

CONVEGNO INTERNAZIONALE

“ORGANIZATIONS TODAY”

Cagliari, 5-7 giugno 2003
Università degli Studi di Cagliari

*Il ruolo della proprietà
nei processi di cambiamento organizzativo dell'impresa*

Vincenzo Sanguigni

*Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese
Facoltà di Economia
Università degli Studi del Molise
Campobasso*

sanguigni@unimol.it

tel. 0874.404361

fax. 0874.98043

ABSTRACT

Nella prospettiva sistemica, la proprietà costituisce un sovra-sistema prioritario che, grazie al maggiore o minore grado di concentrazione del controllo sul capitale di rischio, di stabilità e di coesione caratterizzanti il suo assetto ed attraverso la partecipazione diretta o indiretta all'attività di governo, indirizza la dinamica evolutiva dell'impresa verso il conseguimento dei propri obiettivi strategici.

In particolare, nella fase di costituzione dell'impresa, la proprietà svolge, tra i suoi molteplici ruoli, quello di progettazione dello schema organizzativo e della struttura operativa, cui afferiscono le scelte di divisione e coordinamento del lavoro, di definizione delle componenti e delle relazioni strutturali e di composizione dell'organo di governo (riservandosi la scelta di farne parte o meno). Lungo il percorso di sviluppo dell'impresa, la proprietà è in grado di esercitare un'influenza regolatrice nei confronti dell'organo di governo e di condizionare in modo costante le capacità di sopravvivenza del sistema impresa nel suo divenire, anche nell'ipotesi di cambiamento strutturale (sia esso marginale o radicale).

A sua volta il sistema proprietà, essendo inserito in un più ampio ed articolato contesto economico, politico, sociale e culturale, tende a rimodulare nel tempo i propri interessi e scopi in base alle esigenze ed alle attese che i sovra-sistemi di riferimento proiettano su di esso.

Oggetto di analisi del presente paper è la relazione che intercorre tra la conformazione dell'assetto proprietario e la configurazione della struttura operativa dell'impresa nella sua dimensione sociale (variabili inerenti l'organizzazione del lavoro), al fine di individuare le diverse combinazioni sistema proprietà – sistema impresa emergenti dall'innescarsi dei meccanismi organizzativi (*ex-ante*) e ri-organizzativi (*ex-post*) osservabili sotto tre diverse prospettive:

- a) quale risultato del processo creativo-imprenditoriale posto in atto dalla proprietà, in cui trovano massima espressione i valori e la cultura dei soggetti proprietari;
- b) quale concretizzazione di un disegno organizzativo efficace e competitivo orientato ad incrementare il valore producibile dal sistema impresa;
- c) quale effetto di metamorfosi strutturali indotte dalle pressioni ambientali e dalle istanze di altri sovra-sistemi rilevanti.

Il lavoro si chiude con l'analisi del caso empirico Renault/Nissan, cercando di formulare talune considerazioni critiche in ordine al ruolo svolto dalla proprietà ovvero dall'organo di governo del gruppo nato dalla fusione tra le due società operanti nel settore automobilistico.

Sommario. 1. La proprietà nell'approccio sistemico – 2. Il ruolo del sistema proprietà nei processi di cambiamento organizzativo – 3. Una verifica empirica: il caso Renault/Nissan – 4. Considerazioni conclusive - Riferimenti bibliografici

1. La proprietà nell'approccio sistemico

Nella prospettiva sistemica la proprietà costituisce un sovra-sistema esterno rispetto al sistema impresa, la cui rilevanza (intesa quale capacità del sistema di condizionare le possibilità di sopravvivenza del sistema vitale impresa) risulta legata:

- a) alla *criticità* delle risorse detenute e rilasciate;
- b) all'*influenza* esercitabile dal sovra-sistema medesimo sulle modalità di impiego, di acquisizione e di riappropriazione delle risorse.

Con riferimento al profilo della criticità, in linea generale, possiamo dire che un'entità esterna è critica quando detiene una o più risorse che l'impresa impiega o intende impiegare per la propria esistenza. In sostanza, il profilo della criticità investe la struttura aziendale, poiché

esprime il grado di dipendenza della funzionalità del sistema da una determinata risorsa, in ordine al raggiungimento del fine prioritario della sopravvivenza.

La criticità raggiunge il proprio massimo valore quando, nella valutazione dell'organo di governo, l'interazione presuppone una risorsa indispensabile, necessaria ed imprescindibile per il sistema impresa che si intende realizzare o perpetuare.

Per quanto attiene, invece, il *grado di influenza* esercitabile dal sovra-sistema proprietà (intesa come la capacità di modificare la vitalità ed il comportamento del sistema impresa, ponendo in essere meccanismi in grado di attivare, mantenere ed implementare condizioni di consonanza e/o di risonanza⁽¹⁾), esso risulta funzione di una serie di elementi quali:

- a) *il quadro giuridico da cui originano un insieme di vincoli/ regole condizionanti il sistema proprietà;*
- b) *gli assetti strutturali caratterizzanti l'emergere del sistema proprietà;*
- c) *le relazioni tra il sistema proprietà e le altre entità sistemiche di contesto;*
- d) *le relazioni tra le diverse componenti del sistema proprietà ed il sistema impresa.*

Ci soffermiamo sull'ultimo degli elementi sopraccitati⁽²⁾ ovvero sulla tipologia ed entità delle relazioni che si vengono ad instaurare tra il sistema proprietà ed il sistema impresa e, in particolare, con il suo organo di governo. Di fatti la configurazione delle dette relazioni costituisce uno dei fattori maggiormente in grado di condizionare le decisioni di governo dell'impresa, determinandone la maggiore o minore efficacia sistemica⁽³⁾.

Occorre preliminarmente sottolineare come tali relazioni, al di là delle disposizioni normative e dei contratti legali, vengono a basarsi principalmente su:

- le caratteristiche strutturali del sistema proprietario;
- il modo in cui, al suo interno, prendono forma i relativi interessi;
- i canali attraverso i quali la proprietà è in grado di far pervenire al sistema impresa i segnali inerenti la proiezione delle proprie aspettative e delle proprie preferenze;
- le modalità ed i meccanismi con cui si esercitano le suddette pressioni;
- la capacità di definire e mantenere quelli che in letteratura vengono definiti contratti "impliciti"⁽⁴⁾.

Orbene, concentrando la nostra attenzione sulle relazioni tra il sistema proprietà e l'organo di governo dell'impresa e riferendoci alla situazione italiana⁽⁵⁾, possiamo ragionevolmente ritenere

(1) Il conseguimento di gradi elevati di consonanza e, se possibile, di risonanza costituisce il presupposto fondamentale per la creazione di vantaggi competitivi e la generazione di valore, ossia per garantire il fine ultimo della sopravvivenza del sistema impresa. Cfr. Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Tomo I, Cedam, Padova, 2000, pag. 208 e seg.

(2) Per quanto concerne gli altri tre elementi si rinvia a quanto argomentato in SANGUIGNI V., *Proprietà e governo dell'impresa. Verso un modello di analisi in ottica sistemica*, Cedam, Padova, 2002, pag. 94 e seguenti.

(3) L'efficacia sistemica è perseguita rendendo l'impresa un sistema "consapevole", capace cioè di percepire adeguatamente gli stimoli che condizionano il suo divenire, di interpretarne il significato e la relativa influenza sui traguardi da raggiungere. Il fondamentale ruolo dell'organo di governo consiste, dunque, nell'assicurare che il sistema impresa evolva unitariamente verso il conseguimento di vantaggi competitivi, atti a garantire le maggiori possibilità di sopravvivenza del sistema stesso. Cfr. Golinelli G.M., op. cit., Tomo I, pag. 213 e seg. .

(4) Un *contratto* si dice *implicito* se la sua applicazione dipende non tanto dalla minaccia legale, quanto da meccanismi di mercato imperniati sull'interesse dei contraenti a preservare la propria reputazione o la relazione instaurata con la controparte. Ad esempio, tanto più competitivo e trasparente è il mercato del lavoro per i manager, tanto maggiore è l'incentivo che essi hanno a prestare impegno nello svolgimento della propria attività. Corrispondentemente, gli investitori sono più stimolati a contraccambiare lo sforzo manageriale, anche quando non ne fossero impegnati per contratto, sia per il timore di perdere bravi manager, sia per l'interesse a preservare una reputazione di correttezza che consenta loro di attirare in futuro i migliori talenti manageriali. Al riguardo cfr. Baker G., Gibbons R., Murphy K.J., *Implicit contracts and the theory of the firm*, NBER working paper, n. 6177, 1997.

(5) Per inquadrare la situazione italiana abbiamo fatto riferimento a talune ricerche condotte, più in generale, sulle problematiche della governance nel periodo 1994-1999, tra le quali segnaliamo: la ricerca di Andrea Fabbri su un campione di 244 società quotate alla borsa di Milano (nel periodo gennaio 1994 - giugno 1999); la ricerca curata da

che l'evoluzione degli assetti strutturali⁽⁶⁾ faccia emergere talune criticità⁽⁷⁾, quali quelle di seguito sinteticamente illustrate:

- I) *La correlazione tra la composizione proprietaria e le funzioni (strategica, di controllo e di gestione dell'ambiente) svolte dall'organo di governo*⁽⁸⁾

La correlazione si esprime in vario modo in riferimento alle diverse strutture proprietarie individuate ed in particolare:

- a) per quanto attiene le *imprese familiari*, possiamo rilevare che:
- il numero di organi cresce all'aumentare delle dimensioni aziendali;
 - l'amministratore unico appare con frequenza decrescente al crescere delle dimensioni (mentre aumentano, di converso, la presenza del consiglio di amministrazione e dell'amministratore delegato);
 - le imprese a controllo assoluto e familiari in senso stretto presentano organi di governo con la più alta frequenza di controllanti;
- b) nelle *grandi imprese private*, la struttura dell'azionariato sembra giocare un ruolo rilevante, soprattutto in termini di:
- dinamiche di funzionamento del consiglio di amministrazione;
 - meccanismi di selezione tra le alternative strategiche presentate dal top management;
- c) con riferimento, infine, al processo di *privatizzazione*, possiamo evidenziare i principali effetti prodotti dal cambiamento dell'assetto proprietario in termini di:
- grado di autonomia del consiglio di amministrazione rispetto ai soggetti controllanti⁽⁹⁾;
 - composizione del consiglio di amministrazione⁽¹⁰⁾;
 - conferma o sostituzione dell'amministratore delegato in seguito alla cessione;
 - assetto della struttura dirigenziale⁽¹¹⁾.

Airoidi, Gnan e Montemerlo su un campione di 289 PMI imprese manifatturiere su dati Bankitalia 1994; la ricerca condotta da Ravassi e Zattoni sulle prime 500 imprese (o gruppi di imprese) italiane nel 1997.

(6) Rammentiamo che tale evoluzione ha condotto sostanzialmente alla "creazione" di tre macro categorie proprietarie:

- imprese familiari (piccolo-medie e grandi) a controllo proprietario forte, caratterizzate dalla presenza di una proprietà forte, stabile e coesa, intenzionata a svolgere un ruolo significativo nell'azione di governo;
- grandi imprese private a controllo proprietario debole; in tale categoria possiamo rinvenire sia il caso di imprese in cui, in virtù dell'elevato frazionamento del capitale di rischio, gli azionisti non sono in grado di esercitare poteri di iniziativa, decisione e controllo; sia quello in cui, nella compagine proprietaria, sono presenti investitori istituzionali in grado di esercitare una qualche influenza sui processi di governo;
- imprese pubbliche, in cui la maggioranza del capitale azionario è ancora in mano allo Stato oppure è stato ceduto a terzi (processo di smobilizzo o di privatizzazione).

(7) In genere, le situazioni di criticità vengono riferite a problematiche di natura economico-finanziaria (generazione di perdite di rilevante entità) e/o legislativa (inadempienze o violazioni della legge da parte degli amministratori della società).

(8) In riferimento alle caratteristiche strutturali dell'organo di governo, nonché alle capacità, alle competenze ed agli obiettivi della sua azione, si rinvia a quanto espresso da Sanguigni V., Vagnani G., nel contributo *Il make or buy delle capacità di governo*, in Atti del Convegno AIDEA 2000, McGraw-Hill, 2001.

(9) Nelle ex-aziende pubbliche il consiglio di amministrazione operava con autonomia limitata poiché vi era un doppio livello gerarchico; i piani industriali e le strategie operative dovevano essere sottoposte alle società caposettore, le quali inoltravano le proposte agli enti (IRI ed ENI), ai quali spettava la decisione finale. Dopo la cessione, le due società dispongono di un consiglio di amministrazione con effettiva autonomia decisionale (la SEAT e l'ESAOTE, entrambe quotate in Borsa), essendo l'azionariato frazionato e privo di un socio di maggioranza. Nelle restanti società il consiglio di amministrazione ha un'autonomia puramente nominale, dato che gran parte dei consiglieri viene nominata o, comunque, risponde all'azionista di controllo.

(10) Per quanto attiene la sua composizione, dopo la privatizzazione, il consiglio di amministrazione ha subito nella quasi totalità dei casi profonde modifiche, con la sostituzione dei suoi membri e la consistente riduzione del numero degli stessi. Con riferimento alla figura dell'amministratore delegato, questo risulta confermato nel 40% dei casi.

(11) Per quanto concerne la struttura dirigenziale, possiamo rilevare due casistiche:

II) *L' influenza dell'assetto proprietario sul processo di decisione strategica*⁽¹²⁾

In particolare, le ricerche esaminate paiono evidenziare come la struttura della proprietà influenzi la ripartizione delle fasi del processo decisionale. Coerentemente con quanto suggerito da Fama e Jensen, infatti, in tutte le imprese analizzate, in presenza di una separazione tra proprietà e direzione e di proprietà ripartita tra due o più soggetti, nessuno dei quali è in grado di imporre il proprio potere decisionale, le funzioni di gestione e di controllo sono attribuite (nella forma e nella sostanza) ai massimi dirigenti ed al consiglio di amministrazione nella sua collegialità.

III) *L'esercizio di pressioni da parte degli investitori istituzionali*

La crescente trasformazione delle partecipazioni azionarie da individuali in istituzionali sta generando, anche in Italia, quella che è stata definita l'ondata di attivismo degli investitori⁽¹³⁾.

Gli investitori istituzionali esercitano pressioni sul sistema impresa ed in particolare sull'organo di governo:

- votando occasionalmente contro talune proposte del management;
- richiedendo manager differenti;
- informandosi sulle performance trimestrali in termini produttivi ed economici;
- chiedendo informazioni sui piani societari di breve e medio termine;
- reclamando sempre più spesso consigli di amministrazione più forti ed indipendenti⁽¹⁴⁾.

- nella maggioranza delle imprese, la conferma pressoché totale dei dirigenti; ciò, in funzione del buon livello di competenze acquisito dai dirigenti dell'area pubblica (a titolo esemplificativo si richiama il caso della Pilkington, acquirente della Società Italiana Vetro - SIV, ove i dirigenti italiani sono considerati tra i migliori tecnici del gruppo ed occupano 5 delle 25 posizioni di primo livello), nonché per la circostanza che talora gli acquirenti operavano in settori affini ma non identici a quelli delle aziende acquisite (a tale riguardo risulta esemplificativo il caso del Gruppo Benetton, che ha mantenuto sostanzialmente invariata la dirigenza di GS e Autogrill, perlopiù aumentando l'autonomia propositiva e la responsabilità gestionale del massimo livello esecutivo);

- in pochi casi (quali, ad esempio, Dalmine ed Alfa Romeo), i dirigenti sono stati sostituiti da personale dell'acquirente o di nuova assunzione o, ancora, ne è stato ridotto il numero.

(12) L'influenza dell'assetto proprietario sul processo di decisione strategica è stata affermata già nel 1983 dagli economisti Fama e Jensen, secondo i quali l'allocatione delle fasi del processo decisionale tra i rappresentanti della proprietà ed i massimi dirigenti è definita dalla struttura contrattuale dell'impresa, che ripartisce il rischio ed il diritto a partecipare agli eventuali utili di impresa (*residual claims*). Fama e Jensen identificano due funzioni fondamentali nel processo decisionale tipico: una *funzione di gestione della decisione (decision management)*, che comprende la generazione delle alternative e l'esecuzione delle scelte, ed una *funzione di controllo delle decisioni (decision control)*, che comprende la scelta dell'alternativa da percorrere e la verifica dei risultati. Secondo i due studiosi, in presenza di separazione tra proprietà e direzione, la prima delle due funzioni è generalmente attribuita al management, mentre la seconda viene riservata al consiglio di amministrazione in quanto espressione della proprietà (Cfr. Fama E., Jensen M, "Separation of Ownership and Control", in *Journal of Law and Economics*, n. 26, 1983).

(13) Secondo alcuni, l'intervento degli investitori istituzionali può costituire un fattore di successo per l'impresa, in quanto il loro supporto non si esaurisce con il conferimento del capitale, ma prosegue con la disponibilità di assistenza manageriale qualificata. A tale riguardo, da un'indagine svolta da AIFI e Confindustria (attraverso l'invio di un questionario a 6.100 imprese) su cosa gli imprenditori richiedano all'investitore istituzionale, è emerso che:

- il 32% degli intervistati considera l'intervento di tale investitori come un vantaggio, in termini di maggiori possibilità, di concludere acquisizioni o accordi con altre imprese;
- il 20% degli intervistati ritiene sia possibile ricevere dagli investitori istituzionali un valido supporto strategico ed una consulenza economico-finanziaria che agevolano la gestione manageriale dell'impresa. Cfr. AIFI e Confindustria, *Impresa e capitale per lo sviluppo*, pubblicazione interna.

(14) In Italia, nel 1996, gli investitori esteri costrinsero alle dimissioni Carlo de Benedetti, presidente del gruppo Olivetti da lungo tempo, in considerazione del fatto che l'azienda aveva accumulato perdite per 2 miliardi e 800 milioni di dollari. Gli azionisti istituzionali ottennero il 70% delle azioni della Olivetti e, in risposta alle loro richieste, l'azienda nominò quattro nuovi consiglieri d'amministrazione, includendo anche dirigenti britannici e francesi.

Orbene, dopo aver tentato di delineare schematicamente taluni elementi caratterizzanti le relazioni tra il sistema proprietà e l'organo di governo, si procede all'analisi del ruolo (più o meno rilevante) che detto sistema può rivestire nei processi di cambiamento organizzativo.

2. Il ruolo del sistema proprietà nei processi di cambiamento organizzativo

L'assetto proprietario indirizza la dinamica evolutiva dell'impresa mediante l'influenza e la pressione che, in qualità di sovra-sistema, esercita principalmente sull'organo di governo e, di riflesso, sulla struttura operativa ai fini del conseguimento della finalità sistemica di creazione di valore. La titolarità del capitale di rischio legittima la proprietà all'esercizio del controllo e, dunque, alla determinazione dell'indirizzo strategico ed alla definizione del percorso gestionale più appropriato a raggiungere gli obiettivi imprenditoriali⁽¹⁵⁾.

Nell'ambito del ciclo di vita e del processo evolutivo dell'impresa⁽¹⁶⁾, la proprietà svolge un ruolo di costante "modellamento" del sistema impresa, ovvero di progettazione e riprogettazione dello schema organizzativo dal quale emerge una configurazione specifica delle componenti interne al sistema (unità organizzative e processi operativi) e delle relazioni intercorrenti tra queste e le componenti esterne⁽¹⁷⁾.

La nascita dell'impresa muove dal concepimento dell'idea imprenditoriale da parte di quei soggetti che diventano poi i titolari del capitale di rischio; le scelte (di natura sia qualitativa sia quantitativa) inerenti l'area di business in cui collocarsi sono dettate dalla capacità dei futuri proprietari di individuare le opportunità offerte dal contesto economico e di formulare una combinazione prodotto-tecnologia-mercato che sia potenzialmente performante e competitiva.

La proprietà svolge, quindi, un ruolo creativo attraverso un'attività di natura progettuale che si sostanzia primariamente nella definizione della missione e della cultura della nuova realtà imprenditoriale, fattori questi che riflettono gli interessi ed i valori proiettati dalla stessa proprietà sull'impresa.

Nella successiva fase di costituzione dell'impresa, la proprietà svolge il ruolo di apportatore del capitale di rischio e di "progettista" dell'assetto dell'organo di governo e della struttura operativa. In relazione al primo aspetto, si osserva che la quantificazione del capitale conferito è strettamente proporzionale all'entità del rischio imprenditoriale che gli apportatori sono disposti a sostenere ed al quale deve corrispondere una remunerazione commisurata, ottenibile soltanto attraverso il raggiungimento di adeguati livelli di profitto.

Riguardo alla composizione dell'organo di governo, la proprietà ha la facoltà di scegliere se prendervi parte o meno; nel primo caso influenza in modo diretto le decisioni manageriali (controllo *ex-ante*), nel secondo può conservare tale capacità attraverso la nomina e la revoca dei membri appartenenti all'organo in questione (controllo *ex-post*).

Nel disegno della struttura operativa il compito più complesso e critico consiste nel determinare il "giusto" dimensionamento della stessa e, soprattutto, nel combinare in modo coerente, efficace ed efficiente le sue dimensioni reale, finanziaria-patrimoniale, sociale, cognitiva e temporale⁽¹⁸⁾.

⁽¹⁵⁾ Per un approfondimento dei concetti esposti in questo paragrafo si rinvia a GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Tomo I, Cedam, Padova, 2000.

⁽¹⁶⁾ Cfr. GOLINELLI G.M., op. cit., 2000, pagg. 102-108.

⁽¹⁷⁾ Cfr. GOLINELLI G.M., op. cit., 2000, pagg. 99-102.

⁽¹⁸⁾ Tali dimensioni sono accuratamente descritte in GOLINELLI G.M., op. cit., 2000, pagg. 292-294.

L'innescarsi dei meccanismi organizzativi primari, relativi ai fattori summenzionati, determina delle trasformazioni dello schema organizzativo di massima e della struttura logica che sono più propriamente definibili come aggiustamenti "in corso d'opera" lungo il sentiero di sviluppo dell'impresa; in questa prospettiva si può parlare di *cambiamento organizzativo ex-ante*, ovvero di cambiamento antecedente alla formazione del sistema impresa, nel quale la proprietà forgia il sistema emergente secondo le aspettative dei sovra-sistemi rilevanti ed i fabbisogni di capacità e competenze in grado di generare vantaggi competitivi. Particolare attenzione è rivolta alla formazione della cosiddetta struttura ampliata, nella quale sono definite le relazioni con sistemi terzi esterni al sistema impresa ed al più ampio ambiente generale.

Divenuto esistente e pienamente operante, il sistema impresa è soggetto nel tempo ad una dinamica evolutiva caratterizzata da rivisitazioni dello schema organizzativo e della struttura che danno luogo a metamorfosi più o meno radicali dell'organizzazione imprenditoriale (dall'adeguamento alla ristrutturazione patologica)⁽¹⁹⁾. La stessa proprietà può essere soggetta a modificazioni che rafforzano o, al contrario, indeboliscono il proprio potere di controllo ovvero, nell'ipotesi limite, che comportano un rinnovamento del nucleo di comando.

Il *cambiamento organizzativo ex-post* muove dall'esigenza di captare ed interpretare i segnali provenienti dal contesto, sia esterno sia interno, al fine di non compromettere la sopravvivenza del sistema impresa al mutare delle variabili esogene ed endogene. Di fatto, le motivazioni che inducono al cambiamento sono di natura oggettiva (lì dove coincidono con l'inasprimento della concorrenza, il forte sviluppo dell'innovazione tecnologica, l'apertura di nuovi mercati di sbocco, i processi di deregolamentazione e privatizzazione etc.), ma possono dotarsi anche di una connotazione soggettiva e coincidere con gli obiettivi di aumento dell'efficienza, consolidamento dell'immagine aziendale, appagamento degli interessi di determinate categorie di *stakeholders* etc.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, si rileva che l'insoddisfazione di attori esterni dominanti può indurre la proprietà ad inserire un nuovo top management, allo scopo di modificare il sistema di finalità e di competenze dell'organo di governo e di indirizzarlo verso una maggiore attenzione alla gestione dei rapporti inter-sistemici; in tal modo, si determina un'evoluzione culturale, prima ancora che organizzativa, del sistema impresa.

La proprietà svolge, dunque, **un ruolo cruciale nel processo di attuazione e di gestione del cambiamento**, che può essere sintetizzato nelle seguenti fasi:

- percepire le nuove minacce/opportunità;
- analizzare il sistema impresa e le sue esigenze di trasformazione;
- individuare le risorse tecniche, umane, finanziarie e cognitive disponibili per la realizzazione del cambiamento;
- identificare l'oggetto del cambiamento (attività, processi, relazioni interaziendali etc.);
- creare una visione condivisa;
- sostenere il management durante l'implementazione dei cambiamenti;
- ricercare i sostegni delle categorie di *stakeholders* più importanti;
- costruire il piano strategico di azione;
- comunicare e coinvolgere il personale;
- istituzionalizzare il cambiamento;
- promuovere la cultura del rinnovamento.

Nel paragrafo che segue si analizza il caso del gruppo Renault-Nissan esemplificativo delle motivazioni e delle fasi di attuazione del processo di cambiamento promosso e gestito dalla proprietà. Alla base di tale scelta si colloca l'interesse verso le trasformazioni in atto nel settore

⁽¹⁹⁾ L'adeguamento della struttura ampliata implica una revisione delle relazioni attivate o attivabili con le componenti esterne, mentre la trasformazione dello schema organizzativo comporta una ristrutturazione interna, che può spingersi sino al cambiamento sostanziale dell'idea imprenditoriale (caso della ristrutturazione patologica). Si legga GOLINELLI G.M., op. cit., 2000, pag. 107.

automobilistico, indotte da fattori politici - relativi alla necessità di accordarsi con partner locali per penetrare in certe aree geografiche - ed economici, quali la riduzione dei costi attraverso l'ottenimento delle economie di scala e la massimizzazione del valore per gli *stakeholders*.

3. Una verifica empirica: il caso Renault/Nissan⁽²⁰⁾

- Premessa: la nascita del gruppo⁽²¹⁾ Renault- Nissan

La Nissan è un gruppo industriale operante nel settore automobilistico che, costituitosi nel 1934 in Giappone e consolidata la posizione sul mercato nipponico, alla fine degli anni cinquanta ha iniziato l'espansione verso i mercati esteri con strutture in Nord America e in Oceania e attraverso l'avvio della produzione a Taiwan ed in Messico. Negli anni ottanta (con 40 milioni di unità prodotte e più di 10 milioni esportate sino ad allora) il gruppo ha consolidato definitivamente le proprie attività all'estero con la produzione in America settentrionale, in Spagna e nel Regno Unito.

Nel 1999 Nissan ha firmato un accordo di alleanza strategica globale con Renault, gruppo francese inserito nello stesso settore industriale (automobilistico) dal lontano 1898 e che dagli inizi del Novecento ha intrapreso un lungo processo di espansione che ha condotto alla creazione di una rete di partnership molto estesa (con Peugeot, Matra, Iveco, General Motors Europa, Fiat, Volvo e Toyota), culminando nell'acquisizione della Dacia, casa automobilistica rumena (di cui detiene l'80% del capitale), della coreana Samsung Motor e della Nissan.

Alla base dell'alleanza Renault-Nissan si pongono tre ragioni fondamentali:

- la notevole complementarità tra le attività delle due aziende, con un focus particolare sulle aree della ricerca e sviluppo, della progettazione dei veicoli, degli approvvigionamenti, della programmazione produttiva e dei servizi finanziari offerti ai clienti;

⁽²⁰⁾ Il caso esaminato è stato elaborato sulla base delle informazioni e dei dati rintracciati sul sito <http://www.renault.com/>.

⁽²¹⁾ I gruppi aziendali vengono sovente inseriti dagli studiosi all'interno della più ampia categoria dei c.d. "aggregati aziendali"; con tale termine si intende "un insieme di attività economiche che vengono realizzate in una logica unitaria da una o più aziende collegate da legami stabili, tali da limitare l'autonomia decisionale delle singole unità a favore della creazione, anche parziale, di una logica di gruppo" (Cfr. Airolti G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994).

L'universo delle aggregazioni aziendali è costituito, dunque, da un'ampia gamma di tipologie aziendali, la cui individuazione segue il vario combinarsi di specifici caratteri distintivi; di conseguenza, nessuna classificazione, per quanto articolata e sofisticata, può rispecchiare pienamente una realtà così multiforme e sfuggente.

Un tentativo classificatorio è quello che muove lungo tre dimensioni (distinzione giuridica tra le varie aziende, unitarietà del soggetto economico e grado di formalizzazione delle relazioni), in relazione alle quali è possibile distinguere tra:

- *gruppi economici*, caratterizzati da unitarietà del soggetto economico, distinzione giuridica delle aziende e formalizzazione dei legami (appartengono a tale categoria i gruppi di aziende di produzione, le joint ventures, etc.);
- *aggregati formali*, caratterizzati dalla mancanza di un soggetto economico unitario, dalla pluralità di aziende giuridicamente distinte e dalla formalizzazione dei legami (ad es., consorzi, cartelli, associazioni in franchising);
- *aggregati informali*, che hanno solo il requisito della pluralità di aziende (sono esempi di tali aggregazioni i distretti e le reti di subfornitura);
- *aggregati intra-aziendali*, caratterizzati da unitarietà del soggetto economico, dalla formalizzazione delle relazioni tra le combinazioni economiche e dalla unitarietà da un punto di vista giuridico (ne sono esempi le aziende integrate verticalmente e le aziende diversificate)⁽²¹⁾.

Un'ulteriore tentativo di analisi è quella che fa leva sui seguenti caratteri distintivi: natura delle combinazioni economiche; ampiezza delle operazioni oggetto di integrazione; fattore tempo, gradi di coesione, integrazione, coordinamento e dominanza tra le componenti; soggettività giuridica delle partecipanti; livello di formalizzazione delle relazioni interne all'aggregazione.

- la presenza parallela sui maggiori mercati occidentali ed orientali⁽²²⁾: la Renault è una delle aziende leader nell'Europa occidentale ed ha una solida presenza anche in Turchia, Medio Oriente, Africa del Nord ed America Latina; la Nissan è il secondo produttore in Giappone ed ha acquisito una rilevante quota di mercato nell'America Settentrionale e Centrale e nel Sud-Est dell'Asia;
- l'opportunità di combinare le rispettive aree di competenza: la Renault fonda il suo know how sul controllo dei costi, le capacità strategiche e manageriali, le politiche di procurement e l'innovazione di prodotto; la Nissan, invece, eccelle nella massimizzazione della produttività, nel controllo di qualità e nel progresso tecnologico.

L'alleanza si è concretizzata nell'acquisto di partecipazioni incrociate di capitale, nella realizzazione di piattaforme comuni e nello scambio di know how.

Per quanto riguarda le partecipazioni azionarie, la Renault ha sottoscritto il 36,8% del capitale della Nissan Motor, il 22,5% del capitale della Nissan Diesel ed il 100% del capitale delle sussidiarie finanziarie della Nissan in Europa (pari a 1.464 milioni di azioni a 400 yen per azione), con l'opzione di incrementare la sua partecipazione nella Nissan Motor al 39,9% durante il quarto anno successivo all'accordo e al 44,4% nel quinto anno, esercitando tale opzione allo stesso prezzo azionario (400 yen).

L'accordo è strutturato in modo da limitare il rischio finanziario per la Renault, considerato l'elevato indebitamento della Nissan; di fatto, l'investimento è finanziato tramite le riserve di liquidità, senza che la società si accoli alcun onere di risanamento della Nissan. Si prevede che l'investimento venga ammortizzato nell'arco di 20 anni, con un impatto annuale stimato intorno ai 270 milioni di euro. Ai fini della riduzione del debito della Nissan (all'incirca di 120 bilioni di vecchi franchi), la Renault ha elaborato un piano che fa leva su vari fattori: a) iniezione di liquidità da parte della Renault (32,5%); b) vendita degli assets non strategici (16,3%); c) miglioramento nel cash flow derivante dalle attività operative (20,5%); d) diminuzione delle scorte (3,0%); e) sviluppo di sinergie sul fronte sia dell'approvvigionamento che della distribuzione (10,2%).

La struttura del capitale azionario della Renault nell'anno antecedente all'accordo (1998) si configurava nel seguente modo:

- 45,5% shareholders istituzionali e pubblici;
- 44,2% Stato francese;
- 7,2% aziende partner ed associate;
- 3,2% dipendenti dell'azienda.

Dal marzo del 2002, in seguito alla partecipazione della Nissan al capitale azionario della Renault, essa si presenta così articolata:

- 15% Nissan Motor⁽²³⁾;
- 25% Stato francese;
- 60% altre categorie di azionisti summenzionate.

Il capitale azionario della Nissan è, invece, suddiviso tra investitori istituzionali con il 49,2%, Renault con il 44,4% ed azionisti individuali con il 6,4%.

La Renault ha definito una strategia di cooperazione interaziendale basata su alcuni obiettivi prioritari:

- a) accrescere i profitti;
- b) massimizzare il valore per gli azionisti;
- c) conseguire maggiori economie di scala;

⁽²²⁾ La Renault è una delle aziende leader nell'Europa occidentale ed ha una solida presenza anche in Turchia, Medio Oriente, Africa del Nord ed America Latina; la Nissan è il secondo produttore in Giappone ed ha acquisito una rilevante quota di mercato nell'America Settentrionale e Centrale e nel Sud-Est dell'Asia.

⁽²³⁾ Le azioni acquistate non consentono alla Nissan di esercitare il diritto di voto.

- d) sviluppare sinergie operative e manageriali;
- e) espandere l'attività a livello internazionale;
- f) diventare il produttore più competitivo in termini di qualità ed efficienza;
- g) sviluppare un'identità di marca, focalizzandosi sull'innovazione di prodotto.

- Le implicazioni organizzative della nascita del nuovo gruppo

Sotto il profilo strutturale, l'alleanza ha generato una nuova organizzazione transnazionale che è stata guidata dal *Global Alliance Committee* (GAC), un organo di comando composto dai presidenti e dai CEO della Renault e della Nissan Motor coadiuvati da dieci alti dirigenti, di cui cinque appartenenti all'azienda francese e cinque provenienti dalla società giapponese. Tale organo ha il compito di pianificare le strategie per consolidare la partnership e realizzare gli obiettivi di:

- A. implementazione delle sinergie;
- B. omogeneizzazione delle due culture aziendali;
- C. ridefinizione dello schema organizzativo;
- D. mantenimento delle singole identità aziendali.

Le aree di intervento in relazione alle quali il GAC è stato chiamato a sviluppare piani strategici sono identificate da undici team interorganizzativi, costituiti appositamente per studiare le potenziali sinergie tra le attività delle due aziende. In particolare, quattro team concentrano l'analisi sulla progettazione dei prodotti, la programmazione della produzione, gli acquisti e la logistica, mentre gli altri sette esaminano il marketing e le vendite nei differenti mercati geografici. I loro leader sono scelti tra le figure manageriali della Renault e, alternativamente, della Nissan secondo le competenze e le esperienze necessarie a condurre e coordinare tali team interaziendali (la cui dimensione oscilla tra i 6 ed i 15 membri).

Nell'aprile del 2002, al fine di disporre di un comune organo manageriale, è stata creata la società Renault-Nissan BV (sede in Olanda), con equivalente ripartizione del capitale tra le due aziende, la cui missione è sintetizzabile nei seguenti punti:

- assegnare la priorità agli obiettivi ed alle sinergie condivisi;
- realizzare la pianificazione di breve termine;
- coordinare le attività delle aziende del gruppo bi-nazionale (validare i piani di produzione, stabilire i principi delle politiche finanziarie, etc.);
- gestire i team interorganizzativi ed i team funzionali (ovvero interni alla Nissan ed alla Renault);
- facilitare la *cross-fertilization* delle risorse cognitive.

La nuova società, inoltre, propone alle due imprese Nissan Motor e Renault s.a.s., le decisioni afferenti:

- l'ottimizzazione delle economie di scala;
- i cambiamenti di produzione e di mercato geografico;
- gli investimenti finanziari e le cooperazioni strategiche con terzi attori.

Per tutti gli altri aspetti di natura operativa, commerciale, finanziaria e di gestione delle risorse umane, le imprese partecipate esercitano la piena autonomia decisionale soddisfacendo l'esigenza di preservare l'identità di azienda e di marca.

Anche il GAC (nel maggio del 2002) è stato rinnovato attraverso la sostituzione, nella sua compagine, dei dieci top manager delle due aziende con sei membri designati dai rispettivi consigli di amministrazione; la motivazione principale risiede nella scelta di garantire il bilanciamento degli interessi delle due aziende automobilistiche.

Il rafforzamento dell'alleanza tra Renault e Nissan e la delega alla Renault-Nissan BV del management strategico hanno reso necessario trasformare la Renault in società in accomandita semplice (s.a.s.) alla quale demandare il presidio di tutti gli *assets* dell'azienda francese ad eccezione di alcuni particolarmente critici, quali le azioni della Nissan (Motor e Diesel) e della RNPO

(*Renault Nissan Purchasing Organization*) e gli investimenti finanziari a lungo termine. Inoltre, per conservare la maggioranza del capitale azionario della Renault-Nissan BV ed evitare il rischio delle scalate al potere, le due imprese hanno dato vita ad una fondazione che può esercitare il diritto di sottoscrivere azioni privilegiate nel caso in cui più del 15% del capitale o della Renault o della Nissan sia acquistato sul mercato azionario (la fondazione non può intervenire nell'ipotesi in cui l'investitore acquista le azioni dallo Stato francese).

A livello operativo, lo sviluppo di due piattaforme comuni dedicate alla produzione di autovetture dei segmenti medio ed alto e lo sfruttamento di tutta la capacità produttiva disponibile a livello globale determinano la fertilizzazione e lo scambio delle competenze specialistiche possedute; in particolare, la Renault apporta il suo contributo di know how in termini di management dei costi, strategie di approvvigionamento, innovazione di prodotto e servizi finanziari, mentre la Nissan conferisce le proprie conoscenze sulla progettazione avanzata, sulla programmazione della produzione e sulla gestione della qualità.

A partire dal 2001, inoltre, le due aziende hanno creato due joint venture, delle quali una preposta al coordinamento delle politiche di acquisto – la RNPO (*Renault Nissan Purchasing Organization*) – e l'altra dedicata alla gestione delle politiche di distribuzione ed alla costruzione di una rete di partnership senza limiti geografici.

E' invece tuttora in via di sviluppo il progetto di una piattaforma "business to business" online, nella quale effettuare scambi tra i produttori di auto ed i loro fornitori attraverso Internet, con il coinvolgimento e la cooperazione di altri due grandi gruppi del settore, ovvero la Ford Motor Company e la General Motors Corporation.

L'alleanza proietta le due aziende ai primi posti dei costruttori di automobili a livello mondiale. Nissan è ormai avviata verso una nuova fase di crescita durevole e redditizia, dato che nell'ultimo anno ha ridotto il suo debito del 50%, ha visto incrementare il valore delle sue azioni (da 1.995 milioni di euro del costo di acquisto ai 4.215 milioni del valore di mercato attuale) ed ha conseguito elevati livelli di profitto che hanno contribuito ad innalzare di 273 milioni di euro il profitto del gruppo bi-nazionale.

La creazione di tali sub-sistemi organizzativi testimonia la forza dell'alleanza tra due sistemi impresa con culture nettamente diverse, ma che sono stati e sono tuttora motivati a creare una cultura unica avvantaggiarsi reciprocamente delle singole competenze distintive senza, tuttavia, perdere la precipua identità aziendale²⁴.

4. Considerazioni conclusive

Sulla base di quanto formulato nella pagine precedenti in relazione al ruolo della proprietà in ottica sistemica e considerando quanto emerso dall'analisi del caso Nissan-Renault, si possono formulare talune considerazioni in ordine al modello organizzativo di gruppo ed ai rapporti tra il sistema proprietà ed il sistema impresa.

1) L'analisi del modello organizzativo del gruppo di imprese si rivela particolarmente interessante se calata all'interno dell'approccio sistemico vitale (A.S.V.). L'utilità dell'A.S.V. si rivela sia, in via preliminare, con riferimento agli elementi che influiscono sulla diffusione e sulle caratteristiche dei gruppi, sia, calandosi all'interno della struttura proprietaria, in riferimento alla natura ed allo svolgimento dei rapporti intercorrenti tra sistema proprietà e sistema impresa.

(²⁴) Per comunicare alle persone che lavorano nel gruppo bi-nazionale i valori comuni, quali l'ambizione condivisa, la fiducia reciproca, il rispetto verso le differenze, è utilizzata una rappresentazione grafica dell'organizzazione accuratamente redatta.

2) Per quanto concerne la nascita e l'evoluzione di forme organizzative di gruppo di imprese, possiamo ragionevolmente affermare di trovarci di fronte ad una ***dinamica evolutiva del sistema proprietà*** che, sia direttamente che indirettamente (attraverso l'organo di governo), procede a modificare la struttura organizzativa del sistema impresa in modo da attivare, mantenere ed implementare condizioni di consonanza e (se possibile) di risonanza sistemica.

Tale azione di modifica risulta essere influenzata principalmente da:

- il sovra-sistema istituzionale in cui opera l'impresa, che esercita un'influenza rilevante sui confini economici degli aggregati aziendali (determinando una maggiore o minore convenienza nella realizzazione di processi di aggregazione o disaggregazione delle combinazioni economiche), sui confini giuridici tra le aziende del gruppo, nonché sulle quote rappresentative del capitale di rischio;

- le forze economiche (economie di scala e di esperienza, costi di transazione, complessità organizzativa) cui sono sottoposte le combinazioni economiche governate dal gruppo;

- gli obiettivi perseguiti dal soggetto economico che governa il gruppo.

3) Con riferimento alle caratteristiche strutturali del sistema proprietà, risulta interessante verificare come l'utilizzo del modello organizzativo di gruppo comporti dei riflessi, con riferimento sia al sistema proprietario sia ai rapporti tra tale sistema ed il sistema impresa⁽²⁵⁾.

Ci riferiamo, in tal caso:

- al c.d. gruppo cosiddetto gerarchico, inteso come insieme di imprese sottoposte al controllo (diretto o indiretto) da parte di un unico vertice (la natura gerarchica del gruppo consegue al fatto che le imprese sono disposte lungo catene di controllo che si dipartono dal vertice);

- ai gruppi sorgenti in virtù di legami tra società "monadi" (o tra società rispettivamente inserite in gruppi diversi) che si possono realizzare attraverso vincoli contrattuali ovvero per il tramite della *condivisione delle cariche amministrative negli organi di controllo societario* (quest'ultima realizzata mediante le nomine di amministratori appartenenti allo stesso *clan* in consigli di amministrazione di società diverse, con obiettivi di supporto reciproco)⁽²⁶⁾.

In via conclusiva, possiamo rilevare come i gruppi di imprese, nelle loro varie configurazioni ed articolazioni, possano essere letti in chiave sistemica quale "momento" qualificante della dinamica evolutiva del sistema proprietà, ovvero quale risposta giuridico-organizzativa creata dall'organo di governo per cogliere alcuni vantaggi altrimenti non perseguibili.

Peraltro, le caratteristiche formali dei gruppi risultano costantemente soggette all'influenza di variabili istituzionali ed economiche che li spingono, con intensità e direzione mutevoli, ad estendere o a ridurre l'ampiezza e la configurazione delle combinazioni economiche governate; ad

⁽²⁵⁾ Ci riferiamo, in tal caso, al gruppo cosiddetto gerarchico, inteso come insieme di imprese sottoposte al controllo (diretto o indiretto) da parte di un unico vertice; la natura gerarchica del gruppo consegue al fatto che le imprese sono disposte lungo catene di controllo che si dipartono dal vertice.

A livello di sistema proprietario, il modello del gruppo gerarchico consente, attraverso il meccanismo della c.d. *leva azionaria*, ad un soggetto di espandere il capitale controllato a parità di capitale impiegato. In tale situazione, si può assistere all'emergere di una dissociazione tra potere di influenza e rischio fronteggiato; dissociazione che può portare all'emergere di un sistema proprietario la cui finalità, condizionata dal soggetto controllante, può palesarsi potenzialmente in conflitto con quella dell'impresa, degli azionisti di minoranza e finanche con quella espressa dal sistema finanziario (Cfr. Golinelli G.M., op. cit., tomo II, pag. 54).

⁽²⁶⁾ La volontà di porre in essere uno scambio di poltrone nasce da accordi basati su una mutua convenienza e formalmente deliberati in sede di assemblea ordinaria di ciascuna società, allorché si procede alla nomina degli amministratori. Rilevano in questo ambito le tradizionali distinzioni tra società ad azionariato diffuso o concentrato: nelle prime il governo dell'assemblea è spesso (di fatto anche se non in diritto) governato dal management e dagli amministratori in carica, che tenderanno in tal caso a cooptare in consiglio (senza passare attraverso l'assemblea, se lo statuto sociale ne prevede la possibilità) amministratori di loro fiducia; in caso di società ad azionariato concentrato, invece, saranno di norma gli azionisti di riferimento (che spesso sono anche amministratori) a proporre la nomina di nuovi amministratori di loro fiducia, con uno scambio di poltrone (Cfr. Visconti R.M., "La reciprocal governance: leva societaria ed incroci azionari tra gruppi di imprese", in *Banche e Banchieri*, n. 1, 2000, pag. 28).

ampliare o a ridurre il numero di società che li compongono; ad incrementare o a diminuire la posizione di controllo o il grado di influenza potenzialmente esercitabile dalla capogruppo sulle altre aziende.

Riferimenti bibliografici

- AIROLDI G., “Aspetti istituzionali ed assetti organizzativi”, in COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 1, Utet, Torino, 1996 .
- AIROLDI G., FORESTIERI G., *Corporate governance: analisi e prospettive del caso italiano*, Etas Libri, Milano, 2000.
- AIROLDI G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano, 1995.
- ALMAZAN A., SUAREZ J., *Optimal corporate governance structures*, Centre for Economic Policy Research, discussion paper, series 2391, 2000.
- AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa*, Angelo Signorelli, 1950.
- BACCARANI C., TESTA F., UGOLINI M., "Le scelte competitive nell'evoluzione delle attese sociali", in *Sinergie*, n. 31, 1993.
- BARBIERA L., *La corporate governance in Europa. Amministrazione e controlli nelle società per azioni in Italia, Francia, Germania e Regno Unito*, Giuffrè, Milano, 2000.
- BARCA F., BIANCHI M. ET AL., *Aspetti proprietari e mercato delle imprese*, Vol. I e II, Il Mulino, Bologna, 1994.
- BARCA F., CASAVOLA P., PERASSI M., “Controllo e gruppo: natura economica e tutela giuridica”, in AA.VV., *Il mercato della proprietà ed il controllo delle imprese: aspetti teorici ed istituzionali*, Numero speciale dei Contributi all'analisi economica, Banca d'Italia, Roma, 1994.
- BARCA F., *I modelli proprietari della grande impresa*, Relazione presentata al Convegno di Studi di Economia e Politica Industriale, Milano, 12-13 novembre 1993.
- BARCA F., *Il gruppo nei modelli di proprietà delle imprese: profili teorici e verifiche empiriche e spunti per una riforma*, Relazione presentata al Convegno Internazionale di Studi sui Gruppi di Società, Venezia, 16-17-18 novembre 1995.
- BARCA F., *Imprese in cerca di padrone: proprietà e controllo nel capitalismo italiano*, Laterza, Roma, 1998.
- BARCA F., *La proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- BARILE S., *Contributi sul pensiero sistemico*, Arnia, Salerno, 2000.
- BELUSSI F., *Nuovi modelli d'impresa. Gerarchie organizzative e imprese rete*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- BERLE A., MEANS G., *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Torino, 1966.
- BERLE A., MEANS G., *The modern corporation and private property*, World Inc., New York, 1932.
- BIANCO M., CASAVOLA P., “Corporate Governance in Italia: alcuni fatti e problemi aperti”, in *Rivista delle Società*, 1996.
- BLAIR M., *Ownership and control*, The Bookings Institution, Washington, 1995.
- BLEEKE J., ERNST D., *Collaborare per competere. Alleanze e acquisizioni strategiche nel mercato globale*, Edizione Il Sole 24 Ore, Milano, 1993.
- BODEGA D., MUSILE TANZI P. (a cura di), *Comunicare il cambiamento. Una raccolta critica di casi*, Egea, Milano, 1996.
- BUTERA F., *L'orologio e l'organismo*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- BUTTÀ C., “Una metodologia per l'approccio economico-aziendale allo studio dei gruppi di imprese”, in Pavone La Rosa A. (a cura di), *I gruppi di società*, Il Mulino, Bologna, 1982.
- BUTTÀ C., *La genesi dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- BUZZACCHI L., COLOMBO M.G., *I gruppi di imprese e la struttura di proprietà dell'industria italiana*, working paper, Politecnico di Milano, 1990.
- CAFFERATA R., *Impresa, ambiente e innovazione. Come si integrano la continuità ed il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995.
- CAFFERATA R., *Le difficoltà del cambiamento organizzativo*, Si.Re. working paper, n. 5, 1993.
- CARLSSON R.H., *Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy*, Wiley, Chichester, 2000.
- CASELLI L. (a cura di), *Le parole dell'impresa: guida alla lettura del cambiamento*, Vol. 1 e 2, Franco Angeli, Milano, 1995.
- CASELLI L. ET AL., *Umanizzare l'economia*, Cacucci, Bari, 1999.

- CASELLI L., FERRANDO P.M., GOZZI A., *Il gruppo nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- CASELLI L., *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1966.
- CASSANDRO P.E., *I gruppi aziendali*, VII ediz., Cacucci, Bari, 1982.
- CECCANTI G., *Corso di tecnica imprenditoriale*, Cedam, Padova, 1996.
- CECCANTI G., *Elementi di tecnica imprenditoriale*, Cusl, Siena, 1994.
- CHIACCHERINI C., AQUILANI B., "L'impresa employee-owned: verso un nuovo modello di corporate governance", in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, marzo 2002.
- COASE R., *The nature of the firm*, Economica, 1937.
- COASE R.H., "The problem of social costs", in *The Journal of Law and Economics*, Vol. III, 1960.
- COLESA, JERILYN W., MCWILLIAMS, VICTORIA B., SENC, NILANJAN, "An examination of the relationship of governance mechanisms to performance", in *Journal of Management*, Vol. 27, Issue 1, 2001.
- COMITO V., "Fusioni ed acquisizioni fra imprese", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 174, 1999.
- COMPAGNO C., "Il cambiamento e l'innovazione", in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 3, Utet, Torino, 1997.
- CONSIGLIO S., "Il cambiamento organizzativo", in Mercurio R., Testa F. (a cura di), *Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino, 2000.
- CORSANI G., *Corso di tecnica commerciale*, Coppiani, 1950.
- COSTABILE M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, 2001.
- DAVIES A., *Strategic approach to corporate governance*, Gower, Aldershot, 1999.
- DEPPERU D., VARACCA CAPELLO P., *I gruppi di imprese di dimensioni minori: specificità dei ruoli manageriali e imprenditoriali*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- DI BERNARDO B., "La dimensione", in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 2, Utet, Torino, 1997.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- DRINGOLI A., *Struttura e sviluppo dell'impresa industriale*, McGraw-Hill, 1995.
- EISENBERG M.A., "The governance of corporate groups", in BALZARINI P., CARCANO G., MUCCIARELLI G. (a cura di), *I gruppi di società*, Giuffrè, Milano, 1996.
- FAMA E., JENSEN M., "Separation of ownership and control", in *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, 1983.
- FAZZI R., *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982.
- FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.
- FORTUNA D., *Tecnica industriale e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1976.
- FORTUNA F., *Corporate governance. Soggetti, modelli e sistemi*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- FOSSATI E., *Direzione e controllo nei gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1990.
- FRANKFORTER, STEVEN A., BERMAN, SHAWN L., JONES, THOMAS M., "Boards of directors and shark repellents: assessing the value of an agency theory perspective", in *Journal of Management Studies*, Vol. 37, Issue 3, may 2000.
- FREEMAN E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Press, Boston, 1984.
- GAGLIARDI P., MONACI M., "La cultura", in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 2, Utet, Torino, 1997.
- GALBRAITH J.R., *Designing organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
- GALLINARO S., "Teoria economica dell'agenzia ed organizzazione aziendale", in COSTA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 1, Utet, Torino, 1996.
- GARRATT B., *Corporate governance*, HarperCollins, 2001.
- GILARDONI A., DANOVÌ A., *Cambiamento, ristrutturazione e sviluppo dell'impresa*, Egea, Milano, 2000.
- GIUDICI E., *I mutamenti nelle relazioni impresa-ambiente*, Giuffrè, Milano, 1997.
- GIUDICI E., *Innovazione, impresa, ambiente*, Giuffrè, Milano, 1988.
- GIUDICI E., *Le nuove prospettive per l'efficienza e per l'efficacia nelle imprese*, Giappichelli, Torino, 1992.
- GOLINELLI G.M., "Le determinanti economiche dei gruppi industriali", in *Economia e Commercio*, n. 1, 1995.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Tomo I, Cedam, Padova, 2000.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Tomo II, Cedam, Padova, 2000.

- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Tomo III, Cedam, Padova, 2002.
- GOLINELLI G.M., *L'impresa minore tra forme artigiane ed istituzioni manageriali*, Giuffrè, Milano, 1974.
- GOLINELLI G.M., VAGNANI G., "Crise et governance dans l'entreprise système vital", in *Atti del Convegno di Nancy*, 2002.
- GRANDINETTI R., RULLANI E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, Roma, 1996.
- GRANDORI A., *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- GUATRI L., VICARI S., *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto*, Egea, Milano, 1994.
- HILL C.W., JONES T.M., "Stakeholder-agency theory", in *Journal of Management Studies*, march 1992.
- HOFFMANN-BURCHADI U., *Corporate governance rules and the value of control. A study of German dual-class shares*, London School of Economics Financial Markets Group, discussion paper, series 315, 1999.
- HOLMSTROM B., KAPLAN S.N., *Corporate governance and merger activity in the U.S.: making sense of the 1980s and 1990s*, Social Science Research Network Paper Collection, MIT, Cambridge, february 2001.
- HOPT K.J. ET AL., *Comparative corporate governance: the state of the art and emerging research*, Clarendon Press, Oxford, 1998.
- HUSELID M.A., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, 1996.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure", in *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 1976.
- JENSEN M.C., *The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems*, Social Science Research Network Paper Collection, MIT, Cambridge, 1999.
- JENSEN M.C., *Theory of the firm: governance, residual claims and organizational forms*, Harvard University Press, Cambridge Mass, 2001.
- KESNER A., "Director characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure and gender", in *Academy of Management Journal*, Vol. 4, 1988.
- LA ROCCA S., *Teorie sistemiche e gestione aziendale. Indagine sul cambiamento della grande impresa nell'economia italiana alle soglie del 2000*, Egea, Milano, 1996.
- LORENZONI G., *Accordi reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano, 1992.
- LORENZONI G., FULLER BADEN C., "Creating a strategic centre to manage web of partners", in *California Management Review*, n. 3, 1995.
- LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- LORENZONI G., LIPPARINI A., *Imprenditori e imprese: idee, piani processi*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- MABEY C., SALAMAN G., STOREY J., *Strategic human resource management*, Sage, London, 1998.
- MARESCA P., *Il management flessibile: gli strumenti operativi per prevedere, organizzare e motivare in un contesto dinamico e complesso*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- MARRIS R., *La teoria economica del capitalismo manageriale*, Einaudi, Torino, 1972.
- MCGREGOR L., *Human face of corporate governance*, Palgrave, Basingstoke, 2000.
- MELIS A., *Corporate Governance: un'analisi empirica della realtà italiana in un'ottica europea*, Giappichelli, Torino, 1999.
- MERCURIO R., TESTA F. (a cura di), *Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino, 2000.
- MOLTENI M., *I sistemi di corporate governance nelle grandi imprese italiane*, Egea, Milano, 1997.
- MORGAN G., *Sull'onda del cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- O'SULLIVAN M., *Innovative enterprise and corporate governance*, Insead working paper, 1999.
- OGGIONI E., "La cross fertilization", in Oggioni E., Rolandi A. (a cura di), *Performance improvement: il miglioramento delle prestazioni organizzative attraverso lo sviluppo delle competenze*, Etas Libri, Milano, 1998.
- PACCES F.M., *I sistemi di impresa*, Ed. LI-ED, 1974.
- PACI A., *Assetti proprietari e governo dell'impresa*, Università degli Studi di Firenze, 1990.
- PANATI G., GOLINELLI G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, Roma, 1991.
- PATRONI GRIFFI U., *Corporate governance e gruppi di società*, Roma, 1999.
- PAVONE LA ROSA A. (a cura di), *I gruppi di società*, Il Mulino, Bologna, 1982.
- PEARCE J.A., "The company mission as strategic tool", in *Sloan Management Review*, spring 1982.
- PEPE C., *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- PERRONE V., "Evoluzione organizzativa: crisi dei paradigmi dominanti e nuovi modelli di cooperazione", *Economia e Management*, 2, 87-104, 1996.

- PERRONE V., *The forms of capital. Beyond resources toward a multidisciplinary approach to strategic complexity*, working paper, Academy of Management Meeting, Boston, 1997.
- PILOTTI L., “Teoria dell’agenzia e teoria dell’impresa”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 136, 1993.
- PILOTTI L., *L’impresa post-manageriale: oltre la separazione tra proprietà e controllo, fra rischio e potere*, Egea, Milano, 1991.
- PILUSO F., “Contendibilità, corporate governance ed efficienza organizzativa. Riflessioni sul caso Telecom Italia”, in *Banche e Banchieri*, n. 5, 2001.
- PIVATO S., *La gestione del sistema delle relazioni aziendali*, Utet, Torino, 1988.
- PODESTÀ S., *Il planning nelle aziende europee*, Giuffrè, Milano, 1973.
- PODESTÀ S., *Introduzione alla pianificazione nell’impresa: le decisioni strategiche*, Giuffrè, Milano, 1971.
- PODESTÀ S., *Teoria dell’impresa ed economia industriale*, Giuffrè, Milano, 1986.
- PORTER M.E., *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.
- PREDIERI A., *Controlli societari e governo dell’impresa*, Giappichelli, Torino, 1999.
- RAJAN R., ZINGALES L., *Governance of the new enterprise*, National Bureau of Economic Research, working paper, series 7958, 2000.
- REBOA M., *Proprietà e controllo di impresa: aspetti di Corporate Governance*, Giuffrè, Milano, 2002.
- RISPOLI M., *L’impresa industriale. Economia, tecnologia e management*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- ROSSI E., *La finanza della crescita esterna. Creazione e distruzione di valori nelle acquisizioni aziendali*, Egea, Milano, 1999.
- RUFFOLO G., *La grande impresa nella società moderna*, Einaudi, Torino, 1971.
- RULLANI E., “Divisione del lavoro e reti di impresa: il governo della complessità”, in Belussi F. (a cura di), *Nuovi modelli d’impresa, gerarchie organizzative e imprese a rete*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- RULLANI E., “La teoria dell’impresa: soggetti, sistemi, evoluzione”, in RISPOLI M. (a cura di), *L’impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- RULLANI E., “Pasquale Saraceno industriale”, in *Il governo delle imprese. Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, Cedam, Padova, 1992.
- RULLANI E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, Roma, 1996.
- RULLANI E., *Post-fordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas Libri, Milano, 1998.
- RULLANI E., *Prefazione all’opera*, in PILOTTI L., *L’impresa post manageriale*, Egea, Milano, 1991.
- SANGUIGNI V., COSTABILE M., LANZA A., *Imprese relazionali in contesti relazionali: capitale sociale e capitale relazionale in Calabria*, in Atti del XXIII Convegno AIDEA “Le relazioni tra aziende nella dinamica competitiva”, Parma, 28-30 ottobre 1999.
- SANGUIGNI V., *Proprietà e governo dell’impresa. Verso un modello di analisi in ottica sistemica*, Cedam, Padova, 2002.
- SANGUIGNI V., VAGNANI G., *Il make or buy delle capacità di governo*, in Atti del Convegno AIDEA 2000, McGraw-Hill, 2001.
- SARACENO P., *L’economia dei paesi industrializzati. Introduzione allo studio dell’impresa*, Etas Kompass, Milano, 1970.
- SARACENO P., *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1979.
- SCHIANO DI PEPE G., *Il gruppo di imprese*, Giuffrè, Milano, 1990.
- SCHILLACI C.E., *Management e proprietà*, Giappichelli, Torino, 1997.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell’impresa*, Cedam, Padova, 1999.
- SCICUTELLA M., *La gestione d’impresa tra innovazione tecnologica e flessibilità organizzativa*, Cacucci, Bari, 1999.
- SIANO A., *Le capacità nel governo dell’impresa*, Centro Studi Arnia, Salerno, 2000.
- TARALLO P., *Corporate Governance: principi di gestione nell’ottica del valore*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- TESTA F., *Dall’idea all’impresa: concetti e metodi per lo sviluppo del micro-business*, Cedam, Padova, 1992.
- TESTA F., *Gli studi di fattibilità di investimenti industriali: mercato, tecnologia, assetto organizzativo ed economico finanziario*, Cedam, Padova, 1984.
- THOMPSON J.D., *L’azione organizzativa*, Isedi, Milano, 1988 (tit. originale: *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967).
- USAI G., *L’efficienza nelle organizzazioni*, Utet, Torino, 1990.
- USEEM M., “Manager ed azionisti istituzionali nel mercato globale”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 176, novembre-dicembre 1999.
- VAFEAS, NIKOS, “Shareholder lawsuits and ownership structure”, in *Journal of Applied Business Research*, Vol. 16, Issue 1, winter 2000.
- VALDANI E., *L’impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell’era dell’immaginazione*, McGraw-Hill, 2000.

- VALLINI C., *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1990.
- VAN DEN BERGHE L., DE RIDDER L., *International standardisation of good corporate governance: best practices for the board of directors*, Kluwer Academic, Boston, 1999.
- VARALDO R. (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 1979.
- VELO D., “Nuovi assetti del governo dell'impresa nel mutato contesto competitivo”, in *Sinergie*, n. 45, 1998.
- VICARI S., *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano, 1991.
- VISCONTI R.M., “La reciprocal governance: leva societaria ed incroci azionari tra gruppi di imprese”, in *Banche e Banchieri*, n. 1, 2000.
- VIVES X., *Corporate governance: theoretical and empirical perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000.
- VON BERTALANFFY L., *Teoria generale dei sistemi*, I.L.I., 1971.
- WALSH, SEWARD, “Bankruptcy, board, banks and blockholders”, in *Journal of Financial Economics*, Vol. 27, 1990.
- WARREN R.C., *Corporate governance and accountability*, Liverpool Academic Press, Liverpool, 2000.
- WILLIAMSON O.E., *Market & hierarchies*, Free Press, New York, 1975.
- WILLIAMSON O.E., *The economics of discretionary behaviour: managerial objectives in a theory of the firm*, Prentice Hall, 1964.
- ZAMPI V., *Proprietà e governo delle imprese*, Cedam, Verona, 1995.
- ZANDA G., *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.
- ZANETTI L., *La valutazione delle acquisizioni. Sinergie, rischio e prezzi*, Egea, Milano, 2000.
- ZATTONI A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 2000.
- ZATTONI A., RAVASI D., “Grandi imprese e grandi gruppi in Italia: assetto proprietario e performance”, in *Economia & Management*, n. 2, marzo 2000.
- ZURZOLO A., “Corporate governance, collegio sindacale e società di revisione: evoluzioni e prospettive”, in *Quaderni di Finanza*, n. 17, ottobre 1996.