



Università Commerciale  
Luigi Bocconi



*Associazione Italiana  
delle Aziende Familiari*

## IL TOP MANAGEMENT

nelle aziende italiane a controllo familiare

#### **SPENCER STUART**

Fondata nel 1956 negli USA e operante in Italia dal 1982, Spencer Stuart è una delle società di consulenza di direzione leader nel mercato, specializzata in ricerca e selezione, di Senior Managers, Consiglieri di Amministrazione, e in progetti di Assessment e di valutazione del Consiglio di Amministrazione.

Con 50 uffici in 25 paesi, 350 consulenti nel mondo Spencer Stuart si è organizzata per Practices di settore per soddisfare le esigenze dei clienti nelle differenti aree di business. In Italia la società è presente con 2 uffici a Milano e Roma, con 14 consulenti ed un totale di 50 dipendenti. In un anno vengono affidati a Spencer Stuart oltre 4500 ricerche di senior managers ed assessments per importanti clienti che operano a livello mondiale, nelle istituzioni pubbliche, o in via di start-up. Nel 2006 il fatturato di Spencer Stuart è stato di 16 milioni di euro, registrando un trend di crescita del 26% rispetto al 2005.

#### **ASSOCIAZIONE ITALIANA DELLE AZIENDE FAMILIARI**

L'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF) è sorta nel dicembre 1997 su iniziativa di un gruppo di imprenditori con l'obiettivo di favorire la continuità e lo sviluppo delle aziende familiari.

AIdAF si propone di diffondere e sostenere l'immagine positiva delle aziende familiari, svolgere azione di formazione, promuovere modifiche legislative e fiscali che agevolino la continuità ed il progresso delle aziende familiari, organizzare incontri nazionali ed internazionali per scambi e confronti di esperienze.

AIdAF ha Associati su tutto il territorio italiano e, per poter essere vicina alle specifiche necessità locali, oltre alla sede di Milano, ha due sezioni a Roma e a Catania. E' inoltre Chapter italiano di FBN (Family Business Network) ed è associato al GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises).

---

Il tema della professionalizzazione del management delle aziende familiari è oggetto di riflessione, sia da parte degli studiosi che da parte delle famiglie imprenditoriali. Si tratta di un tema complesso e delicato poiché occorre riflettere su diversi aspetti, quali: le caratteristiche dell'azienda che determinano la propensione ad inserire top manager esterni, la diversità delle caratteristiche dei manager esterni rispetto ai manager "familiari", i criteri di selezione dei manager esterni, le criticità nel rapporto tra manager esterni e famiglia proprietaria, il giusto mix di manager di provenienza interna o esterna.

Su questo tema si è svolto a Milano il 15 novembre 2006 un convegno nel corso del quale sono stati presentati i risultati di una ricerca condotta dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari in collaborazione con AIdAF e Spencer Stuart. I lavori sono stati introdotti da Mario Boselli, Presidente AIdAF, Maurizio Sella, Promotore e Fondatore AIdAF, da Bruno Colombo, Vice Presidente Spencer Stuart e da Giovanni Pavese, Consigliere Delegato Università Bocconi.

I risultati della ricerca sono stati presentati da Guido Corbetta, titolare della Cattedra AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari e sono stati commentati nel corso di una tavola rotonda alla quale hanno partecipato Enrico Maltauro, Presidente Gruppo Maltauro e AD Maltauro Costruzioni, Marco Milani, Amministratore Delegato Gruppo Indesit ed Emilio Riva, Presidente Gruppo Riva Acciaio.

## La conduzione delle aziende familiari



### MARIO BOSELLI, PRESIDENTE AIDAF

La ricerca “Il top management nelle aziende italiane a controllo familiare” realizzata dall’Università Bocconi insieme all’AIDAF ed a Spencer Stuart fornisce una serie di informazioni di rilievo su temi che sono di fondamentale importanza per le aziende familiari in Italia.

In un’epoca come quella attuale, che è caratterizzata dal continuo cambiamento dei fattori che condizionano la vita delle aziende, la prima esigenza è rappresentata dalla capacità di saper reagire con tempestività ed adeguatezza al mutare delle situazioni, adattando nel modo migliore le strategie e le strutture. La globalizzazione impone d’altro canto alle aziende di svilupparsi, pena l’emarginazione e l’uscita dal mercato.

A queste caratteristiche, che sono comuni a tutte le società che operano nei vari mercati, le aziende familiari aggiungono l’orgogliosa ambizione della continuità, nel desiderio di mantenere nella famiglia il controllo dell’attività che è stata impostata e mantenuta da chi ci ha preceduto.

Sono questi i temi sui quali ci confrontiamo nell’ambito dell’AIDAF e per questo per noi sono importanti le informazioni che ci aiutano a capire meglio come dobbiamo organizzarci per realizzare nelle nostre aziende il miglior rapporto tra proprietà e management.

E’ con questo spirito che portiamo avanti le nostre iniziative e trovo che la ricerca i cui risultati sono qui presentati si inserisce molto bene nel nostro desiderio di capire sempre meglio come sono fatte e come funzionano le aziende familiari in Italia.

#### MAURIZIO SELLA, PROMOTORE E FONDATORE AIDAF

La nostra Associazione nacque nel 1990. Prima, per merito di Lorenzo Rossi di Montelera, c'erano delle riunioni informali anche a livello internazionale, nelle quali si parlava non tanto di come si gestisce l'azienda, ma piuttosto di come si gestiscono i rapporti con la famiglia e d'impresa.

Nel 1991 la Bocconi organizzò il primo corso in Italia per la gestione delle imprese familiari, con l'obiettivo di analizzarne i problemi ed avviare un processo di conoscenza che in quel periodo era pressoché inesistente. Una delle infinite questioni che allora affrontavamo era il modo di intendere l'impresa. In una felice intuizione la si vedeva come una "casa di luce", ovvero alla maniera nordica si poteva paragonare l'azienda ad una di quelle tipiche casette situate al limitare del bosco, tutte legno e grandi finestre trasparenti. Di notte le luci si vedono da lontano e quando qualcuno si avvicina può guardare all'interno, insomma un luogo dove trasparenza e chiarezza sono l'essenza.

Questa ricerca contribuisce ad aggiungere elementi di conoscenza su una parte importante delle scelte delle aziende familiari, in linea di continuità con lo spirito che ha animato i fondatori dell'AIDAF.



## Il top management delle aziende familiari



**BRUNO COLOMBO E UMBERTO BUSSOLATI DELL'ORTO, SPENCER STUART ITALIA**

La coincidenza o separazione della proprietà dal management nelle aziende familiari è da tempo oggetto di osservazione da parte di molti analisti che hanno sostenuto la superiorità dell'una o dell'altra soluzione, basandosi di volta in volta su contrastanti statistiche ed osservazioni di casi concreti.



Nella realtà, quando si riflette sui fattori che assicurano il successo, ci si accorge che, oltre ad una valida idea imprenditoriale e ad adeguati mezzi finanziari, l'azienda ha bisogno soprattutto di una forte e continua leadership per organizzare e motivare la struttura che la compone.

Bisogna quindi prestare particolare attenzione alle delicate situazioni in cui la leadership può diminuire o venire a mancare: successione, cambiamento delle condizioni operative, stanchezza del titolare. Sono situazioni difficili da identificare, soprattutto quando la valutazione è fatta da chi è direttamente coinvolto nella gestione.

Un'azienda ben gestita deve non solo avere dei risultati positivi nel breve termine, ma deve assicurarsi continuità nello sviluppo, il che è ancora più complicato da mantenere, perché cambiano continuamente i fattori che la condizionano, quali i concorrenti, i mercati, le tecnologie e non è facile misurarne le implicazioni.

Negli ultimi 15-20 anni l'esperienza ha fatto emergere l'utilità di una continua verifica dell'andamento della gestione per adeguarla al mutare della realtà attraverso un processo di controllo e confronto (check and balance) tra il top management ed un organo di decisione strategica, tipicamente il Consiglio di Amministrazione.

Nelle aziende familiari il controllo ed il confronto sulle strategie può essere gestito anche nell'ambito della famiglia stessa, attraverso il Consiglio di Famiglia o la delega a persone diverse dal gestore dell'azienda. Ciò può presentare però dei rischi aggiuntivi, perché ai possibili contrasti di opinione e di interesse possono aggiungersi problemi affettivi.

Per questo può essere utile far ricorso a consulenti esterni che, come Spencer Stuart, aiutino con professionalità e distacco ad identificare i manager ed i consiglieri esterni adatti nelle specifiche situazioni.

La cosa più importante per l'azienda e per la famiglia che la controlla è garantirne la continuità. In certe situazioni è meglio governare, piuttosto che insistere a gestire.

## Perché una ricerca sul Top Management delle aziende familiari

GUIDO CORBETTA, CATTEDRA AIDAF-ALBERTO FALCK DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI

Il successo delle aziende, siano esse a controllo familiare che ad azionariato diffuso, ha da sempre rappresentato un tema di riflessione di grande interesse sia per studiosi e ricercatori che, soprattutto, per manager e azionisti. Questo tema ha alimentato, nel tempo, un dibattito riconducibile a due impostazioni prevalenti. Una prima prospettiva considera il successo aziendale come risultante di variabili esogene riconducibili in sostanza alle caratteristiche del settore e dell'ambiente economico in senso ampio. Una seconda prospettiva enfatizza invece il ruolo dell'alta direzione aziendale nel determinare l'orientamento strategico dell'azienda e, conseguentemente, il suo successo sul mercato.



Le recenti discussioni sui temi della corporate governance hanno chiarito l'importanza di progettare meccanismi di governo efficaci, trasparenti ed equi, che limitino i fenomeni di malgoverno delle aziende e contribuiscano al loro sviluppo. I numerosi studi che chiariscono l'importanza di meccanismi di governo efficaci sottolineano aspetti quali la composizione, la struttura ed il funzionamento del consiglio di amministrazione, soprattutto nelle aziende quotate e di maggiori dimensioni, ed il contributo che esso può dare alla creazione di valore ed alla tutela della correttezza sostanziale delle operazioni aziendali. In tal senso, i requisiti di indipendenza degli amministratori, le caratteristiche personali dei consiglieri, i limiti da porre al numero di incarichi che questi possono avere in altre aziende rappresentano temi su cui concordano ormai tutti i commentatori.

Rispetto ai modelli di gestione, invece, studiosi e manager si limitano molto spesso ad elencare una serie di tools manageriali utili per supportare il processo decisionale strategico dell'alta direzione aziendale, sottovalutando le caratteristiche personali di chi deve far applicare questi strumenti. Sono anche rare le analisi che prendono in considerazione le caratteristiche peculiari del top management delle aziende con differenti assetti proprietari. Tali premesse evidenziano l'importanza di analizzare le caratteristiche del top management nelle aziende familiari, soprattutto con riferimento al rapporto esistente tra la famiglia di controllo e l'azienda. L'analisi del top management team nelle aziende a controllo familiare permette di approfondire importanti questioni legate al tema della professionalizzazione del management e chiarisce come eventualmente un giusto mix tra manager familiari e non familiari possa contribuire al successo duraturo dell'azienda.

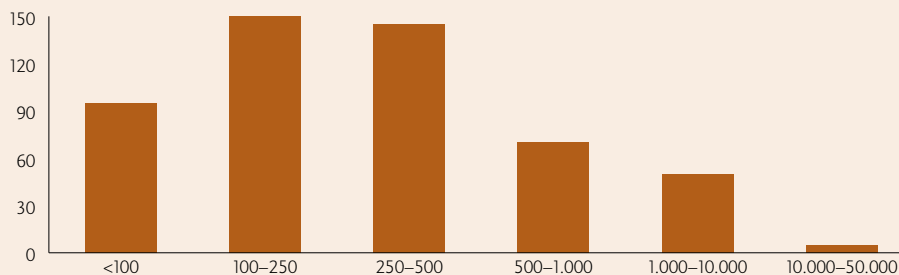
## Presentazione della ricerca

La ricerca è stata condotta su un campione costituito dalle prime 500 aziende a controllo familiare ordinate per fatturato. La selezione delle aziende è avvenuta attraverso l'analisi dell'assetto proprietario sulla base della definizione di azienda familiare come di una “azienda in cui una famiglia — o più famiglie legate tra loro da parentela o da solide alleanze — detiene/detengono una quota di capitale tale da influenzarne le principali decisioni”. Da un insieme iniziale di circa 1.300 aziende sono state così selezionate le 500 del campione d'indagine, distinguendo tra aziende quotate e non. In particolare, per le aziende non quotate sono state inserite nel campione tutte le aziende in cui una famiglia avesse almeno il 50% + 1 delle quote del capitale, mentre per le aziende quotate è stato considerato sufficiente il possesso del 30% del totale delle azioni. Nel caso di aziende che esercitano la funzione di holding, si è deciso di considerare solo il top management dell'azienda capogruppo nel caso di gruppi monobusiness, mentre sono state considerate anche le controllate nel caso di gruppi industriali operanti in business differenti.

Il campione si caratterizza per aziende appartenenti ai settori più vari, dal manifatturiero, alle costruzioni, ai servizi, ai trasporti, alle comunicazioni. Si tratta di aziende di dimensioni medie e grandi, come confermato dalla concentrazione del 50% del campione tra i 100 e i 500 milioni di euro di fatturato. Le aziende quotate sono 116, ovvero circa il 23% del campione, di cui 90 con un fatturato superiore ai 100 milioni di euro. Ciò conferma che la realtà delle aziende italiane a controllo familiare non riguarda solo le piccole e medie imprese, bensì molte delle aziende e dei gruppi più importanti del mercato azionario italiano.

La ricerca ha coinvolto le principali figure del top management team: Presidente, Amministratore Delegato (CEO), Direttore Generale e Direttore Finanziario (CFO).

IL CAMPIONE: NUMERO DI AZIENDE PER CLASSI DI FATTURATO





A tal fine, sono state predisposte due versioni del questionario. La prima, rivolta ai Presidenti delle aziende, trattava alcuni aspetti generali quali i dati anagrafici, la performance aziendale, gli aspetti di corporate governance, ma soprattutto il processo di selezione dei top executive. Il secondo questionario, rivolto alle tre figure manageriali indicate (CEO, CFO e Direttore Generale), integrava gli aspetti precedenti con temi più direttamente associati alle caratteristiche del top management team, quali il livello di delega, l'integrazione nel gruppo di lavoro, la velocità decisionale, l'esperienza funzionale. Sono state ottenute 157 risposte, corrispondenti a 113 aziende. Rispetto alle 500 imprese del campione è stata così ottenuta una redemption del 23% ed in diversi casi è stato possibile ottenere più risposte per la stessa azienda.

LE AZIENDE RISPONDENTI			
Fatturato (Mio €)	Campione	Rispondenti	Redemption
> 500	117	35	29,9%
500-250	141	28	19,8%
< 250	242	50	20,7%
TOTALE	500	113	23%

## I RISULTATI

L'analisi dei questionari ottenuti ha permesso di tracciare un profilo generale delle aziende rispondenti. In particolare, sono stati messi in luce tre aspetti: assetto proprietario e di governo; caratteristiche del top management team; relazioni tra top management team e performance aziendale.

### L'ASSETTO PROPRIETARIO E DI GOVERNO

L'analisi dell'assetto proprietario ha confermato alcune delle caratteristiche tipicamente riconducibili al modello del capitalismo italiano. In generale, è possibile affermare che in Italia le aziende a controllo familiare di medie e grandi dimensioni si caratterizzano per un consistente controllo da parte della famiglia proprietaria, che risulta totalitario nel 40% delle aziende rispondenti. Tuttavia, la concentrazione della proprietà nelle mani di una famiglia diminuisce al crescere della dimensione aziendale, mentre aumenta la presenza di investitori istituzionali nazionali ed internazionali. Il dato suggerisce che le aziende che hanno intrapreso un percorso di crescita hanno sacrificato il controllo totalitario o di maggioranza per garantirsi un accesso al mercato azionario e meglio perseguire l'obiettivo dello sviluppo con il contributo di investitori professionali, sia in termini di capitali che di competenze. Questo fenomeno si verifica soprattutto nelle aziende più 'giovani', guidate dalla prima generazione familiare. Al contrario, le aziende di seconda e terza generazione confermano una certa tendenza a voler concentrare il controllo nelle mani della famiglia o di pochi altri soggetti cui sono legate da relazioni di fiducia.

Per quanto riguarda l'assetto di governo, l'analisi della struttura del Consiglio di Amministrazione (CdA) ha evidenziato significative differenze tra aziende quotate e non. In particolare, mentre per le aziende quotate il rispetto delle raccomandazioni del codice di autodisciplina di Borsa Italiana ha ormai determinato un certo allineamento alle best practices internazionali, nelle aziende non quotate permane una situazione più tradizionale. Ciò che accomuna aziende quotate e non, invece, è la presenza di membri della famiglia di controllo negli organi di governo dell'azienda, seppur con differenze legate principalmente alla dimensione aziendale, alla concentrazione della proprietà, alla presenza del fondatore ed alla presenza di un CEO familiare. In particolare, le analisi hanno evidenziato i seguenti aspetti:

- > la dimensione del CdA e la presenza di comitati del CdA sono maggiori in aziende con struttura proprietaria più aperta. Nelle aziende a controllo totalitario la dimensione media del CdA è di 5,3 consiglieri, che sale a 9,2 consiglieri nel caso di aziende con struttura proprietaria più aperta. Rispetto ai comitati del CdA le differenze tra aziende familiari con differenti concentrazioni della proprietà sono ancora più evidenti. L'incidenza delle aziende a controllo totalitario che prevedono almeno uno dei comitati del CdA raccomandati dai principali codici di autodisciplina e dalle best practices internazionali (audit, remunerazione e nomine) è pari all'8%, mentre la stessa sale al 52% nel caso di aziende con assetto proprietario più aperto.

- > La presenza di outsiders, ossia di consiglieri esterni senza incarichi manageriali in azienda, è significativamente correlata alla concentrazione della proprietà. L'incidenza di outsiders sul totale dei membri del CdA è infatti del 20% in aziende a controllo totalitario da parte di una famiglia, mentre sale al 40% in aziende con controllo della famiglia non totalitario.
- > La presenza di familiari nel CdA è sempre elevata, sia in aziende controllate interamente dalla famiglia che in aziende con assetto proprietario più aperto. In particolare, l'incidenza dei consiglieri appartenenti alla famiglia di controllo sul totale dei consiglieri è del 56% in aziende a controllo totalitario, rispetto al 48% delle aziende controllate con una quota del capitale non totalitaria.

CORPORATE GOVERNANCE: LA STRUTTURA DEL CDA	Concentrazione della proprietà della famiglia		
	Tutte le aziende	Controllo totalitario	<100%
Dimensione Cda	7,7	5,3%	9,2%
Presenza di Comitati	34%	8%	52%
Numero di riunioni	6,4	6,2%	6,6%
Familiari nel Cda	52%	56%	48%
Incidenza outsiders	33%	20%	40%
Incidenza indipendenti	22%	18%	24%

Tra i diversi temi oggetto di analisi, quello della ricerca dei consiglieri di amministrazione è probabilmente uno dei più rilevanti. Poiché gran parte della qualità dei meccanismi di governo delle aziende dipende in sostanza dalle modalità di selezione dei consiglieri, i risultati forniscono delle indicazioni piuttosto chiare su come le aziende a controllo familiare interpretano questo tema. Ancora una volta sono alcune variabili, ed in particolare la concentrazione della proprietà, la presenza di un CEO familiare e la dimensione aziendale a spiegare gran parte delle tendenze rilevate. In particolare, la ricerca evidenzia i seguenti aspetti:

- > il ricorso al network della famiglia proprietaria come modalità di ricerca dei consiglieri risulta sempre particolarmente elevato, soprattutto in imprese con maggiore concentrazione della proprietà, con un CEO familiare e di minori dimensioni (meno di 250 Mio €). La selezione dei consiglieri avviene infatti facendo ricorso al network della famiglia nel 71% dei casi in aziende a controllo totalitario, nel 78% dei casi in aziende con un CEO appartenente alla famiglia di controllo e nel 79% dei casi in aziende con fatturato inferiore ai 250 Mio €. Il ricorso al network della famiglia come modalità di ricerca dei consiglieri scende invece al 60% nelle aziende con assetto proprietario più aperto, al 59% nelle aziende con un CEO esterno alla famiglia di controllo, ed al 50% nelle aziende con fatturato superiore ai 250 Mio €.
- > il ricorso agli head hunters per la ricerca dei consiglieri risulta mediamente piuttosto contenuto (il 7% dei casi sul totale del campione), ma diventa più rilevante in aziende con un CEO esterno alla famiglia di controllo (18% dei casi).

CORPORATE GOVERNANCE: LA SELEZIONE DEI CONSIGLIERI	Concentrazione della proprietà della famiglia				
	Tutte le aziende	CEO familiare	Non familiare	Controllo totalitario	<100%
Network famiglia	63%	78%	59%	71%	60%
Fiduciari	18%	16%	24%	19%	20%
Head hunting	7%	3%	18%	5%	10%

## IL TOP MANAGEMENT TEAM

La ricerca, per chiarezza e uniformità interpretativa, considera come top management team l'insieme del CEO e dei responsabili di funzione, o l'insieme di persone che siedono in un comitato di direzione o in un management board. L'analisi dei dati raccolti ha consentito di delineare il quadro descrittivo che segue. Anzitutto, è stato possibile evidenziare alcune caratteristiche dei soggetti rispondenti, riportate in tabella.

IL TOP MANAGEMENT: LE CARATTERISTICHE DEMOGRAFICHE DEI RISPONDENTI

Figure Coinvolte nella ricerca (# Risposte)	Presidente (N=51)	CEO (N=58)	CFO (N=44)
Percentuale di non familiari	10%	64,9%	79,5%
Seniority media in azienda	29,8	15,4	8,9
Età media	60	51,5	45,5
Incidenza femminile	14%	3,6%	7%
Remunerazione media (€)	318.000	324.000	160.000
In che % hanno ricoperto posizioni simili in altre aziende	34%	44%	58%

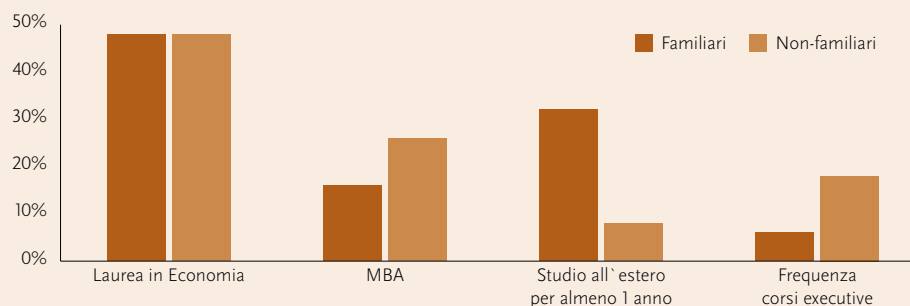
In secondo luogo, è stato possibile tracciare un profilo del top management team, che nelle aziende italiane a controllo familiare si compone in media di 9,5 membri ed in oltre il 60% dei casi è formato da un numero di persone compreso tra 1 e 8. La dimensione media del top management team varia soprattutto in funzione della quotazione dell'azienda. Le aziende che contano il maggior numero di top manager sono le aziende quotate, che presentano un team manageriale composto di 11,3 membri contro gli 8,6 delle aziende non quotate. A queste prime indicazioni di composizione si aggiungono alcuni caratteri di 'familiarità' che la ricerca ha evidenziato. Tra questi, l'incidenza dei manager familiari all'interno del top management team risulta mediamente del 33%, ed è maggiore in aziende con un CEO familiare, non quotate, in cui è presente il fondatore, con maggiore concentrazione della proprietà e di dimensioni inferiori (meno di 250 Mio €). Nonostante una rilevante presenza di manager familiari, lo studio ha evidenziato anche una tendenza piuttosto forte ad avere CEO esterni alla famiglia di controllo, come si osserva nel 64,9% dei casi.

L'analisi del background formativo e dei criteri di selezione ha consentito poi di mettere in luce alcune differenze tra top manager familiari e non. In particolare, la ricerca ha evidenziato una maggiore propensione da parte dei top manager non familiari a frequentare corsi MBA ed executive, cui si contrappone la tendenza dei membri della famiglia a realizzare una maggiore esperienza all'estero.

IL TOP MANAGEMENT: DIMENSIONI DEL TEAM ED INCIDENZA DI FAMILIARI	Azienda quotata		Fondatore in azienda		CEO familiare		Concentrazione della proprietà		
	No	Sì	No	Sì	No	Sì	100%	50-99%	<50%
Dimensione del TMT (#)	8,6	11,3	9,6	8,4	9,6	9,0	8,6	9,5	10,8
Incidenza % di familiari nel TMT	29%	21%	21%	37%	14%	34%	30%	25%	18%

Anche le competenze richieste ai top manager variano a seconda che essi appartengano o meno alla famiglia di controllo. Mentre le competenze richieste ai manager familiari sono imprenditorialità, fedeltà e diligenza, nel caso di manager non familiari si ricerca soprattutto una rilevante esperienza manageriale. Grande rilievo assumono infine anche i meccanismi di selezione dei top manager. Tra questi il più importante è risultato il ricorso ad head hunters, che rappresenta la modalità di selezione dei top manager utilizzata nel 50% dei casi dalle aziende rispondenti. Inoltre, il ricorso ad head hunters diventa particolarmente rilevante in aziende con un CEO esterno alla famiglia di controllo, dove questa modalità di ricerca e selezione dei top manager rappresenta una prassi molto diffusa (82% dei casi). Quando il CEO

IL TOP MANAGEMENT:  
BACKGROUND FORMATIVO



appartiene alla famiglia di controllo, invece, il ricorso a professionisti del settore scende al 44% dei casi. La ricerca e la selezione dei manager attraverso il network familiare appare un canale ampiamente sfruttato in tutte le circostanze, e soprattutto in aziende in cui la famiglia controlla interamente il capitale (50% dei casi, contro 33% nelle aziende a controllo familiare non totalitario), ed in aziende con un CEO familiare (50% dei casi contro il 35% di aziende con CEO non appartenente alla famiglia di controllo). Le candidature spontanee, invece, si verificano soprattutto nelle aziende di minori dimensioni (sotto i 250 Mio €), rispetto alle quali si hanno candidature spontanee nel 25% dei casi. Nelle aziende più grandi, con fatturato superiore ai 500 Mio €, le candidature spontanee si verificano invece solo nell'11% dei casi.

IL TOP MANAGEMENT: MECCANISMI DI SELEZIONE	Tutte le aziende	Quotazione		La concentrazione della proprietà della famiglia (%)		CEO Familiare	
		No	Sì	Controllo totalitario	< 100%	No	Sì
Head Hunting	50%	51%	46%	54%	47%	82%	44%
Network famiglia	41%	44%	31%	50%	33%	35%	50%
Candidature spontanee	18%	16%	23%	15%	20%	12%	25%

Un altro aspetto che la ricerca ha voluto esplorare riguarda il rapporto tra il top management, la famiglia e l'azienda. L'elaborazione dei dati raccolti su aspetti quali l'autonomia e la delega, la propensione al rischio, la valorizzazione personale e la motivazione e gli incentivi dei top manager aziendali ha consentito di tracciarne il profilo. I risultati più confortanti si hanno per i manager appartenenti alla famiglia, che trovano nell'azienda una fonte di motivazione ed incentivi, sia a livello personale che professionale. Le tendenze riscontrate nei manager non familiari, invece, delineano un quadro più controverso. I CEO non familiari vedono l'azienda come un'opportunità di sviluppo personale, godono di riconoscimento e di delega, ma hanno un livello di motivazione inferiore rispetto ai manager familiari. I CFO non familiari considerano l'azienda soprattutto come un'opportunità professionale, ma godono di scarsa autonomia e delega. Queste tendenze sono confermate da una successiva analisi rispetto alla condivisione dei valori della famiglia proprietaria da parte dei manager non familiari. In generale, solo la metà dei manager non familiari si considera vicina ai valori ed alla cultura della famiglia proprietaria ed addirittura solo uno su cinque vorrebbe ripetere in futuro un'esperienza di lavoro in un'azienda a controllo familiare.

**IL RAPPORTO TRA MANAGER, FAMIGLIA  
E AZIENDA NELLE DIVERSE CLASSI DI  
RISPONDENTI**

	Gruppo 1: I CEO non familiari (N=27)	Gruppo 2: I CFO non familiari (N=23)	Gruppo 3: I Manager familiari (CEO + CFO, N=18)
Autonomia e delega	Medio/Alta	Bassa	Alta
Propensione al rischio	Alta	Bassa	Media
Valorizzazione personale	Medio/Alta	Medio/Alta	Alta
Motivazione ed incentivi	Bassa	Bassa	Alta

**LA RELAZIONE TRA TOP MANAGEMENT E PERFORMANCE**

La parte finale dello studio analizza le possibili relazioni tra top management e performance aziendali, misurate in termini di redditività operativa realizzata dall'azienda nell'ultimo anno. Il modello ha considerato diverse variabili, di cui alcune 'classiche' della letteratura sul top management team, ed altre specifiche del contesto delle imprese a controllo familiare, che hanno evidenziato i risultati interessanti.

I risultati delle analisi dimostrano che rispetto al campione delle aziende italiane a controllo familiare considerate, la presenza di un CEO familiare ha un impatto positivo sulla performance aziendale, che tende a diminuire all'aumentare della sua seniority in azienda. Gli argomenti a supporto di questi risultati possono essere diversi. Anzitutto, l'azienda a controllo familiare dimostra di avere bisogno della capacità imprenditoriale e della conoscenza dei meccanismi interni all'azienda che un manager familiare tipicamente possiede. Inoltre, la presenza di un membro della famiglia alla guida dell'azienda potrebbe garantire un controllo efficace sui comportamenti dei manager non familiari, ed un costante perseguimento degli interessi dell'azienda a fronte di quelli personali. I motivi per cui i vantaggi legati alla presenza di un CEO familiare diminuiscono all'aumentare della sua seniority in azienda si spiegano con la scarsa propensione al cambiamento ed all'innovazione che aziende guidate per molti anni dalla medesima persona tendono ad avere.

E' stato poi considerato un ulteriore indicatore, il family ratio. Questo indicatore rappresenta l'incidenza di manager familiari sul totale, ed è un indicatore sintetico di 'familiarità' del top management team. I risultati dell'analisi dimostrano come una maggiore incidenza di manager familiari sul totale abbia una influenza negativa sulla redditività operativa dell'azienda. Questo conferma che una certa presenza di manager esterni alla famiglia, con la conseguente maggior professionalizzazione del management, sia necessaria per il successo dell'azienda. E' stato inoltre osservato che l'impatto negativo della presenza di familiari nel top management team diventa massimo in situazioni in cui esiste un bilanciamento tra manager familiari e non, ossia quando il vertice decisionale presenta una composizione 'mista' e sostanzialmente paritetica



---

tra familiari ed esterni. Tale risultato, che merita ulteriori approfondimenti, anticipa come la convivenza tra manager appartenenti alla famiglia e manager esterni possa presentare delle insidie e delle tensioni da gestire con attenzione. In particolare, questa situazione si riscontra nelle aziende che stanno gestendo una transizione da un management prevalentemente familiare ad uno professionale. I risultati della ricerca suggeriscono che questa transizione può rivelarsi dolorosa per l'azienda, e che pertanto dovrebbe essere veloce e radicale.

## CONCLUSIONI

Il profilo del top management team delle aziende italiane a controllo familiare e l'analisi della relazione tra composizione del team e performance aziendale hanno permesso di evidenziare alcuni importanti temi relativi al family business in Italia.

Anzitutto, la ricerca ha evidenziato la centralità e la rilevanza del processo di professionalizzazione del management nelle aziende a controllo familiare, soprattutto al crescere delle dimensioni. Nonostante le aziende italiane a controllo familiare dimostrino un buon grado di apertura al management non familiare, il processo di professionalizzazione va gestito con molta attenzione. I manager non familiari appaiono non completamente soddisfatti della collaborazione con l'azienda e del rapporto con la famiglia di controllo, e rischiano di soffrire di scarsa delega e di non sentirsi particolarmente motivati. Tale risultato suggerisce una cautela particolare fin dalla fase di selezione del management. In tal senso il ricorso all'head hunting costituisce uno strumento efficace per la ricerca di soggetti con competenze professionali ed attitudini personali adatte al contesto nel quale si troveranno ad operare. Nella realtà attuale, invece, il ricorso al network di famiglia per la selezione dei top manager rimane un canale di selezione ancora molto presente e che in talune situazioni tende addirittura a prevalere. Inoltre, i criteri di selezione dovrebbero essere più orientati all'esperienza professionale ed alla capacità, che dovrebbero essere considerati i criteri guida sia per la selezione dei manager non familiari che per quelli familiari. Infine, è importante porre grande attenzione anche alla composizione del top management team nel suo complesso e non solo alla selezione dei singoli. La difficile convivenza tra manager familiari e non rischia infatti di compromettere l'efficacia decisionale e di creare tensioni nei vertici aziendali che possono avere ripercussioni anche in termini di redditività aziendale. Con questo non si vuole esprimere un giudizio negativo sulla presenza e sulla partecipazione dei membri della famiglia di controllo all'interno del team manageriale. L'identificazione con l'azienda e con i suoi obiettivi e le forti capacità imprenditoriali della proprietà rimangono infatti un punto di forza indiscutibile in queste realtà aziendali. Probabilmente è necessario, però, stimolare un maggiore ricambio generazionale e la partecipazione di leader giovani con idee innovative e punti di vista differenti.

## Spencer Stuart in Italy

### MILAN

Spencer Stuart  
Via Visconti di Modrone, 12  
20122 MILANO  
Tel. 02- 771251

### ROME

Spencer Stuart  
Via Atanasio Kircher, 7  
00198 ROMA  
Tel. 06-802071

For more information visit [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

## WORLDWIDE OFFICES

### Amsterdam

T 31 (0) 20.305.73.05  
F 31 (0) 20.305.73.50

### Atlanta

T 1.404.504.4400  
F 1.404.504.4401

### Barcelona

T 34.93.487.23.36  
F 34.93.487.09.44

### Beijing

T 86.10.6505.1031  
F 86.10.6505.1032

### Bogota

T 571.618.2488  
F 571.618.2317

### Boston

T 1.617.531.5731  
F 1.617.531.5732

### Brussels

T 32.2.732.26.25  
F 32.2.732.19.39

### Budapest

T 36.1.200.08.50  
F 36.1.394.10.97

### Buenos Aires

T 54.11.4313.2233  
F 54.11.4313.2299

### Chicago

T 1.312.822.0080  
F 1.312.822.0116

### Dallas

T 1.214.672.5200  
F 1.214.672.5299

### Frankfurt

T 49 (0) 69.61.09.27.0  
F 49 (0) 69.61.09.27.50

### Geneva

T 41.22.312.36.38  
F 41.22.312.36.39

### Hong Kong

T 852.2521.8373  
F 852.2810.5246

### Houston

T 1.713.225.1621  
F 1.713.658.8336

### Johannesburg

T 27 (0) 11 707.9460  
F 27 (0) 11 463.3371

### Leeds

T 44 (0) 1937.547700  
F 44 (0) 1937.547710

### London

T 44 (0) 20 7298.3333  
F 44 (0) 20 7298.3388

### Los Angeles

T 1.310.209.0610  
F 1.310.209.0912

### Madrid

T 34.91.745.85.00  
F 34.91.561.42.75

### Manchester

T 44 (0) 161 499.6700  
F 44 (0) 161 499.6710

### Melbourne

T 61.3.9654.2155  
F 61.3.9654.4730

### Mexico City

T 5255.5281.4050  
F 5255.5281.4184

### Miami

T 1.305.443.9911  
F 1.305.443.2180

### Milan

T 39.02.771251  
F 39.02.782452

### Minneapolis/St. Paul

T 1.612.313.2000  
F 1.612.313.2001

### Montreal

T 1.514.288.3377  
F 1.514.288.4626

### Mumbai

T 91.22.6637.2006  
F 91.22.6637.2008

### Munich

T 49 (0) 89.45.55.53.0  
F 49 (0) 89.45.55.53.33

### New York

T 1.212.336.0200  
F 1.212.336.0296

### Orange County

T 1.949.930.8000  
F 1.949.930.8001

### Paris

T 33 (0) 1.53.57.81.23  
F 33 (0) 1.53.57.81.00

### Philadelphia

T 1.215.814.1600  
F 1.215.814.1681

### Prague

T 420.221.411.341  
F 420.222.233.087

### Rome

T 39.06.802071  
F 39.06.80207200

### San Francisco

T 1.415.495.4141  
F 1.415.495.7524

### Santiago

T 56.2.940.2700  
F 56.2.249.7883

### Sao Paulo

T 55.11.3759.7700  
F 55.11.3759.7736

### Shanghai

T 86.21.6288.8989  
F 86.21.6288.7100

### Silicon Valley

T 1.650.356.5500  
F 1.650.356.5501

### Singapore

T 65.6586.1186  
F 65.6438.3136

### Stamford

T 1.203.324.6333  
F 1.203.326.3737

### Stockholm

T 46.8.534.801.50  
F 46.8.534.801.69

### Sydney

T 61.2.9247.4031  
F 61.2.9251.3021

### Tokyo

T 81.3.3238.8901  
F 81.3.3238.8902

### Toronto

T 1.416.361.0311  
F 1.416.361.6118

### Vienna

T 43.1.36.88.700.0  
F 43.1.36.88.777

### Warsaw

T 48.22.620.80.87  
F 48.22.620.81.87

### Washington, D.C.

T 1.202.639.8111  
F 1.202.639.8222

### Zurich

T 41.44.257.17.17  
F 41.44.257.17.18

Per eventuali copie, contattare:  
Tiziana Re on +39 02 77125220  
or [tre@spencerstuart.com](mailto:tre@spencerstuart.com).

©2007 Spencer Stuart.  
All rights reserved. For  
information about copying,  
distributing and displaying  
this work, contact  
[permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

Amsterdam  
Atlanta  
Barcelona  
Beijing  
Bogota  
Boston  
Brussels  
Budapest  
Buenos Aires  
Chicago  
Dallas  
Frankfurt  
Geneva  
Hong Kong  
Houston  
Johannesburg  
Leeds  
London  
Los Angeles  
Madrid  
Manchester  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis/St. Paul  
Montreal  
Munich  
Mumbai  
New York  
Orange County  
Paris  
Philadelphia  
Prague  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
Sao Paulo  
Shanghai  
Silicon Valley  
Singapore  
Stamford  
Stockholm  
Sydney  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington, D.C.  
Zurich