



I principi di gestione dell'impresa familiare



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



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

 **DeAGOSTINI**

Merloni Elettrodomestici

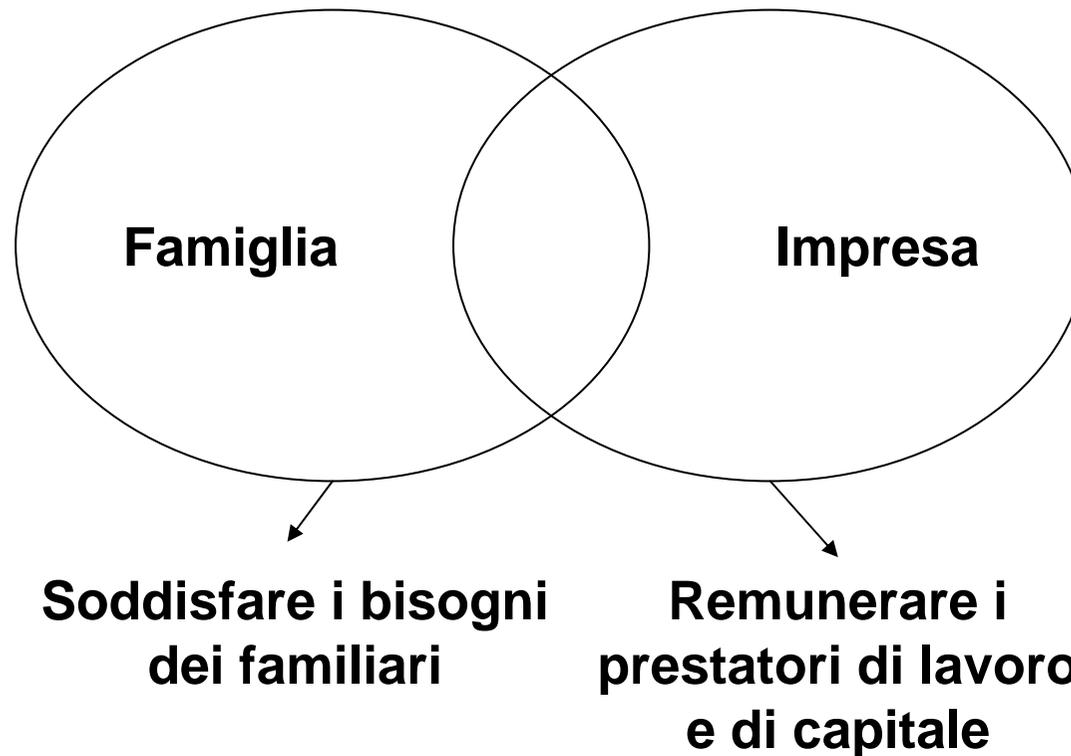


I tipi di impresa familiare

	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...





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...

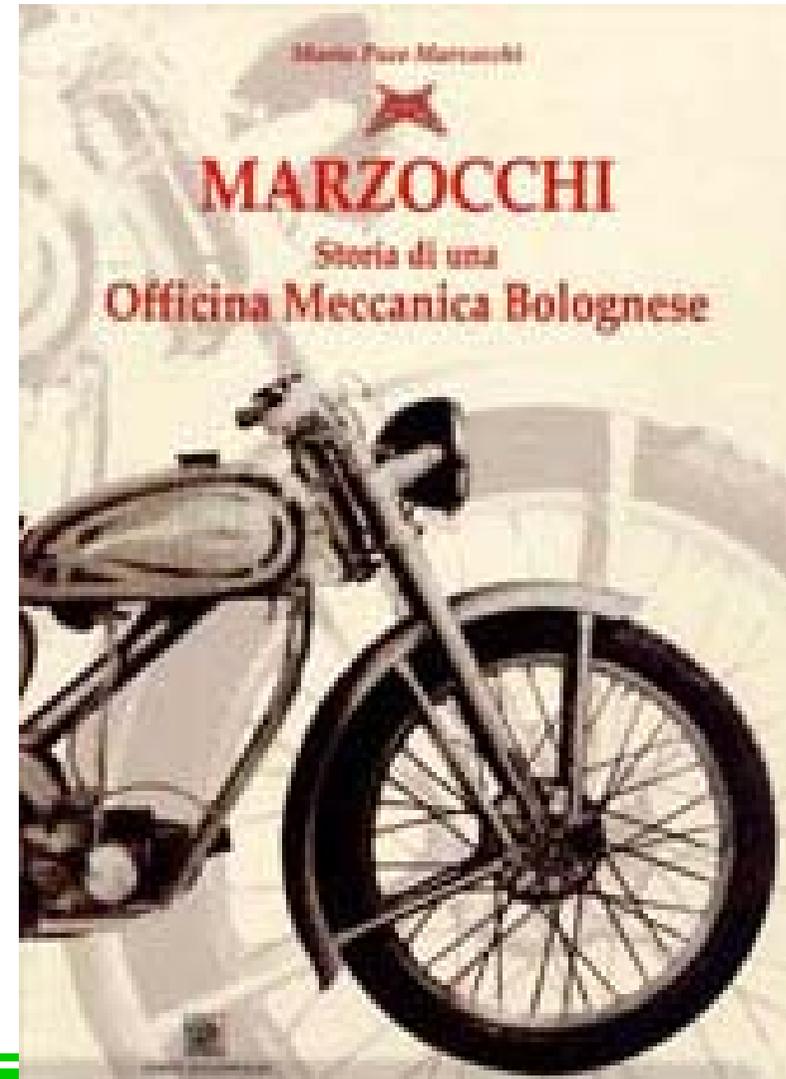
...dunque si guarda alla solidità più che all'utile immediato, e l'orgoglio del nome insieme alla prospettiva di continuazione prevale sul traguardo dell'espansione a tutti i costi, con le sue brave guerre di predominio settoriale, impegno invece naturale nel manager che deve dimostrare agli azionisti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



La sovrapposizione istituzionale come punto di forza (2)

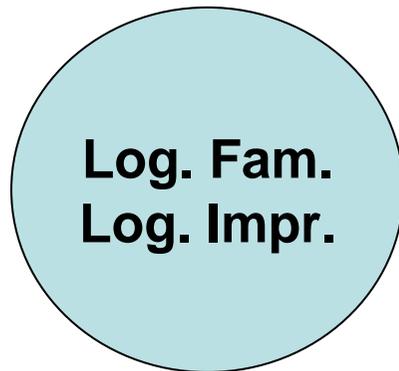
.... si gestisce al meglio un bene proprio che passerà ai propri figli, non un semplice investimento. Pertanto il coinvolgimento non è solo tecnico-professionale, ma totale sul piano umano”

Paolo Marzocchi

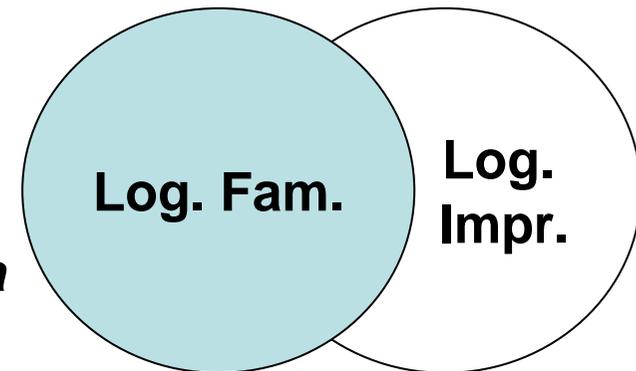


Tre tipi di sovrapposizione

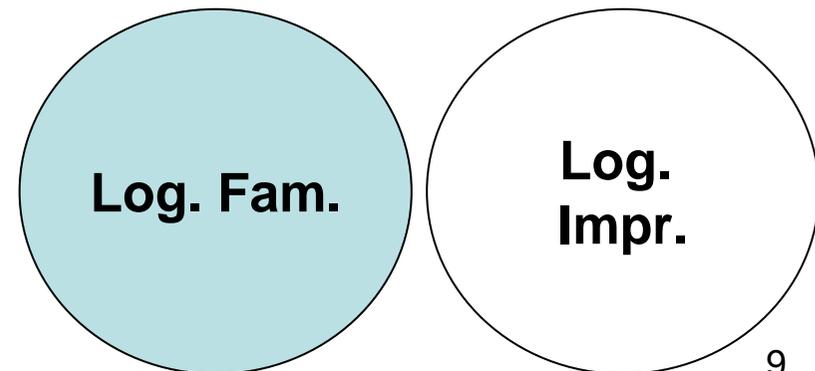
*L'impresa non
è distinta dalla
famiglia*



*La famiglia
prevale
sull'impresa*



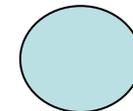
*Famiglia e
impresa
sono
autonome*





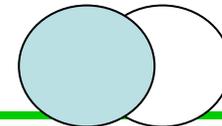
1. L'impresa non è distinta dalla famiglia

- 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)

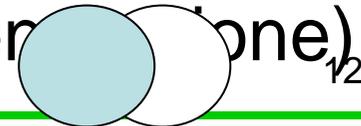
- Selezione di giovani familiari a prescindere dalla valutazione dell'effettivo bisogno dell'impresa e delle capacità individuali
- Percorsi di carriera e 'curve' retributive uguali per tutti i familiari impegnati in impresa, a prescindere dalle diverse responsabilità e capacità
- Diverso trattamento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



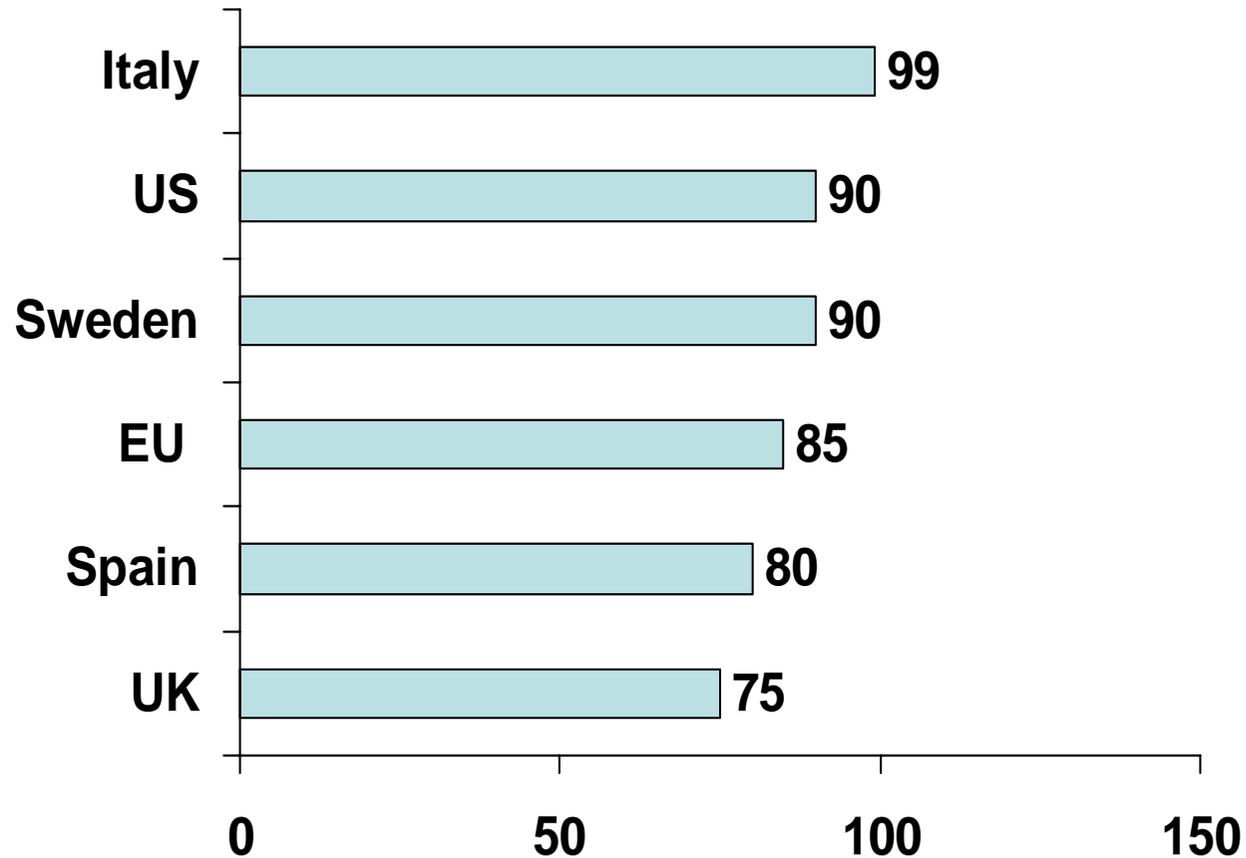


Le cifre in USA

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%



Imprese a proprietà familiare in alcuni Paesi OECD (Percentuali)



Più dell'85%
delle imprese
dell'EU/US
sono imprese
familiari

Source: OECD



La diffusione delle IF in Europa

PAESE	% IMPRESE FAMILIARI *
Austria	81
Belgio	62
Finlandia	64
Francia	60
Germania	81
Inghilterra	64
Olanda	50
Svizzera	69

Eurostat 2006, Capitale posseduto da una famiglia > 60%



La diffusione delle imprese familiari in Italia: piccole, medie e grandi dimensioni

Se consideriamo imprese familiari quelle in imprese, di ogni dimensione, controllate da uno o più proprietari legati tra loro da legami di parentela, affinità o da solide alleanze:

- *in Italia* sono attive circa 3.900.000 ditte individuali e società [Istat], di cui il 93% sono imprese familiari [Banca d'Italia].
- 4,3 milioni di addetti operano in aziende con più di 50 dipendenti (*medie e grandi dimensioni secondo la definizione UE*): il 68% di queste sono a controllo familiare ed occupano circa 2,2 milioni di addetti [Banca d'Italia].
- sui primi 150 *gruppi* italiani, 69 (pari al 46%) sono a controllo familiare ed occupano quasi 700.000 addetti (su un totale di 1,6 milioni) [SDA Bocconi].

Tra le imprese *più piccole* il peso delle aziende familiari è ancora più elevato per cui è ragionevole sostenere che circa 11 milioni di addetti (l'80% del totale) lavorino in 3,3 milioni di aziende a controllo familiare.



Esempio di diffusione di imprese familiari di grandi dimensioni: un confronto internazionale

Assetto proprietario dei primi 100 gruppi (per fatturato)

	Italia	Francia	Germania	USA
Gruppi familiari	43	26	17	17
Gruppi non familiari	57	74	83	83

Fonte: Università Bocconi, 2007



Le imprese familiari rappresentano una quota significativa delle imprese operanti in Italia (in tutti i settori, di tutte le classi dimensionali)

- ✓ IL 58% DELLE AZIENDE ITALIANE SONO CONTROLLATE DA UNA O POCHE FAMIGLIE E IL 24% DA UNA PERSONA FISICA (*Fonte: Banca d'Italia*);
- ✓ IL 39% DELLA CAPITALIZZAZIONE DELLA BORSA DI MILANO - ESCLUDENDO BANCHE, ASSICURAZIONI, ENEL E ENI - È RAPPRESENTATO DA AZIENDE FAMILIARI (*Fonte: Cattedra AIdAF – Alberto Falck*);
- ✓ 12 DEI PRIMI 20 GRUPPI QUOTATI SONO A CONTROLLO FAMILIARE (*Fonte: R&S – Il Sole 24 Ore*).



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

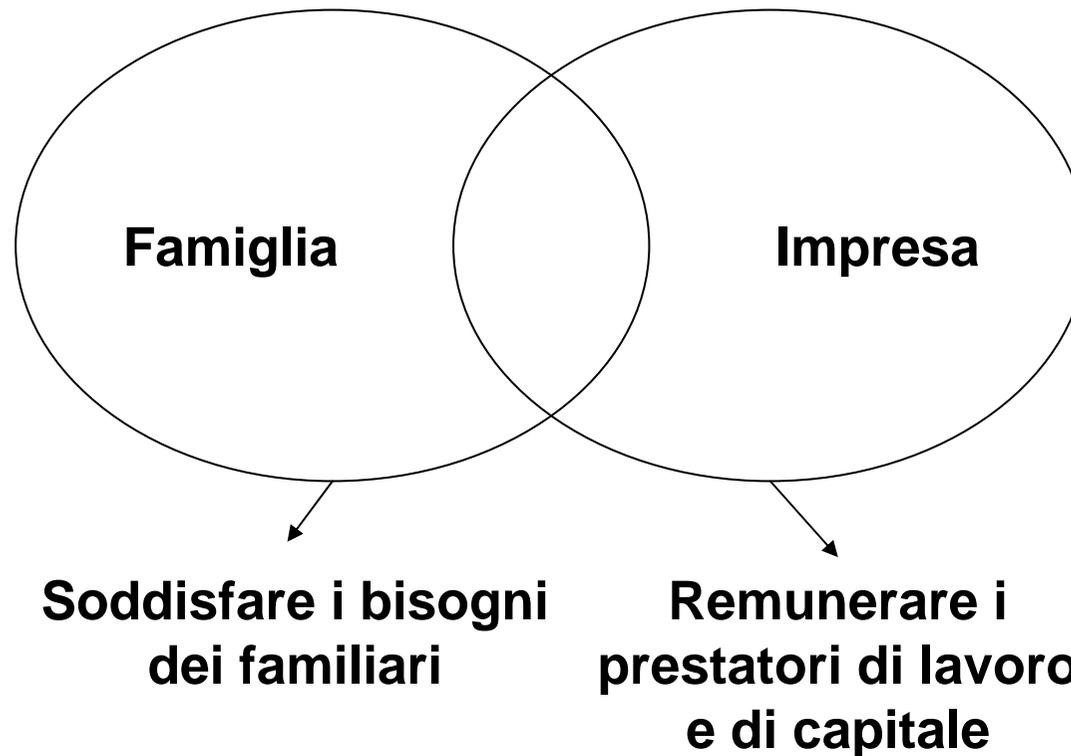


Perché vende l'impresa di famiglia

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%

La sovrapposizione istituzionale

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





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



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”*.



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



I compiti

Al di là dei compiti legali, pure fondamentali, un consiglio ben funzionante può favorire:

- ✓ La gestione strategica;
- ✓ Il bilanciamento della visione dell'imprenditore
- ✓ L'apporto di nuove competenze (in caso di cda aperti a esterni)
- ✓ La gestione dei rapporti tra i soci gestori;
- ✓ Il controllo dell'operato del management in rappresentanza della proprietà;
- ✓ La gestione dei rapporti tra soci gestori e soci non gestori.



I temi

Sono temi “da consiglio”, ad esempio:

- ✓ Il piano strategico a due-tre anni
- ✓ Il budget economico, finanziario e degli investimenti;
- ✓ I risultati infra-annuali e annuali (economici e competitivi);
- ✓ I progetti di riassetto organizzativo;
- ✓ le modalità di ingresso in nuovi mercati;
- ✓ le opportunità di crescita per acquisizione;
- ✓ le opportunità di crescita per accordi;
- ✓ i progetti speciali di rilievo;
- ✓ Gli investimenti extra-budget;
- ✓ le performance annuali dei familiari che lavorano in azienda;
- ✓ le performance dei manager di prima linea;
- ✓ le promozioni alle posizioni di prima linea;
- ✓



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 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



Una definizione

Definiamo “patti di famiglia”

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



La natura dei patti

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