

GIOVANNI COSTA

LE AZIENDE POST-FAMILIARI

1. *Premessa*

L'evoluzione dell'azienda familiare va inquadrata nello scenario delle mutazioni dei modelli di capitalismo. Stiamo andando verso un'omologazione dei modelli di business indotta da un'economia globale, oppure avranno ancora un ruolo le specificità? E quali specificità? Quelle dei diversi territori o quelle delle singole imprese? Per rispondere si possono considerare tre modelli di competizione: il primo, il modello della convergenza forzata dal mercato e dalla globalizzazione [Ferrarese 2000; Galgano 2005]; il secondo, il modello della varietà dei capitalismi nazionali [Albert 1991] e il terzo il capitalismo della *legacy*, dell'eredità, della storia, delle competenze accumulate dalle singole imprese [Berger 2006]. I tre modelli possono anche convivere nello stesso settore e, in taluni casi, anche nella stessa impresa, ma le imprese familiari nella più recente esperienza italiana sono la dimostrazione della possibilità di rendere dinamica l'eredità del passato, creando nuove imprese in settori nuovi ma anche in settori dove sembrava non ci fosse più nulla di nuovo da dire [Berger 2006].

Gli studi sul family business hanno da tempo superato la fase della ricorrente ri-scoperta delle imprese familiari e dello stupore derivante dalla constatazione che una porzione rilevante di imprese è ancora a controllo familiare [Compagno in questo volume]. Non dovrebbe stupire il fatto che una quota che va dal 60 al 90% delle imprese fornisca i 2/3 del Pil in Europa. Dovrebbe stupire di più l'esistenza, la sopravvivenza e le performance delle imprese non familiari trattandosi in fondo di una minoranza (sia pure molto, molto qualificata e molto, molto pesante), di una vera anomalia. Invece una buona parte del mondo ac-

cademico e professionale continua a prescrivere le sue soluzioni per una generica azienda fermandosi alla soglia della governance che viene studiata come una variabile esogena rispetto alle variabili gestionali e organizzative.

La ricerca di De Vecchi [2007 e in questo volume] ha il merito di guardare dentro all'azienda familiare e di misurarne le specificità sulla base di altre variabili, per esempio la dimensione, aprendo così la strada a ulteriori approfondimenti in termini di nuove criticità. Se prendiamo le criticità e le priorità individuate dalla ricerca per le imprese familiari di diverse dimensioni, notiamo che solo due sono in senso stretto tipiche dell'azienda familiare: 1) gestione della successione e della continuità e 2) trasferimento della cultura familiare [De Vecchi in questo volume]. Le altre criticità (rischio sistemico, capacità di attrarre e trattenere le figure chiave, formazione del personale, accesso ai mercati esteri, rinnovo della formula imprenditoriale e così via) si possono trovare in aziende di natura non familiare che si collocano nello stesso stadio di sviluppo dimensionale. Quello che fa cambiare le criticità e il loro ordine di priorità, potrebbe essere non solo o non tanto la caratteristica di azienda familiare e la dimensione quanto piuttosto l'età dell'azienda e il settore in cui opera. Ma per sostenerlo bisognerebbe procedere all'esame di un campione di controllo formato da aziende non familiari. Infatti, lo studio comparato delle varie tipologie d'impresе costituisce forse uno dei campi più promettenti delle future evoluzioni degli studi sul family business¹.

2. Aziende di famiglia vs aziende di nessuno

La prima comparazione, da cui discendono tutte le altre, è tra impresa familiare e *public company*. Gli scan-

¹ Le riflessioni che seguono hanno beneficiato del lavoro svolto con Paolo Gubitta e Martina Gianecchini e soprattutto di una lunga frequentazione di aziende familiari e non. Si veda Gubitta e Gianecchini [2002]; Costa e Gubitta [2006]; Gubitta *et al.* [2006].

dali che hanno investito grandi gruppi in Europa e negli Stati Uniti hanno fatto trarre conclusioni pessimistiche a molti studiosi [Rossi 2003; Cohen 2005]. Chi non cede al pessimismo propone una rivitalizzazione del mercato [Rajan e Zingales 2003], un rafforzamento della responsabilità sociale dell'impresa [Carroll 1999], un aumento del ruolo delle Authority sia per far funzionare il mercato sia per sostituirlo con altri strumenti quando non può funzionare. Ma c'è anche chi propone il capitalismo personale come evoluzione post-fordista dell'azienda familiare [Bonomi e Rullani 2005] o si richiama esplicitamente al capitalismo familiare [Colli 2006] o rivaluta il ruolo delle grandi famiglie che formano vere e proprie dinastie aziendali [Landes 2006]. Un precursore di quest'ultima posizione è stato Bruno Visentini che nell'alternativa «*Public companies* o aziende saldamente in mano a un nucleo familiare collegato ad altri gruppi familiari?» non ha mai avuto dubbi:

Quando la proprietà si dissolve a causa del frazionamento azionario e perde ogni reale capacità di delegare e controllare per assumere il carattere di mero strumento finanziario, l'impresa passa di fatto ai dirigenti i quali acquisiscono un potere autonomo, originario e praticamente non revocabile [Visentini 1987].

Negli studi di Berle e Means [1932], Burnham [1942], Galbraith [1968], Marris [1967], Saraceno [1963, 45-78], la separazione tra proprietà e controllo era stata salutata, sia pure con accenti diversi, come un progresso che svincolava lo sviluppo del capitalismo industriale dalle capacità direzionali della proprietà e assicurava stabilità, continuità e competenza professionale alla gestione aziendale. Per Visentini, invece, l'impresa «manageriale» costituisce un pericolo:

Occorre fare quanto è possibile perché in ciascuna impresa sia conservata la presenza diretta o indiretta, se non di un'unica persona, di una famiglia o di un gruppo ristretto che, anche con una partecipazione complessivamente minoritaria, ne

esercitino il controllo e ne determinino gli indirizzi, con rischio patrimoniale e con possibilità di decisione. Anche nelle grandi imprese è indispensabile una presenza capitalistica imprenditoriale [Visentini 1987].

Visentini pensava soprattutto alle avventure di manager e finanziari che giocavano con i soldi dello Stato e comunque non loro, ma la sua posizione ha dei toni profetici se si pensa ai grandi scandali finanziari dei nostri giorni (Enron, Vivendi, Popolare di Lodi, le società di rating e di certificazione). C'è però da dire che lo spirito capitalistico-imprenditoriale nel nostro paese è una risorsa scarsa, forse per una sorta di carenza genetica della borghesia italiana che non sempre ha resistito a tentazioni burocratiche e che non ha ancora trovato un sostituto sociale nella miriade di piccoli e medi imprenditori [Bonomi 1997; Bonomi, Cacciari e De Rita 2004]. Anche i manager non abbondano e, comunque, paiono poco inclini a rischiare professionalmente. Spesso, pur con molte eccezioni, si sono rivelati più propensi a offrire servizi che a costruire un potere autonomo o a rivendicare un ruolo da innovatori schumpeteriani. Eppure alcune grandi famiglie del capitalismo italiano hanno adottato formule societarie che in qualche misura accolgono la raccomandazione di Visentini e nello stesso tempo danno un ruolo alla professionalità manageriale, separando i destini e i diritti della famiglia da quelli del nucleo di comando dell'impresa attraverso vari strumenti societari come, per esempio la società in accomandita per azioni. Guido Rossi ha definito questo strumento un «reperto archeologico del diritto societario». Sarebbero preferibili, in mercati finanziari governati dalle regole del capitalismo aperto, strumenti più trasparenti [Rajan e Zingales 2003]. Siamo certi che opererebbe la capacità di orientamento e di selezione di un azionariato disperso? A giudicare dagli scandali citati che scuotono periodicamente i mercati finanziari in tutto il mondo, la risposta dovrebbe essere negativa. Ma nemmeno le concentrazioni di potere legate alle famiglie può costituire una garanzia come dimostrano i casi Parmalat o Giacomelli o Bertone. La fami-

glia però, escluse le conclamate situazioni patologiche, potrebbe costituire in linea di principio una garanzia per gli investitori quando essa convive con una base azionaria allargata senza far correre rischi alla concentrazione minima del potere di controllo². La discontinuità culturale per poterlo fare in modo generalizzato non si è ancora prodotta. Le istituzioni dovrebbero spingere in questa direzione e giocare la loro parte favorendo in tutti i modi l'affermazione di nuove regole del gioco e di nuovi strumenti di governance [Kraakman *et al.* 2004]. In Italia questo processo è stato avviato con la riforma del diritto societario e con la normativa sui patti di famiglia [Scandizzo 2003]. La diffusione dei nuovi istituti è ancora limitata e saranno inevitabili degli aggiustamenti sulla base della sperimentazione. Anche le banche e le istituzioni finanziarie hanno un nuovo ruolo da giocare per poter offrire servizi in grado di accompagnare le trasformazioni dell'impresa familiare [Di Mascio 2007].

3. *L'impresa familiare tra proprietà e possesso*

L'impresa familiare in Italia viene associata alla piccola impresa, cosa non sempre vera che limita la validità di molte analisi. Questo limite è ancor più paradossale se si comprende che i termini grande e piccola hanno ormai un significato relativo. Un'impresa non è grande o piccola in assoluto, ma in relazione al settore in cui opera e ai competitori con cui si confronta. Se si smettesse di associare l'impresa familiare alla piccola dimensione, si potrebbe dedicare maggiore attenzione a ciò che serve a queste imprese per crescere. In Italia non mancano certo le piccole imprese il cui tasso di natalità resta sempre elevato. Deve invece aumentare il numero d'impresе in

² Molte ricerche sulle società quotate hanno dimostrato che quelle che hanno conservato il controllo da parte di una famiglia hanno generato performance superiori a quelle che vengono definite public company. Si veda per tutti Anderson e Reeb [2003].

grado, senza eccedere in gigantismo³, di affrontare l'internazionalizzazione e progetti di ricerca e sviluppo di un certo respiro. La loro crescita è contrastata da culture familiari attardate in forme di governance che non utilizzano una finanza moderna e non adottano soluzioni organizzative basate su alleanze, condivisione del rischio, managerialità [Bianchi *et al.* 2005].

La spiegazione culturale è tuttavia paralizzante in quanto non suggerisce linee d'azione e di cambiamento limitandosi ad attendere improbabili interventi d'ingegneria culturale non si capisce bene da parte di chi. Più produttiva di indicazioni operative è la spiegazione strutturale che parte dalla distinzione tra proprietà e possesso, e assegna poteri e ruoli ai diversi attori implicati nel governo e nella gestione dell'impresa [Costa 1978, 83 ss.].

La *proprietà come fatto giuridico* di un'impresa conferisce a chi la detiene un potere del tutto teorico che in concreto non è praticabile, come sanno bene gli azionisti di minoranza o i detentori di quote di società con finalità di puro investimento [Berle e Means 1932; Hansmann 1996]. Dà alcuni diritti, ma non quello di governare. Questa facoltà deriva invece dalla *proprietà come fatto economico*, che si realizza quando la proprietà giuridica è concentrata nelle mani di chi ha la determinazione e le competenze necessarie per governare [Costa 1978, 83]. A volte, questa concentrazione non è sufficiente, e anche gli azionisti che possiedono quote di maggioranza non possono esimersi dal *condividere* i processi decisionali e il potere con altri attori per avere *accesso* alle loro competenze [Grossman e Hart 1986; Hart e Moore 1990]. Da ultimo c'è il *possesso*, vale a dire la possibilità concreta di disporre degli asset di cui è formata l'impresa: know how, impianti, fabbricati, servizi, prodotti.

³ Il gigantismo nel nostro Paese è un pericolo invero remoto. È singolare l'enfasi e la carica polemica che certi autori pongono nell'annuncio del verbo post-fordista in un Paese in cui il fordismo non è mai arrivato davvero.

L'impresa familiare nei suoi primi stadi di sviluppo realizza la concentrazione di proprietà giuridica, proprietà economica e possesso nelle stesse persone o, meglio, nella stessa persona. Successivamente le tre polarità tendono in varia misura a separarsi e a far capo a diversi soggetti. Per molto tempo, la configurazione organizzativa che esemplificava l'apice di tale separazione è stata la *public company* [Berle e Means 1932; Roe 1994 e 2003]. Con l'avvento della *knowledge society*, è spesso il possesso degli *intangibile assets* (capitale umano e capitale relazionale) che dà valore agli *inanimate assets*. Ciò introduce una sorta di *ownership divide*, che modifica radicalmente gli assetti di *governance* praticabili e introduce una nuova dialettica tra *proprietà* e *possesso* (nel senso di *accesso*) [Rajan e Zingales, 1998 e 2001].

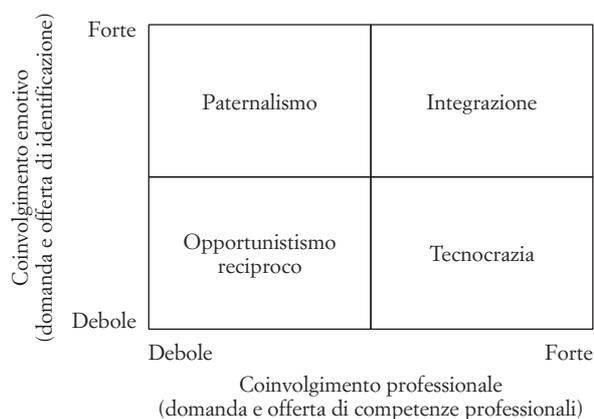
Anche l'impresa familiare, di qualsiasi dimensione, deve fare i conti con questa evoluzione. L'imprenditore e la sua famiglia vedono nella modificazione degli assetti relativi alla proprietà e alla governance una perdita del possesso rivelando anche un attaccamento a un ruolo imprenditoriale che resta distinto da un ruolo finanziario [Gubitta e Gianecchini 2002]⁴.

⁴ Trascrivo alcuni brani di lettere che ho ricevuto recentemente da imprenditori e manager. La prima è di un imprenditore di successo di seconda generazione (50 milioni di fatturato, presente in 10 Paesi, buona redditività): «Ho ascoltato qualche settimana fa una conferenza nella quale Gianfilippo Cuneo ha sostenuto che se un'impresa non ha un ritorno sul capitale investito del 15-20% l'anno è da buttare. Mi sembra che Cuneo parli solo al portafoglio e non al cuore... Penso che l'imprenditore agisca non solo per guadagnare, aumentare il patrimonio dell'azienda ma anche per sviluppare la propria attività e possibilmente vederla continuare con i propri discendenti. Penso che l'imprenditore accetti di guadagnare anche meno della metà di quanto indicato da Cuneo pur di non perdere il gusto di guidare la propria azienda con tenacia e orgoglio... Rifiuto l'idea che l'azienda sia presa in mano da un manager che garantisce una buona crescita, utili buoni o anche ottimi, mentre i figli possono starsene tranquilli e vivere di rendita». A questa testimonianza fa da controcanto una lettera di un manager «...il fatto è che alcuni non vogliono – da veri imprenditori – il profitto ma vogliono – da padroni – il potere di comando. E per

Il blocco psicologico dell'imprenditore su proprietà giuridica, economica e possesso dell'impresa crea un effetto *lock-in* su tutti i membri della famiglia e rende più difficile sia la crescita dell'impresa sia la crescita della famiglia e dei suoi singoli membri, provocando crisi aziendali e familiari. Nella fase di avvio e nelle fasi critiche di cambiamenti significativi di strategia, la sovrapposizione di ruoli imprenditoriali, manageriali e familiari concentrati nella figura del padre-imprenditore-manager garantisce una polarizzazione di energia e un controllo unitario [Lansberg 1983]. Questa figura costituisce una risorsa ad alta specificità (*family and firm specific*) ed è quindi difficilmente sostituibile e riproducibile. La famiglia realizza anche un clan naturale che consente un'integrazione di obiettivi, di valori e di cultura [Preti 1996]. Ma come tutti i clan, tende a sviluppare il così detto *group think* [Janis 1972], inteso come conformismo interno e rifiuto di tutto quello che è esterno, percepito come minaccioso per l'integrità del gruppo familiare. Il *family think* ha un ruolo di coesione che tuttavia, in situazioni di forte cambiamento e quando degenera in *group think*, muta di segno e impedisce dapprima la percezione dei fattori di crisi, e successivamente conferisce alla crisi una particolare virulenza, aggravata dagli atteggiamenti di controdipendenza che si generano come reazione alla passata dipendenza affettiva e psicologica. Per sfuggire a questo esito, è necessario attivare un processo di trasformazione attraverso opportuni interventi nella governance, nella struttura organizzativa e nei sistemi operativi volti a ridurre la *dipendenza dell'azienda dall'imprenditore*, ma soprattutto *la dipendenza dell'imprenditore dall'azienda*.

mantenerlo sono anche disposti a far fallire la loro azienda...» Un altro manager amareggiato da esperienze negative scrive: «...più volte ho pensato che un corso da maggiordomo in qualche contea della provincia inglese avrebbe avuto più chance di un master per muoversi nelle nostre organizzazioni feudalmente gestite, dove la cortigianeria resta uno dei più remunerativi investimenti...».

Dall'analisi dei processi di trasformazione che hanno avuto successo si rileva che un esito positivo è più probabile quando il problema non viene affrontato con un'ottica di conservazione, sia pure ispirata da nobili sentimenti quali la coesione familiare, la riconoscenza verso il fondatore, l'identità d'impresa e così via. Paradossalmente questi sentimenti uccidono molte più aziende di quante non ne facciano consolidare e sviluppare. Il nodo da sciogliere sta nella sovrapposizione tra logiche aziendali e familiari. Questa sovrapposizione è un fattore estremamente positivo nella nascita dell'impresa e nel suo primo ciclo di sviluppo. Si trasforma in un problema successivamente. La soluzione non sta nel contrapporre una logica manageriale a quella familiare, che è una strada tecnocratica perdente in partenza, come dimostrato da una grande quantità di insuccessi. Sta piuttosto nell'evoluzione d'entrambe le logiche: manager in grado di capire le dinamiche familiari e componenti della famiglia in grado di coprire ruoli manageriali o se, come può anche accadere, non ne hanno le capacità e le motivazioni, passare la mano per il bene dell'azienda e della famiglia. Come emerge chiaramente da numerosi studi di matrice strategica [Corbetta 2005; Compagno 2003] e organizzativa [Gubitta *et al.* 2006] sulla realtà italiana, la chiave di volta è costi-



tuita dalla capacità di individuare *nuove soluzioni* per la gestione della relazione tra la famiglia e il management. Sulla base di una serie di ricerche in corso, come evidenziato nella figura 1, si possono individuare quattro assetti della relazione tra famiglia e management: paternalismo, opportunismo reciproco, tecnocrazia e integrazione.

I quattro assetti sono definiti da due dimensioni. Una riguarda la relazione professionale basata sul rispetto, la correttezza formale, il riconoscimento delle reciproche competenze e responsabilità. Tale relazione è in buona misura regolata dal contratto in senso tecnico-giuridico. L'altra riguarda la relazione sociale ed emotiva, la condivisione di valori. Si tratta di quello che viene chiamato il contratto psicologico. Se si sommano le difficoltà dell'imprenditore, soprattutto se di prima generazione, di investire il management di responsabilità a tutto tondo e il legame «debole» del manager, si capisce perché nelle aziende familiari l'«integrazione» tra un elevato coinvolgimento emotivo e un elevato coinvolgimento professionale è ancora relativamente rara, mentre la prevalenza di un «opportunismo reciproco» fa sì che il turnover (volontario e non) delle posizioni manageriali fondamentali sia elevato. E un elevato turnover nelle posizioni chiave ha conseguenze sui risultati economici.

4. *I sostituti della famiglia*

La separazione tra proprietà giuridica, economica e possesso pone i noti problemi di agenzia [Hart e Moore 1990] che fanno apprezzare il ruolo della famiglia la cui comprensione diventa più chiara quando tale ruolo viene meno. La famiglia costituisce un riparo dai problemi di incertezza: dall'incertezza della paternità all'incertezza delle risorse. Oggi però la famiglia è in crisi e tende a sfaldarsi nel corso del tempo e al suo interno i ruoli patriarcali, che costituivano uno strumento di coesione e di identità, sono meno frequenti di un tempo [Poterzio 2007]. Mentre nel passato dalla famiglia potevano derivare motivi di coesione e di identità per l'impresa

in grado di garantirne la continuità, oggi dalla famiglia possono derivare motivi di crisi per l'impresa che a sua volta può essere fonte di turbolenza familiare. Un promettente campo d'indagine per l'evoluzione del family business riguarda la possibilità di trovare dei sostituti alla famiglia. In quale misura Fondazioni, Sapa, patti di famiglia, patti di sindacato, trust, holding costituiscono dei sostituti su base contrattuale e reversibile dei legami irreversibili di tipo familiare. Funzionano? Sono una risposta efficace alla crisi del ruolo della famiglia e la possono prevenire?

Questi istituti costituiscono una sorta di forza d'interposizione tra la famiglia e l'impresa garantendo una relativa autonomia delle due entità, coprendo un ruolo di cassa di compensazione delle turbolenze che potrebbero trasferirsi dall'una all'altra, fino a diventare un sostituto della famiglia quando questa per una qualsiasi ragione si dissolve o non è più in grado di svolgere il proprio ruolo. La struttura dualistica di *governance* recentemente introdotta nel nostro diritto societario e finora poco utilizzata potrebbe anche adattarsi alle medie imprese a controllo familiare. Molte di queste soluzioni implicano la quotazione in Borsa verso la quale c'è ancora molta diffidenza. Per eliminarla non sono forse sufficienti le combinazioni *low cost*, offerte per esempio in Italia dal segmento Expandi (sempre inadeguate a rendere i costi della quotazione comparabili con quelli di altri Paesi competitori) e dal più recente Mac (mercato alternativo dei capitali). Ma per molti imprenditori non è un problema di costi: pesa di più la preoccupazione di cambiare il loro stile di direzione e i loro sistemi gestionali, di misurarsi con le regole di trasparenza e di *governance* richieste alle società quotate. Se questi si convincessero che tali regole non sono un prezzo da pagare agli azionisti ma il modo più efficace per impostare i rapporti con i soci tradizionali, la famiglia, il management, le banche, i fornitori e i clienti, forse continuerebbero a stare lontano dalla Borsa, ma avrebbero risolto buona parte dei loro problemi e garantita la continuità della loro impresa.

Oggi si discute molto di governance soprattutto per le società quotate ma il problema esiste anche per le Pmi a proprietà familiare. Per queste si propone l'inserimento di manager esterni e professionali negli organi decisionali, per le società quotate l'inserimento di consiglieri indipendenti nel board, migliorando le procedure e le tecniche di controllo interno ed esterno, ponendo limiti alla durata dei mandati e al numero d'incarichi. Guido Rossi ha però una pessima opinione di questi professionisti che ha definito, riprendendo un termine coniato dalla Suprema corte di giustizia Usa ai tempi della Grande depressione, *financial gigolo* («Corriere della sera», 6 ottobre 2007)⁵.

A livello operativo, l'inserimento di manager professionisti è uno dei passaggi chiave di trasformazione dell'impresa familiare che crea i presupposti per la crescita, per lo sganciamento dei destini dell'impresa da quelli della famiglia. Crea quindi i presupposti per la continuità del business. È un passaggio delicato perché non implica il venir meno del ruolo del fondatore e dei suoi familiari ma impone una profonda trasformazione di questo ruolo. Per paradosso può risultare più difficile utilizzare i manager che gestire direttamente l'impresa.

5. Oltre l'impresa familiare

Negli ultimi anni un certo numero di artefici dello sviluppo di alcune tra le più note aziende familiari hanno lasciato più o meno spontaneamente le posizioni che ricoprivano e non tanto per ragioni di ricambio generazionale quanto per problemi relativi all'assetto azionario, a correzioni di strategia, a ridisegno della *governance*. La crescita dimensionale, la visibilità dell'azienda, la pres-

⁵ Forse Rossi, che quando siede in un Cda si presume lo faccia per amore, pensava a qualche consigliere indipendente implicato nei recenti scandali finanziari, ma la sua battuta non ha fatto un buon servizio a quegli imprenditori che faticosamente si stavano convincendo di inserire professionalità esterne nel loro Cda.

sione dei prestatori di capitale di credito e di rischio non consentono indugi e sentimentalismi. I movimenti al vertice fanno bene al business anche quando sono l'esito di scontri di potere o di screzi familiari purché i confronti, pur aspri, si arrestino sulla soglia della disgregazione organizzativa e prevalga l'interesse aziendale. Purtroppo nelle aziende familiari si concentra una dose di emotività e di pulsioni distruttive che non trovano l'equivalente in aggregazioni basate sul puro interesse dove i confronti non sono meno aspri ma non hanno la potenza distruttiva delle faide familiari. La famiglia è una grande risorsa che talvolta si trasforma in un grande problema, quando la stabilità e l'inamovibilità del fondatore e dei familiari al vertice dell'azienda diventa una remora ai cambiamenti. Si noti però che la stabilità al vertice dell'azienda-monarchia è certamente pericolosa, ma l'eccessivo *turnover*, tipico dell'azienda-repubblica, può creare altrettanti danni.

Nella fuoruscita dalla crisi con cui si è aperto il nuovo secolo, hanno avuto sicuramente un ruolo le molte aziende familiari che non avendo la pesantezza delle grandi, né gli handicap delle piccole sono riuscite a rinnovare le proprie strategie e a ricollocarsi nelle fasi cruciali di una filiera produttiva ormai senza confini. In altre parole, hanno battuto la crisi le aziende che si sono aperte. Questa apertura ha però fatto decadere alcuni caratteri e alcuni riferimenti dell'impresa comunitaria. È venuto meno in certi casi il riferimento alla famiglia e il radicamento territoriale. L'impresa aperta si alimenta di rapporti effimeri e flessibili, di strutture a geometria variabile, di continue ibridazioni. Invece di attardarci in rievocazioni retoriche delle indubbe virtù dell'impresa comunitaria, dovremmo cercare di risolvere i problemi posti dall'impresa aperta. Non è semplice e non è nemmeno escluso di dover provare a ricostruire l'impresa comunitaria. Bisogna però partire dalle caratteristiche dell'impresa aperta. Come si dà unità a un'impresa che non ha più i riferimenti forti in una coesione della proprietà, della famiglia o della comunità locale? Cosa accade, per esempio, quando a una famiglia si sostituisce un fondo di private

equity che ha un rapporto spesso provvidenziale ma, per definizione, a tempo determinato. Come si gestisce l'identità di un'impresa dove prevalgono rapporti flessibili e strutture a geometria variabile? Come si conserva il vantaggio competitivo quando la conoscenza è diffusa, accessibile, facilmente riproducibile e dove la strumentazione di protezione della proprietà intellettuale e dei confini commerciali è del tutto inadeguata? Come si dà continuità a un'impresa dove la competizione impone ripetuti e improvvisi cambiamenti del business? Come si gestisce un'impresa dove il management è spinto da sistemi retributivi che oltre a incentivare i buoni risultati espongono anche alle tentazioni di comportamenti opportunistici? Sono questi gli interrogativi cui gli studiosi di family business dovranno cercare di dare una risposta.

Riferimenti bibliografici

- Albert, M.
1991 *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Editions du Seuil; trad. it. *Capitalismo contro capitalismo*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- Anderson, R. e Reeb, D.
2003 *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500*, in «Journal of Finance», 58, pp. 1301-1329.
- Berger, S.
2006 *How we compete. What companies around the world are doing to make it in today's global economy*, New York, Currency Doubleday.
- Berle, A.A. e Means, G.C.
1932 *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan.
- Bianchi, M., Bianco, M., Giacomelli, S., Paccès, A. e Trento, S.
2005 *Proprietà e controllo delle imprese in Italia. Alle radici delle difficoltà competitive della nostra industria*, Bologna, Il Mulino.
- Bonomi, A.
1997 *Il capitalismo molecolare*, Torino, Einaudi.

- Bonomi, A., Cacciari, M. e De Rita, G.
2004 *Che fine ha fatto la borghesia? Dialogo sulla nuova classe dirigente in Italia*, Torino, Einaudi.
- Bonomi, A. e Rampello, D.
2007 *Famiglia Spa. Convivenza generazionale e longevità dell'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Burnham, J.
1941 *The managerial devolution*, New York, John Day; trad. it. *La rivoluzione manageriale*, Torino, Bollati Boringhieri, 1992.
- Carroll, A.B.
1999 *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct*, in «Business & Society», 38, 3, pp. 268-295.
- Cohen, E.
2005 *Le nouvelle âge du capitalisme*, Paris, Fayard.
- Colli, A.
2006 *Capitalismo familiare*, Bologna, Il Mulino.
- Compagno, C.
2000 *Corporate governance in Italian family-owned small firms*, in «Piccola Impresa/Small Business», 3.
- Compagno, C. (a cura di)
2003 *Piccole e medie imprese in transizione. Una comparazione internazionale*, Torino, Utet.
- Compagno, C., Pittino, D. e Visintin, F.
2005 *Corporate Governance and advanced Forms of Internationalisation in Italian SMEs*, in «International Journal of Globalisation and Small Business», 2.
- Corbetta, G. (a cura di)
2005 *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Milano, Egea.
- Costa, G.
1978 *Le relazioni industriali*, Milano, Isedi.
- Costa, G. e Gubitta, P.
2006 *Finanza, riallocazione proprietaria e governance nelle piccole e medie imprese. Quale ruolo per gli intermediari finanziari?*, paper presentato al Convegno Aidea «Finanza e Industria in Italia», Roma, 28-29 settembre.
- Di Mascio, A.
2007 *Family Business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Milano, Egea.

- Ferrarese, M.
2000 *Le istituzioni della globalizzazione*, Bologna, Il Mulino.
- Galbraith, J.K.
1967 *The new industrial state*, Boston, Houghton Mifflin;
trad. it. *Il nuovo stato industriale*, Torino, Einaudi,
1968.
- Galgano, F.
2005 *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Bologna, Il
Mulino.
- Grossman, S. e Hart, O.
1986 *The costs and benefits of ownership: a theory of verti-
cal and lateral integration*, in «Journal of Political Eco-
nomy», 94, 4.
- Gubitta, P. et al.
2006 *Imprese capaci*, rapporto di ricerca, Cuoia Impresa, di-
cembre.
- Gubitta, P. e Gianecchini, M.
2002 *Governance and flexibility in family owned SME*, in
«Family Business Review», 15, 4, pp. 277-297.
2006 *Capitale intellettuale e gestione strategica delle risorse
umane*, in «Sviluppo & Organizzazione», 216, luglio-
agosto, pp. 48-53.
- Hall, P.A. e Soskice, D. (a cura di)
2001 *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations
of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University
Press.
- Hansmann, H.
1996 *The ownership of enterprise*, Cambridge (Ma), Harvard
University Press; trad. it. *La proprietà dell'impresa*, Bo-
logna, Il Mulino, 2005.
- Hart, O. e Moore, J.
1990 *Property rights and the nature of the firm*, in «Journal
of Political Economy», 98, 6.
- Janis, I.L.
1972 *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton-Mifflin.
- Kraakman, R.R. et al.
2004 *The anatomy of corporate law. A comparative and func-
tional approach*, Oxford, Oxford University Press; trad.
it. *Diritto societario comparato*, Bologna, Il Mulino, 2006.
- La Noce, M., Allegra, E., Ruocco, V. e Capo, F.M.
2006 *Merger control in Italy 1995-2003: a statistical study of*

- the enforcement practice by mining the text of Authority resolutions*, in «Autorità garante della concorrenza e del mercato», 13, giugno.
- Landes, D.S.
2006 *Dynasties. Fortunes and misfortunes of the world's great family business*, New York, Viking.
- Lansberg, I.
1983 *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap*, in «Organizational Dynamics», summer, pp. 39-46.
- Marris, R.
1967 *The economic theory of managerial capitalism*, London, MacMillan; trad. it. *La teoria economica del capitalismo manageriale*, Torino, Einaudi, 1972.
- Poterzio, F.
2007 *Metamorfosi della famiglia contemporanea e psicopatologia. Decimo rapporto Cisf sulla famiglia italiana*, Cini-sello Balsamo, Edizioni San Paolo.
- Preti, P.
1996 *Da uomo solo al comando al gruppo dirigente*, Milano, Egea.
- Rajan, R.G. e Zingales, L.
1998 *Power in a theory of the firm*, in «The Quarterly Journal of Economics», CXIII, pp. 387-432.
2001 *The firm as a dedicated hierarchy: A theory of the origins and growth of firms*, in «The Quarterly Journal of Economics», august, pp. 805-851.
2003 *Saving capitalism from the capitalists*, New York, Crown Business; trad. it. *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Torino, Einaudi, 2004.
- Roe, M.J.
1994 *Strong manager, weak owners: The political roots of American corporate governance*, Princeton, Princeton University Press; trad. it. *Manager forti, azionisti deboli*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1997.
2003 *Political determinants of corporate governance – Political context, corporate impact*, Oxford, Oxford University Press; trad. it. *La public company e i suoi nemici*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.
- Rossi, G.
2003 *Il conflitto epidemico*, Milano, Adelphi.

- Saraceno, P.
1963 *La produzione industriale*, Venezia, Libreria Universitaria Editrice.
1970 *L'economia dei Paesi industrializzati*, Milano, Etas Kompass.
- Scandizzo, P.L.
2003 *Di chi è la piccola impresa? Riflessioni su proprietà e accesso nella riforma societaria*, in «Analisi giuridica dell'economia», 2.
- Sharma, P.
2004 *An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future*, in «Family Business Review», 17, 1, pp. 1-36.
- Visentini, B.
1987 *L'azienda di nessuno*, in «La repubblica», 26 marzo.
- Zocchi, W.
2004 *Il family business*, Milano, Il Sole 24 Ore.