



Elementi costitutivi e caratteristici delle imprese familiari di piccole, medie e grandi dimensioni

a cura di Ugo Lassini – Vicenza, 27 settembre 2011



❖ Le imprese di piccola e media dimensione

- Il concetto di dimensione è relativo e può avere diverse accezioni:
 - dimensione quantitativa
 - dimensione qualitativa
 - dimensione spaziale
 - dimensione temporale
- Per praticità si predilige una distinzione a base quantitativa:
 - *a livello normativo*
 - *a livello statistico*
- Ma tale distinzione è limitante poiché non considera:
 - le caratteristiche di governo
 - il tipo di gestione
 - l'ambito competitivo in cui l'impresa è inserita



LA DEFINIZIONE DI PMI

Per definire una PMI in genere si possono utilizzare diversi **parametri** evocativi della dimensione:

- ✓ **Numero di dipendenti**
- ✓ **Fatturato**
- ✓ **Capitale investito**
- ✓ **Numero di unità produttive**

❖ I parametri della dimensione quantitativa

- Dal punto di vista normativo, la definizione di micro, piccole e medie imprese è quella adottata dalla Commissione Europea con la raccomandazione del 6/5/2003, in vigore dall'1/1/2005:

	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese
N° max. dipendenti	< 10	< 50	< 250
Fatturato (mln. €)	2 (non definito nel '96)	10 (7 nel '96)	50 (40 nel '96)
Tot. Stato Patrimoniale (mln. €)	2 (non definito nel '96)	10 (5 nel '96)	43 (27 nel '96)

Vincoli: il capitale non deve essere detenuto per più del 25% da aziende che non rispondano a questi requisiti.

Limiti: il limite relativo al personale deve essere sempre rispettato, insieme ad almeno uno dei due limiti finanziari.



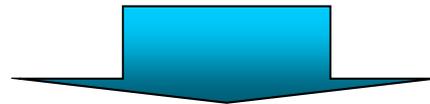
LA DEFINIZIONE DI PMI

- Rispetto alla precedente raccomandazione del 1996, la modifica più importante introdotta dalla Commissione per la definizione delle piccole e medie imprese riguarda il criterio del **massimale finanziario** (fatturato o volume totale del bilancio), che è stato **sensibilmente aumentato per tenere conto dell'inflazione e degli incrementi di produttività** verificatisi nel periodo successivo. Il criterio relativo al numero di dipendenti è invece rimasto invariato.
- **Le definizioni hanno un ruolo importante nel sistema del mercato interno.** Numerose disposizioni, infatti, limitano alle PMI - cioè alle imprese che non hanno la forza economica propria di organizzazioni di maggiori dimensioni - la possibilità di accedere ai dispositivi nazionali e ai programmi europei di sostegno.

LA DEFINIZIONE DI PMI

I parametri normativi previsti per la definizione delle PMI, esclusivamente di carattere quantitativo, lascerebbero intuire una sorta di automaticità nel processo di identificazione, nonché una valenza quasi assoluta (indipendente dal contesto di riferimento) di tali grandezze.

In realtà questo è solo parzialmente vero, in quanto **la dimensione di un'impresa ha una forte connotazione di carattere relativo**, cioè rispetto ai concorrenti e all'ambito competitivo in cui l'impresa è inserita.



La **dimensione** delle imprese è influenzata dalla **libertà di assumere decisioni strategiche** e da quanto le scelte costituiscano un punto di riferimento per i concorrenti



❖ **Alcune concezioni della dimensione qualitativa**

- Dal punto di vista **qualitativo**, in letteratura le piccole e medie imprese vengono identificate anche attraverso alcune caratteristiche qualitative:
 - Spiccato **accentramento della gestione**
 - Presenza in **ambiti competitivi ristretti**
 - Stretto **legame famiglia-impresa, con reciproco condizionamento** tra la continuità dell'impresa e l'evoluzione della famiglia.



CENTRALITA' DELLA GESTIONE

- Indipendentemente dal livello di complessità del profilo organizzativo, nelle PMI, in genere, le **decisioni sia di carattere operativo sia di carattere strategico dipendono** dalle idee, dalle capacità e dalle competenze **del solo imprenditore**, o di un **ristretto numero di soggetti**.
- Inoltre, **i soggetti che affiancano l'imprenditore** non sono sempre portatori di particolari competenze, ma sono molto più spesso **membri della famiglia**, oppure **persone che hanno condiviso con l'imprenditore la storia dell'impresa** verso i quali esiste un debito di riconoscenza, o anche **persone che ricoprono ruoli strategici** (ad esempio, il responsabile amministrativo).
- Ne deriva che, in molti casi, **l'imprenditore rappresenta il fulcro decisionale e il più potente motore dell'attività** imprenditoriale, oltre che il principale propulsore di qualsiasi forma di innovazione strategica.



AMBITI COMPETITIVI RISTRETTI

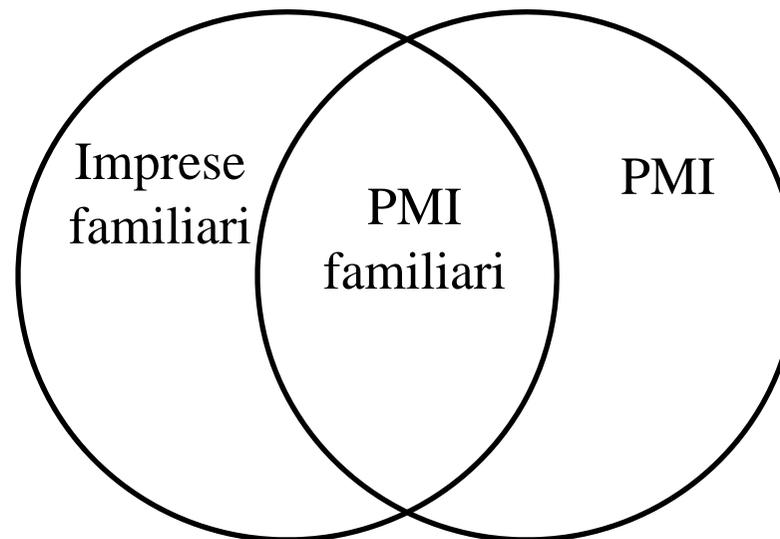
- Le PMI in genere operano in **ambiti competitivi ristretti**, cioè non perseguono contemporaneamente lo sviluppo lungo le diverse dimensioni dell'ambito competitivo:
 - **ambito di segmento**: varietà dei prodotti venduti e dei clienti serviti;
 - **ambito geografico**: insieme delle aree o dei Paesi in cui l'impresa opera;
 - **ambito di settore**: insieme dei settori correlati in cui l'impresa compete;
 - **grado di integrazione**: numero delle fasi del processo produttivo realizzate internamente all'impresa.
- Tali comportamenti sono giustificati da **caratteristiche strutturali** delle PMI, quali la limitatezza delle risorse umane e finanziarie.
- Tali comportamenti ben si prestano ad essere adottati in **settori frammentati**, in **settori concentrati all'interno di aree d'affari poco attrattive** per le imprese che operano con un ambito competitivo ampio, o in **settori** caratterizzati da una **domanda** strutturalmente **limitata**.

❖ Il legame famiglia-impresa

- Lo stretto legame non riguarda però solo le PMI
- Sono familiari anche le maggiori imprese italiane (Fam. Agnelli in Fiat; Fam. Pirelli in Pirelli e C.)



Non c'è coincidenza tra PMI e imprese familiari





❖ **Le numerose concezioni di impresa familiare**

- Necessità di identificare le caratteristiche che rendono un'impresa familiare oppure no
- Esistono diverse categorie di parametri per caratterizzare l'impresa familiare:
 - 1. La proprietà è familiare**
 - 2. I voti di controllo sono detenuti dalla famiglia**
 - 3. La famiglia è coinvolta nel governo dell'impresa**
 - 4. I membri della famiglia lavorano nell'impresa**
 - 5. La proprietà e il governo sono detenuti dalla famiglia**
 - 6. Il problema della successione e del passaggio generazionale**
 - 7. La reciproca influenza tra il sistema impresa e il sistema famiglia**
- Non sono comunque sufficienti ad identificare un concetto univoco di impresa familiare

❖ **Le numerose concezioni di impresa familiare**

- La caratteristica fondamentale dell'impresa familiare è:

Il reciproco e marcato collegamento tra:

**la funzionalità
duratura
dell'impresa e
l'evoluzione del
nucleo familiare**



**le decisioni stabilite
all'interno di tale
nucleo.**

- Problemi di misurazione di un collegamento “marcato”
- Esistono diverse modalità di collegamento tra famiglia e impresa
- I gradi di influenza della famiglia sull'impresa sono diversi



Il concetto di impresa familiare è un problema ancora aperto



RELAZIONE FAMIGLIA-IMPRESA

- La **relazione tra famiglia e impresa** si concretizza in genere in una forma di **sovrapposizione** che può assumere differenti gradualità:
 - **totale**: tutte le risorse umane e di capitali di cui l'impresa necessita sono fornite dalla famiglia proprietaria;
 - **parziale**: quando l'impresa ha già superato le dimensioni minime e la famiglia proprietaria si limita ad offrire parte delle risorse e delle competenze necessarie all'attività aziendale.
- Questa **sovrapposizione influenza**, positivamente o negativamente, i **meccanismi di funzionamento**, la **capacità di risposta agli stimoli ambientali**, i **percorsi di sviluppo** dell'impresa (es. cambio generazionale, apertura del capitale a terzi, condivisione di patti di famiglia, ecc.).
- Per quanto concerne la **sfera patrimoniale**, la sostanziale identità tra famiglia e impresa può rendere **non significativa l'osservazione dei soli beni iscritti in bilancio** per apprezzare la dotazione di risorse e la capacità dell'impresa di sostenere percorsi di crescita.



Criteri di identificazione delle IF

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



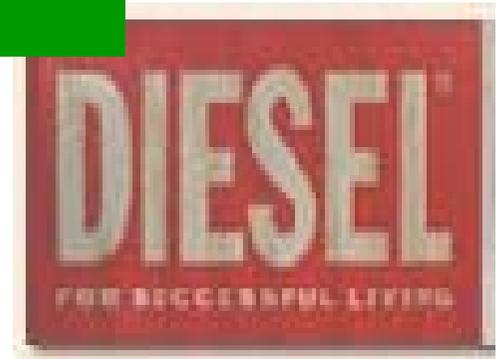
Criteri di identificazione (segue)

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

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)





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

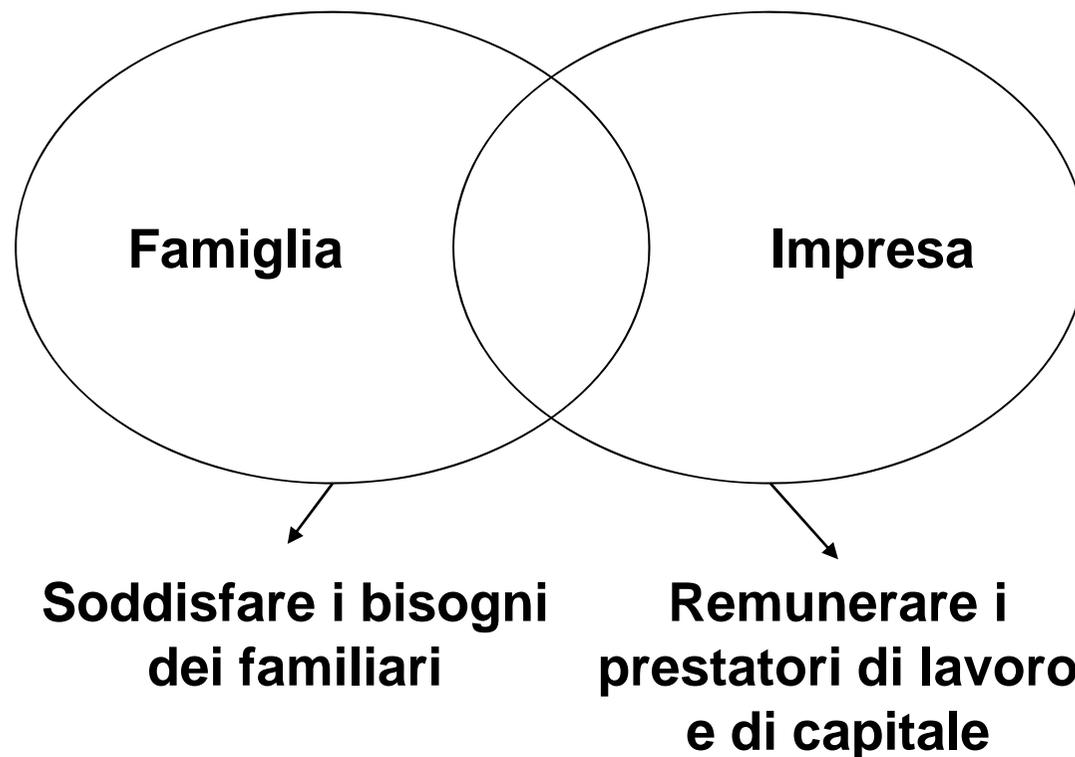


Definizione europea di IF

- Di recente, il *Family Business Group*, un organo costituito dalla Commissione Europea per discutere i principali problemi delle aziende familiari nei singoli paesi e per elaborare uno studio in materia che possa essere di stimolo per la Commissione Europea stessa nella sua azione di governo dell'economia, ha proposto una definizione di azienda familiare: *"A firm, of any size, is a family enterprise if: 1. The majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs. 2. The majority of votes may be indirect or direct. 3. At least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm. Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital"*.
- E' la prima volta che un organo ufficiale di tale rilevanza adotta una definizione di azienda familiare allo scopo di procedere successivamente a mettere a punto politiche funzionali a favorire lo sviluppo di tali aziende. Si tratta di un segnale evidente del rilievo che hanno assunto le aziende familiari almeno nel contesto europeo, oltre che del lavoro di *lobbying* portato avanti da alcune associazioni di aziende familiari europee.

La sovrapposizione istituzionale

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





La sovrapposizione istituzionale come punto di forza

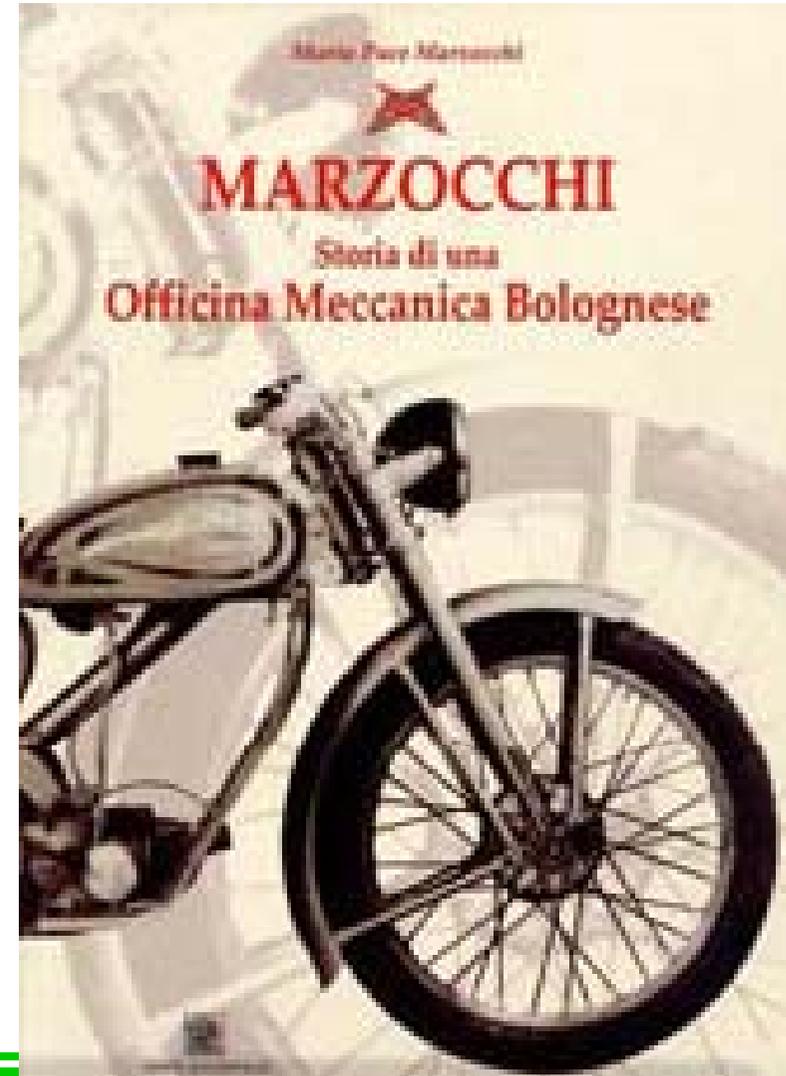
“... si vede l'azienda non come un mero business industriale e commerciale con il solo riferimento del valore, ma come impresa destinata a durare e a essere tramandata...

....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 (segue)

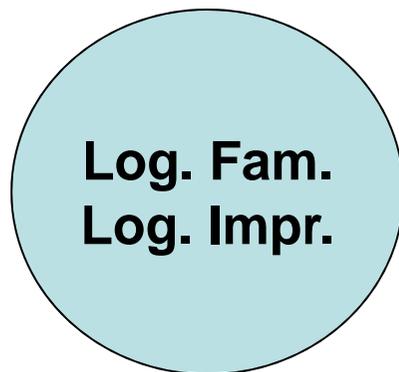
.... si gestisce al meglio un bene proprio che passerà ai propri figli, non un semplice investimento. Pertanto il coinvolgimento non è solo tecnico-professionale, ma totale sul piano umano”

Paolo Marzocchi

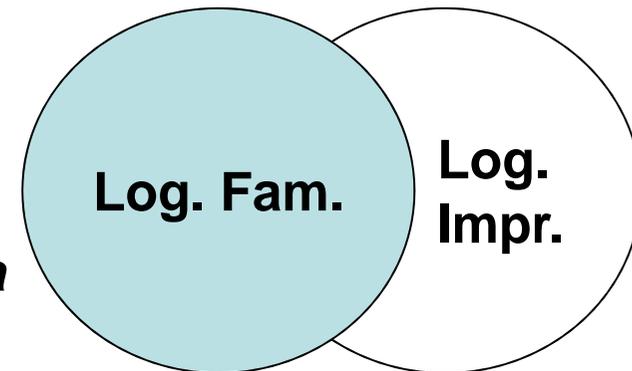


Tre tipi di sovrapposizione

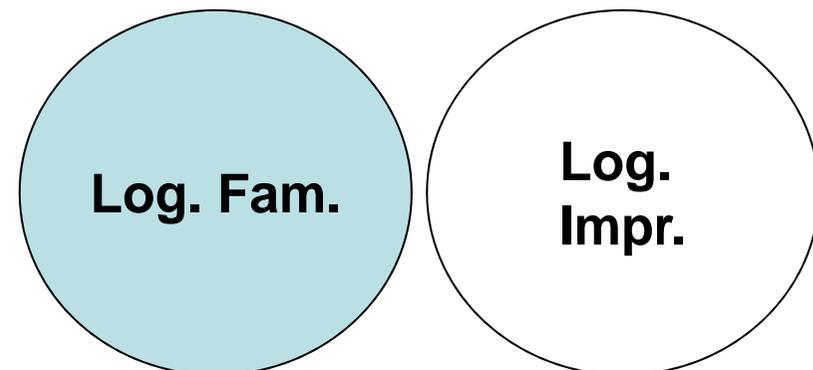
*L'impresa non
è distinta dalla
famiglia*



*La famiglia
prevale
sull'impresa*



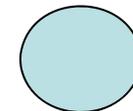
*Famiglia e
impresa
sono
autonome*





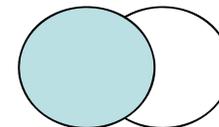
1. L'impresa non è distinta dalla famiglia

- 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
- Concepirlo solo in settori statici e tradizionali, dove operano aziende semi-artigianali



2. La famiglia prevale sull'impresa

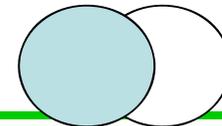
- Selezione di giovani familiari a prescindere dalla valutazione dell'effettivo bisogno dell'impresa e delle capacità individuali
- Percorsi di carriera e 'curve' retributive uguali per tutti i familiari impegnati in impresa, a prescindere dalle diverse responsabilità e capacità
- Diverso trattamento 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 (segue)

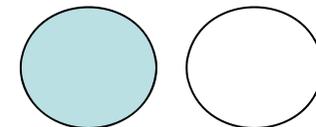
- Costituzione di 'aree di dominio' dei singoli familiari all'interno delle imprese con conseguente difficoltà a controllare l'andamento dell'impresa nel suo insieme, oltre che ad intervenire in caso di risultati insoddisfacenti
- Mancata attivazione o utilizzo solo formale dei Cda
- Presenza di CdA 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

- “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”



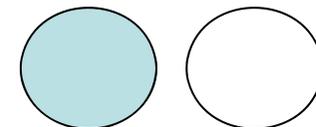
3. Famiglia e impresa sono autonome (segue)

- 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”

Francesco Cassani (1972)





ALCUNI PREGIUDIZI

LE PAROLE

“CAPITALISTI SENZA
CAPITALE”

“LE AZIENDE NON
FAMILIARI DANNO
RISULTATI MIGLIORI”

“I CEO FAMILIARI
INFLUENZANO
NEGATIVAMENTE
L’AZIENDA”

I FATTI

8 DEI 12 GRUPPI FAMILIARI CITATI HANNO
UNA LEVA AZIONARIA INFERIORE A 2.5
(Fonte: R&S – Il Sole 24 Ore)

DA UNA RICERCA SULLE FORTUNE 500,
ANDERSON & REEB CONCLUDONO
“*FAMILY FIRMS ARE SIGNIFICANTLY
BETTER PERFORMERS THAN NON FAMILY
FIRMS*”
(Fonte: The Journal of Finance, 2003)

LA PERFORMANCE DEL TITOLO NON È
INFLUENZATA DALLA NATURA FAMILIARE O
NON FAMILIARE DEL CEO *(Fonte: Cattedra
AIdAF – Alberto Falck)*



ALCUNE INTERPRETAZIONI DISCUTIBILI

✓ I PROPRIETARI NON
SONO ABBASTANZA
ORIENTATI AI RISULTATI

VERO, MA...

...I PROPRIETARI
SOSTENGONO
INVESTIMENTI A LUNGO
TERMINE

✓ LE AZIENDE FAMILIARI
NON SVILUPPANO
COMPETENZE FINANZIARIE

VERO, MA...

...LE AZIENDE FAMILIARI
SVILUPPANO
COMPETENZE
DISTINTIVE DI BUSINESS

✓ LE AZIENDE FAMILIARI
HANNO UNA CURA
ECESSIVA PER IL
PERSONALE

VERO, MA...

...LE AZIENDE FAMILIARI
INVESTONO SULLA
MOTIVAZIONE DEI
DIPENDENTI TUTTI



La “continuità” dell’impresa familiare: alcune riflessioni

- Il tasso di mortalità delle imprese familiari è elevato:
 - solo il 20-24% passa dalla prima alla seconda generazione;
 - solo il 3-14% passa dalla seconda alla terza generazione;
 - solo una piccola percentuale sopravvive oltre la terza generazione.



Una ricerca sulla cessione

- La popolazione di riferimento:
 - imprese familiari;
 - italiane;
 - operanti nel settore della “meccanica”;
 - vendute tra il 1990 e il 2000.
- 32 interviste ad esperti di settore per identificare il campione di analisi (236 imprese)
- Questionario: tasso di risposta 68% (163 imprese)
- Analisi di 4 casi aziendali



Perché vende l'impresa di famiglia

Motivazione	% del campione
<i>La consapevolezza della difficoltà ad affrontare la concorrenza:</i>	40%:
- necessità di forti e continui investimenti per essere al pari dei concorrenti	18%
- dimensioni non ottimali	16%
- inadeguata redditività	3%
- obsolescenza tecnologica	1%
- carenze di tipo manageriale	2%
<i>Scelte di strategia di portafoglio:</i>	2%
<i>Totale motivazioni "strategiche"</i>	42%
<i>Massimizzazione del prezzo di cessione in seguito ad un'offerta vantaggiosa</i>	18%
<i>Fabbisogno finanziario aziendale</i>	6%
<i>Fabbisogno finanziario familiare</i>	3%
<i>Totale motivazioni "finanziarie"</i>	27%
<i>Disinteresse o incapacità dei successori</i>	13%
<i>Disaccordo tra soci</i>	7%
<i>Mancanza di successori</i>	6%
<i>Desiderio di ricominciare con un'altra attività</i>	2%
<i>Diminuita passione per l'attività</i>	2%
<i>Conflitto con i sindacati</i>	1%
<i>Totale motivazioni "personali"</i>	31%



Esempi di contrasti fra le due logiche

Aree 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



Il modello dell'impresa familiare è vincente se riesce a superare alcune sfide specifiche



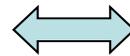
PER AFFRONTARE CON CORAGGIO QUESTE SFIDE OCCORRONO L'IMPEGNO DIRETTO DELLE FAMIGLIE PROPRIETARIE E IL CONTRIBUTO DETERMINANTE DI VARI ATTORI TERZI:
LE ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI, LE BANCHE, I MEDIA, I POLICY MAKERS, I CONSULENTI E GLI ACCADEMICI



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

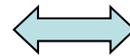
Logica Manageriale

- 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

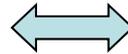
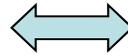




Scelte organizzative per favorire l'autonomia impresa-famiglia (2)

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 “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



3. Tipi di CdA

Competenze dei consiglieri	Solide	CDA in trasformazione	CDA “pilota”
	Deboli	CDA inutile	CDA dannoso
		Limitato	Rilevante

Ruolo del CDA
nei processi di governo

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 consiglio di famiglia

Gli obiettivi

- ✓ Mantenere la coesione tra i familiari
- ✓ Favorire la conoscenza e la comunicazione reciproca
- ✓ Trasmettere i valori della proprietà responsabile
- ✓ Trasmettere alla proprietà gli orientamenti della famiglia

I compiti

- ✓ Prendere decisioni di “governo della famiglia” (gestione del patrimonio extra-aziendale, iniziative filantropiche, fondazione di famiglia, family office, formazione dei giovani,..)
- ✓ Tenere informati i familiari non soci sull’impresa
- ✓ Formare i futuri proprietari
- ✓ Aiutare i singoli familiari qualora ne abbiano bisogno

Alcuni aspetti strutturali

- ✓ La composizione
- ✓ Sotto-gruppi per lo svolgimento di compiti particolari (bozza di patti)
- ✓ Ruolo del presidente
- ✓ Ruolo del segretario



L'assemblea dei soci

Gli obiettivi

- ✓ Mantenere la coesione tra i familiari soci
- ✓ Gestire le relazioni tra familiari soci “gestori” e “non gestori”
- ✓ Esercitare il ruolo proprietario in modo responsabile
- ✓ Adempiere agli obblighi di legge

I compiti

- ✓ Prendere decisioni di governo dell'impresa
- ✓ Prendere decisioni di governo della proprietà
- ✓ Tenere informati i familiari soci “non gestori”

Alcuni aspetti strutturali

- ✓ Incontri supplementari all'assemblea annuale / pre-assemblee
- ✓ Informativa per i soci “non gestori”
- ✓ Sotto-gruppi per lo svolgimento di compiti particolari (bozza di patti)
- ✓ Ruolo del presidente
- ✓ Ruolo del segretario



Il patto di famiglia: una definizione

Definiamo “patti di famiglia”

*ogni tipo di accordo sottoscritto contenente principi e/o regole
riguardanti i rapporti famiglia proprietaria-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)





L'utilità dei patti di famiglia

Un patto di famiglia ben formulato e realizzato può favorire il raggiungimento dei seguenti risultati:

A livello aziendale

- ✓ Organi di governo ben funzionanti
- ✓ Leadership riconosciuta
- ✓ Management professionale
- ✓ Continuità di governo, leadership e management

A livello della famiglia proprietaria

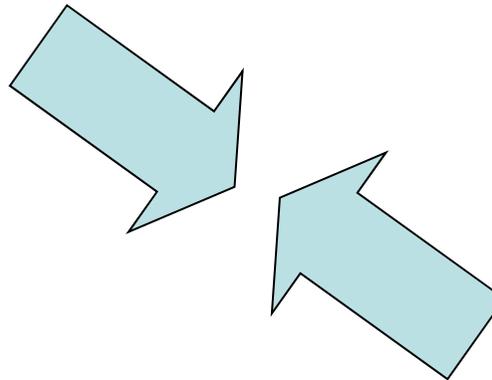
- ✓ Coesione tra i familiari
- ✓ Trasmissione di comportamenti responsabili
- ✓ Chiarezza nei rapporti contributivi-ricompense
- ✓ Condivisione delle modalità di soluzione dei conflitti



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





La natura dei patti di famiglia

Nella realtà si riscontrano patti di famiglia che si collocano all'interno di un continuum i cui estremi sono rappresentati da:

Accordo familiare

- ✓ Principi
- ✓ Decisioni “di fondo”

- ✓ Ampio coinvolgimento

- ✓ Durata “a piacere”
- ✓ Condivisione

- ✓ Genericità

Focus del patto

Ruolo dei familiari

Caratteristiche
del processo

Rischi

Accordo proprietario

- ✓ Regole
- ✓ Tutte le decisioni rilevanti

- ✓ Coinvolgimento selezionato

- ✓ Durata “imposta”
- ✓ Negoziazione

- ✓ Difficoltà di realizzazione



Un esempio di indice

Parte I. Introduzione

Premessa

1. Finalità del patto
2. L'oggetto del patto

Parte II. La proprietà

3. La trasferibilità delle quote
4. La determinazione del valore delle quote
5. L'uscita dall'azionariato

Parte III. Gli organi di governo

6. L'assemblea dei soci
7. Il consiglio di amministrazione

Parte IV. L'assetto organizzativo

8. I principi base
9. Il ruolo della direzione generale
10. Il comitato di direzione
11. L'ingresso dei familiari in azienda
12. I sistemi di carriera dei familiari
13. L'uscita dei familiari dall'azienda

Parte V. Varie

14. I compensi dei familiari
15. L'uso delle risorse aziendali da parte dei familiari
16. La comunicazione tra impresa e soci
17. L'esercizio di attività imprenditoriali in concorrenza
18. Le sanzioni previste
19. Modalità di gestione dei conflitti
20. Validità del patto e modalità di revisione
21. Miscellanea



I risultati dei patti: scelte e azioni

Alcune condizioni di contesto:

- ✓ il livello di fiducia e di rispetto esistenti tra i familiari all'inizio del progetto;
- ✓ i valori condivisi dai familiari stessi;
- ✓ la forza del leader;
- ✓ la consapevolezza dei problemi da affrontare;
- ✓ la “neutralità” della situazione rispetto ai problemi affrontati.

Alcune condizioni di processo:

- ✓ legittimazione dei familiari incaricati di formulare la prima versione;
- ✓ attenzione ad includere nel processo, sia pure con ruoli diversi, tutti gli attori rilevanti;
- ✓ impegno in prima persona della famiglia proprietaria, senza “delegare” le decisioni ai professionisti;
- ✓ comportamento leale e trasparente in tutte le fasi del patto;
- ✓ gestione attenta dei tempi;
- ✓ tensione a realizzare quanto sottoscritto attraverso scelte concrete e rapide.



“La famiglia resta il fulcro dell’imprenditoria, ma la famiglia imprenditrice non può essere una famiglia come le altre. Essa deve avere la capacità di distinguere quando parla come proprietà e quando parla come gestione dell’impresa. Deve saper valutare le professionalità in azienda senza essere distorta da normali sentimenti affettivi. Essa deve conquistare una cultura manageriale che è necessaria per crescere”.¹

La ricerca conferma che senza una vittoria su questo fronte, non sono possibili salti dimensionali nelle imprese familiari.

¹ L. Cordero di Montezemolo, Relazione alla Assemblea della Confindustria, 27.5.2004, p. 11



In conclusione

Il modello di impresa familiare ha specificità ineliminabili legate al ruolo dei familiari in qualità di proprietari e/o gestori e/o direttori.

Tali specificità si traducono in punti di forza che rendono tale modello superiore ad altre forme di capitalismo in tutti quei casi di *“impresa a proprietà familiare e a gestione manageriale”*.



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