal bilancio consolidato le società di progetto il cui capitale sociale fosse detenuto per una quota superiore al 3% da una società indipendente. E attraverso tali attività *off balance* Enron intratteneva relazioni con la classe politica, al fine di ottenere deregolamentazioni a proprio favore, alimentando così un circolo vizioso che sembrava non avere fine. A sostegno di questo sistema vi era un controllo praticamente assente da parte della società di revisione Arthur Andersen, i cui dirigenti furono accusati della distruzione di documenti rilevanti al fine di scoprire il “sistema Enron”. A seguito delle indagini della *Securities and Exchange Commission (SEC)* Enron fu costretta a dichiarare fallimento nel dicembre del 2001, con il titolo azionario che aveva perso valore sul mercato in maniera distruttiva, passando da un valore massimo che aveva raggiunto quasi i 90 dollari per azione, ad un valore di 26 centesimi per azione. A rimetterne ovviamente furono, oltre gli azionisti, principalmente i piccoli risparmiatori e gli obbligazionisti. Fra tali risparmiatori vanno inclusi anche i dipendenti di Enron, ai quali erano state assegnate delle *stock option* secondo accordi contrattuali, con l’obbligo però di non rivenderle; il risultato fu che al momento del fallimento essi si ritrovarono con delle azioni che avevano un valore ridottissimo e di conseguenza videro svanire i propri risparmi.¹¹

1.4.2 – Il caso Parmalat

Anche il tracollo di Parmalat è riconducibile ad una cattiva *governance* e ad un altrettanto inadeguato meccanismo di controllo.

Parmalat ha fondato il suo successo, fin dalla sua nascita agli inizi degli anni Sessanta, sulla ridefinizione della modalità di *packaging* per la vendita del latte, sostituendo la classica bottiglia in vetro con un contenitore *tetrapak* che permetteva così l’espansione dal mercato locale a quello nazionale. La crescita di

¹¹ G. Sapelli, *Giochi proibiti. Enron e Parmalat: capitalismi a confronto*, Mondadori, 2004

Parmalat tuttavia non si fermò qui e, dopo aver diversificato la propria gamma di prodotti, cominciò durante gli anni Novanta un processo di internazionalizzazione che le consentì di entrare da protagonista nel mercato americano, australiano e sudafricano; il fatturato passò dai 569 milioni di euro del 1990 ai 7,6 miliardi di euro del 2002, quest'ultimi realizzati per oltre il 60% al di fuori dell'Europa. La situazione economico-finanziaria del gruppo Parmalat nel primo semestre del 2003 risultava solida, con un fatturato di 3,4 miliardi di euro; un *ebitda* (*earnings before interest taxes depreciation and amortization*) di 413 milioni, pari al 12,1% sul fatturato; un *ebit* (*earnings before interest and taxes*) di 120 milioni di euro, pari al 3,5% sul fatturato. La situazione patrimoniale del gruppo era caratterizzata da una forte componente di indebitamento, pari 5,3 miliardi di euro, che tuttavia non destava particolari preoccupazioni, a seguito della presenza fra le attività di liquidità per 3,5 miliardi di euro che consentivano di ridurre notevolmente la posizione finanziaria netta della società a 1,8 miliardi di euro al passivo, e vista la redditività del settore in cui operava.

Un primo segnale di difficoltà tuttavia giunse nel febbraio del 2003 quando la società richiese un prestito obbligazionario da 300 milioni di euro rimborsabile in 7 anni, e l'assenza di una completa informativa riguardo tale operazione allarmò il mercato che reagì negativamente registrando una perdita del 9% sul titolo. A tale operazione seguiranno degli aumenti di capitale per calmare la situazione e ulteriori prestiti obbligazionari, finché nel novembre del 2002 la società di revisione contabile Deloitte decise di indagare su una componente dell'attivo relativa ad un investimento in un fondo estero chiamato "Epicurum" di quasi 500 milioni di euro. Le perplessità di Deloitte si riveleranno più che fondate, dal momento che tale fondo dichiarerà di non essere in grado di liquidare l'investimento, costringendo così Parmalat a non rispettare la scadenza di un rimborso di un prestito obbligazionario. Da quel momento in poi la situazione di Parmalat inizierà a precipitare, fino a giungere al 27 dicembre 2003, con il Tribunale di Parma che dichiara insolvente la società.

Parmalat per anni ha dichiarato una situazione patrimoniale e finanziaria che in realtà non la rappresentava, la società di revisione Price Waterhouse Cooper (PWC) ha elaborato un report contenente le rettifiche delle operazioni non

documentate e registrate riguardante la situazione patrimoniale ed economica dell'esercizio 2002 e dei primi nove mesi dell'esercizio 2003. Il risultato fu sconcertante, in quanto vi furono minori ricavi rispetto a quanto dichiarato di più di 1,5 miliardi per l'esercizio 2002, e minori ricavi di quasi 1,4 miliardi per il 2003; così anche l'ebitda risultava minore di 645 milioni per il 2002, e di 530 milioni per il 2003. L'indebitamento finanziario netto stimato dopo i primi nove mesi del 2003 si attestava a quasi 12,5 miliardi di euro di passività.¹²

1.4.3 – Governance italiana e governance anglosassone: la criticità del controllo

Quelli sopra citati sono due casi appartenenti a Paesi con culture diverse riguardo l'approccio alla tematica della *corporate governance*. I paesi anglosassoni infatti sono orientati ad una visione del governo d'impresa *shareholder oriented*, quest'ultimi rappresentati in maniera principale dagli investitori istituzionali come i fondi pensione e le società d'investimento (a titolo di esempio va citata BlackRock, la società di *asset investment* più grande al mondo nonché primo azionista di società leader nel proprio settore come Apple, Microsoft, Telecom). Vengono così creati molto spesso CdA il cui interesse non è propriamente di tipo gestionale, bensì rivolto ad una sfrenata rincorsa alla *value creation*. La *governance* anglosassone a livello pratico consiste quindi nella scelta di un bravo amministratore che porti all'aumento del valore delle azioni e che componga un *board* adeguato al raggiungimento di tale obiettivo. Formalmente poi, all'interno del CdA, dovrebbe essere costituito un *audit committee*, che tuttavia spesso è composto da persone facenti parte del *board* e scelti dall'amministratore delegato. Un esempio particolare è costituito da *Lehman Brothers*, banca d'affari che al momento del fallimento, nel 2008, vedeva il suo *board* costituito da persone vicine e fedeli all'amministratore delegato.

Il meccanismo della *governance* anglosassone è orientato quindi alla massimizzazione del valore e il controllo ne viene gestito di conseguenza.

¹² A. Zattoni, 2006

Nel resto del mondo invece, seppur con varie declinazioni, vi è un approccio alla *governance* di tipo *stakeholder oriented*; l'Italia in particolare è caratterizzata dalla tradizione del *family business*, un sistema di piccole e medie imprese caratterizzato dalla solidarietà tra la proprietà, le banche, i dipendenti e la comunità sociale. L'impresa è infatti inserita in un tessuto sociale di cui ne fanno parte anche altri attori. L'unica eccezione a questa visione è, per la maggior parte dei casi, costituita dalle società quotate che invece obbediscono alle regole della *governance* anglosassone poiché queste subiscono una certa influenza dagli andamenti del mercato finanziario. Per quanto riguarda invece le imprese familiari vi è una *governance* di tipo familiare in cui spesso l'imprenditore è socio di maggioranza, governa e di conseguenza cerca di creare un collegio sindacale composto da gente di fiducia. I problemi sorgono piuttosto in ottica di tutela dei soci di minoranza, delle banche e dei creditori, oltre che a causa di liti e successioni familiari. Una problematica rilevante è che spesso, pur di mantenere il controllo, l'imprenditore non aumenta il capitale attraverso l'ingresso di nuovi soci.

Quando si parla quindi di *corporate governance*, indipendentemente dal Paese o dalla cultura a cui si fa riferimento, occorre porsi nell'ottica di risolvere tre tipi di dilemmi:

1. Di chi è la proprietà?
2. Chi governa?
3. Chi controlla?

Per quanto riguarda il primo punto, anche in questa sede, se ne è dibattuto lungamente arrivando a distinguere come estremi di un continuum due tipologie di visioni: la *shareholder view* e la *stakeholder view*. I pareri più comuni concordano con il fatto che quest'ultima, che considera l'impresa come un ente di proprietà non solo degli azionisti ma anche dei dipendenti, dei creditori e della comunità sociale, ha contribuito a ridurre le disuguaglianze sociali e a creare maggior benessere per la comunità in generale.

Dal primo quesito ne discende il secondo, e anche per quanto riguarda il governo di impresa se ne è discusso identificando una tipologia di *governance shareholder*

oriented di stampo anglosassone e un'altra di tipo *stakeholder oriented*. In entrambi i casi, seppur con le diverse modalità di governo presupposte e con i relativi vantaggi e svantaggi, si è giunti alla problematica principale della *corporate governance*: un controllo, spesso, del tutto inefficace. In Italia, oltre al CdA, l'organo addetto al controllo è il collegio sindacale, i cui membri tuttavia non hanno un rapporto continuativo e giornaliero con l'impresa, motivo per cui spesso a quest'ultimi risulta difficile comprendere le dinamiche interne dell'azienda.

Al fine di una maggiore efficacia, il controllo non dovrebbe infatti essere delegato a organi sociali o a membri dell'*audit committee* che non conoscono in maniera approfondita l'azienda, per cui bisognerebbe rafforzarne due funzioni interne:

1. *Internal audit* → creare o rafforzare una struttura che stia all'interno dell'azienda ad effettuare ispezioni. Fino ad ora l'*internal audit* ha sempre risposto all'amministratore delegato, mentre sarebbe più efficace se rispondesse ad un'autorità indipendente.
2. *Risk management* → funzione parallela all'*internal audit* nella valutazione dei rischi aziendali. L'adozione di modelli di *ERM* gestiti da un comitato direttivo apposito potrebbe garantire una maggiore efficacia ed efficienza dell'attività aziendale a fronte di situazioni che possono interferire con essa in maniera significativa.

Sembra illusorio pensare di affidare il controllo a soggetti esterni all'azienda che non vivono quotidianamente le sue dinamiche, quando invece servirebbe esattamente il contrario al fine di rendere efficace il controllo, creando delle unità che siano presenti in azienda e che vivano giorno dopo giorno la vita dell'impresa e che rispondano a soggetti esterni diversi dall'amministratore delegato, questo al fine di evitare ogni possibilità di commistione fra gestione e controllo.

Occorrerebbe inoltre effettuare maggiore informazione riguardo ai danni causati agli *stakeholder* a seguito delle crisi societarie che ci sono state negli ultimi anni.¹³

¹³ Prof. Giovanni Fiori, *Discussione sulla corporate governance*, Venezia, 25/11/2015

1.5 – La *governance* in relazione alla realtà italiana

1.5.1 – La realtà imprenditoriale italiana

Il sistema di imprese italiano è composto per gran parte da imprese di piccole dimensioni e familiari, le quali spesso non considerano l'importanza della *corporate governance*, con la proprietà che ricopre sia le funzioni gestionali che quelle prettamente di controllo.

Le imprese quotate, che rappresentano solo una piccola parte del sistema imprenditoriale italiano, adottano per la gran parte il modello tradizionale di *governance*, questo perché tale sistema è quello che ha dato migliori risposte in particolare nelle situazioni di crisi finanziarie, garantendo *fairness*, trasparenza ed efficacia nel controllo. Quando si parla quindi di *corporate governance* non bisogna cadere nel rischio di individuare modelli e sistemi predefiniti da imporre a qualsiasi tipologia di impresa. Bisogna entrare invece nell'ottica di adattare tali modelli a quelle che sono le caratteristiche della specifica azienda, in relazione alle sue dimensioni, al suo *business* e alla sua etica nell'operare. Quindi, così come le imprese quotate italiane preferiscono il modello tradizionale a quello monistico e dualistico per via delle specificità del contesto nazionale, è ammissibile che una micro impresa concentri gli aspetti gestionali e quelli di controllo nell'unica figura del proprietario, questo perché maggiormente in linea con la dimensione limitata dell'impresa e con la struttura dei costi che essa deve sostenere nella sua attività. Tuttavia il modello di *governance* va inteso come un sistema in continua evoluzione e plasmabile, questo perché nel corso della sua vita l'impresa, in genere, può aumentare le sue dimensioni, strutturarsi a livello organizzativo e vedere aumentare le categorie di *stakeholder* coinvolte, in modo maggiore o minore, nell'attività dell'impresa. Per tale motivo quindi si riafferma l'importanza cruciale del governo d'impresa che implica la divisione fra proprietà e gestione, al fine di tutelare gli interessi delle varie categorie di *stakeholder*, attraverso una

gestione aziendale trasparente, un sistema di controllo funzionale e un flusso informativo facilmente accessibile.¹⁴

Quello della *corporate governance* è dunque un tema sicuramente affascinante, caratterizzato da molte sfaccettature, e finora si è cercato di spiegarne le dinamiche facendo riferimento alle cosiddette *big firm*, in quanto gli aspetti chiave sono facilmente individuabili e rendono in maniera immediata quello che è il significato della *corporate governance*. Tuttavia il contesto imprenditoriale italiano è, come detto, caratterizzato da una numerosa presenza di imprese di modeste dimensioni, tra le quali molte sono di stampo familiare, è ciò porta a far riflettere sul fatto che un adeguato governo di impresa sia necessario e cruciale anche in queste tipologie di imprese. Per tale ragione, il prosieguo del lavoro si focalizzerà sulla *corporate governance*, e sugli strumenti che la favoriscono, in relazione all'impresa familiare, un istituto che merita di essere analizzato con molta attenzione in quanto caratteristico innanzitutto del nostro Paese, e ampiamente diffuso anche nel resto del mondo.

¹⁴ C. Tedeschi, M. Bianchi, 2013

CAPITOLO 2 – LA GOVERNANCE NELL’IMPRESA FAMILIARE

2.1 – La *corporate governance* nell’impresa familiare

2.1.1 – L’impresa familiare

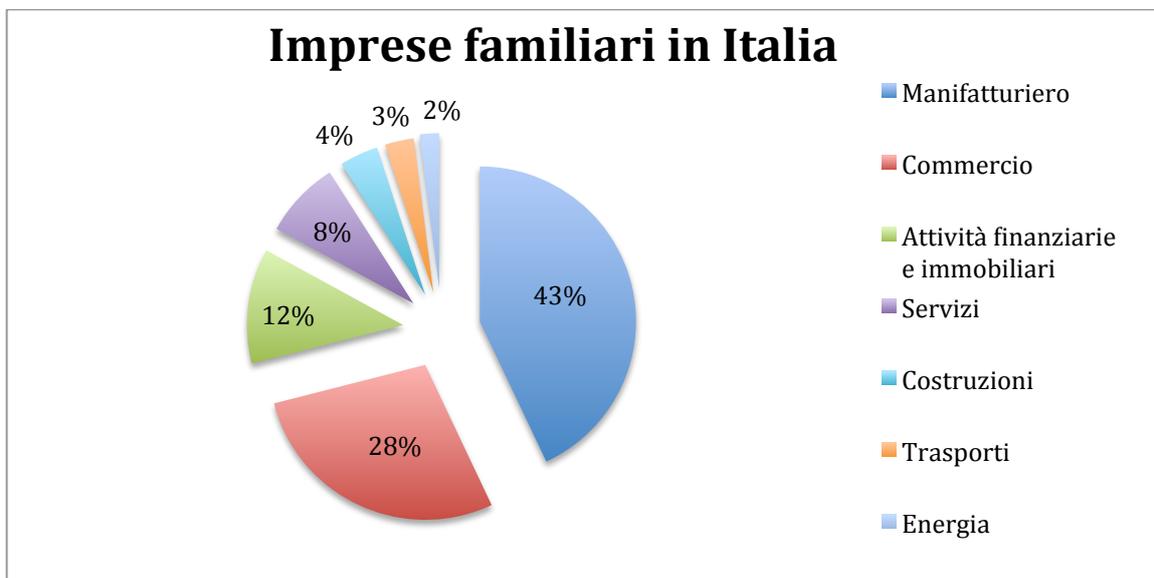
L’impresa familiare rappresenta una forma societaria piuttosto diffusa nel contesto imprenditoriale italiano in quanto ne vengono stimate all’incirca 784 mila, ovvero l’85% delle imprese presenti nel suolo italiano. Tali numeri sono abbastanza in linea con quelli di altre grandi potenze europee quali Francia, Spagna, Germania e Gran Bretagna, tuttavia con una sostanziale differenza: mentre nei paesi citati solo una ridotta percentuale di tali imprese non affida il *management* a professionisti esterni (in Francia il 26% e in Gran Bretagna il 10%), in Italia la tendenza è del tutto opposta, con quasi il 70% delle imprese familiari la cui gestione è affidata a componenti della famiglia.

Esse operano maggiormente nel settore manifatturiero (43%) e del commercio (28%), e in maniera minore nei settori dell’attività finanziarie e immobiliari (12%), dei servizi (8%), delle costruzioni (4%), dei trasporti (3%) e dell’energia (2%).

Il 60% delle società quotate sul mercato azionario italiano inoltre risultano essere di stampo familiare.¹⁵ È quindi proprio per la rilevanza che tale tipologia di impresa riveste nell’economia italiana che occorre prestare particolare attenzione alle sue forme di governo, al fine di garantire la tutela delle varie categorie di portatori di interesse.

¹⁵ <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>

Figura 4: Settori in cui operano le imprese familiari italiane



Rielaborazione grafica dell'autore dati www.aidaf.it

L'impresa familiare è definita dal Codice civile come un'impresa, sia essa agricola o commerciale, in cui vi "collaborano in modo continuativo il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo".¹⁶ I soggetti della famiglia tenuti in conto dall'articolo 230bis del Codice civile possiedono diritti sia sul patrimonio che dal punto di vista della gestione dell'impresa. Per quanto riguarda il primo punto vanno in particolare sottolineati il diritto di partecipazione agli utili, che sovente vengono destinati al reinvestimento piuttosto che alla distribuzione, e il diritto di prelazione nel caso in cui l'azienda venisse trasferita o nel caso di divisione ereditaria; per quanto riguarda invece la gestione, tutti i membri posseggono un diritto di voto sulle decisioni riguardanti la distribuzione degli utili e sulle operazioni straordinarie d'impresa; mentre, per quanto riguarda la gestione ordinaria, questa spetta in genere all'imprenditore. Ogni decisione su operazioni di gestione straordinaria deve essere approvata dalla maggioranza dei familiari, mentre per quanto riguarda gli atti ordinari l'ultima parola spetterà all'imprenditore, il quale però dovrà essere conscio che se dovesse agire contro la

¹⁶ Art. 230bis c.c., comma 3

volontà della maggioranza renderebbe plausibile il recesso “per giusta causa” da parte dei componenti della famiglia facenti parte dell’impresa.¹⁷

In genere tali imprese sono di piccole dimensioni e la loro *governance* spesso risulta inadeguata, fattore quest’ultimo al quale possono essere ricondotti cattive *performance* e fallimenti derivanti dal ricambio generazionale. Occorre dunque tenere sempre ben presente l’importanza della diffusione della cultura del governo di impresa al fine di garantire una certa continuità nel tempo dell’attività imprenditoriale attraverso le varie generazioni; a tal fine risulta cruciale l’intervento di Istituti quali:

- le associazioni di categoria per la creazione di appositi percorsi formativi per gli imprenditori;
- le università attraverso la ricerca di una maggiore e più attiva collaborazione con le imprese, mediante ricerche sul campo e *stage* prestabiliti. Il tutto orientato ad uno scambio di conoscenze;
- le banche, intese non solo come controparte che reperisce il capitale necessario per l’attività, bensì anche come supporto specialistico su temi rilevanti come lo è, per esempio, quello relativo alla *corporate governance*;
- la politica, intervenendo con interventi legislativi che permettano di agevolare l’attività imprenditoriale, consentendo ai *family business* di crescere e strutturarsi anche a livello istituzionale.¹⁸

2.1.2 – La *governance* delle imprese familiari

La tematica della *corporate governance* in relazione alle imprese familiari non è sempre stata di stretta attualità, in quanto ci si chiedeva se avesse senso analizzare il governo di una tipologia di imprese in cui nella maggior parte dei casi vi è una sovrapposizione tra proprietà, *management* e controllo.

Nell’impresa familiare il governo spetta ai membri della famiglia che sono coinvolti nell’attività, e spesso per tale ragione essa viene considerata più come un affare di

¹⁷ Edizioni Giuridiche Simone, *Compendio di Diritto Commerciale*, Gruppo Editoriale Simone, 2013

¹⁸ W. Zocchi, *Family Business & Azienda Familiare*, Luiss University Press, 2007

famiglia che un *business* che coinvolge molti altri attori. Le particolari caratteristiche dell'istituto familiare fanno sì che tutte le questioni inerenti alla *corporate governance* spesso vengano prese in delega dalla figura dell'imprenditore, mentre per le decisioni strategiche e di gestione si ricorre ad assemblee di famiglia, evitando così procedure ed organi formali, sia per quanto riguarda la gestione dell'attività che il relativo controllo, nel caso non si tratti di società di capitali. Il contemperamento degli interessi dei singoli membri con quelli della famiglia non è sempre agevole, in quanto i processi decisionali non consistono solo in scelte che avranno conseguenze, positive o negative che siano, su singoli individui, bensì sull'intera famiglia.¹⁹

Nel caso in cui si tratti di società di capitali, il Codice civile impone un maggior rigore a livello formale, sia per quanto riguarda gli organi previsti, che per le relative procedure di amministrazione e gestione. Come già ampiamente visto in precedenza, la *corporate governance* può essere inquadrata nell'interazione fra assemblea, organo di amministrazione e organo di controllo. Nella società a responsabilità limitata (s.r.l.) l'assemblea dei soci ha fra le principali sue funzionalità quella di approvare il bilancio e prendere le decisioni in merito alla distribuzione degli utili, e nominare i membri del consiglio d'amministrazione e il sindaco dell'organo di controllo. È proprio per quanto riguarda la tematica del controllo che sorgono i maggiori dubbi sull'efficacia delle scelte del legislatore. Infatti la nomina di un organo di controllo, individuabile nel collegio sindacale, risulta obbligatoria solamente se vengono oltrepassati alcuni limiti imposti dall'articolo 2477 c.c., ovvero:

- se il capitale sociale è di almeno € 120.000;
- se per due esercizi consecutivi siano stati superati i limiti imposti dall'articolo 2435bis c.c., consistenti in:
 - € 4.400.000 di attivo patrimoniale
 - € 8.800.000 di ricavi dalle vendite
 - 50 dipendenti occupati durante l'esercizio

¹⁹ G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di economia aziendale*, il Mulino, 2005

- se la società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- se controlla altre società sottoposte alla revisione dei conti;²⁰

Con l'entrata in vigore della L. 183/2011 inoltre è stato accantonato un carattere essenziale, a parere dell'autore, al fine di garantire una maggiore efficacia della *governance* aziendale, ovvero la collegialità dell'organo addetto al controllo interno: infatti tale Legge sostituisce al collegio sindacale la figura di un sindaco unico, a meno che lo statuto non disponga diversamente.

Maggiori, a ragion veduta, risultano essere invece le adempienze formali per le società per azioni, soprattutto in termini di controllo, con l'articolo 2397 c.c. che prevede la nomina di un collegio sindacale composto da tre o cinque membri effettivi e la nomina di altri due sindaci supplenti.

In tale contesto si diffondono quindi anche organi e strumenti di *corporate governance* più formali, come per esempio il consiglio familiare e i patti di famiglia. Non è dunque possibile identificare un singolo modello di *governance* per le imprese familiari, in quanto questo spesso dipende dalla composizione e dalle caratteristiche dell'assetto proprietario, che può essere definito in base a tre tipologie di fattori che incidono sulla proprietà:

1. Il suo grado di concentrazione, ovvero in che misura sono distribuite le quote azionarie oppure quanti sono i proprietari;
2. La tipologia dei proprietari, ovvero se essi sono parte della famiglia o se sono esterni;
3. Il ruolo dell'assetto proprietario nelle decisioni dell'impresa, ovvero se nelle scelte strategiche i proprietari familiari considerano l'impresa prevalentemente come un affare di famiglia;

In Italia le imprese familiari risultano caratterizzate da un assetto proprietario poco disponibile all'apertura verso nuovi soci extra-familiari, rivelando spesso e volentieri caratteri totalitari.²¹ Vista la forte influenza che riveste la proprietà nella

²⁰ art. 2477 c.c.

²¹ A. Pugliese, *Assetti proprietari e meccanismi di governance nelle imprese familiari*, Università di Padova, gennaio 2006

definizione della *corporate governance*, l'elevato grado di concentrazione delle imprese familiari italiane comporta come conseguenza l'assegnazione di incarichi manageriali e dirigenziali esclusivamente ai membri della famiglia, escludendo così la meritocrazia nell'assegnazioni di tali posizioni all'interno dell'impresa. Solitamente l'assetto istituzionale di un'impresa familiare risulta essere piuttosto stabile nel tempo, fino a quando intervengono eventi di discontinuità quali possono essere la cessione di una parte delle quote azionarie o, soprattutto, la successione generazionale. Quest'ultima spesso permette un allargamento dell'assetto proprietario e rappresenta uno snodo importante della vita di un'impresa, in quanto ne può determinare le cause di un possibile fallimento o le basi di futuri successi. Per tale ragione il passaggio generazionale va gestito in maniera delicata e attenta, in quanto le imprese che superano con successo tale fase ne escono in una certa maniera più articolate e rafforzate, sviluppando assetti di *governance* più adeguati ed efficaci al fine di tutelare gli interessi di un maggior numero di categorie di *stakeholder*.

2.1.3 – Il ruolo delle assemblee familiari e del consiglio d'amministrazione

Parlando di impresa familiare, dunque, occorre sempre prestare particolare attenzione alla pericolosa sovrapposizione fra l'istituto "famiglia" e l'istituto "impresa", al fine di evitare che quest'ultima venga trattata come "giocattolo" da parte della famiglia proprietaria, assoggettata a scelte scellerate che potrebbero metterne a rischio la sopravvivenza. Da qui ne deriva l'importanza delle assemblee familiari e del consiglio di amministrazione, momenti di riunione fondamentali per definire la strategia dell'impresa, stabilire linee di condotta in caso di difficoltà, tramandare etica e valori al *management* e gestire i ricambi generazionali.

L'impresa familiare può essere considerata come un ente che muta, nella sua forma e struttura, nel tempo, e come già anticipato spesso accade che quelle di più piccole dimensioni utilizzino inizialmente organi e strumenti informali come le riunioni familiari per poi aumentare la frequenza delle assemblee, assumendo così una veste più formale.

Le riunioni familiari programmate risultano di fondamentale importanza innanzitutto per risolvere eventuali conflitti all'interno del nucleo familiare proprietario, incrementando di conseguenza la solidità della famiglia e dell'impresa, specialmente di fronte alle situazioni più critiche. Consentono inoltre di creare momenti di confronto e di discussione su quello che sarà il passaggio generazionale, permettendone in tal modo una programmazione più oculata, e di tramandare i valori e le tradizioni che hanno caratterizzato l'impresa nel suo modo d'agire ai più giovani. Fungono oltretutto da strumento che permette di gestire il rapporto tra il nucleo familiare e il consiglio di amministrazione, relazione spesso ostacolata da conflitti causati dai comportamenti accentratori dei familiari, che in tal modo ridimensionano il ruolo del consigliere d'amministrazione.

Viene quindi posta in risalto la funzione delle assemblee familiari nella risoluzione di tutte le problematiche sopracitate, e nell'individuazione di profili e competenze chiave per il futuro dell'impresa. Il consiglio d'amministrazione invece viene visto con maggiore diffidenza da parte della famiglia, in quanto, per essere realmente efficace, una sua parte dovrebbe essere costituita da membri esterni alla famiglia, cosa che sovente viene vista come di intralcio da parte del nucleo proprietario. Tuttavia, in un mercato sempre più competitivo e in un contesto in cui occorrono competenze manageriali sempre più specializzate, risulta indispensabile la costituzione di un consiglio d'amministrazione variegato in termini di profili professionali e di competenze. In Italia, in media, quasi il 70% delle imprese familiari ricorre al consiglio d'amministrazione, composto tuttavia da 4 a 7 consiglieri che spesso hanno legami con la famiglia proprietaria.²² Sarebbe più utile una maggiore presenza di consiglieri esterni alla famiglia principalmente per due motivi: innanzitutto per evitare il rischio che, con il passare del tempo e con il crescere della famiglia, entrino a far parte del consiglio componenti della famiglia poco avvezzi alla gestione di un *business*, soprattutto a livello di possesso di competenze necessarie; inoltre un consigliere esterno molto probabilmente potrebbe assumere decisioni critiche per l'attività di impresa in maniera molto più distaccata rispetto ad un familiare, tutto ciò senza compromettere l'interesse di

²² A. Pugliese, 2006

base di creare valore per l'impresa, e di conseguenza anche per la famiglia, affinché essa possa continuare in maniera durevole e proficua la sua attività. All'avversione nei confronti dell'ingresso nel consiglio d'amministrazione di membri esterni al nucleo familiare andrebbe controbattuto ricordando la vera natura e utilità del CdA, ovvero in quanto organo dell'impresa e non della famiglia.²³

Il ruolo del consiglio d'amministrazione di un'impresa familiare, così come visto per le imprese di più grandi dimensioni, consiste nella definizione della strategia dell'impresa, nel monitoraggio dell'operato del *management* e nella scelta delle figure chiave quali amministratori delegati e dirigenti. Possono quindi essere individuati tre ordini di funzionalità del consiglio d'amministrazione:

1. Strategico
2. Di reclutamento
3. Di controllo

Con il primo ordine di funzionalità si intende il ruolo ricoperto dal consiglio d'amministrazione nella definizione delle strategie da adottare in base al contesto in cui si opera, alle opportunità che offre il mercato e alle proprie potenzialità, in modo da ottenere i migliori risultati possibili per l'impresa; il secondo si riferisce invece al ruolo chiave che il consiglio ricopre nel "reclutare" le risorse, i profili e le competenze che difettano nell'impresa; infine il ruolo di controllo consiste nella verifica della coerenza dell'operato del *management* in relazione alle linee strategiche definite in sede consiliare.

Definire se un consiglio d'amministrazione di un'impresa familiare sia un organo veramente utile ed efficace ai fini dell'attività dell'impresa, o se questo venga costituito per pura formalità non risulta agevole. Per anni si è dibattuto, e si continua a dibattere, sulla composizione del consiglio e sulla crucialità dei membri esterni alla famiglia. Di sicuro questo risulta essere un tema di fondamentale importanza, per tutta la serie di ragioni di cui se ne è dibattuto sopra. Risultano altrettanto di fondamentale importanza le competenze, sia strettamente tecnico-

²³ N. Angiola, *Corporate governance e impresa familiare*, Giappichelli Editore, 2000

professionali che trasversali²⁴ degli amministratori, ovvero la capacità di creare un organo dinamico e proattivo sia nelle relazioni con la proprietà e con il management, sia al proprio interno. Probabilmente ciò rappresenta il fattore che determina un funzionamento efficace ed efficiente del consiglio d'amministrazione.

²⁴ Per competenze trasversali si intendono le capacità di un individuo di saper trasformare, in un determinato contesto, le conoscenze in comportamenti, al fine di migliorare la performance. Rientrano in questa categoria di competenze, per esempio, l'attitudine al *team working* e al creare relazioni, la capacità di *leadership*, di *problem solving* e di *decision making*.

2.2 – Il passaggio generazionale di un'impresa familiare

2.2.1 – La criticità del passaggio generazionale sulle sorti dell'impresa

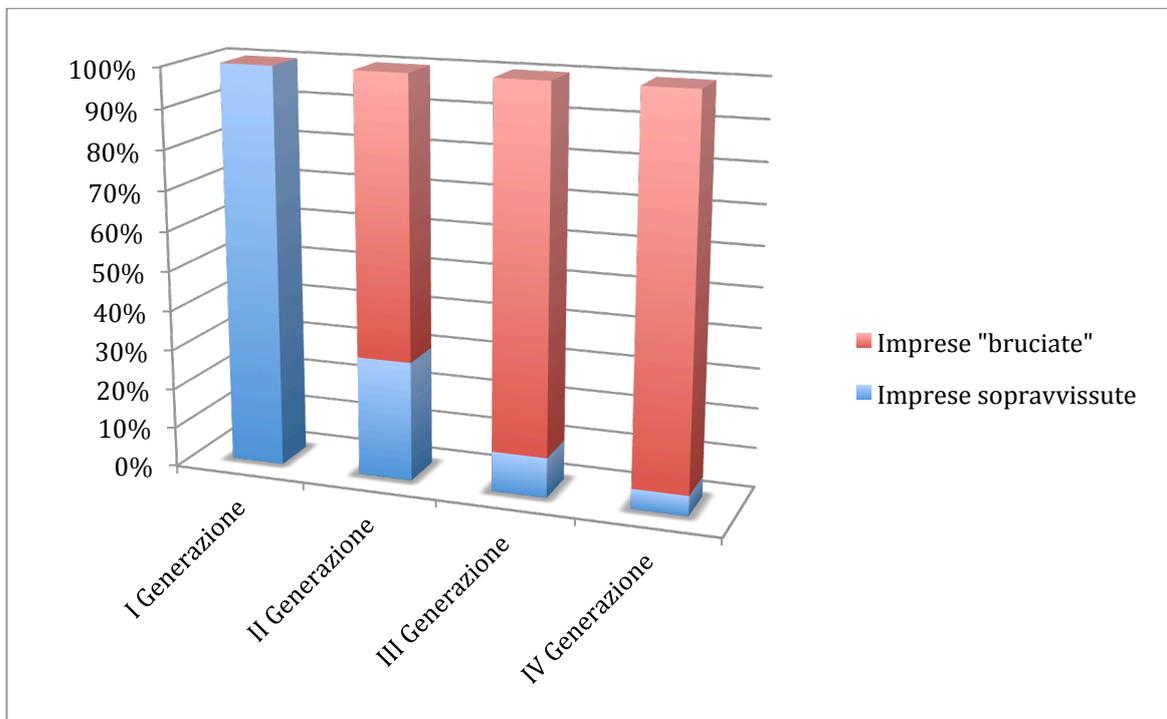
Il tema del passaggio generazionale risulta particolarmente cruciale in ottica di mantenimento e di sviluppo del valore creato dall'impresa familiare, specie durante le prime generazioni, quando a livello istituzionale, come si è visto, la proprietà tende a ad a concentrare su di sé anche le funzioni di amministrazione e di controllo.

Il processo di successione generazionale può essere inquadrato come il trasferimento del comando dell'impresa dal socio fondatore ad un successore che sia in grado di guidarla nel segno della continuità dell'attività. Tale successore può essere sia un componente della famiglia proprietaria, che un professionista esterno il quale abbia il giusto profilo, a livello di competenze e di *leadership*, per continuare l'attività imprenditoriale nel solco segnato dalla gestione precedente. Quando si parla di successione occorre tuttavia chiarire e distinguere due dimensioni: la proprietà e la gestione. Infatti, in base al fatto che si affidi o meno la gestione imprenditoriale a membri interni o esterni alla famiglia, si possono individuare varie configurazioni di successione, che si distinguono in base al fatto che la successione sia avvenuta a livello di gestione o a livello di proprietà, e se quest'ultima sia avvenuta in maniera parziale o completa.

A testimonianza della crucialità di questa tematica vi sono alcuni dati, di per sé allertanti, di come molti *family business* vadano incontro a difficoltà che spesso conducono al fallimento dopo l'uscita di scena del fondatore-proprietario: infatti, in media, solo il 30% delle imprese familiari continua a sopravvivere dopo il primo passaggio generazionale. Di queste, molte falliscono nel corso della gestione da parte dei successori della seconda generazione, mentre solo circa il 10% sopravvive alla terza generazione, e il 5% alla quarta. Il risultato è sconcertante e

mostra come il passaggio generazionale possa bruciare, nel corso di un centinaio d'anni²⁵, il 95% delle imprese di stampo familiare.²⁶

Figura 5: Gli effetti del passaggio generazionale sulle imprese familiari



Dati da G. Baschieri, 2014, rielaborati graficamente dall'autore

Una percentuale così elevata di fallimenti non solo incide negativamente su proprietà e dipendenti, bensì anche sulla comunità sociale in generale, a causa della perdita del valore che precedentemente veniva generato dall'impresa stessa. Il passaggio generale può comportare l'insorgere di alcune differenti situazioni, a seconda che il successore sia un membro interno o esterno al nucleo familiare proprietario. Nel primo caso spesso accade che non si verifichino "scossoni" nel *management* dell'impresa, perseguendo anzi nella logica della continuità con la gestione precedente, tuttavia vi è il rischio di non assumere un atteggiamento adatto a cogliere nuove opportunità di *business* e di non rispondere in maniera adeguata alle dinamiche competitive. Per quanto riguarda, invece, il secondo caso

²⁵ Una generazione viene considerata in media della durata di 25 anni dal momento in cui l'imprenditore comincia l'attività.

²⁶ G. Baschieri, *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, 2014

vi è la possibilità opposta, ovvero che la nuova gestione, spinta dalla volontà di dare un contributo importante, propenda per profondi cambiamenti in termini strategici; oppure che si navighi a vista finché non si comprendono a fondo le caratteristiche e i valori di quel determinato *business*, determinando quindi un periodo di incertezza che durerà fino a quando la nuova gestione avrà individuato la dimensione ideale dell'impresa. Quindi, se gestito in maniera oculata, il passaggio generazionale può rappresentare un'occasione di rinnovamento che potrebbe condurre alla creazione, o all'incremento, del vantaggio competitivo; al contrario invece, un'inadeguata pianificazione del passaggio generazionale può condurre ad esiti disastrosi, specie se i membri della famiglia identificati come eredi successori non dispongono delle competenze professionali e delle qualità morali necessarie per portare avanti l'attività imprenditoriale. Se risulta quasi banale sottolineare l'importanza che ricopre il fondatore-proprietario dell'impresa, in quanto ideatore dell'attività imprenditoriale e custode dei segreti della creazione del valore, quanto detto va a sottolineare la fondamentale importanza ricoperta dal *management*, specialmente nelle gestioni successive alla prima generazione. I *manager* infatti rappresentano la forza dinamica dell'impresa, quella che le permette di svolgere la propria attività raggiungendo buone *performance*, di crescere e di svilupparsi.²⁷

Per tale ragione è fondamentale gestire anticipatamente il passaggio generazionale, scegliendo i soggetti che dovranno prendere il timone della società e formandoli a livello di competenze necessarie per la gestione dell'attività imprenditoriale.

2.2.2 – Le fattispecie di successione generazionale in un'impresa familiare

Come già anticipato, il passaggio generazionale di un'impresa coinvolge due dimensioni distinte tra loro, ovvero quella relativa all'assetto proprietario e quella relativa all'assetto imprenditoriale. Per cui un passaggio generazionale può coinvolgere l'una, o l'altra, o entrambe le dimensioni, ed è così possibile

²⁷ G. Baschieri, 2014

identificare una successione familiare che può essere completa o parziale, con quest'ultima che si verifica nel caso in cui venga trasferita la dimensione imprenditoriale o la proprietà, in maniera completa o parziale; altrimenti vi può essere una successione non familiare che, in genere, comporta la vendita della società.

Il ricambio generazionale rappresenta un momento fisiologico dell'impresa e talvolta può coincidere con la necessità di doversi adattare ad un contesto in continua evoluzione e che offre sì nuove opportunità ma vede anche aumentare la sua competitività. In tali situazioni spesso occorre quindi apportare dei cambiamenti adeguati alla formula imprenditoriale mantenendo tuttavia i valori e la direzione intrapresa dalle generazioni precedenti.

La successione generazionale di un'impresa coinvolge anche a livello emotivo il nucleo familiare proprietario, e per questo motivo spesso la soluzione desiderata consiste nell'individuazione di eredi all'interno della famiglia stessa in grado di poter guidare l'impresa in futuro. Tuttavia, come già anticipato, si potrebbe verificare la situazione in cui non vi siano eredi con le adeguate competenze in grado di poter assumere il controllo dell'attività imprenditoriale, e a fronte di ciò la famiglia potrebbe propendere verso la cessione di parte, o di tutte, le quote di capitale e l'affidamento della gestione dell'impresa a *manager* professionisti.²⁸

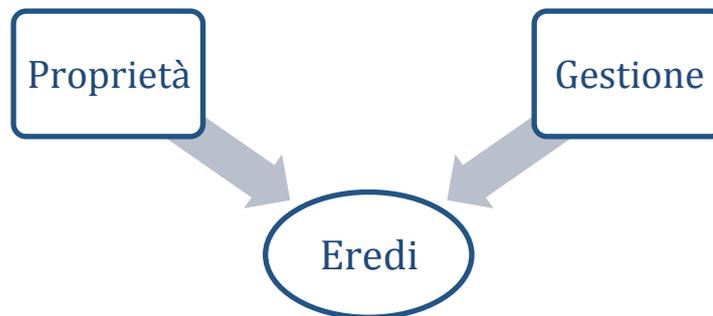
Possono essere quindi individuate quattro fattispecie di successione generazionale:

1. Successione familiare completa.

Tale rappresenta la situazione maggiormente desiderabile dalla famiglia proprietaria e si verifica quando all'interno del nucleo familiare vi sono eredi in grado di poter prendere il timone dell'impresa. La famiglia dovrà così preoccuparsi solamente della loro formazione in ottica di un loro inserimento, e di gestire, nel caso vi fossero, eventuali conflitti fra essi.

²⁸ M. Popolani, *Impresa familiare e passaggio generazionale*, Il Sole 24 ORE S.p.A., 2002

Figura 6: Successione familiare completa

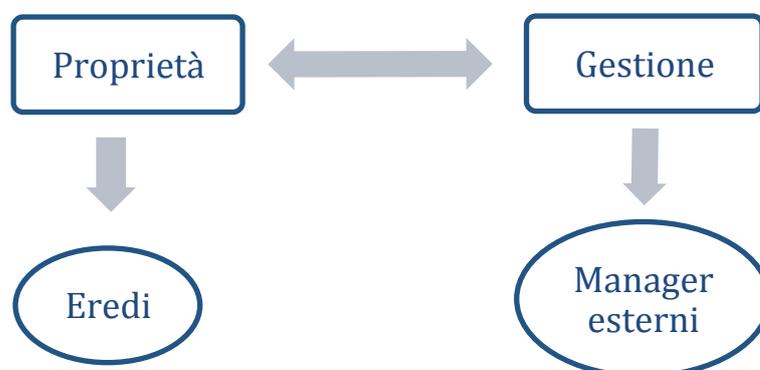


Rielaborazione grafica dell'autore

2. Successione familiare dell'assetto proprietario, ma non di quello imprenditoriale.

Questo caso risulta opposto al precedente e si verifica quando non vi sono membri all'interno della famiglia all'altezza di raccogliere l'eredità imprenditoriale. In questa situazione la famiglia mantiene il controllo della proprietà dell'impresa, ma delega a *manager* professionisti la gestione di essa. Il problema più facilmente riscontrabile riguarda la diversa visione e i diversi interessi che possono sussistere tra la proprietà e il *management*, richiamando così un dibattito che perdura fin dall'inizio del 1900.

Figura 7: Successione familiare del solo assetto proprietario

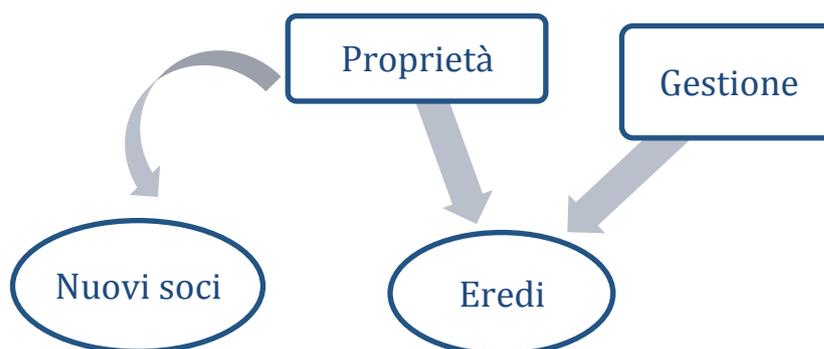


Rielaborazione grafica dell'autore

3. Successione familiare dell'assetto imprenditoriale, e parziale della proprietà.

In questo caso la famiglia decide di vendere quota parte delle proprie azioni, favorendo così l'ingresso di terzi, quali possono essere investitori istituzionali, pur mantenendo la quota di maggioranza che garantisce il controllo dell'impresa. Tale scelta spesso viene optata in ottica di espansione e crescita internazionale, quando necessitano nuove risorse e capitali.

Figura 8: Successione parziale della proprietà

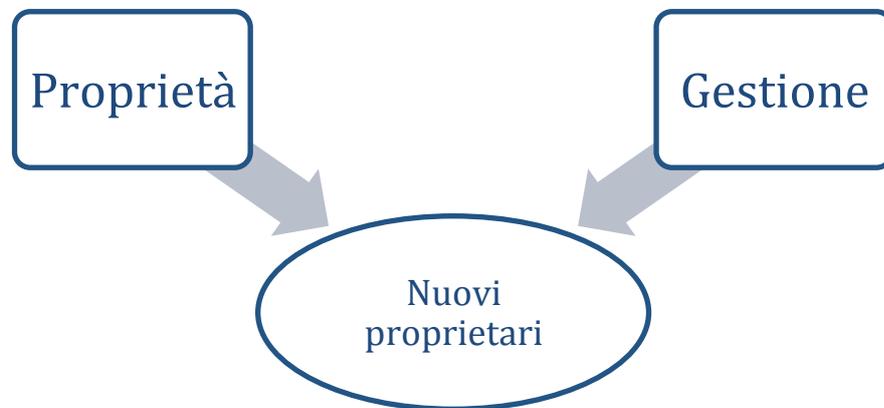


Rielaborazione grafica dell'autore

4. Successione non familiare sia della proprietà che della gestione.

In questo caso all'interno della famiglia non vi sono eredi in grado né di gestire l'attività imprenditoriale né di rivestirne i panni di proprietari in maniera scrupolosa e attenta. Per tale ragione si propende alla cessione della quota di maggioranza della società a nuovi investitori, ai quali spetterà poi il compito di gestire l'attività non dimenticando i valori e la tradizione che caratterizzavano la gestione precedente.

Figura 9: Successione “non familiare” completa



Rielaborazione grafica dell'autore

Nei primi tre casi, ovvero quando la famiglia conserva la proprietà, o le quote di maggioranza dell'impresa, occorre prestare particolare attenzione al ruolo che ricoprono i familiari, specie se la gestione dell'attività è affidata ad un gruppo di professionisti esterni. Affinché infatti questi non intralcino l'operato e le scelte strategiche del *management*, e affinché non si crei confusione all'interno dell'impresa stessa per quanto riguarda i compiti da svolgere dalle varie funzioni, potrebbe risultare utile suddividere le strutture operative, mantenendo comunque un collegamento tra esse. Ciò potrebbe avvenire con operazioni di scissione, in cui le varie strutture operative vengono suddivise in base alle competenze specifiche richieste per una determinata parte dell'attività, e utilizzando organi come il consiglio d'amministrazione o l'assemblea dei soci come strumento per creare momenti di riunione in cui vengono prese decisioni comuni riguardanti le strategie da perseguire.²⁹ In questo caso svolge un ruolo fondamentale l'imprenditore, che ha il compito di armonizzare la volontà della proprietà con le valutazioni del *management*. Un'altra soluzione potrebbe invece condurre alla creazione di una *holding*, in modo tale da creare anche una vera e propria divisione di sede in cui

²⁹ W. Zocchi, 2007

trattare le varie tipologie di problematiche: nella *holding* infatti verrebbero discussi i problemi relativi alla proprietà, mentre nell'impresa verrebbero discussi i problemi relativi ad essa.

La successione generazionale, come visto, comporta quindi tutta una serie di considerazioni che la proprietà dovrebbe tenere ben presente, e su cui invece, spesso, vi è negligenza, specie in sede di pianificazione della successione.³⁰

2.2.3 – La pianificazione della successione imprenditoriale

Nonostante la comprovata importanza strategica ricoperta dalla successione generazionale, sono molte le imprese familiari che non la pianificano per tempo e ne sottovalutano la portata. Infatti le famiglie affrontano tale tematica con sentimenti contrastanti, in quanto essa impone cambiamenti sia a livello di impresa che a livello familiare, e se da un lato si riconosce la necessità di rinnovare i propri assetti per affrontare un contesto competitivo in continua evoluzione, dall'altro vi è la volontà di persistere con la generazione attuale e con le abitudini ormai create. È per questo che la pianificazione generazionale non viene presa in considerazione prima del sessantesimo anno d'età dell'imprenditore, il soggetto che naturalmente viene maggiormente colpito da tale processo. Infatti tale tematica talvolta spaventa la famiglia anche per le ripercussioni a livello emotivo che l'imprenditore potrebbe subire, in quanto si tratta di accettare una perdita del proprio ruolo e del proprio *status* a causa dell'invecchiamento, quando invece una pianificazione anticipata di tale momento risulta necessaria se non per l'individuazione dei successori e la loro formazione. Come visto sopra, sono molte le imprese familiari che non sopravvivono al passaggio dalla prima alla seconda generazione, e spesso tra le cause del fallimento vi è una mancata pianificazione del passaggio di testimone. Questa infatti risulta essere il fattore che garantisce la continuità imprenditoriale da una generazione all'altra.

³⁰ R. Passeri, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, 2007

Tra le ragioni che possono essere ricondotte ad una mancata pianificazione principalmente si possono trovare:

- La negazione da parte dell'imprenditore o da parte dell'amministratore che arriverà il momento in cui bisognerà farsi da parte e lasciare spazio alle nuove leve, riconoscendo che l'impresa potrà proseguire la sua attività anche senza la sua presenza.
- Il timore da parte della famiglia che si possano creare conflitti interni tra i membri per l'assunzione degli incarichi amministrativi dell'impresa.
- La difficoltà nell'individuare un successore in grado di poter guidare l'impresa nella generazione successiva.
- La volontà da parte della famiglia di ritardare il più possibile la perdita di un *leader* qual è l'imprenditore.³¹

Il passaggio generazionale è un momento tanto delicato quanto articolato nella sua complessità, e per tale ragione le imprese familiari dovrebbero affidarsi anche alla consulenza di professionisti esterni in grado di consigliare con obiettività e competenza sul da farsi. Tali figure professionali solitamente consistono in persone o enti che hanno collaborato con l'impresa e con i quali, nel tempo, si è sviluppato un rapporto di fiducia reciproco. Tra i quali vanno citati: i consulenti di famiglia, ovvero professionisti come avvocati, commercialisti e notai, i quali in passato hanno aiutato la famiglia a risolvere conflitti interni e con cui, spesso, si è sviluppato un rapporto che va oltre la sfera professionale; i consulenti aziendali invece si occupano, a differenza dei precedenti, più delle problematiche aziendali che di quelle relative alla famiglia, e questi hanno il compito di assicurare la continuità di vita dell'impresa, occupandosi quindi, tra le altre cose, della gestione del passaggio generazionale; le banche possono aiutare la famiglia, invece, nella gestione delle tematiche prettamente finanziarie, come possono essere per esempio liquidazioni e transizioni delle quote azionarie; le associazioni di categoria, infine, ricoprono più che altro un ruolo di sensibilizzazione a tale tematica, offrendo consigli e proponendo nuove soluzioni.

³¹ G. Baschieri, 2014

Tali intermediari quindi possono ricoprire un ruolo decisivo nella pianificazione della successione, anche aiutando la famiglia a stipulare un altro strumento molto importante a tal fine, ovvero il patto di famiglia.³²

2.2.4 – Il patto di famiglia

Fino ad ora quando si è parlato di *corporate governance* si è fatto riferimento ad un sistema che ruota attorno all'interrelazione di tre fondamentali organi, ovvero l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale.³³ Tuttavia la *corporate governance* è un sistema ben più complesso che dipende anche da altri strumenti e meccanismi, tra in quali, in maniera specifica per le imprese familiari, vi sono i patti di famiglia.

Sono stati introdotti con la *legge n.55 del 14 febbraio 2006* e hanno la funzionalità di definire delle regole a cui la proprietà deve attenersi al cospetto di momenti e scelte critici, sia per l'impresa che per la famiglia.

Il patto di famiglia agisce in deroga al divieto dei patti successori stabilito dall'articolo 458 c.c., e viene definito dall'articolo 768bis c.c. come "*il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti*".³⁴

Il patto di famiglia viene stipulato mediante atto pubblico ed è sottoscritto dai membri della famiglia, siano essi amministratori o semplici soci. La sua funzione consiste nel tramandare alle generazioni successive tradizioni, valori e strategie che hanno caratterizzato l'attività imprenditoriale, assumendo così anche il compito di garantire trasparenza, in quanto vengono dichiarate le caratteristiche della propria attività alle varie categorie di *stakeholder* coinvolte, che potranno quindi decidere se collaborare o meno con essa. Tuttavia il patto di famiglia non va

³² R. Passeri, 2007

³³ Gli organi citati vengono adottati, come visto in precedenza, nel modello di governo "tradizionale", più in generale possiamo parlare di organo assembleare proprietario, organo amministrativo e organo di controllo.

³⁴ Articolo 768bis c.c.

considerato come uno strumento immutabile nel tempo, anzi questo andrebbe rivisto a seconda dei cambiamenti del contesto in cui opera l'impresa e delle esigenze di nuove tipologie di competenze che possono essere apportate dai soggetti delle nuove generazioni.

Fra le varie ragioni che possono condurre una famiglia a stipulare un patto di famiglia, se ne possono individuare due di maggior rilievo, riferibili al problema del passaggio generazionale e alla distinzione fra l'istituto "impresa" e l'istituto "famiglia". Per quanto riguarda il primo punto la maggiore difficoltà spesso consiste nell'individuare un soggetto in grado di poter guidare l'impresa durante la generazione successiva, per cui avere dei principi guida stabiliti e condivisi può essere di grande aiuto nella risoluzione di questa problematica. Per quanto riguarda la seconda ragione, in precedenza si è parlato del rischio che motivazioni prettamente familiari possano incidere negativamente sull'attività economica dell'impresa; per cui il patto di famiglia, formalizzando i principi guida, mette in chiaro come l'impresa sia un istituto ben distinto da quello della famiglia, e che alcune scelte familiari devono essere condotte senza mettere a rischio la continuità dell'impresa.³⁵

Il patto di famiglia in genere viene maggiormente adottato dalle imprese familiari di dimensioni medio-grandi, e pur non essendo soggetto a particolari vincoli normativi a livello di contenuto, solitamente si focalizza su temi tra i quali: i principi e i valori che guidano la famiglia nell'attività imprenditoriale, ovvero l'impegno da parte della famiglia di farli rispettare agli eredi affinché possa essere garantita la continuità dell'impresa; i requisiti richiesti per entrare nell'impresa, consistenti per esempio nell'età minima necessaria per poter ricoprire certi incarichi, oppure nell'esperienza maturata in altre realtà diverse da quella familiare, e le regole stabilite per la gestione dei nuovi entranti, riguardanti quali compiti affidargli, la tipologia di remunerazione e l'eventualità di affiancargli una figura di supporto, come per esempio un *tutor*. Inoltre gli eredi dovranno dimostrare, nel corso del tempo impegno e dedizione per la causa; le regole sui genitori, ovvero la gestione della situazione dell'imprenditore uscente, a cui spesso

³⁵ W. Zocchi, *Gli attori del Family Business in Italia*, Luiss University Press-Pola S.r.l., 2007

viene affidato, a successione avvenuta, di un incarico formale come quello di presidente del consiglio d'amministrazione.

Il patto di famiglia è quindi uno strumento fondamentale per il governo dell'impresa e risulta essere un fattore critico per la sopravvivenza delle imprese oltre la terza generazione. Tuttavia spesso ne viene preso atto solamente in prossimità della successione generazionale, ovvero quando possono sorgere conflitti all'interno della famiglia tra gli eredi pretendenti. Il passaggio generazionale invece, come si è visto, deve essere un momento pianificato con largo anticipo, poiché anche per la stesura del patto di famiglia servono tempi mediamente lunghi, in quanto serve che l'imprenditore, coadiuvato da un intermediario, organizzi assemblee e incontri familiari per fissare i temi trattati dal patto e risolvere le eventuali discordanze tra familiari. Dopo di che, i membri che lo sottoscrivono devono assumersi l'impegno morale di rispettarlo e farlo rispettare, poiché ne va, come si è visto, non solo dell'unità della famiglia ma anche e soprattutto della vita dell'impresa.³⁶

2.2.5 – La procedura di successione generazionale

La procedura successoria, seppur supportata da una attenta pianificazione, richiede attente valutazioni e prevede, di conseguenza, tempistiche non brevi. Tuttavia, tale può rappresentare, in senso più ampio, un'occasione per migliorare la propria struttura ed organizzazione, fattori fondamentali per ottenere buone *performance* in un contesto competitivo. Si possono identificare dunque alcuni momenti chiave di tale procedura, consistenti³⁷:

- nell'analisi dell'assetto organizzativo, cercando di individuare possibili carenze ed eventuali efficienze;
- nell'analisi dei ruoli dirigenziali, individuando una situazione ottimale di competenze e responsabilità da confrontare con la situazione reale;

³⁶ R. Passeri, 2007

³⁷ G. Baschieri, 2014

- nel confronto della situazione di *governance* ideale e quella reale, da cui viene progettato un assetto organizzativo in cui siano ben definiti ruoli e responsabilità, in ottica delle esigenze attuali e future del *business*;
- nell'individuazione dei successori e nell'eventuale sostituzione di *manager* e dirigenti;
- in un eventuale decentramento del potere decisionale anche a membri esterni alla famiglia, se necessario ai fini aziendali;
- nella determinazione di una sistema di assunzioni ben definito per i membri familiari;
- nella definizione di programmi di formazione per le nuove leve, affinché essi possano sviluppare le competenze necessarie per il ruolo che andranno a ricoprire;
- nello sviluppo di un sistema remunerativo incentrato sul principio della meritocrazia, affinché i *manager* vengano premiati in base al loro apporto in termini di performance, e non per i legami con la famiglia proprietaria;

Una procedura successoria di questo tipo permette alle imprese di strutturarsi, diventando così meno “famiglia” e più “impresa”. Tuttavia va riconosciuta la complessità di tale processo, che talvolta richiede la consulenza di figure professionali. Molto più spesso vi sono imprese familiari di piccolissime dimensioni che vivono il passaggio generazionale come il classico passaggio di testimone dal padre al figlio, e possono essere distinte quattro fasi³⁸:

1. Un primo momento in cui l'imprenditore svolge sia il ruolo di proprietario che di gestore;
2. Una seconda fase in cui l'imprenditore fa conoscere l'attività ai suoi figli, formandoli e insegnandone loro le caratteristiche;
3. Un terzo momento in cui i figli, se si sono applicati, sono sullo stesso livello del padre. Si tratta di una fase in cui vi è coesistenza fra il fondatore e gli eredi;

³⁸ G. Baschieri, 2014

4. Nell'ultima fase l'imprenditore esce di scena, lasciando le cariche gestionali ai figli eredi. Da questo momento in poi l'imprenditore potrebbe svolgere un ruolo di consulenza ai figli, oppure ricoprire qualche carica formale.

Si tratta per cui di una procedura in cui gradualmente si invertono i ruoli e che vede nella formazione degli eredi un fattore chiave del successo di tale processo di successione.

In conclusione, affinché un passaggio generazionale vada a buon fine serve un'adeguata pianificazione e una gestione altrettanto attenta per quanto riguarda non solo l'individuazione dell'erede successore bensì anche la trasmissione dei valori familiari che caratterizzano l'attività e l'impegno da parte della famiglia stessa di salvaguardare la vita dell'impresa nel corso della sua vita.

2.3 – La relazione tra *corporate governance* e performance nelle imprese familiari

2.3.1 – *Corporate governance* e performance

Come si è visto, per le imprese non soggette a particolari vincoli di legge, come nel caso in esame di molte imprese familiari, non è possibile individuare un assetto di *governance* standard, in quanto differenti imprese possono trovarsi in diversi contesti in cui è preferito un determinato assetto, più o meno formale che sia. Tuttavia, generalizzando, quando si parla di *family governance* ricorre spesso la casistica in cui vi è l'accentramento della proprietà, della gestione e del controllo nell'unica figura dell'imprenditore, mentre a variare è il grado con cui la proprietà esercita il controllo, a seconda del contesto istituzionale in cui è situata l'impresa.

Questo sistema di *governance* genera alcune tendenze comportamentali nel perseguimento della *performance* da parte delle imprese familiari, in particolare: parsimonia nella gestione e nell'assunzione di decisioni strategiche, in quanto il capitale di rischio è di provenienza familiare, e in genere vi è una maggiore prudenza quando l'attività va ad incidere sul benessere personale; una tendenza al personalismo, intesa appunto come unificazione della proprietà, del controllo, e di conseguenza dell'autorità in un'unica figura. Ogni processo infatti viene gestito direttamente dall'imprenditore o dalla famiglia, e questo consente di elaborare e incorporare la propria *vision* nel *business*. Se è lecito che la famiglia proprietaria, o l'azionista di maggioranza, indirizzi e sorvegli l'operato del *management*, l'aspetto "personalistico" comporta spesso la tendenza da parte di questa di non dare fiducia alle scelte dei *manager* e alla fine optare per le soluzioni che si ritengono migliori, talvolta spinta da ragioni familiari più che professionali.³⁹

Se si analizzano le possibilità da parte di un'impresa di migliorare la *performance* si potrà convenire a due soluzioni di base, che consistono nel:

³⁹ M. Carney, *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, Baylor University, 2005

1. L'incremento dei ricavi, cercando di aumentare la volontà del cliente a pagare per un bene o un servizio;
2. La riduzione del costo delle risorse necessarie, siano esse materie prime, forza lavoro o competenze professionali;

La struttura di *governance* familiare tuttavia comporta dei limiti e dei vincoli sia a livello manageriale che a livello di capitale, e per aumentare i ricavi sono necessari investimenti sia in termini di personale che di immobilizzazioni. La peculiarità della piccola impresa familiare talvolta non la rende attraente sul mercato del lavoro nei confronti di *manager* e professionisti, per cui potrebbe non riuscire a garantirsi le competenze e le professionalità di cui invece necessiterebbe per raggiungere migliori *performance*. Nel momento in cui le *family firm* limitano la partecipazione alle decisioni strategiche ai soli membri familiari, non solo si perde un'occasione di accrescere l'esperienza dei propri *manager*, bensì anche l'opportunità di sviluppare routine operative e sistemi organizzativi necessari per coordinare le varie funzioni aziendali e per gestire il *network* di persone che lavorano per l'azienda. A seconda del contesto, poi, il capitale apportato dalla famiglia potrebbe risultare inadeguato per affrontare un processo di crescita o di adattamento ad un contesto mutevole. Una strategia di riduzione dei costi a lungo termine, al fine di perseguire per esempio economie di scala, può comportare una serie di investimenti piuttosto onerosi a cui l'impresa potrebbe non essere in grado di far fronte.⁴⁰

Tenendo sempre ben presente che non è possibile individuare un paradigma valido per tutte le imprese familiari, perché per ogni impresa sono diverse le variabili da considerare, come per esempio il contesto di riferimento, la competitività del settore, la tipologia di cliente a cui si rivolge, in genere le imprese familiari potrebbero trovarsi svantaggiate nel perseguimento di strategie di differenziazione, le quali richiedono investimenti ingenti sia a livello produttivo che di implementazione di sistemi informativi. Tuttavia la particolarità del governo familiare, con le sue relative tendenze alla parsimonia e al personalismo, può condurre a vantaggi nel perseguimento di strategie basate sulla *leadership* di costo,

⁴⁰ R. Simons, *sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, 2004

specialmente nei mercati in cui vi sono basse barriere all'entrata, bassa innovazione ed elevata competizione, e può favorire in un certo senso la "protezione" del capitale dell'impresa.⁴¹

⁴¹ C. Devecchi e G. Fraquelli, *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, il Mulino, 2008

2.4 – Il caso di “TISO ALFREDO & FIGLI S.R.L.”

2.4.1 – L'azienda e la sua storia

L'azienda TISO ALFREDO & FIGLI SRL nasce, nel 1952, come impresa di costruzioni, per poi evolvere il proprio *business* e indirizzarlo sulla produzione di calcestruzzo e sulla distribuzione di materiali da costruzione.

Il fondatore, Alfredo Tiso, assieme alla sua famiglia originaria di Limena, in provincia di Padova, si trasferì infatti al Lido di Venezia dove tutt'ora ha sede la società e si svolge l'attività. La famiglia era composta da quattro figli maschi e una femmina, la quale non fu però mai coinvolta nell'attività, come spesso avveniva negli anni cinquanta.

Ad oggi sono trascorsi 64 anni dalla nascita e l'impresa ha attraversato momenti storici e fasi che hanno contribuito alla sua crescita, passando dal *boom* economico dell'edilizia degli anni sessanta all'alluvione che colpì Venezia e le sue isole nel 1966. Gli anni sessanta furono, infatti, particolarmente significativi in termini di espansione dell'attività e di aumento del lavoro, in quanto il Lido di Venezia era un'isola poco cementificata a livello abitativo se si escludono i nuclei centrali dell'isola con le ville *Liberty*, il complesso del Casinò e l'ospedale “al Mare”. Negli anni successivi cambiò il mercato e l'impresa dovette così adattare la sua attività, specializzandosi nella vendita di materiali di costruzione e, soprattutto, nella produzione e distribuzione di calcestruzzo, che ad oggi è ciò che contraddistingue l'impresa. Si tratta di un prodotto particolarmente delicato situato nel contesto veneziano, in quanto si è dovuto realizzare una tipologia di calcestruzzi speciali in base alle esigenze territoriali, studiando una composizione di miscele che fossero resistenti e durassero nel tempo, in una città a stretto contatto con l'acqua. A tal ragione l'azienda si è dotata di una serie di certificazioni specifiche per il controllo della qualità del prodotto, dotandosi nel 2006 di un sistema di gestione volto a rispettare le norme stabilite dalla norma ISO 9001.⁴² Nel 2008 inoltre è stato

⁴² La norma ISO 9001 ha valore internazionale ed è volta a garantire la qualità dei processi di produzione delle aziende, nonché del prodotto finito.

conseguito il FPC (Factory Production Control), ovvero una certificazione specifica per gli impianti di produzione di calcestruzzo con processo industrializzato.

Fra le varie attività di consolidamento di Venezia e isole a cui ha partecipato l'impresa, vanno citate la partecipazione al cantiere che si occupava della ricostruzione del teatro veneziano "La Fenice" e soprattutto il contributo alla realizzazione del M.O.S.E., una delle opere di ingegneria idraulica più imponenti al mondo e che, a detta della titolare, ha qualificato e professionalizzato l'impresa in maniera complessiva. È stato un lavoro tanto impegnativo quanto redditizio in termini di sviluppo delle competenze e del prodotto, in quanto per un periodo di otto anni si sono testate nuove tipologie di calcestruzzi, al fine di individuare il più idoneo per lo zavorramento delle celle.

Attualmente l'impresa si trova di fronte ad una nuova fase, quella del post grandi opere, in cui bisogna fare i conti con un mercato che si è estremamente ridotto e con un settore che soffre ancora la crisi del 2008. È già avvenuta una selezione naturale che ha portato ad una riduzione del numero delle imprese dell'indotto industriale, e per affrontarla nella giusta maniera occorre puntare sulla qualità del servizio e del prodotto, cercando di offrire nuove soluzioni innovative e rimanendo vicino al cliente e alle sue esigenze.

2.4.2 - L'assetto di governo

L'assetto proprietario della società è sempre rimasto interamente sotto il controllo della famiglia Tiso, attraverso le generazioni, come accade per la grande maggioranza delle imprese familiari. Spesso, com'è stato già detto, la famiglia è legata all'impresa anche a livello sentimentale, in quanto vi è l'impegno morale e l'orgoglio di portare avanti l'attività fino ad allora condotta dai propri antenati, per cui vi può essere una certa riluttanza all'apertura del capitale a nuovi soci che non appartengano alla famiglia. Nel caso specifico di TISO ALFREDO & FIGLI S.R.L. l'attuale titolare, la Dott.ssa Marianna Tiso, ha confermato i suoi dubbi rispetto all'entrata nell'assetto proprietario di nuovi soci, in quanto si tratta di una decisione che andrebbe attentamente valutata nel caso questa offrisse una

concreta possibilità di crescita ed espansione del *business*. Infatti su questo aspetto incide molto il contesto territoriale in cui è situata l'impresa, ovvero il Lido di Venezia, un contesto isolano che se da una parte offre dei vantaggi, come la protezione dalla concorrenza, dall'altro limita le possibilità di espansione dell'attività, in quanto l'impresa è molto legata al mercato di Venezia e delle sue isole. Diverse considerazioni si potrebbero fare se l'impresa fosse situata nel contesto di città metropolitana, come per esempio Mestre: in questo caso sarebbe più lecito pensare ad un'apertura del capitale a nuovi soci non solo come l'opportunità di sviluppare il proprio *business*, ma anche forse come una necessità per rimanere competitivi. Va infatti ricordato che attualmente la società acquista da fornitori le materie prime per il prodotto finito, il calcestruzzo; per cui ad oggi la possibilità di aumentare i propri ricavi consiste nel migliorare le proprie marginalità in quanto il prodotto finito risulta estremamente più costoso a quello di altre imprese, situate in altri contesti, che producono il calcestruzzo. Spesso queste infatti sono verticalizzate e gestiscono quindi non solo la produzione del calcestruzzo, bensì anche i processi produttivi delle materie prime necessarie. In un'ottica di verticalizzazione, e quindi della necessità di maggiori investimenti, ecco che potrebbe risultare fondamentale l'apertura da parte della proprietà all'ingresso di nuovi soci, per salvaguardare il proseguimento dell'attività imprenditoriale.

Per quanto riguarda la gestione, la Dott.ssa Marianna Tiso è la figura operativa dell'impresa, la quale fa parte del consiglio di amministrazione assieme alla sorella e ad una terza persona esterna alla famiglia, che tuttavia non ha deleghe ed è quindi priva di potere decisionale. La madre invece ricopre il ruolo di rappresentante legale della società. Tra i membri del CdA vi è un contatto quotidiano, in particolare sulle problematiche che l'impresa deve affrontare giorno dopo giorno, e questo dialogo viene aperto anche ai responsabili di funzione. Questa apertura al confronto è una linea fortemente caldeggiata dalla titolare, la quale ritiene che un dialogo continuo sulla situazione e soprattutto sui problemi che si trova a dover affrontare la società è fondamentale per avere il controllo della situazione. Non vi è invece la necessità di convocare assemblee familiari in quanto queste coincidono con i momenti di incontro del CdA. In un'ottica di sviluppo delle

competenze e di crescita aziendale vi è, da parte della titolare, un'apertura all'ingresso nel CdA di membri esterni alla famiglia, come è già avvenuto, in quanto viene ritenuto un momento che fa parte dell'evoluzione dell'impresa. Quest'ultima considerazione fa riflettere sul fatto che la famiglia Tiso ritenga sì la società come una questione di famiglia, alla quale è legata emozionalmente per logici legami familiari, ma che la consideri anche e soprattutto come un ente a sé, la cui attività si rivolge anche ad altri *stakeholder*. In quest'ottica va sottolineato come nella gestione dell'attività siano stati coinvolti membri esterni alla famiglia per quanto riguarda i ruoli di responsabile di funzione, a evidenziare quindi una certa maturità e strutturazione della società, pur mantenendo le caratteristiche dell'impresa di stampo familiare.

La società è inoltre dotata di un organo monocratico di vigilanza rappresentato da una persona vicina alla famiglia. Questo costituisce infatti un tratto tipico delle aziende familiari, le quali scelgono di affidare il controllo ad una o più persone che solitamente non creino intralcio all'attività imprenditoriale. Tuttavia va sottolineata la trasparenza da parte della società, che nel proprio sito web mette a disposizione il contatto del rappresentante dell'organo di controllo per ricevere eventuali critiche, osservazioni e reclami.

L'assetto di governo è cambiato molto nel corso di tre generazioni, adeguandosi ai cambiamenti dei contesti di mercato e competitivi, e tale strutturazione viene definita di importanza strategica da parte della titolare al fine di rinnovarsi e mantenere la propria competitività.

2.4.3 - Il passaggio generazionale

Come si è visto, il fondatore della società fu Alfredo Tiso, ovvero il nonno dell'attuale titolare Marianna Tiso, per cui attualmente l'impresa si trova alla terza generazione di vita. Il passaggio generazionale fra Alfredo Tiso e il figlio Lorenzo fu segnato nel nome della continuità nella modalità di gestione. Infatti, se è vero che il *business* nel corso degli anni e delle generazioni è cambiato, non cambiò la tipologia di struttura di governo e la modalità di gestione, con tutte le attività, a

partire dalle decisioni strategiche, al controllo delle scorte fino al pagamento delle bollette, svolte da Alfredo Tiso prima, e dal figlio Lorenzo successivamente. Il grande cambiamento avvenne con l'avvento, in qualche maniera forzato, della terza generazione. Con la scomparsa di Lorenzo Tiso a seguito di una malattia, le redini dell'impresa furono affidate alla figlia Marianna, coadiuvata dalla madre, la quale allora era appena venticinquenne e stava completando i propri studi. La sua fu una formazione parallela sul campo e sui banchi di università ma a quel tempo, su ammissione della stessa Dott.ssa Tiso, probabilmente non era ancora pronta per gestire una società. In questo caso la successione generazionale non era stata pianificata, e la sua importanza strategica, di cui ne è stato parlato precedentemente, viene riconosciuta, in quanto non aver pianificato il passaggio di consegne ha inciso negativamente in termini di *performance*, a seguito della sua inesperienza e della mancata preparazione alla gestione di un'attività imprenditoriale. Tuttavia, la gestione improvvisata del cambio generazionale ha fatto riflettere la Dott.ssa Tiso sulla sua crucialità in termini di continuità della vita dell'impresa, e per tale ragione ritiene che in futuro sarà importante gestire il passaggio generazionale in maniera diversa, e nel momento che considererà più opportuno inizierà a pianificarlo, per evitare di mettere a rischio l'impresa e i suoi *stakeholder*.

Nel corso dell'ultimo passaggio generazionale, come già anticipato, l'assetto istituzionale e organizzativo dell'impresa si è strutturato in una logica di miglioramento delle *performance*. Numerosi investimenti sono stati effettuati sulla ricerca di personale qualificato e sulla composizione di un *team*: stabilire i ruoli in maniera chiara, soprattutto a livello di vertice e di responsabili di funzione, è servito all'impresa per migliorare la propria attività. In particolare, la ricerca da parte del CdA di figure professionali che potessero ricoprire i ruoli di responsabile di funzione, come per esempio quello tecnico e commerciale, ha consentito di apportare un miglioramento delle competenze a livello generale. In un settore come quello della produzione del calcestruzzo e della distribuzione di materiali di costruzione, è fondamentale la figura del responsabile tecnico, in quanto svolge un ruolo fondamentale nella fidelizzazione del cliente.

Non è stato invece utilizzato il patto di famiglia nella gestione della successione generazionale, in quanto non è stato considerato necessario. Infatti la sorella della Dott.ssa Tiso non è stata coinvolta nell'attività imprenditoriale per sua scelta, e quindi non è servito un patto che andasse a risolvere conflitti tra i discendenti e che definisse con chiarezza i loro ruoli. Secondo la titolare, inoltre, il patto di famiglia non risulta particolarmente adatto a trasmettere l'etica e i valori secondo cui agisce l'impresa, in quanto nessun patto potrà sostituire la tradizione trasmessa dalla famiglia vivendo l'impresa e l'impegno morale di tramandare tali valori alle generazioni successive.

Nel corso dei passaggi generazionali il controllo proprietario dell'impresa è sempre stato nelle mani della famiglia Tiso, e fino ad ora l'apertura del capitale a nuovi soci non sembra essere considerata, principalmente per motivi legati al contesto piuttosto limitato a livello geografico in cui si trova ad operare l'impresa. Se infatti a primo impatto questo può rappresentare un limite in termini di ampiezza del mercato di riferimento, dall'altro rappresenta una barriera naturale che la protegge da *competitor* che, a differenza di TISO ALFREDO & FIGLI S.R.L., hanno operato una verticalizzazione da monte a valle dei processi di produzione del calcestruzzo. In un contesto diverso probabilmente servirebbero nuovi capitali per garantire la sopravvivenza dell'impresa, e magari in questo caso potrebbe essere considerata l'apertura dell'assetto proprietario a nuovi soci.

2.4.4 - Assetto di governance e performance

Il caso specifico di TISO E FIGLI S.R.L. va ad evidenziare l'importanza che riveste il contesto di mercato in cui agisce un'impresa e come non sia possibile identificare una configurazione di *governance* standard per l'impresa familiare, al fine di migliorare le proprie *performance*. Se in termini generali è stato detto che, di solito, un'impresa familiare tende a perseguire strategie di *leadership* di costo piuttosto che di differenziazione, nel caso trattato il contesto territoriale e il mercato di riferimento piuttosto ristretti inducono l'azienda a puntare fortemente sulla qualità e sulla differenziazione del proprio prodotto rispetto a quello di altri

competitor che invece hanno costi di produzione significativamente minori, senza tuttavia trascurare attente valutazioni sui costi produttivi. In tal caso quindi un assetto di governo costituito da una proprietà che non ha interesse ad aprire il proprio capitale a nuovi soci e da una gestione familiare accentrata è più che comprensibile, anche in un settore particolare come quello della produzione e distribuzione di materiali di costruzione, il calcestruzzo nel caso specifico, dove la concorrenza sarebbe spietata se si trattasse di un altro contesto territoriale, e di conseguenza competitivo. In questo caso infatti sarebbe lecito pensare all'apertura del capitale al fine di sostenere maggiori investimenti che consentissero all'impresa di mantenere elevata la propria competitività.

Si può dire dunque che non esiste una configurazione standard di governo che un'impresa deve adottare a seconda della sua natura, tipologia e dimensione e che questa sia la più, piuttosto che la meno, adatta per raggiungere buone *performance* nel tempo, poiché si è visto come due imprese che operano nello stesso settore ma in contesti territoriali diversi, possano avere esigenze strutturali del tutto differenti.

Piuttosto si può dire che l'assetto di *governance* deve essere adattato alla specifica impresa, considerando variabili quali, per esempio, la tipologia di attività, la dimensione, il contesto territoriale e il mercato di riferimento.

Ciò che invece risulta fondamentale ai fini di una buona *governance* è la gestione del flusso informativo, che deve dare dati immediati e consentire facilità di calcolo. In quest'ottica anche le imprese familiari più piccole, che spesso si trovano a dover fare i conti con capitali limitati, si stanno sensibilizzando implementando *software* gestionali. La stessa azienda in questione ha avviato un processo di informatizzazione dei dati e dei processi aziendali, inizialmente per quanto riguarda la contabilità e la gestione delle scorte, e l'intenzione è quella di implementare, in futuro, un'estensione di tale *software* relativa al *customer relationship management*. La scelta di informatizzarsi infatti, a detta della titolare, è stata pressoché obbligata, in quanto erano presenti dei *gap* dell'attività che non venivano monitorati e un'azienda di tale tipologia, che basa il suo ricavo sulle marginalità, necessita di adeguati supporti informativi per il monitoraggio della gestione. L'azienda inoltre ha dovuto affrontare nel corso del tempo ingenti

investimenti in relazione alle sue dimensioni la cui rischiosità può essere elevata e il ritorno incerto, e in tal senso adeguati supporti informativi possono facilitare anche i processi decisionali a livello di vertice.⁴³

⁴³ M. Magris, *intervista alla Dott.ssa Marianna Tiso*, 09/09/2016, Venezia

CAPITOLO 3 – LA GESTIONE INFORMATIVA

3.1 – Il sistema informativo aziendale

3.1.1 – Il sistema informativo aziendale e il flusso di informazioni

Finora si è parlato di *corporate governance* analizzando come un'impresa, a seconda delle sue peculiarità e del contesto che la caratterizza, si configura in un sistema composto da varie tipologie di organi tra essi correlati e inter funzionali. Per favorire, tuttavia, l'efficacia dell'assetto di governo occorrono altri strumenti, alcuni anche di recente sviluppo, che consentano il miglioramento del flusso informativo, sia all'interno dell'impresa che all'esterno, al fine di massimizzare le *performance* e ottimizzare la gestione dei processi aziendali. A tal riguardo acquisisce una grande importanza nella disciplina economico-aziendale la tematica relativa al sistema informativo aziendale, inteso come un insieme di componenti che attuano processi di raccolta, elaborazione e trasmissione delle informazioni utili per una corretta gestione e per garantire supporto alle attività decisionali del vertice. I sistemi informativi in particolare devono quindi far fluire l'informazione sia a livello operativo che decisionale all'interno dell'organizzazione, ma al contempo deve generare informazioni utili e disponibili anche per gli *stakeholder* esterni all'azienda.

Il sistema informativo è fortemente interrelato all'assetto di un'impresa, in quanto il flusso di informazioni da esso generato dipende anche dalla struttura organizzativa e di governo, ovvero se questa è accentrata o meno a livello decisionale, dal livello di standardizzazione delle procedure, dalla maniera in cui viene integrato e condiviso all'interno dell'azienda, nonché dalla cultura e dai valori caratteristici dell'impresa.

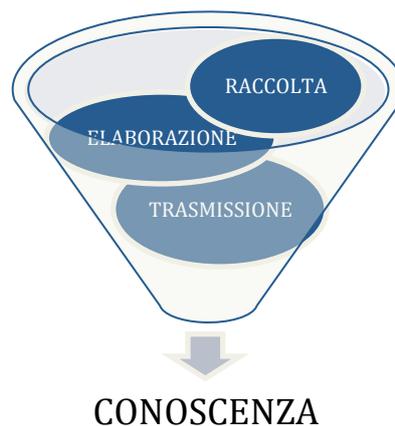
Dalle varie definizioni di sistema informativo aziendale che ci sono offerte dagli studi in materia, si possono individuare alcune caratteristiche:

- La sua natura di “sistema”, inteso come un insieme di componenti fra loro interrelate;
- Il suo compito di generare flussi informativi e di condividere la conoscenza, sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione;
- Il suo ruolo di supporto alle attività inerenti la gestione dell’attività aziendale;

Il sistema informativo viene ritenuto un meccanismo di funzionamento rilevante e integrante dell’assetto organizzativo, che produce informazioni attraverso quattro momenti distinti: una prima fase di raccolta di dati elementari, intendendo il dato come una insieme di elementi distinguibili che tuttavia non hanno significato e non sono stati interpretati; una seconda fase di archiviazione di dati; un terzo momento di elaborazione e trasformazione dei dati, generando così informazione utile a fini decisionali; e infine una fase di distribuzione e scambio delle informazioni.

La funzione cruciale del sistema informativo consiste proprio nel far fluire l’informazione senza che questa debba essere rigenerata nuovamente, e di strutturarla in maniera tale di evitare ridondanze o insussistenze informative, generando conoscenza, intesa come un complesso di procedure che permettono di collegare informazioni tra loro e di modificarle.⁴⁴

Figura 10: il procedimento di produzione di informazione e conoscenza



Rielaborazione grafica dell'autore da A. Francesconi, 2011

⁴⁴ A. Francesconi, *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, Giuffrè Editore, 2011

Un sistema informativo aziendale può assumere varie declinazioni di complessità a seconda delle esigenze di controllo da parte dell'impresa al fine di rappresentare in maniera precisa determinate situazioni aziendali, per cui tanto maggiore sarà l'esigenza di controllare i processi tanto sarà più articolato nelle sue componenti il sistema informativo, e in genere vi è un rapporto proporzionale con le dimensioni dell'azienda e con il numero di *competitor* sul mercato. Possono quindi essere identificati alcuni fattori che determinano l'implementazione di un sistema informativo aziendale, tra cui⁴⁵:

- La tipologia di fenomeni e situazioni, sia interne che esterne, che l'impresa intende raccontare;
- La modalità di rappresentazione di tali situazioni;
- La tipologia dell'informazione che l'azienda vuole ricavare;

Il sistema informativo va dunque studiato e strutturato, in tutte le sue componenti, in base alle esigenze della specifica impresa, al fine di generare informazioni e soprattutto accumulare conoscenza, grazie alla è possibile assumere decisioni e determinare azioni in maniera diretta.

3.1.2 – *Gli elementi che compongono un sistema informativo*

Com'è stato detto, un sistema informativo è un insieme di elementi fra essi correlati, e spesso si tende a confondere tale concetto con il sistema informatico che invece rappresenta la parte automatizzata del sistema informativo.

Gli elementi che lo costituiscono possono essere classificati in cinque categorie: innanzitutto le persone, che rappresentano il suo vero motore, intendendo con queste non solo chi si occupa dell'*Information and Communications Technology* (ICT), bensì anche i vari responsabili di funzione che determinano in maniera collaborativa procedure, compiti e ruoli, e più in generale tutti gli utenti che usufruiscono del sistema informativo al fine di ricavarne informazioni utili, sia per

⁴⁵ M. Pighin, A. Marzona, *Sistemi informativi aziendali*, Pearson, 2005

scopi strategici che di supporto all'attività lavorativa quotidiana, e che a loro volta danno dei *feedback* in ottica di un suo miglioramento; la componente *data*, ovvero tutto quell'insieme di sequenze di elementi che devono essere interpretati e lavorati attraverso i processi informativi, che costituiscono il terzo elemento del sistema informativo e possono essere distinti in:

- Raccolta di dati elementari, come per esempio quelli che si ottengono dalla supervisione di un processo produttivo;
- Archiviazione dei dati, come nel caso in cui a seguito di lamentele o segnalazioni d parte di un cliente si conservano i suoi dati;
- Elaborazione delle informazioni per ottenere per esempio l'andamento mensile delle vendite a partire da dati grezzi;
- Trasmissione dei dati e delle informazioni dai centri operativi alla sede centrale;
- Consultazione delle informazioni attraverso la preparazione di *report* e documenti di sintesi utili ai fini decisionali;

Il quarto elemento che costituisce un sistema informativo è rappresentato dalle componenti *hardware e software*, ovvero l'ICT di cui si era anticipato e che è la parte più strettamente informatica e automatizzata del sistema informativo. Infine l'ultimo elemento è rappresentato dalle regole organizzative, che determinano la maniera in cui il sistema informativo viene percepito all'interno dell'azienda. Infatti se il sistema informativo viene realizzato esclusivamente come uno strumento di supporto alle decisioni che deve assumere il vertice aziendale, questo avrà delle caratteristiche tecniche da determinarlo come sistema accentrato, e anche l'accesso all'utilizzo e alle informazioni da parte degli utenti sarà piuttosto limitato. Al contrario invece, se il supporto informativo viene realizzato come sistema aperto, indirizzato al coordinamento e alla diffusione informativa, allora avrà altre caratteristiche tecniche, e sarà maggiormente indirizzato a soluzioni quali per esempio il *supply chain management* o il *customer relationship management*. Tali regole inoltre vanno a determinare le modalità attraverso le

quali viene gestito l'accesso all'informazione, ovvero con quale assiduità vengono prodotte le informazioni e successivamente distribuite.⁴⁶

Figura 11: Le componenti del sistema informativo aziendale



Rielaborazione grafica dell'autore da A. Francesconi, 2011

Spesso, nel lessico comune, si tende a far coincidere l'ICT con il sistema informativo nella sua totalità, e tale analisi della sua struttura serve proprio per chiarire il fatto che l'ICT ne rappresenta solo una delle sue componenti. L'ICT ricopre una certa rilevanza perché consente di occuparsi di automatizzare le procedure e di elaborare una grande mole di dati, liberando così risorse che sono più utili per le attività direttamente connesse con la creazione di valore. Questo in particolare rappresenta una delle motivazioni per cui sempre un maggior numero di imprese, anche di piccola dimensione, stanno investendo sull'informatizzazione dell'azienda, in quanto in mercati sempre più competitivi occorre gestire in maniera molto oculata le proprie risorse.

⁴⁶ A. Francesconi, 2011

3.1.3 – La necessità delle piccole imprese di informatizzarsi

Il processo di creazione di un sistema informativo aziendale rappresenta senz'altro un investimento notevole per un'impresa di piccole dimensioni, come può esserlo per esempio un'impresa di tipo familiare, che spesso preferisce indirizzare i propri sforzi, sia in termini finanziari che di impiego di risorse, nelle attività strettamente collegate al *core business*. Tuttavia queste, specie nella categoria *business to business* (B2B), si trovano a dover affrontare sfide sempre maggiori a livello competitivo che comportano numerose implicazioni tra cui: una necessità di continua innovazione dovuta alla riduzione del ciclo di vita del prodotto; una maggiore difficoltà nel controllo dei processi a seguito di delocalizzazioni e di ampliamenti della catena produttiva; una maggiore articolazione della *supply chain*; il bisogno di ridurre i costi per mantenersi competitivi e di gestire nella maniera più efficiente possibile la logistica in entrata e in uscita.

In ottica di diventare fornitori per le aziende più grandi sta diventando di fondamentale importanza l'implementazione di sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*) al fine di controllare in maniera efficiente le proprie operazioni e di far fronte agli ingenti costi che derivano dall'accesso ad un mercato caratterizzato da un elevato tasso di competitività.

Anche le imprese di piccole e medie dimensioni oramai stanno diventando, in un numero sempre maggiore, imprese "estese", le cui attività *core* vengono svolte anche al di fuori dei confini organizzativi e la cui organizzazione è strutturata a rete. In un tale contesto, quindi, un adeguato supporto informatico, quale può essere un *software* gestionale, ricopre una rilevanza strategica in termini non solo di controllo e integrazione dei processi, bensì permette all'impresa di essere maggiormente flessibile di fronte alla forte dinamicità del contesto attuale.⁴⁷

⁴⁷ R. Malhotra, C. Temponi, *Critical decisions for ERP integration: Small business issues*, International journal of information management, 2010

3.1.4 – ICT in ottica strategica e performance

Se, come è stato detto, è vero che un sistema informativo può apportare numerosi benefici all'azienda che lo implementa in termini di maggior controllo dei processi e di gestione delle risorse, non è scontato il fatto che l'utilizzo dell'ICT generi vantaggio competitivo a favore dell'impresa che lo utilizza. Infatti se il miglioramento della *performance* di un'impresa dipendesse solamente dall'utilizzo di un *software* gestionale, i *competitor* potrebbero azzerare il suo vantaggio competitivo in breve tempo, adottando a loro volta un gestionale che consenta di usufruire dei medesimi servizi. Ecco quindi che torna utile l'analisi precedentemente effettuata sulla composizione del sistema informativo, in quanto l'investimento nell'ICT assume reale valore solamente se questo viene considerato come parte di un sistema più ampio e complesso, che utilizza le informazioni da esso elaborate per generare vantaggio competitivo. Solamente in quest'ottica il sistema informativo assume valore strategico, in quanto consente di creare valore aggiunto.

Non è importante dunque che tale sistema sia in grado di creare solamente vantaggio competitivo, ma questo deve anche essere sostenibile nel tempo e tale obiettivo può essere raggiunto attraverso la realizzazione di iniziative strategiche che dipendano dall'ICT e che permettano di rendere il sistema informativo sempre più complesso e caratteristico dell'impresa. Si possono creare dunque delle vere e proprie barriere che ritardino la risposta dei *competitor*, e maggiori sono i tempi e i costi che devono affrontare i concorrenti, maggiore resistenza avrà il vantaggio competitivo maturato.

Tali barriere possono essere classificate in quattro categorie:⁴⁸

1. di risorse informatiche
2. di risorse complementari
3. di progettazione dei sistemi informatici
4. di *switching cost*

⁴⁸ A. Francesconi, 2011

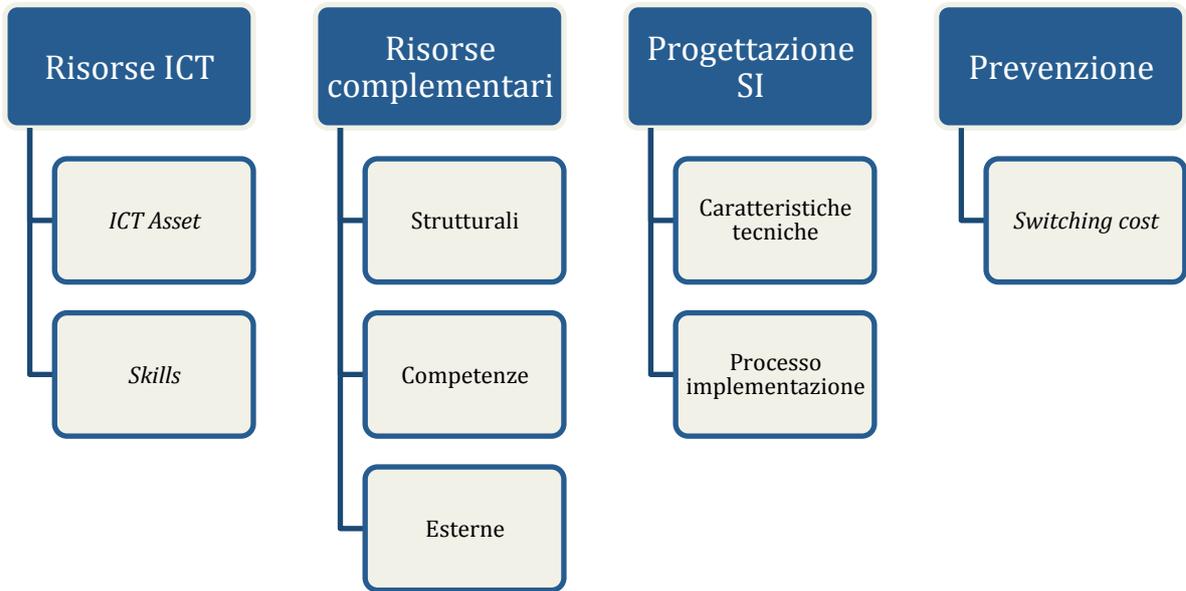
Per quanto riguarda la prima tipologia, ci si riferisce alle risorse ICT, e possono essere individuate ulteriori due sottocategorie: una prima relativa all'*ITC asset*, ovvero la sua peculiare struttura che può aver richiesto anni di lavoro, e l'insieme di dati e informazioni archiviati nel corso del tempo; una seconda invece relativa alle competenze delle persone che lavorano a contatto con il sistema informativo, e queste si distinguono in capacità tecnologiche, attinenti alle competenze tecniche richieste ai manager della funzione sistemi informativi, capacità manageriali, ovvero capacità di *leadership* e di gestione, e *skill* relazionali, cioè la capacità di relazionarsi e collaborare in maniera produttiva con i *manager* delle altre funzioni. Assumono un'importanza strategica anche quelle che vengono definite risorse complementari, che includono le risorse della struttura, sia tangibili (come impianti, strutture *hardware*..) che intangibili (come per esempio brevetti e licenze), le capacità delle risorse umane nelle attività collegate ai processi aziendali, e le risorse esterne quali per esempio la reputazione dell'azienda all'esterno dei confini organizzativi.

La terza barriera, relativa alla progettazione del sistema informatico, si riferisce alle sue caratteristiche tecniche e al suo processo di implementazione. Infatti più è articolato e complesso un sistema informatico, ovvero più questo è adattato su misura all'impresa, e più difficile sarà replicarlo per *competitor*.

Infine la quarta barriera si riferisce alle relazioni che si sviluppano con i clienti o con i *partner* commerciali, dalle quali sorgono dei veri e propri costi di transizione: se un *competitor* vorrà erodere il vantaggio competitivo non basterà copiare la sua struttura a livello di sistema informativo, bensì dovrà anche compensarli per far sì che il cambio sia loro conveniente.

Per continuare a mantenere il vantaggio competitivo nel tempo, la migliore strategia da parte di un'azienda consiste nel continuare ad attuare attività strategiche incentrate sull'ICT in maniera tale da rafforzare le barriere appena descritte.

Figura 12: Le barriere che ritardano la risposta dei competitor



Rielaborazione grafica dell'autore da A. Francesconi, 2011

3.2 – L’ERP per le imprese familiari e di piccole dimensioni

3.2.1 – Il software gestionale ERP

A fronte di un contesto dinamico e mutevole le imprese, soprattutto quelle di modeste dimensioni, hanno la necessità di aumentare la propria flessibilità in ottica di massimizzare le *performance* e aumentare le marginalità di guadagno. Per tale ragione l’adozione di un *software* gestionale, o ERP⁴⁹, risulta cruciale per controllare i processi aziendali, collegandoli alla tecnologia ICT, e per coordinare le varie funzioni aziendali agevolandone la comunicazione. Con queste condizioni, attraverso una migliore gestione delle risorse disponibili, può essere più agevole costruire un vantaggio competitivo sostenibile rispetto ai *competitor*.

Inoltre, visto lo sviluppo di reti di imprese, di cui quelle di dimensioni minori costituiscono clienti delle imprese più grandi, alle prime spesso viene richiesto di adeguare la propria struttura per rendere più efficace la collaborazione, talvolta adottando gli stessi sistemi ERP, naturalmente adattati alle esigenze della singola impresa, al fine di standardizzare le procedure.

Si può riconoscere un sistema ERP dalle sue particolari caratteristiche, tra cui⁵⁰:

- Un funzionamento per processi, in quanto permette di coordinare operazioni diverse appartenenti però ad uno stesso processo;
- Modularità, ovvero il fatto di poter implementare moduli diversi, a seconda delle esigenze attuali dell’impresa, e in tempi diversi;

⁴⁹ A partire dagli anni '60 e '70, con la diffusione dei primi computer, furono sviluppati i sistemi informativi aziendali, inizialmente per pianificare l’acquisto di materiali per giungere agli attuali che si possono estendere a tutti i processi aziendali. Il primo sistema gestionale infatti viene chiamato MRP (*Materials Requirement Planning*) e consentiva di gestire in maniera efficiente lo *stock* di materiali. Lo *step* successivo fu quello di sviluppare un sistema che andasse a gestire anche le capacità produttive, ovvero il CRP (*Capacity Requirements Planning*). Si sviluppò successivamente un sistema che andasse ad includere non solo gli aspetti produttivi, bensì anche quelli economico-aziendali: da qui lo sviluppo di quello che viene denominato MRP II (*Manufacturing Resource Planning*). L’evoluzione successiva fu quella dello sviluppo dell’ERP (*Enterprise Resource Planning*), un sistema gestionale che va a coprire tutti i processi aziendali. Questi negli ultimi anni sono stati sviluppati anche in ottica “estesa”, ovvero funzionali per imprese collegate fra loro all’interno di una filiera.

⁵⁰ A. Quagli, P. Dameri, I. Inghirami, *I sistemi informativi gestionali*, FrancoAngeli, 2005

- Funzionamento *on line*, che permette a tutti gli utenti di lavorare connessi al sistema in modo tale che operazioni e modifiche avvengano in tempo reale e siano immediatamente sotto la loro visione;
- Presenza di un sistema di gestione del *database* per l'archiviazione dei dati da elaborare;
- Un'architettura basata sul sistema *client/server*⁵¹;

Gli ERP sono caratterizzati da grande flessibilità proprio per il fatto che sono strutturati in moduli indipendenti e integrabili, permettendo così ad un'azienda di acquistare i moduli che più le servono in un determinato momento, senza precludere di fatto la possibilità di continuare a sviluppare nel corso del tempo il proprio sistema informativo.

Il *software* gestionale è composto quindi da una serie di moduli di base che ruotano attorno al modulo che gestisce la contabilità, e questi possono essere identificati in moduli per la⁵²:

- Gestione delle scorte e della logistica
- Gestione della produzione
- Gestione degli acquisti
- Gestione delle vendite
- Tesoreria
- Controllo di gestione

Solitamente i moduli relativi all'amministrazione, ovvero quelli di contabilità, tesoreria e controllo di gestione, sono abbastanza comuni in tutti i sistemi ERP adottati dalle imprese, mentre a variare sono i moduli relativi al *core business*, a seconda del differente contesto aziendale. Ulteriori estensioni poi, per esempio, possono essere previste per quanto riguarda moduli di profilazione del cliente (*Customer Relationship Management*) e di *Business Intelligence*.

⁵¹ L'architettura *client/server* è strutturata in maniera da dividere i nodi che inviano la richieste di elaborazione dei dati, ovvero i *client*, e i nodi gestiscono tali richieste, ovvero i *server*.

⁵² J.Valacich, C.Shneider, A.Carignani, A.Longo, L.Negri, *Ict, sistemi informativi e mercati digitali*, Pearson, 2011

3.2.2 – Light ERP

I sistemi ERP inizialmente vennero sviluppati dalle *software house* per soddisfare le esigenze di controllo sui processi aziendali delle cosiddette *big firm*. Uno dei *leader* mondiali riconosciuto nel settore è, per esempio, SAP⁵³, che vende il pacchetto del *software* gestionale in base a quali moduli sono stati richiesti dall'azienda, e nei casi di maggiore interesse o di maggiore complessità si occupa anche dell'installazione del *software* in azienda. Tuttavia, come se ne è discusso, il contesto imprenditoriale italiano è caratterizzato dalla presenza di piccole imprese, tra cui molte di stampo familiare, che talvolta sono scettiche riguardo un investimento nel sistema informativo aziendale o non ne riconoscono le potenzialità e i benefici che potrebbero trarne. Per tale motivo molte *software house*, intravedendo le potenzialità del mercato, hanno sviluppato dei *software* gestionali più alla portata delle piccole imprese e che potessero essere adattati su misura alle loro esigenze, ovvero i cosiddetti *light ERP*. Se nei classici ERP svolgono un ruolo importante le società che hanno il compito di implementare il sistema nelle aziende senza però apportare modifiche al *software*, nel caso dei *light ERP* le grandi *software house* si avvalgono maggiormente delle società *partner*, ovvero altre piccole *software house* distribuite sul territorio e che hanno una profonda conoscenza del mercato finale. Queste società, chiamate *value added reseller* (VAR)⁵⁴, oltre ad essere fortemente specializzate, acquistano l'accesso al codice sorgente del *software*, in maniera tale da poterlo modificare per adattarlo su misura alle esigenze di ogni singolo cliente. E consiste proprio in questo aspetto la differenza rispetto agli implementatori, che invece non sono in grado di apportare modifiche al *software*. Mentre, nel caso dei sistemi ERP, è l'azienda a doversi adattare al *software*, nel caso dei sistemi *light ERP* è il *software* che viene confezionato su misura per la piccola impresa, e questo comporta un sostanziale vantaggio in termini di costi, in quanto tale personalizzazione permette spesso di

⁵³ SAP è l'acronimo di "Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung", che significa "Sistemi, Applicazioni e Prodotti nell'elaborazione dei dati". La società fu fondata nel 1972 a Walldorf, in Germania, e attualmente è quotata nella Borsa di Francoforte e in quella di New York (NYSE).

⁵⁴ A. Quagli, P. Dameri, I. Inghirami, 2005

evitare la reingegnerizzazione dei processi, o in termini tecnici BPR (*Business Process Reengineering*), dal momento che il nuovo sistema gestionale comporterà delle procedure che si adatteranno alla modalità di operare i processi fino ad allora utilizzata.

3.2.3 – Il software gestionale adottato da TISO ALFREDO & FIGLI SRL

L'impresa familiare analizzata nel secondo capitolo, TISO ALFREDO & FIGLI SRL, da qualche anno ha implementato il software gestionale "*Manager Up/Open Manager*" sviluppato da Dylog Italia Spa, *software house* nata nel 1980 e ad oggi uno dei principali attori nel mercato italiano dell'*information and technology*.

Dylog, fra le altre, ha sviluppato una linea di *software* adatti alle varie tipologie di attività imprenditoriali, fra cui aziende commerciali, aziende di produzione e aziende di autotrasporti, e l'adozione di tali applicativi, strutturati a moduli, consente alle imprese di essere flessibili di fronte a cambiamenti tecnologici e del mercato. Inoltre la loro modularità permette una crescita graduale, dal momento che l'impresa potrà decidere di implementare ulteriori moduli in tempi successivi, essendo totalmente integrabili con quelli già installati, senza penalizzare le loro funzionalità.

La necessità di un *software* gestionale e di informatizzare l'azienda fu evidente agli occhi della titolare di TISO ALFREDO & FIGLI SRL fin dal 2008 con la crisi del settore edilizio, in quanto in un contesto che, come detto precedentemente, penalizzava l'impresa rispetto ai *competitor*, serviva un maggior controllo dei processi per massimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili e per aumentare le marginalità di guadagno. I primi moduli del *software* gestionale che vennero implementati furono quelli relativi alla contabilità e alla gestione del magazzino.

Per quanto riguarda il modulo Contabilità, esso consente di gestire le questioni contabili e fiscali, permettendo inoltre di tenere la contabilità di più imprese e di esercizi differenti. Esso svolge una funzione di supporto alle attività operative registrando movimentazioni quali fatture di pagamento e di incasso, e facilitando gli adempimenti fiscali, come per esempio le dichiarazioni IVA. In particolare

semplifica le operazioni contabili attraverso la gestione del piano dei conti, che può essere personalizzato dall'utente e che consente di recuperare in qualsiasi momento i saldi contabili di cui si ha necessità e di elaborare grafici sintetici sugli andamenti. Inoltre, al momento della registrazione di un conto cliente o fornitore, avviene in maniera automatica la codificazione di questo, riducendo in tal maniera le tempistiche per le registrazioni successive. Le note contabili poi sono collegate con le attività degli altri moduli, per cui con la registrazione di una nota contabile è possibile rettificare in maniera automatica altre operazioni come per esempio quelle riguardanti le ritenute d'acconto, le scadenze, i cespiti e i centri di costo e di ricavo. Tale modulo consente anche di effettuare simulazioni per quanto riguarda gli ammortamenti delle immobilizzazioni all'interno dell'esercizio, in modo tale da poter elaborare bilanci provvisori. Tale funzionalità permette anche di automatizzare la rilevazione dei ratei e dei risconti, consentendo la gestione automatica delle operazioni di assestamento di fine esercizio, quando tali movimentazioni simulate diventeranno reali.

Come detto, il modulo contabilità è il centro del sistema gestionale, a cui poi possono essere integrati altri moduli a seconda delle esigenze; vista l'attività svolta da TISO ALFREDO & FIGLI SRL, ovvero di produzione di calcestruzzo e di distribuzione di materiali da costruzione, risultava fondamentale per la titolare un controllo più efficiente delle scorte, e per tale ragione fu implementato il modulo Magazzino del *software* gestionale *Open Manager*. Attraverso questo modulo si possono gestire contemporaneamente uno o più magazzini, potendo associare ad ogni articolo un formato testo e multimediale in modo tale da poter creare facilmente un catalogo con lo *stock* di merce e prodotti disponibili. Tale modulo inoltre può essere collegato con i moduli commerciali, ovvero Acquisti e Vendite, e di produzione, in maniera tale che le movimentazioni commerciali aggiornino in maniera automatica il magazzino, e fra le sue principali funzioni vi è quella di assegnare ad ogni articolo un valore progressivo. In genere il piano di codifica degli articoli consiste nella definizione di una serie di caratteristiche degli articoli, a cui viene assegnato un codice specifico, in modo tale da ottenere per ogni categoria d'articolo un codice univoco; per distinguere poi gli oggetti appartenenti alla stessa categoria e con caratteristiche comuni viene applicato in fondo al codice

un numero progressivo. Il *software* offre di *default* delle soluzioni di codificazione, tuttavia queste possono essere integrate inserendo nuovi campi, potendo così ottenere nuove serie progressive personalizzate. L'impresa TISO ALFREDO & FIGLI SRL ha utilizzato tale modulo anche per la generazione di *barcode*, dal momento che il modulo offre tale funzionalità per associare ad ogni articolo e al suo identificativo un codice a barre secondo gli standard più conosciuti, quali sono il codice EAN e il codice UPC: per un'azienda di produzione e distribuzione si tratta di una semplificazione di grande rilievo, sia in termini di costi che di tempi. Anche tale modulo consente di effettuare movimentazioni sia reali che simulate, e permette di creare più di una distinta base⁵⁵ per singolo articolo, a seconda del contesto a cui si riferisce, con un limite di novantanove livelli; tale funzionalità risulta particolarmente utile all'impresa in questione che, producendo varie tipologie di calcestruzzo che vengono utilizzate in contesti differenti, ha la necessità di poter costruire diverse distinte base. Il *software* poi permette di generare *report* ed effettuare analisi per quanto riguarda la rotazione del magazzino e il suo ricarico, ed è aperto all'importazione ed esportazione dati da/a fogli elettronici del pacchetto *Microsoft Office*. Il modulo dispone dunque di funzionalità utili per una gestione più efficiente delle scorte.

Recentemente l'azienda in questione, soddisfatta di come il *software* abbia contribuito a semplificare la gestione dei processi, ha implementato un modulo commerciale relativo a Vendite, Offerte e Ordini Clienti. Tale modulo si integra completamente con i moduli Contabilità e Magazzino, in quanto permette di gestire l'emissione di documentazioni di vendita come documenti di trasporto (DDT) e fatture, e il *software* aggiorna in maniera automatica sia le operazioni contabili che le movimentazioni del magazzino. Il modulo Vendite va a gestire, in particolare⁵⁶:

1. Le condizioni commerciali di vendita;
2. Gli ordini dei clienti;

⁵⁵ La distinta base di un prodotto è uno schema contenente tutti i componenti e sottoinsiemi di elementi che vanno a costituirlo. Generalmente è a forma di albero genealogico nella cui cima, ovvero al livello zero, vi è il prodotto finito, e a scendere vi sono gli altri livelli con tutte le componenti, dalle materie prime ai semilavorati.

⁵⁶ M. Pighin, A. Marzona, 2005

Per quanto riguarda il primo punto, il *software* permette di formulare listini con i prezzi dei prodotti, definire politiche di sconto in base a quantità o valori acquistati dal cliente e di calcolare le percentuali di provvigione da applicare ad eventuali agenti di vendita. Per quanto riguarda il secondo punto, invece, consente di gestire le quattro fasi di un ordine del cliente, consistenti nella ricezione dell'ordine, nell'elaborazione, nella sua evasione e infine nell'analisi dell'insieme degli ordini effettuati. Al momento della ricezione dell'ordine il *software* verifica le condizioni del cliente e la sua solvibilità, e questo permette di eventualmente premiare i clienti più puntuali nei pagamenti con sconti. Nella fase di elaborazione dell'ordine è fondamentale l'interazione con la gestione del magazzino per verificare la disponibilità, e qualora vi sia il lasciapassare l'ordine può essere evaso. È in questa terza fase, l'evasione dell'ordine, che il sistema offre un grande contributo, in termini di generazione dei documenti mediante il semplice inserimento del codice a barre dell'articolo. L'ultima fase di analisi consiste nell'elaborazione di *report* e analisi per valutare l'andamento delle vendite e il peso ricoperto sul mercato.⁵⁷

Attualmente questi sono i tre moduli del *software* gestionale implementati dall'impresa e che, a parere della titolare Marianna Tiso, hanno permesso un maggiore controllo dei processi aziendali e dell'andamento delle *performance*, a testimonianza del fatto che anche molte imprese di dimensioni ridotte stanno realizzando l'importanza di informatizzarsi al fine mantenersi competitivi. A tal riguardo tuttavia, risulta fondamentale la visione dell'amministratore, perché talvolta una gestione accentrata dell'attività comporta una certa riluttanza a considerare soluzioni che possono "spersonalizzare" l'impresa. Al contrario invece, una visione dell'imprenditore (o della famiglia proprietaria) più moderna e "distaccata", incentiva investimenti e azioni che permettano di strutturare l'impresa affinché questa possa proseguire la propria attività, sempre secondo le linee definite dall'assetto proprietario, ma in maniera più indipendente dalle sorti di esso. Ed è il caso della Dott.sa Marianna Tiso, che ha intrapreso il processo di informatizzazione dell'impresa, dopo essere intervenuta a livello organizzativo con

⁵⁷ <http://www.dylog.it/software/aziende/manager-up>

l'inserimento di responsabili di funzione ricercati sul mercato del lavoro, in quanto standardizzare e definire delle procedure è un passaggio fondamentale per strutturare l'impresa e gestire il flusso informativo in maniera più efficace. Per tale ragione l'opera di informatizzazione dell'impresa proseguirà in futuro, implementando estensioni del *software* gestionale riguardanti il sistema di profilazione del cliente (*Customer Relationship Management*) e strumenti di *Business Intelligence*.

3.2.4 – Azioni e iniziative sviluppate attraverso il gestionale ERP

Tra i vari benefici apportati dall'implementazione del *software* gestionale, l'impresa TISO ALFREDO & FIGLI SRL ha potuto intraprendere azioni indirizzate alla semplificazione dei processi e alla sperimentazione di nuove attività relative al *marketing*.

Per quanto riguarda il primo aspetto, uno dei maggiori vantaggi di cui si è potuto usufruire deriva dalla generazione automatica di *barcode* da parte del software; in particolare ciò ha permesso di velocizzare in maniera esponenziale le tempistiche d'azione e di semplificare i processi. Infatti precedentemente la codificazione veniva gestita in maniera manuale, assegnando un codice prodotto ad ogni articolo, e la pratica era naturalmente fonte di spreco di risorse e di inefficienze, vista anche la vasta gamma di prodotti venduti dall'azienda. Se è vero infatti che molti prodotti vengono messi a disposizione dai fornitori con relativo codice a barre e con lo stesso codice vengono riemessi sul mercato, è vero anche che molti prodotti vengono venduti in maniera sfusa, come per esempio il cemento piuttosto che altri articoli di materiale da costruzione; disporre di un procedimento automatico di generazione di codici identificativi e di *barcode* ha permesso di automatizzare i processi, anche se la velocità ottimale si raggiungerà nel momento in cui gli altri attori della filiera produttiva adotteranno anch'essi l'utilizzo del codice a barre. A livello pratico la generazione di un *barcode* è estremamente semplice e veloce, in quanto nella maschera apposita del modulo "magazzino" basta selezionare la tipologia di prodotto e in maniera automatica avviene la

generazione del codice di riferimento, e i vantaggi che se ne sono tratti, a detta del responsabile tecnico, riguardano innanzitutto una maggiore velocità di lettura dei codici, e una precisione decisamente maggiore che permette di ridurre il *gap* tra il flusso fisico del magazzino e il flusso informativo.

L'impresa inoltre sta sperimentando, in maniera combinata con il supporto del modulo "vendite", attività di marketing online, sia tramite l'utilizzo di web-mail che di SMS, indirizzando offerte promozionali ai propri clienti. Inizialmente le promozioni venivano indirizzate mensilmente a tutti i clienti, previo consenso, e tale attività veniva gestita in maniera del tutto manuale, tramite contatti telefonici e l'invio di e-mail. Con l'implementazione del modulo vendite è stato possibile sviluppare ulteriormente tale iniziativa, dal momento che offre informazioni sull'andamento delle vendite, ed è dunque possibile categorizzare il parco clienti in base al valore acquistato al momento della formalizzazione dell'offerta in un determinato ultimo arco temporale; tale funzionalità ha offerto la possibilità di poter indirizzare offerte mirate al singolo cliente. Un'ulteriore evoluzione dell'attività di *marketing*, stimolata dal processo di informatizzazione apportato dall'implementazione del *software*, è stata lo sviluppo di un'*app*, disponibile al momento per dispositivi *Android*, attraverso cui è possibile effettuare ordini *online*. Si tratta di una fase di test di attività che possono essere talvolta anche inusuali per una piccola impresa nel settore delle costruzioni, e che possono risultare incomprese dai propri clienti; tuttavia i primi segnali di queste iniziative di *marketing* sono incoraggianti in termini di fidelizzazione del cliente. La sfida consiste nel far apprezzare in maniera sempre maggiore l'utilizzo di questi strumenti a tutti i clienti, in modo tale da affiancare al classico rapporto *in-store* anche un'esperienza d'acquisto *out-store*. In quest'ottica dunque, l'impresa cerca di rafforzare la propria presenza online attraverso i canali social, e al sito web affianca una pagina *facebook* attraverso cui cerca di avvicinarsi ai propri clienti, non solo promuovendo l'attività bensì anche comunicando, con la semplicità che offre un *post* di un *social network*, i propri valori e la propria storia, partecipando e promuovendo inoltre in maniera attiva le iniziative della comunità lidense e veneziana in generale.

Se l'implementazione del *software* gestionale da un lato ha apportato indubbi benefici a livello strettamente funzionale, dall'altro ha attivato una mentalità aperta all'innovazione e alla sperimentazione di attività non comuni del settore, e questo va a rafforzare la visione del sistema gestionale come strumento strategico in ottica dell'incremento delle *performance*.

3.3 – Estensioni del sistema ERP

3.3.1 – Il sistema di Customer Relationship Management

Il sistema di *Customer Relationship Management* (CRM) è un fattore imprescindibile per un'azienda che voglia crescere e affermare la propria presenza sul mercato, in quanto permette di ricavare informazioni riguardo la relazione con i suoi clienti. Il CRM, tuttavia, non va considerato solo come un semplice supporto informatico, bensì come un approccio di gestione che deve permeare tutta l'azienda, in tutte le sue variabili, e attraverso il quale si possano migliorare le *performance*. La sola implementazione di un *software* CRM non basta per la creazione di valore, occorre quindi sviluppare una cultura aziendale che sia orientata alla relazione con il cliente e integrare le varie funzioni organizzative dell'azienda in quest'ottica, attraverso una migliore integrazione tra attività, come per esempio il *marketing* e il *customer care*.

La gestione della relazione con il cliente, con il supporto del sistema di CRM, passa attraverso quattro *step*⁵⁸:

1. Identificazione del cliente;
2. Segmentazione della clientela;
3. Gestione dell'interazione con il cliente;
4. Creazione di un rapporto personale con il cliente.

Nella prima fase si tratta di ricreare quel rapporto quasi personale che di solito si sviluppa fra il cliente e, per esempio, il suo negoziante di fiducia. Il *software* permette di fare ciò attraverso l'archiviazione di dati e informazioni, anche intime, sul cliente che si raccolgono durante le conversazioni e le interazioni, in maniera tale da personalizzare la relazione con il cliente nella misura maggiore possibile. In questo modo, agli addetti al *customer relationship management* basterà aprire, sul proprio computer, la scheda relativa al cliente per formalizzare le offerte e le

⁵⁸ S. Lamonica, M. Piraccini, D. Venegoni, *Customer relationship management. Strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente*, IPSOA Editore, 2002

proposte più adatte alle singole esigenze. Una grande svolta nella gestione della relazione con il cliente nella grande distribuzione organizzata (GDO) arrivò con l'introduzione delle cosiddette carte fedeltà, le quali consentono di monitorare il comportamento d'acquisto di ogni singolo cliente e di archiviare nel *database* un enorme quantità di dati, utili per gestire e indirizzare in maniera più efficace le proprie risorse, attraverso per esempio la realizzazione di attività promozionali nei confronti della clientela meno "fedele". La seconda fase è una diretta conseguenza della prima, e consiste nel suddividere in categorie i propri clienti, distinguendo così, ad esempio, i "promotori" dagli occasionali, e ancora quest'ultimi dagli "infedeli". Considerato che il mercato vive in un continuo flusso dinamico, anche i clienti non stanno a guardare e valutano continuamente valide alternative al prodotto in questione, per cui un sistema di CRM deve consentire di fidelizzare, giorno dopo giorno, i propri clienti attraverso attività mirate al fine di aumentare il valore della singola relazione. Molte imprese elaborano attività di *marketing* indirizzate alla frenetica ricerca di nuovi clienti, spesso senza preoccuparsi di mantenere la fiducia di quelli esistenti; un sistema di CRM deve rielaborare dati e generare informazioni in maniera tale che il gli addetti alle relazioni con i clienti possano proporre alla categoria dei "fedeli" dei reali benefici che rinforzino il rapporto cliente-impresa. Ciò è possibile raccogliendo le informazioni sui clienti dal proprio *database* per stimare quanto essi possano valere in futuro⁵⁹ e per realizzare dunque piani di fidelizzazione atti ad aumentare la felicità, e di conseguenza, la fedeltà di ogni cliente. La terza fase riguarda l'interazione con il cliente in ottica di rafforzare la relazione, e se canali come *call-center*, sito web e *e-commerce* sono ormai molto utilizzati, con l'avvento dei *social network* occorre che l'impresa sia attiva anche in questo tipo di canale di comunicazione, per ricevere *feedback* e condividere idee con il cliente. Per tale ragione, si parla di *social CRM* come evoluzione del sistema, che si occupa innanzitutto di ascoltare i propri clienti, attuali e potenziali, individuando per esempio le *community* in cui si discute di un determinato prodotto o argomento, e di supportarli partecipando attivamente. La presenza attiva di un'impresa nei

⁵⁹ Nel *marketing* si parla di *customer lifetime value* per stimare i possibili profitti derivanti dalla relazione con il cliente in futuro

canali *social* esprime un senso di vicinanza al cliente, specie se questo dovesse aver bisogno di supporto o avesse la necessità di effettuare un reclamo, e questo spesso conduce non solo alla fidelizzazione del cliente, bensì permette anche di difendere i propri valori aziendali. Una volta che l'impresa ha identificato i propri clienti, li ha differenziati ed ha interagito con loro, mostrando così vicinanza e partecipazione attiva, occorre passare ai fatti e fare sentire il cliente importante: consiste in ciò il quarto *step*, relativo alla personalizzazione del rapporto, e solitamente viene attuato attraverso promozioni, scontistiche, pagamenti dilazionati e servizi extra indirizzati allo specifico cliente. Tali attenzioni faranno in modo che il cliente si senta coccolato e parte di una *community* esclusiva, per cui non solo si potrà contare sulla sua fedeltà, ma è anche probabile che questo ne parlerà bene ai suoi conoscenti. La logica è quindi quella di prendersi cura dei clienti esistenti per attrarne di potenziali.⁶⁰

L'azienda TISO ALFREDO & FIGLI SRL in quest'ottica sta sperimentando, come già detto, attività di *web marketing*, e a detta della titolare tale iniziativa sta rispondendo nella maniera sperata, perché attraverso promozioni mirate si sta notando un incremento della fidelizzazione dei clienti. Non accade spesso che una piccola impresa familiare, specie nel settore delle costruzioni, apprenda l'importanza di curare tali aspetti relazionali, e ancora una volta va sottolineata l'importanza della *vision* della titolare, la cui intenzione è quella di implementare in futuro, al termine di questo processo di sviluppo del marketing, il *software* di CRM sviluppato da Dylog. Si tratta di "21tiger", un applicativo che si integra con il *software* ERP di cui si è parlato sopra e con tutti i suoi moduli, ed esso in particolare va a gestire l'area commerciale attraverso il monitoraggio dei flussi, i sistemi di supporto alla clientela e i canali di comunicazione che possano garantire la migliore esperienza d'acquisto possibile. Un adeguato sistema di CRM risulta fondamentale per il processo di crescita di un'impresa, e anche una di modeste dimensioni, come nel caso di quella citata, può intravedere nella gestione delle relazioni con i clienti un fonte di vantaggio competitivo, su cui merita investire tempo e risorse.

⁶⁰ <http://blog.teamsystem.com/alyante/blog/topic/CRM>

3.3.2 – Strumenti di Business Intelligence

Gli strumenti di *Business Intelligence* rivestono il delicato ruolo di supporto alle decisioni del vertice aziendale e devono dunque elaborare informazioni e valutazioni strategiche al fine di incrementare il vantaggio competitivo dell'impresa rispetto ai *competitor*.

Se per le imprese più strutturate è più facilmente accessibile l'accesso a *software* e strumenti di tale complessità, un'impresa di dimensioni minori deve invece, con il supporto della *software house* che eroga il servizio, adattare su di sé l'applicativo, in base a quelle che sono le sue peculiarità.

Lo sviluppo della *Business Intelligence* è tuttavia vincolato dalla capacità di saper gestire una grande quantità di dati, provenienti da tutta la filiera produttiva, e per tale ragione va sottolineata ancora una volta la crucialità dell'implementazione di un sistema ERP nello svolgimento di tale attività di raccolta e archiviazione dati. Svolto questo primo *step* si può procedere con quello successivo, adottando sistemi che valorizzino quei dati e informazioni raccolti, e che elaborino *report* e indicatori che consentano di intraprendere determinate azioni con un minor grado di incertezza.⁶¹

Un'impresa che intende implementare un sistema di *Business Intelligence* dovrebbe indirizzare le proprie risorse specialmente in alcune aree⁶²:

1. La funzione acquisti, specie per quanto riguarda l'analisi dei costi di fornitura dei materiali. Attraverso strumenti di *Business Intelligence* e indicatori di *performance* è possibile infatti analizzare tempi e costi di approvvigionamento, in maniera tale da rendere più efficienti i processi di acquisto e ottenere eventuali sconti sul materiale;
2. Il controllo di gestione, al fine di ottenere indicatori e riclassificazioni di bilancio utili a una maggiore comprensione dei processi produttivi, individuando quali attività generano maggiore valore e quali invece offrono bassi margini;

⁶¹ C. Vercellis, *Business Intelligence: modelli matematici e sistemi per le decisioni*, McGraw-Hill, 2006

⁶² <http://blog.teamsystem.com/alyante/blog/topic/analisi-e-business-intelligence>

3. Per quanto riguarda la logistica, una efficiente gestione delle scorte permette un incremento in termini di efficienza dell'intero processo produttivo. Così, l'elaborazione dei dati relativi al flusso delle giacenze può consentire di ottenere indicatori sulla rotazione delle scorte e sulla loro disponibilità, in ottica di una riduzione dei costi di magazzino e di attivare una cultura di tipo *lean*⁶³.
4. Il Marketing e commerciale, che utilizza gli strumenti di *Business Intelligence*, tra cui il CRM, per realizzare attività di marketing strategiche al fine di ottenere una maggiore dominanza sul mercato;
5. La funzione risorse umane, che attraverso l'analisi del comportamento del personale può comprendere quali sono i fattori che incrementano la produttività lavorativa;
6. La direzione infine, si serve di tali strumenti per ottenere *report* complessivi, come per esempio la *balance scorecard*⁶⁴, utili per assumere decisioni strategiche.

Le soluzioni di *Business Intelligence* offerte dalle *software house* sono sempre più flessibili e ciò consente alle imprese di piccole dimensioni di trovare quella che maggiormente si adatta alle specifiche esigenze. Dylog, che ha sviluppato il *software gestionale* adottato dall'impresa analizzata, include nella sua offerta il *software "BiPo"*, una soluzione di *Business Intelligence* che ha l'obiettivo di migliorare le *performance* dell'azienda, attraverso l'individuazione dei punti deboli e l'elaborazione di scenari utili ai fini decisionali e strategici. Tale *software* è integrabile con l'ERP "*Manager Up/ OpenManager*" sopra descritto, e offre la possibilità di effettuare analisi, per esempio, su vendite, magazzino, clienti e *break even point*, e di elaborare il rendiconto finanziario. Uno dei moduli più interessanti

⁶³ La cultura della *lean production* mira alla riduzione degli sprechi durante l'attività produttiva, e uno dei fondamenti consiste proprio nella produzione *just in time*, che prevede di alleggerire nella maniera maggiore possibile il magazzino.

⁶⁴ La *balance scorecard* è uno strumento utilizzato dal vertice e che trasmette la strategia aziendale secondo indicatori e misure riferiti a quattro diverse prospettive: prospettiva finanziaria, prospettiva dei clienti, prospettiva dei processi e prospettiva di innovazione e crescita.

di tale *software* è quello di “GeoMarketing”, che consente di effettuare analisi di mercato e di monitorare il parco clienti a livello geografico.⁶⁵

Anche alla base di questo *software* vi è la modularità, l’integrabilità con l’ERP e la semplicità nell’utilizzo, fattori discriminanti nella scelta di adottare una soluzione di *Business Intelligence* da parte di una impresa di piccole dimensioni.

⁶⁵ <http://www.dylog.it/software/aziende/altre-esigenze/bipo>

CONCLUSIONE

Il governo di impresa rappresenta un fattore che deve essere tenuto ampiamente in considerazione da ogni tipologia di impresa, qualunque siano le sue dimensioni, le sue peculiarità e il mercato in cui opera. Si può affermare che la consapevolezza riguardo la crucialità della *corporate governance*, ai fini della continuità della vita dell'impresa, rappresenta il primo passo per realizzare un buon governo di impresa, e ciò vale per le cosiddette *big firm* come per la piccola impresa familiare. Nel primo caso, infatti, si è visto come molti scandali societari possano essere ricondotti a inadeguati meccanismi di controllo, e più in generale ad una mancata cultura aziendale improntata sui principi che guidano la *corporate governance*, ovvero trasparenza e correttezza nei confronti degli *stakeholder*.

Il tema assume connotati ancora più profondi quando ci si riferisce a piccole realtà imprenditoriali, come lo è per esempio l'enorme moltitudine di imprese familiari presente nel nostro territorio, in quanto un approccio propositivo alla *corporate governance*, non solo permette di attivare un maggiore controllo sulle attività aziendali, bensì costituisce la base per creare un vantaggio competitivo sostenibile rispetto ai *competitor* del settore. In questo caso riveste una grande importanza quella che è la *vision* dell'imprenditore o dell'amministratore: spesso infatti accade che una visione dell'impresa come un bene strettamente personale, e di conseguenza caratterizzata da una gestione molto accentrata, allontani da tutte quelle iniziative che possono condurre alla realizzazione di un'adeguata *governance*; ci si riferisce per esempio al fatto di strutturare l'organizzazione ricercando *manager* professionisti sul mercato del lavoro, piuttosto che aprire l'assetto proprietario a nuovi soci o accogliere nel consiglio d'amministrazione nuovi membri non familiari. Al contrario invece, una visione più "moderna" delle dinamiche imprenditoriali e aziendali porterà ad intraprendere iniziative strettamente correlate all'esercizio di un buon governo di impresa. A tal riguardo dunque servirebbe una maggiore sensibilizzazione sul tema, sui benefici che se ne possono trarre e soprattutto sulla necessità di adottare certi comportamenti di

fronte ad un contesto competitivo sempre più dinamico, in quanto talvolta l'adozione di un comportamento piuttosto che di un altro deriva dalla mancata consapevolezza degli effetti di una decisione. È il caso per esempio della pianificazione della successione imprenditoriale: un imprenditore consapevole dell'importanza strategica di tale momento di vita dell'impresa sarà molto più orientato a preoccuparsi di pianificarlo per tempo, mentre al contrario un imprenditore che attua una gestione più accentrata dell'attività sarà più propenso a rinviare la decisione al momento più lontano possibile, senza di fatto considerare quali sarebbero le prospettive dell'impresa in caso di una sua scomparsa improvvisa.

L'approccio alla *corporate governance* dunque è una questione di mentalità in base a come si concepisce l'impresa, e se si assume un atteggiamento più aperto al cambiamento e all'innovazione, si sarà più disposti a realizzare nuove attività che possano sviluppare e, in certi casi anche cambiare, il *core business* dell'impresa, entrando nell'ottica che il rischio di stare fermi sui propri passi è forse maggiore rispetto a quello degli investimenti in strutture e risorse. Segue tale tendenza anche l'investimento nei sistemi di gestione delle informazioni, altro fattore cruciale nel determinare una buona *governance*. Infatti, i ritmi sfrenati con cui si sono sviluppati mercati e contesti competitivi hanno imposto alle imprese che volessero rimanere *leader* dei propri settori di attivare procedure di informatizzazione e di digitalizzazione dei processi aziendali, al fine di raccogliere ed elaborare con più facilità una mole enorme di dati. E da tale evoluzione dei contesti non sono rimaste escluse nemmeno le imprese di dimensioni minori, che al fine di mantenersi competitive si sono dovute adattare al contesto. Pure in questo caso tuttavia vi sono diverse modalità di approccio a tali tecnologie, e anche qui incide la *vision* del titolare, che nell'implementazione di un sistema informativo potrà vedere in maniera maggiore i costi da esso derivanti piuttosto che i benefici che se ne possono trarre in termini strategici. In ogni caso si può affermare che l'implementazione di un sistema informativo, inteso non solo come *software* gestionale bensì come sistema composto da più variabili fra cui le risorse umane, risulta cruciale ai fini di realizzare una buona *governance*. In tale direzione aiutano le soluzioni di *software* gestionali offerte dalle *software house* appositamente per le

imprese di piccole dimensioni, adattando l'applicativo alle singole peculiarità dell'impresa. La realizzazione di un sistema informativo aziendale dunque favorisce la *corporate governance* e pone le basi per un incremento delle *performance* e per un eventuale internazionalizzazione dell'attività. Un maggior controllo dei processi infatti può consentire all'impresa di estendere la propria *supply chain* all'estero e di allargare il proprio mercato geografico di riferimento.

La *corporate governance* è un tema complesso e caratterizzato da molte sfaccettature, ed è compito del titolare, o degli amministratori, permeare l'intera impresa nel suo complesso con una cultura aziendale rivolta ai principi che derivano da un adeguato governo d'impresa, in quanto fattore che può condurre ad un miglioramento delle *performance* e del benessere dei suoi *stakeholder*.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *Corso di economia aziendale*, il Mulino, 2005.
- N. Angiola, *Corporate governance e impresa familiare*, Giappichelli Editore, 2000.
- G. Baschieri, *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, 2014.
- M. Carney, *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, Baylor University, 2005.
- M. Dallochio, C. Tamarowski, *Corporate governance e valore*, Egea, 2005.
- C. Devecchi e G. Fraquelli, *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, il Mulino, 2008.
- Edizioni Giuridiche Simone, *Compendio di Diritto Commerciale*, Gruppo Editoriale Simone, 2013.
- A. Francesconi, *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, Giuffrè Editore, 2011.
- S. Lamonica, M. Piraccini, D. Venegoni, *Customer relationship management. Strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente*, IPSOA Editore, 2002.
- R. Malhotra, C. Temponi, *Critical decisions for ERP integration: Small business issues*, International journal of information management, 2010.
- R. Passeri, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, 2007
- M. Pighin, A. Marzona, *Sistemi informativi aziendali*, Pearson, 2005
- M. Popolani, *Impresa familiare e passaggio generazionale*, Il Sole 24 ORE S.p.A., 2002
- A. Pugliese, *Assetti proprietari e meccanismi di governance nelle imprese familiari*, Università di Padova, gennaio 2006
- A. Quagli, P. Dameri, I. Inghirami, *I sistemi informativi gestionali*, FrancoAngeli, 2005

G. Sapelli, *Giochi proibiti. Enron e Parmalat: capitalismi a confronto*, Mondadori, 2004

R. Simons, *sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, 2004

C. Tedeschi, *Saggi sui grandi temi della corporate governance: Governance ed azienda*, Maria Teresa Bianchi, Giuffrè Editore, 2013

J.Valacich, C.Shneider, A.Carignani, A.Longo, L.Negri, *Ict, sistemi informativi e mercati digitali*, Pearson, 2011

C. Vercellis, *Business Intelligence: modelli matematici e sistemi per le decisioni*, McGraw-Hill, 2006

A. Zattoni, *Assetti proprietari e corporate governance*, Egea, 2006

W. Zocchi, *Family Business & Azienda Familiare*, Luiss University Press-Pola S.r.l., 2007

W. Zocchi, *Gli attori del Family Business in Italia*, Luiss University Press-Pola S.r.l., 2007

<http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>

<http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/corporate-governance.php>

<http://blog.teamsystem.com/alyante/blog/topic/analisi-e-business-intelligence>

<http://blog.teamsystem.com/alyante/blog/topic/CRM>

<http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2015clean.pdf>

<http://www.dylog.it/software/aziende/altre-esigenze/bipo>

<http://www.dylog.it/software/aziende/manager-up>

<http://www.telecomitalia.com/tit/it/about-us/governance-system/CG-reports.html>