



4. I percorsi di internazionalizzazione delle PMI italiane



Agenda

La definizione di PMI:

- Alcune premesse
- Elementi quantitativi
- Elementi qualitativi
- Studi sulle imprese



Due premesse:

- La definizione di imprese di diversa dimensione è alquanto incerta:
 - Dimensione qualitativa
 - Dimensione quantitativa
 - Dimensione spaziale
 - Dimensione temporale
- Le medie imprese sono ancora più difficili da definire rispetto alle piccole e alle grandi
- Le medie imprese presentano alcune peculiarità



Elementi quantitativi (1)

- Definizione europea:
 - **Microimprese:** quelle con meno di 10 dipendenti
 - **Piccole imprese:**
 - *Imprese indipendenti (-25% del capitale detenuto da altre imprese)*
 - *Con meno di 50 dipendenti*
 - *Con un fatturato annuo inferiore a 7 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di euro*
 - **Medie imprese:**
 - *Con un numero di dipendenti compreso tra 51 e 250*
 - *Con un fatturato annuo non superiore a 40 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 27 milioni di euro*



Elementi quantitativi (2)

- Occorre guardare congiuntamente a:
 - ***i ricavi*** → peso dell'azienda sui mercati di sbocco, importanza nel contesto competitivo
 - ***il numero di dipendenti*** → grado di complessità organizzativa
- Le medie imprese, considerate nel corso, presentano:
 - ricavi annui compresi fra 25 e 500 milioni di euro
 - un numero di dipendenti compreso fra 251 e 1000



Elementi qualitativi delle Piccole Imprese

- **Team di vertice ristretto**
 - Poche persone portatrici dell'idea imprenditoriale
 - OSF che ruota intorno alle competenze distintive di queste persone
 - Presenza di un imprenditore tecnico-specialista
- **Ambiti competitivi ristretti**
 - Le FI delle piccole imprese non sviluppano tutte le dimensioni dell'ambito competitivo
 - Le FI delle piccole imprese non sono però per questo banali
- **Proprietà e governo**
 - Sovrapposizione dell'istituto impresa a l'istituto famiglia



... nelle Medie Imprese invece

- **Il Team di vertice si allarga**
 - Presenza del comitato di direzione
 - Spesso un'articolazione funzionale
 - L'imprenditore diventa un tecnico-generalista
- **Mutano gli ambiti competitivi**
 - Le dimensioni dell'ambito competitivo si ampliano
 - Comunque uno o pochi settori correlati
- **Proprietà e governo**
 - La famiglia fornisce capitale di rischio e imprenditorialità
 - Competenze manageriali sono portate da persone non della famiglia



Elementi distintivi della media impresa (rispetto alla grande)

- Maggior finalizzazione del sistema impresa
- Forti legami con il territorio di origine
- Struttura organizzativa e sistemi operativi semplici
- Uso più intensivo delle risorse
- Una cultura interna molto coesa rispetto a valori, principi
- Modalità di gestione top-down delle attività strategiche e partecipativa di quelle operative → *Paternalismo illuminato*



Studi sulle piccole imprese

- Molti studi su questa classe dimensionale d'impresa
- Si parla di PMI, ma poi di fatto si studiano le piccole
- Evidenze empiriche su realtà con poche decine di dipendenti:
 - Responsabilità decisionali accentrate su di una persona
 - Risorse manageriali assenti o poco qualificate
 - Struttura organizzativa non definita e assenza di sistemi operativi (no gestione personale e gestione finanziaria)
 - Ridotti margini di libertà strategica
 - Ambito geografico limitato



Studi sulle grandi imprese

Filone di studio e di ricerca	Temi e interrogativi negli studi manageriali	Interrogativi "adatti" per le medie imprese	Vincoli e specificità delle medie imprese rispetto alle grandi
Sistemi capitalistici	Confronti fra modelli di capitalismo → fine del capitalismo familiare	Come far evolvere il modello delle imprese familiari (meno banche e più soci, meno amici e più manager, ecc.)?	
Gestione del portafoglio di business	Definizione delle strategie di allocazione delle risorse		<ul style="list-style-type: none">• Risorse imprenditoriali e manageriali più legate al business in cui operano → bassa mobilità del portafoglio• Barriere all'uscita• Risorse finanziarie limitate (mantenere il controllo)
Strategie internazionali (per es., Bartlett e Ghoshal)	Come sviluppare e gestire la capacità organizzativa per realizzare le nuove strategie globali	<ul style="list-style-type: none">• In quali Paesi avviare l'internazionalizzazione?• Come individuare un partner adatto?	
Imprenditorialità interna (per es., Hamel)	Come favorire il cambiamento e la nascita di nuove iniziative nell'impresa	Come favorire il ruolo del top management per sviluppare la capacità di cogliere le opportunità?	Nelle medie imprese i processi di allocazione delle risorse non sono, in genere, vischiosi e burocratizzati



I principi di gestione dell'impresa familiare



Agenda

Il sistema delle imprese italiane:

- Caratteri strutturali
 - Numerosità, dimensioni e composizione settoriale
 - Le imprese italiane nel quadro europeo
 - I gruppi di imprese
- Nanismo d'impresa
 - Origini
 - Conseguenze



Numerosità, dimensioni e composizione settoriale (1)

- **Elevata vitalità del sistema:** tra il 1991 e il 2001 il numero di imprese (4,1 milioni nel 2001) è cresciuto del 23,7% e quello degli addetti (15,7 milioni) del 7,8%
- Continua **crescita del numero di imprese** che adottano una qualche **forma societaria** (47,6% delle imprese totali)



Evoluzione del numero di imprese e di addetti tra il 1991 e il 2001

Settore Economico	Imprese 1991	Imprese 2001	Variaz. %	Addetti 1991	Addetti 2001	Variaz. %
INDUSTRIA	921.627	1.098.789	19%	6.915.738	6.687.327	-3%
COMMERCIO	1.280.044	1.230.731	-4%	3.250.564	3.147.776	-3%
ALTRI SERVIZI	1.098.587	1.754.446	60%	4.408.000	5.877.805	33%
Totale:	3.300.258	4.083.966	23,7%	14.574.302	15.712.908	7,8%



Numero di imprese (industriali, commerciali e di servizi) per classe di addetti

Classe Addetti	Imprese 1981	Imprese 1991	Var. % 91/81	Imprese 2001	Var. % 01/91
1	1.368.430	1.582.487	15,6%	2.382.398	50,5%
2-9	1.310.966	1.519.683	15,9%	1.481.214	-2,5%
10-49	146.566	172.728	17,8%	182.111	5,4%
50-249	18.263	17.764	-2,7%	20.554	15,7%
250-1000	2.574	2.431	-5,6%	2.721	11,9%
Oltre 1000	514	455	-11,5%	548	20,4%
Totale	2.847.313	3.295.548	15,7%	4.069.546	23,5%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT



Numero di imprese per settore economico

Settore Economico	Imprese 1981	Imprese 1991	Var. % 91/81	Imprese 2001	Var. % 01/91
INDUSTRIA	917.209	921.627	0,5%	1.098.789	19,2%
COMMERCIO	1.282.844	1.280.044	-0,2%	1.230.731	-3,9%
ALTRI SERVIZI	647.260	1.093.877	69,0%	1.740.026	59,1%
Totale:	2.847.313	3.295.548	15,7%	4.069.546	23,5%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT



Numero di addetti (imprese industriali, commerciali e di servizi) per classe di addetti

Classe Addetti	Addetti 1981	Addetti 1991	Var. % 91/81	Addetti 2001	Var. % 01/91
1	1.368.430	1.582.487	15,6%	2.382.398	50,5%
2-9	4.195.487	5.031.258	19,9%	4.895.988	-2,7%
10-49	2.633.178	3.095.862	17,6%	3.268.716	5,6%
50-249	1.775.445	1.705.328	-3,9%	1.969.094	15,5%
250-1000	1.150.992	1.071.444	-6,9%	1.199.491	12,0%
Oltre 1000	1877655	2072355	10,4%	1971674	-4,9%
Totale	13.001.187	14.558.734	12,0%	15.687.361	7,8%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT



Numero di addetti per settore economico

Settore Economico	Addetti 1981	Addetti 1991	Var. % 91/81	Addetti 2001	Var. % 01/91
INDUSTRIA	7.265.567	6.915.738	-4,8%	6.687.327	-3,3%
COMMERCIO	3.053.706	3.250.564	6,4%	3.147.776	-3,2%
ALTRI SERVIZI	2.681.914	4.392.432	63,8%	5.852.258	33,2%
Totale:	13.001.187	14.558.734	12,0%	15.687.361	7,8%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

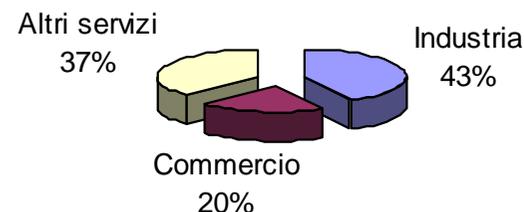


Numerosità, dimensioni e composizione settoriale

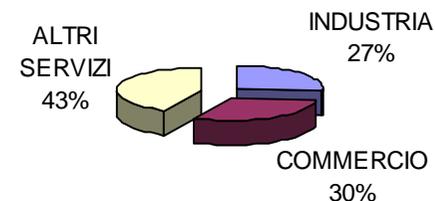
Importanza sempre maggiore delle attività terziarie

Dal 1991 al 2001 gli addetti nell'industria e nel commercio sono diminuiti di circa il 3%. Gli altri servizi guadagnano ben 33,2 punti percentuali.

Addetti per macro-settore



Imprese per macro-settore





Numerosità, dimensioni e composizione settoriale

Una progressiva **riduzione del numero delle grandi imprese industriali** (con più di 250 addetti) e del loro peso in termini di occupazione:

- 1.674 imprese industriali con più di 250 dipendenti nel 2001 (2.283 nel 1981, -27%)
- la % dei loro addetti è scesa dal 28,8% del 1981 al 19,1% del 2001



Imprese industriali: andamento del numero di imprese per classe dimensionale

<i>Classe di imprese per numero di addetti</i>	Imprese 1981		Imprese 1991		Imprese 2001	
	numero	%	numero	%	numero	%
1	396.456	43,2%	357.368	38,8%	517.410	47,1%
2-9	404.095	44,1%	440.315	47,8%	458.018	41,7%
10-49	100.102	10,9%	109.660	11,9%	109.261	9,9%
50-249	14.273	1,6%	12.415	1,3%	12.426	1,1%
250-1000	1.936	0,2%	1.603	0,2%	1.423	0,1%
Oltre 1000	347	0,0%	266	0,0%	251	0,0%
Totale	917.209	100%	921.627	100%	1.098.789	100%



Numerosità, dimensioni e composizione settoriale

- Un **numero molto limitato di dipendenti** (nel 2001 l'88,8% delle imprese industriali aveva meno di 10 dipendenti, l'87,3% nel 1981)
- Una **concentrazione dell'occupazione** nelle imprese con meno di 10 addetti (il 33,5% degli addetti nelle imprese industriali nel 2001)
- Le imprese industriali con più di 250 addetti assorbono solo il 19,1% dell'occupazione complessiva (dato 2001)



Numerosità, dimensioni e composizione settoriale

Dimensione media delle imprese italiane in termini di addetti

	1991				2001			
	Industria	Commercio	Altri servizi	Totale	Industria	Commercio	Altri servizi	Totale
Italia Nord-Occidentale	7,8	2,8	3,8	4,7	7,7	2,9	3,7	4,5
Italia Nord-Orientale	6,6	2,6	3,3	4,2	6,9	2,9	3,7	4,4
Italia Centrale	6,0	2,4	4,1	4,0	5,4	2,4	3,8	3,8
Italia Meridionale	6,0	1,9	3,2	3,2	5,0	1,9	3,4	3,2
Italia Insulare	5,1	2,0	3,4	3,1	4,1	2,1	3,2	2,9
Italia	6,7	2,4	3,6	4,0	6,3	2,5	3,6	3,9



Le imprese italiane nel quadro europeo (1)

Alcune specificità differenzianti:

- **il numero di imprese e la dimensione media**
- **la quota di occupazione delle piccole imprese** superiore a quella della media delle imprese UE
- **la forte specializzazione dell'industria manifatturiera**, con prevalenza dei settori "tradizionali" e di quelli meccanici
- una presenza rilevante in comparti di "**nicchia**"



Le imprese italiane nel quadro europeo (2)

Indici di specializzazione delle esportazioni di prodotti manifatturieri in Italia e nei paesi UE Anno 2000 (totale UE=100)

Gruppi di prodotti	Italia	Germania	Francia	Regno Unito	Spagna
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	73,9	59,6	120,3	81,7	130,1
Tessile e abbigliamento	229,3	72,5	82,4	71,4	101,3
Cuoio	391,7	36,2	67,6	44,2	174,8
Legno	61	67	60	21,2	84,4
Carta e editoria	63	87,6	69,5	76,2	90,2
Prodotti della raffinazione e combustibili	77	37,2	74,6	111,3	141,4
Chimica	64,4	87	102,9	113,2	75,5
Gomma e plastica	122,3	113,4	92,6	86	119,7
Lavorazione di minerali non metalliferi	205,9	82,2	84,6	68,6	204,2
Metallo e prodotti in metallo	101,7	109,7	86	90,5	104,5
Macchinari e attrezzature	174,8	137,9	71,7	88,5	64,1
Prodotti elettrici e ottici	50,6	93,6	86,5	147,3	49,9
Mezzi di trasporto	66,7	134,4	157,6	83,3	164,1

Fonte: Eurostat, *Business in Europe*, anno 2001



Le imprese italiane nel quadro europeo (3)

- Molte imprese sono **leader** a livello internazionale **in settori di non grandi dimensioni**
- **Scarsa presenza di imprese** in grado di competere in settori come la **chimica**, la **farmaceutica**, **telecomunicazioni** e **high-tech**



I gruppi di imprese (1)

- Il quadro dimensionale del sistema è *in parte* moderato considerando la diffusa presenza di **gruppi**, anche di imprese di piccola e media dimensione
 - “**imprese economiche**” (i gruppi, quindi le attività economiche facenti capo alla stessa compagine proprietaria)
 - “**imprese giuridiche**” (le singole società)



I gruppi di imprese (2)

- **Le imprese appartenenti a un gruppo sono il 2,6% delle imprese** attive in Italia (con il 26,4% degli addetti dell'industria e dei servizi)
- **Il numero di gruppi è circa 46.400**
- **La dimensione media dei gruppi è piuttosto piccola (2,5 imprese per gruppo)**



I gruppi di imprese (3)

- La propensione a costituire un gruppo aumenta al crescere della dimensione d'impresa, ma varia a seconda del settore
- Si registra una presenza importante di persone fisiche (34,4%) come soggetti proprietari dei gruppi di imprese. Tale aspetto conferma la caratteristica peculiare dei gruppi italiani piramidali, con al vertice spesso una famiglia



Una preoccupazione ...

... sulla competitività del sistema economico italiano:

la rilevante diminuzione della quota delle nostre esportazioni a livello mondiale

4,48% nel 1993 (6° posto)

4,13% nel 1999 (7° posto)

3,88% nel 2003 (8° posto)

(fonte: MinComEs, 2004)





Alcuni motivi alla perdita di competitività

- La crisi dei mercati asiatici di 1/2 degli anni 90
- Aumento della competitività di altri paesi, quali la Cina
- Poche infrastrutture ed elevata burocratizzazione
- Elevata pressione fiscale e contributiva
- Struttura proprietaria bloccata
- Scarsi investimenti in formazione
- Scarso coraggio imprenditoriale ad operare in un mercato mondiale
- Differenziale di produttività negativo
- Scarsi investimenti in innovazione



La spesa in R&S in percentuale del PIL

	EU-15	Ger.	Spagna	Francia	Italia	UK	USA	Giapp.
2001	1,98	2,51	0,95	2,23	1,11	1,89	2,74	3,08
2000	1,95	2,49	0,84	2,18	1,07	1,65	2,72	2,88
1999	1,92	2,44	0,88	2,18	1,04	1,85	2,65	2,85
1998	1,88	2,31	0,89	2,17	1,07	1,81	2,60	2,94
1997	1,87	2,20	0,82	2,22	1,05	1,82	2,58	2,83
1996	1,88	2,26	0,83	2,30	1,01	1,90	2,55	2,77
1995	1,89	2,26	0,81	2,31	1,00	1,97	2,51	2,89

Fonte: Eurostat, NewCronos database



Occupati in R&S in percentuale della forza lavoro

	Totale	Imprese	Università	Enti pubblici
Giappone	8,3	6,1	3,4	9,9
USA	7,4	7,2	4,5	1,3
Francia	1,5	0,7	0,5	0,2
Germania	1,5	0,8	0,4	0,2
Media UE	1,3	0,6	0,5	0,2
Regno Unito	1,3	0,6	0,4	0,1
Austria	1,4	0,7	0,6	0,2
Spagna	1,1	0,3	0,6	0,2
Grecia	1,0	0,1	0,9	0,2
ITALIA	0,8	0,3	0,3	0,2
Portogallo	0,7	0,1	0,4	0,2



Agenda

Il sistema delle imprese italiane:

- Caratteri strutturali
 - Numerosità, dimensioni e composizione settoriale
 - Le imprese italiane nel quadro europeo
 - I gruppi di imprese
- Nanismo d'impresa
 - Origini
 - Conseguenze



Alle origini del nanismo

- *Il dato*: un sistema economico sbilanciato verso la piccola dimensione
- All'origine:
 - ogni anno nascono centinaia di migliaia di nuove imprese
 - mancati processi di crescita



L'Italia è un paese a forte vocazione imprenditoriale (1):

- **Deriva generazionale** delle imprese a proprietà familiare
- Presenza di **molte imprese in settori con basse barriere all'entrata** in termini di investimenti necessari
- Presenza di molte imprese in **distretti industriali**



L'Italia è un paese a forte vocazione imprenditoriale (2):

- **Processi di esternalizzazione** avviati da molte imprese di ogni dimensione
spesso le imprese sorte a seguito di tali processi hanno un ridotto grado di autonomia strategica
- **Sistema di agevolazioni pubbliche**, che ha favorito la nascita di nuove imprese in aree depresse



Motivi dei mancati processi di crescita:

- Sistema di facilitazioni
- Sistema fiscale
- Prevalente presenza di imprese in settori maturi
- Cambiamenti tecnologici, che riducono il fabbisogno di personale
- Attitudini degli imprenditori



Le conseguenze del nanismo

- Minori possibilità di esercitare qualche forma di **controllo sui mercati**
- Impossibilità di cogliere le **opportunità di consolidamento** (tramite acquisizioni)
- Il **nanismo** è **inadatto** nelle situazioni competitive in cui si alzano le **soglie minime di investimento** e i **ritorni** degli investimenti richiedono **tempi più lunghi**
- **Basso potere contrattuale** in settori con clienti o fornitori ad elevata concentrazione



I principi di gestione dell'impresa familiare



Non solo Cirio e Parmalat...

- Crescita accelerata ed eccessivamente diversificata
- Network troppo estesi
- Inadeguatezza delle strutture di governo e manageriali
- Rapporto patologico con le banche
- Reazione anomala alla crisi
- Insensibilità etica





Criteri di identificazione (1)

Definizione ampia

- la famiglia dispone di un certo grado di controllo sulla direzione strategica dell'impresa
- vi è l'intenzione che l'impresa rimanga sotto l'influsso della famiglia

Definizione intermedia (in aggiunta ai criteri precedenti)

- il fondatore o un suo discendente svolgono il ruolo di capo-azienda



Criteri di identificazione (2)

Definizione ristretta (in aggiunta ai criteri precedenti)

- più di una generazione della famiglia deve essere a vario titolo coinvolta in azienda
- membri della famiglia devono essere attivamente coinvolti nelle attività di gestione corrente
- più di un membro della famiglia deve avere una responsabilità manageriale significativa in azienda



Le cifre in USA Anno 1996

Definizione	Numero di imprese	Quota di impiego rappresentata	Percentuale di nuovi posti di lavoro creati	Percentuale del PIL rappresentata
Ampia	20,3 milioni	77,2 milioni 59%	78%	49%
Intermedia	12,6 milioni	52,4 milioni 35%	48%	31%
Restrittiva	4,1 milioni	19,8 milioni 15%	19%	12%



Le cifre in Europa Anno 1991

PAESE	QUOTA IMPRESE FAMILIARI * (%)
Austria	83.2
Belgio	69
Finlandia	63.2
Francia	60.5
Germania (ovest)	82
Inghilterra	67.3
Olanda	51.7
Svizzera	67.2

* Capitale posseduto da una famiglia > 60%



Le cifre in Italia

Anno 1994

- Il 46% delle imprese industriali italiane è controllato direttamente da un imprenditore o da poche persone legate tra loro da relazioni di parentela
- Il 12% è controllato da poche persone non legate da legami di parentela ma legati da solide alleanze



Definiamo un'impresa "familiare"

"...quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa"
(Corbetta, 1995)

GIORGIO ARMANI

UNITED COLORS
OF BENETTON.

Marzotto

Salvatore Ferragamo

DIESEL
FOR SUCCESSFUL LIVING

 **De'AGOSTINI**

Merloni Elettrodomestici



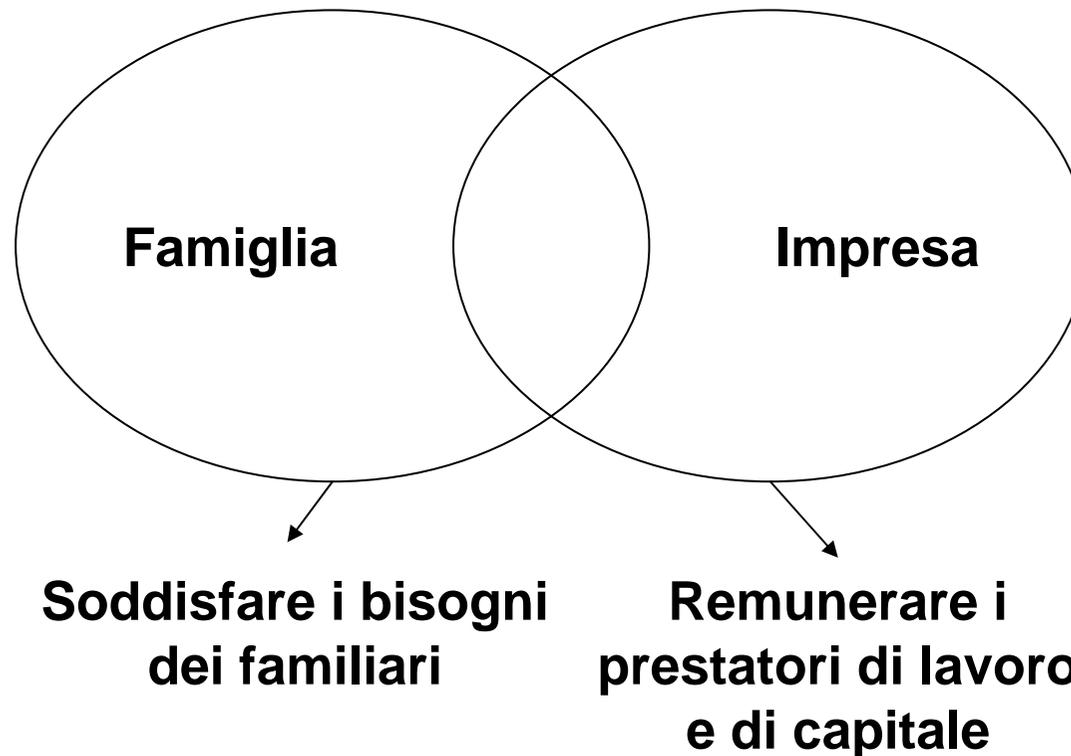
I tipi di impresa familiare

	Modello di proprietà	Cda	Organi di direzione	Dimensione dell'organismo personale
Domestiche	Un soggetto o pochi f.	Familiare	Familiare	Piccola
Tradizionali	Un soggetto o pochi f.	Familiare	Familiare e non	Piccola Medio-Grande
Allargate	Molti soggetti f.	Familiare e non	Familiare e non	Media Grande
Aperte	Molti soggetti f. e non	Familiare e non	Familiare e non	Media Grande



La sovrapposizione istituzionale

- È l'elemento che accomuna tutte le imprese familiari...





Esempi di contrasti fra le due logiche

Are di potenziale sovrapposizione	Logica familiare	Logica aziendale
Selezione	Assumere persone appartenenti al gruppo familiare	Assumere collaboratori professionalmente validi
Retribuzione	In funzione dei bisogni di sviluppo individuale	In funzione del mercato del lavoro, delle esperienze, dei risultati
Valutazione	Non differenziare tra membri della famiglia.	Differenziare tra collaboratori in base al livello delle prestazioni.
Formazione	Fornire opportunità di apprendimento in base ai bisogni individuali	Fornire opportunità di apprendimento in base ai bisogni organizzativi



La sovrapposizione istituzionale come punto di forza (1)

“... si vede l'azienda non come un mero business industriale e commerciale con il solo riferimento del valore, ma come impresa destinata a durare e a essere tramandata...

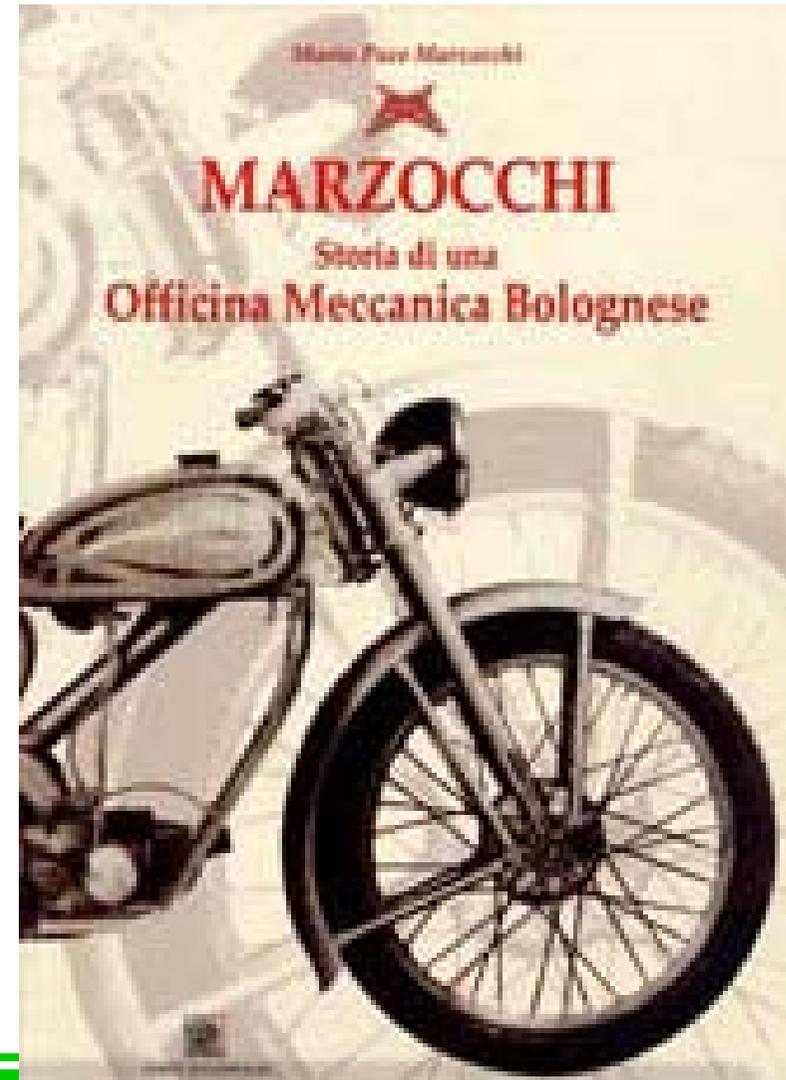
...dunque si guarda alla solidità più che all'utile immediato, e l'orgoglio del nome insieme alla prospettiva di continuazione prevale sul traguardo dell'espansione a tutti i costi, con le sue brave guerre di predominio settoriale, impegno invece naturale nel manager che deve dimostrare agli azionisti di essere il più bravo...



La sovrapposizione istituzionale come punto di forza (2)

.... si gestisce al meglio un bene proprio che passerà ai propri figli, non un semplice investimento. Pertanto il coinvolgimento non è solo tecnico-professionale, ma totale sul piano umano”

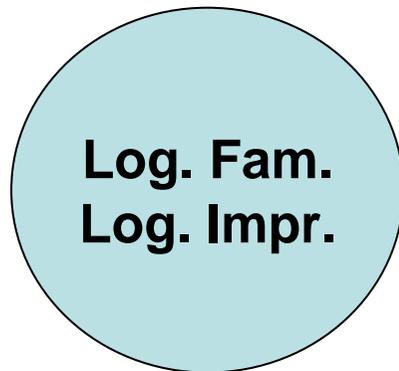
Paolo Marzocchi



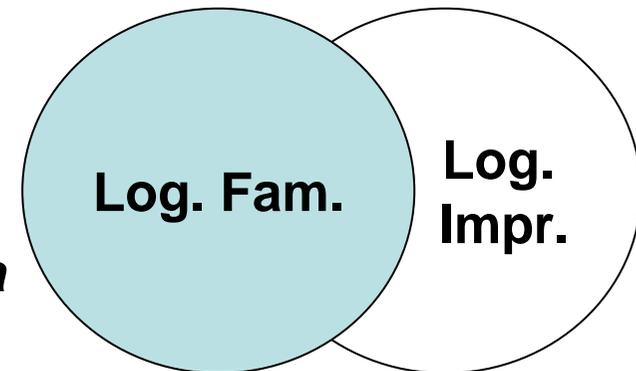


Tre tipi di sovrapposizione

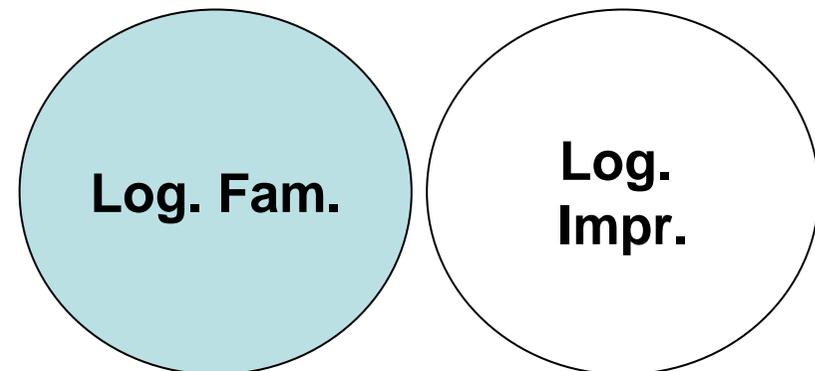
*L'impresa non
è distinta dalla
famiglia*



*La famiglia
prevale
sull'impresa*



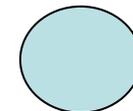
*Famiglia e
impresa
sono
autonome*





1. L'impresa non è distinta dalla famiglia

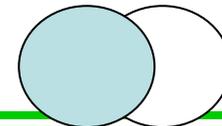
- Solitamente in imprese piccole, di prima generazione, in cui la famiglia fornisce lavoro e capitale
- Il passaggio generazionale è molto complesso, perché il fondatore identifica se stesso nell'impresa
- Concepiribile solo in settori statici e tradizionali, dove operano aziende semi-artigianali





2. La famiglia prevale sull'impresa (1)

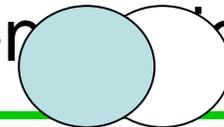
- Selezione di giovani familiari a prescindere dalla valutazione dell'effettivo bisogno dell'impresa e delle capacità individuali
- Percorsi di carriera e 'curve' retributive uguali per tutti i familiari impegnati in impresa, a prescindere dalle diverse responsabilità e capacità
- Diverso trattamento tra membri interni e membri esterni alla famiglia in tema di selezione, inquadramento, retribuzione, carriera, uscita
- Accesso agli organi di governo e di direzione sulla base della appartenenza alla famiglia





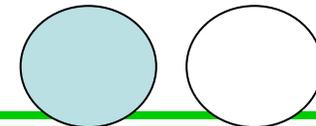
2. La famiglia prevale sull'impresa (2)

- Costituzione di 'aree di dominio' dei singoli familiari all'interno delle imprese con conseguente difficoltà a controllare l'andamento dell'impresa nel suo insieme, oltre che ad intervenire in caso di risultati insoddisfacenti
- Mancata attivazione o utilizzo solo formale dei Cda
- Presenza di CdA e di organi collegiali di direzione senza un responsabile riconosciuto o comunque privi di un chiaro ordine gerarchico all'interno degli stessi (tipicamente in casi ove convivono più familiari della stessa generazione)



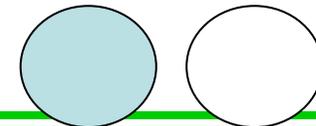
3. Famiglia e impresa sono autonome (1)

- “In caso di mia morte desidero raccomandare al mio erede di voler considerare che la SAME è stata creata non già per scopi speculativi ma per dare all’Italia un’industria di prestigio nel campo dei trattori e dei motori endotermici
 - All’uomo che dirigerà la SAME raccomando di non avventurarsi in tentativi che allontanino la SAME dal suo campo base, il quale essendo oggi basato sulla costruzione dei trattori, non dovrà che continuare in tale direzione, perseverando nel miglioramento della costruzione e avendo cura di non trascurare la ricerca assidua del minor costo e della modernità delle macchine



3. Famiglia e impresa sono autonome (2)

- Raccomando e ricordo di non avventurarsi in speculazioni commerciali e finanziarie; di non ingrandire troppo la fabbrica e di mantenere sempre un sufficiente cuscinetto finanziario di sicurezza onde far fronte ai momenti di crisi che non mancano mai in un'azienda
- Agire sempre con la massima imparzialità con i propri dipendenti e debellare con la massima energia l'insorgere di rivalità fra i collaboratori; essi devono ascendere nella gerarchia per merito e ispirati alla più schietta lealtà e onestà verso tutti”

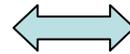




Scelte organizzative per favorire l'autonomia impresa-famiglia (1)

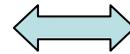
Logica Manageriale

- Solo i membri della famiglia con le necessarie competenze dovrebbero entrare in azienda
- Ingresso precluso ai membri della famiglia i cui interessi ed esigenze non coincidono con quelli aziendali



Logica Familiare

- Opportunità di acquisire le necessarie competenze ed esperienze
- Possibilità di mantenere una quota della proprietà





Scelte organizzative per favorire l'autonomia impresa-famiglia (2)

Logica Manageriale

- La retribuzione dei membri della famiglia attivi in azienda dovrebbe essere commisurata al valore di mercato
- I membri della famiglia attivi in azienda dovrebbero essere soggetti a valutazione da parte di propri pari grado, subordinati o superiori



Logica Familiare

- Ogni eventuale remunerazione aggiuntiva sotto forma di azioni o di dividendi
- Se a seguito di un processo di valutazione i membri della famiglia risultassero inadatti, dovrebbe essere offerta loro la possibilità di esplorare percorsi di carriera alternativi



Scelte organizzative per favorire l'autonomia impresa-famiglia (3)

- L'autonomia dell'impresa si manifesta infatti anzitutto nei **comportamenti** dei membri della famiglia controllante. Nelle imprese familiari in cui prevale la concezione dell'autonomia, ogni familiare agisce attenendosi alle responsabilità e ai diritti che gli derivano dalla **posizione organizzativa** ricoperta, non dalla sua qualità di membro della famiglia
 - soci azionisti
 - membri del consiglio di amministrazione
 - membri del team manageriale



Soci familiari

Responsabilità

- Contribuire alla definizione della strategia solo a livello corporate
- Verificare l'andamento complessivo dell'azienda, senza entrare nei dettagli
- Ricerca, scelta e controllo del management
- Custodire "il buon nome della ditta", agendo come ambasciatori aziendali

Diritti

- Informazione sull'andamento dell'impresa, secondo modalità e tempi concordati
- Informazione su eventi di pertinenza (possibili accordi, opportunità di diversificazione, nuove tecnologie)
- Distribuzione di un dividendo equilibrato (commisurato alle esigenze di autofinanziamento dell'azienda)



Amministratori familiari (1)

Responsabilità

- Contribuire alla buona gestione corrente
 - Verificare l'andamento della gestione
 - Individuare rischi e opportunità sfuggite alla direzione
 - Aiutare il management nelle decisioni di maggiore rilievo
- Gestire le relazioni fra impresa e altri soggetti (banche, istituzioni pubbliche, concorrenti, partner...)
- Scelta, controllo e revoca dei dirigenti
- Risolvere i conflitti famiglia-impresa (Cda come luogo ideale), garantendo l'interesse dell'impresa



Amministratori familiari (2)

Diritti

- Ricevere tutte le informazioni necessarie per consentire la verifica della gestione corrente
- Partecipare alla gestione corrente, sia pure con tempi e modalità predeterminate

È preferibile affiancare ad essi degli amministratori “esterni”, cioè non legati né all’impresa né alla famiglia, di elevato standing professionale!



Amministratori “esterni” (1)

- Controllano il progresso dell'impresa familiare in modo oggettivo e imparziale
- Apportano nuove prospettive manageriali e nuove direzioni strategiche
- Sottolineano i punti di forza e di debolezza dell'azienda in modo più oggettivo
- Svolgono il ruolo di arbitri tra famiglia e impresa e tra membri della famiglia
- Favoriscono il processo di successione
- Contribuiscono a sostenere il successore designato con consigli e suggerimenti



Amministratori “esterni” (2)

- Aiutano a ridurre il senso di solitudine del proprietario-imprenditore
- Agiscono da catalizzatori e facilitatori del cambiamento strategico e organizzativo
- Contribuiscono ad apportare risorse dall'esterno (finanziarie, di conoscenza, di relazione, di immagine e di consenso ecc.)
- Svolgono il ruolo di consulenti disponibili “quando necessario” e “a basso costo”, che conoscono la realtà aziendale in modo sufficientemente approfondito



Dirigenti (1)

Responsabilità

- Gestire l'azienda secondo le strategie aziendali indicate dei soci
- Identificare minacce da fronteggiare e opportunità da cogliere
- Definire le strategie competitive per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (equilibrio fra redditività, sviluppo e dividendi)
- Favorire l'inserimento in azienda dei familiari ritenuti idonei per la gestione
- Garantire la trasparenza nella gestione



Dirigenti (2)

Diritti

- Compenso di mercato (indipendente dall'appartenenza alla famiglia)
- Percorso di carriera accelerato in caso di riconosciute capacità manageriali
 - Nelle grandi imprese familiari si può istituire un comitato ristretto all'interno del Cda per la determinazione dei compensi e dei percorsi di carriera dei dirigenti membri della famiglia



Il “Consiglio di famiglia” (Cdf)

- Composto dai familiari, si riunisce due-tre volte l’anno per discutere i problemi legati alla sovrapposizione istituzionale
- Può partecipare un “facilitatore” esterno alla famiglia
- Presieduto da un familiare “anziano” stimato per il suo equilibrio
- I suoi compiti possono essere svolti dagli organi giuridicamente riconosciuti che comunque devono confermarne le decisioni





Il Cdf si occupa di...

- Definire la concezione dei rapporti famiglia-impresa e le regole in cui tradurla, formalizzandole possibilmente in un “Patto di Famiglia”
- Scegliere i membri che entreranno in impresa
- Informare tutti i familiari dell’andamento dell’impresa (strategie e performance)
- Definire le politiche formative per i giovani membri della famiglia interessati ad assumere responsabilità in impresa
- Gestire le tensioni e i conflitti familiari
- Tutelare e sviluppare il patrimonio familiare
- Definire l’impegno della famiglia in attività sociali e caritative



Il Cdf è un tavolo per...

- Consentire ad ogni familiare di esprimere i propri valori e le proprie attese e di conoscere quelli degli altri, favorendo così il dialogo e la coesione
- Favorire lo sviluppo delle capacità funzionali all'esercizio responsabile della proprietà: ascolto, comunicazione, soluzione dei conflitti, leadership
- Trasmettere ai giovani la distinzione fra le questioni di famiglia e le questioni d'impresa



Il “Patto di famiglia”

- Insieme di principi guida e di regole valide (funzionali allo sviluppo di lungo periodo) chiare e condivise sui rapporti fra famiglia e impresa
- Può essere formalizzato in un documento (è preferibile)

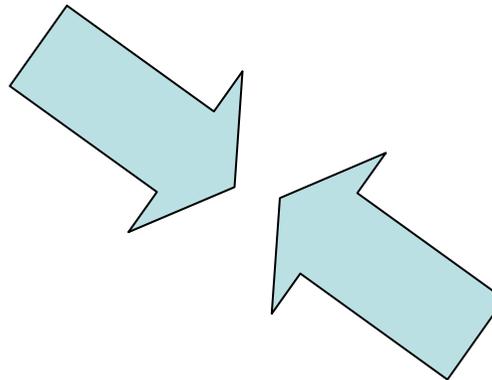




Lo scontro dei principi-guida

- Unità
- Fedeltà
- Rispetto dell'anzianità
- Mutua assistenza

Famiglia



Impresa

- Economicità
- Efficienza
- Produttività



I vantaggi di un patto di famiglia formalizzato (1)



- Costringe i familiari a riflettere sul tema dei rapporti famiglia-impresa: prima di prendere un impegno, il singolo prende coscienza delle sue conseguenze
- Garantisce la trasparenza delle ragioni che orientano i comportamenti
 - Senza di esso potrebbero essere adottati comportamenti giustificabili alla luce di principi individuali e non collettivi
 - I comportamenti divergenti risultano evidenti a tutti



I vantaggi di un patto di famiglia formalizzato (2)

- Funge da strumento di “pressione morale” nei confronti di chi vuole adottare comportamenti devianti rispetto alle regole
- Favorisce il consolidamento di una memoria storica che possa aiutare le generazioni successive a comprendere le ragioni del successo/insuccesso delle precedenti

