



# I principi di gestione dell'impresa familiare



# Imprese familiari: 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



## IF: 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



# I tipi di impresa familiare

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

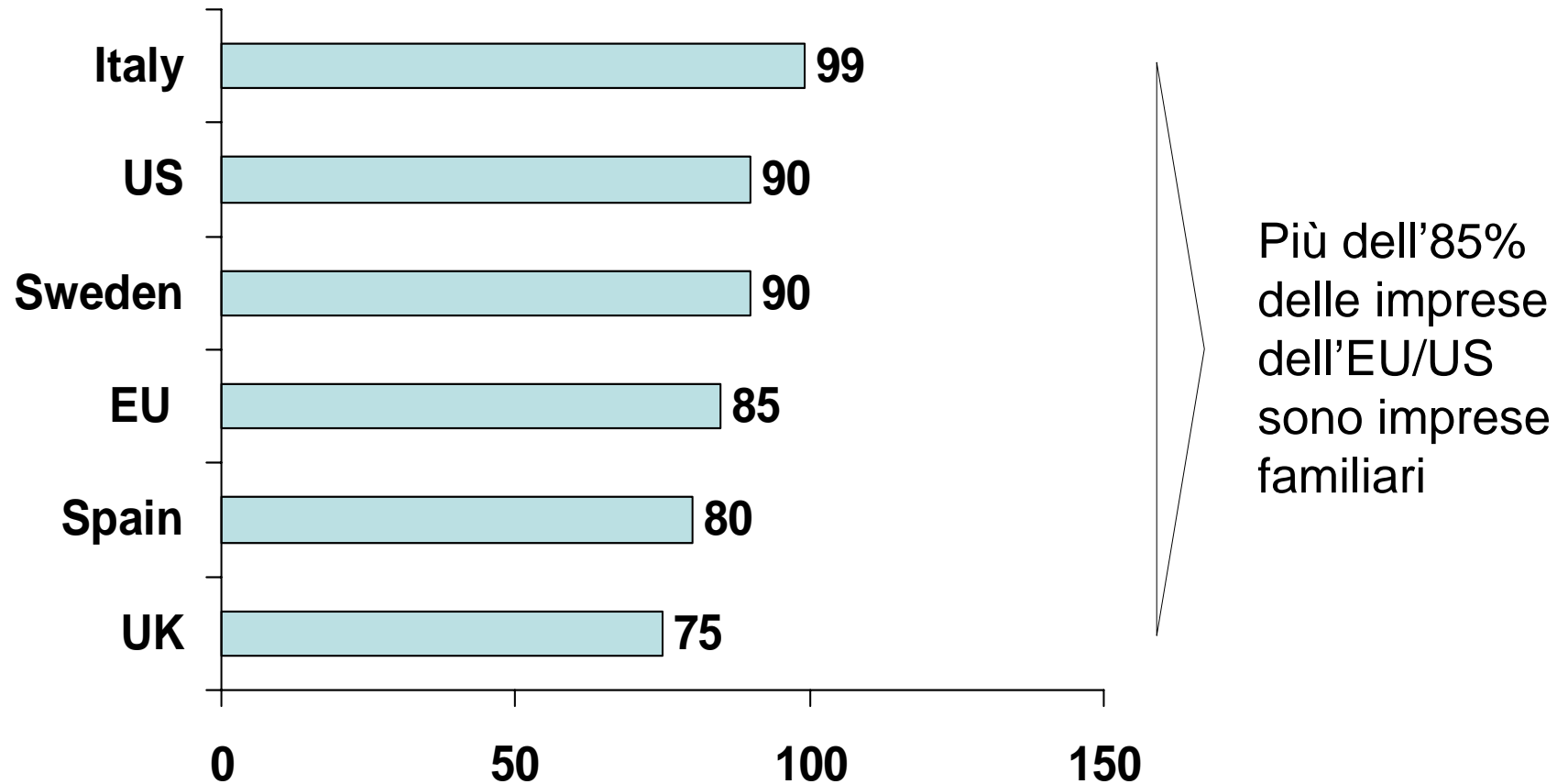


# IF: alcuni dati in USA

<b>Definizione</b>	<b>Numero di imprese</b>	<b>Quota di impiego rappresentata</b>	<b>Percentuale di nuovi posti di lavoro creati</b>	<b>Percentuale del PIL rappresentata</b>
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%



## IF: i dati in alcuni Paesi OECD



Source: OECD



## IF: la diffusione in Europa

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

Eurostat 2003, 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)

	<b>Italia</b>	<b>Francia</b>	<b>Germania</b>	<b>USA</b>
<b>Gruppi familiari</b>	43	26	17	17
<b>Gruppi non familiari</b>	57	74	83	83

Fonte: Università Bocconi, 2001



# 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

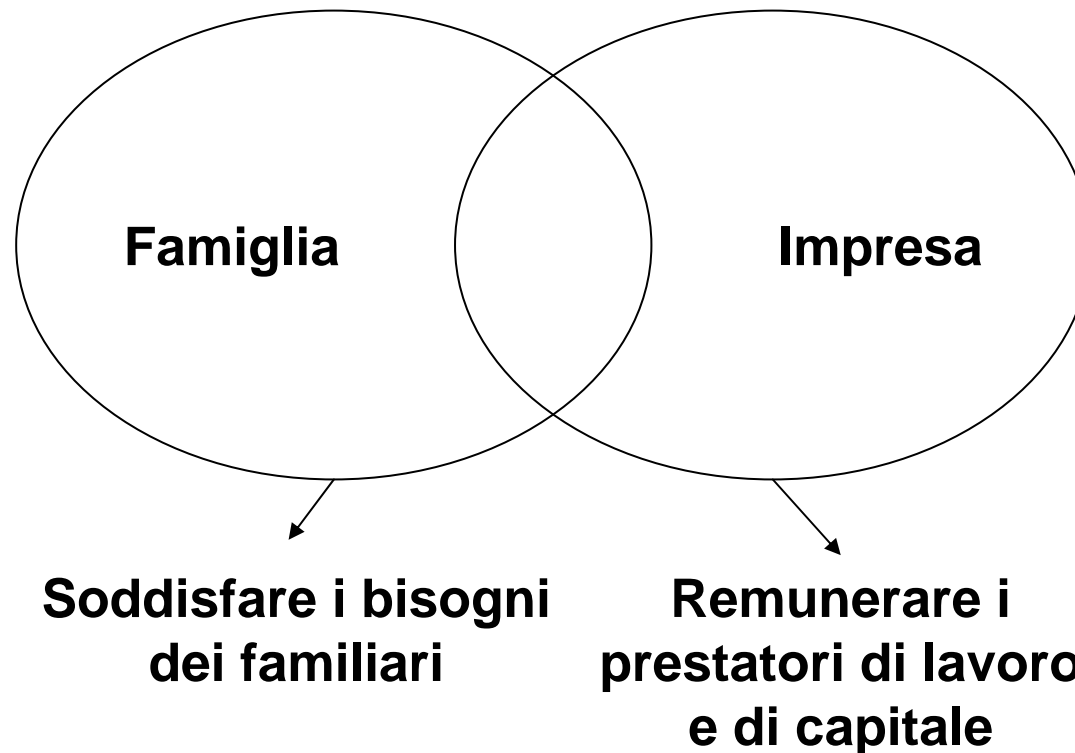
VERO, MA...

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



# La sovrapposizione istituzionale

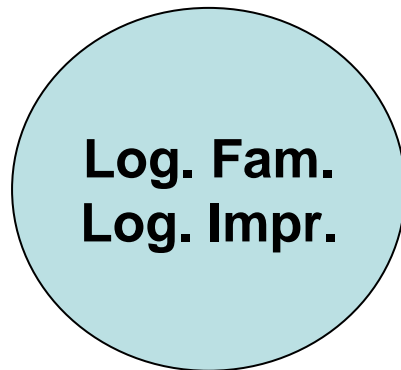
È l'elemento che accomuna tutte le imprese familiari...



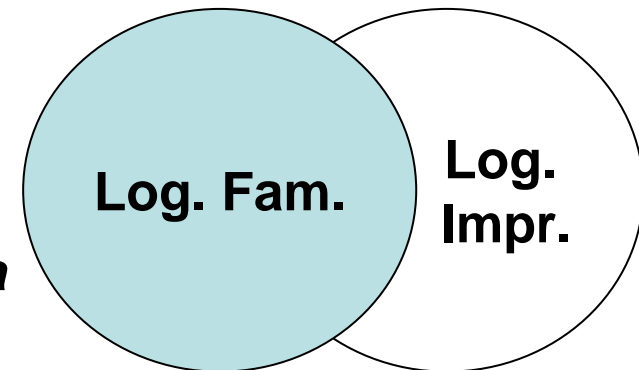


# Tre tipi di sovrapposizione

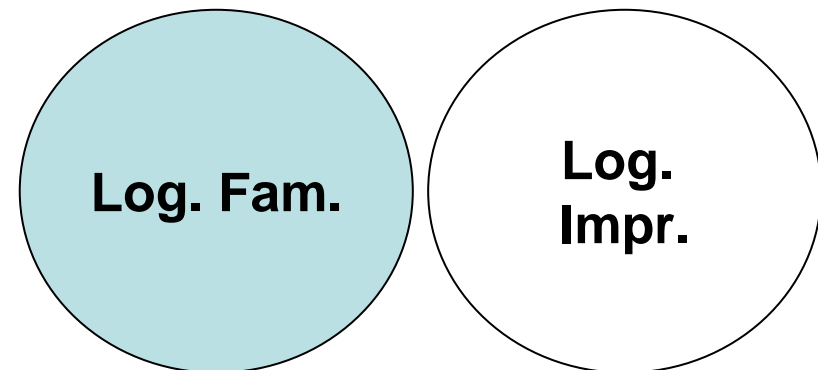
*L'impresa non  
è distinta dalla  
famiglia*



*La famiglia  
prevale  
sull'impresa*



*Famiglia e  
impresa  
sono  
autonome*





## 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...

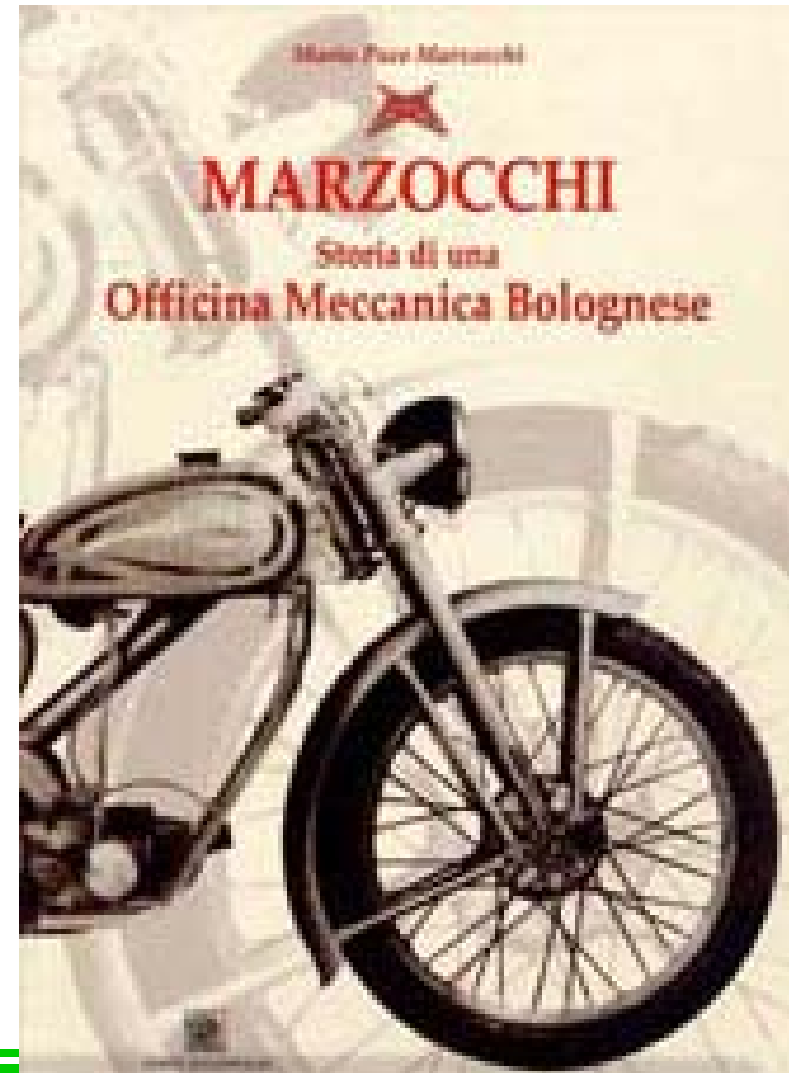
....dunque si guarda alla solidità più che all'utile immediato, e l'orgoglio del nome insieme alla prospettiva di continuazione prevale sul traguardo dell'espansione a tutti i costi, con le sue brave guerre di predominio settoriale, impegno invece naturale nel manager che deve dimostrare agli azionisti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

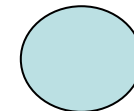






# 1. L'impresa non è distinta dalla famiglia

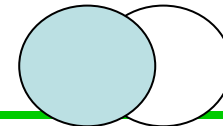
- Solitamente in imprese piccole, di prima generazione, in cui la famiglia fornisce lavoro e capitale
- Il passaggio generazionale è molto complesso, perché il fondatore identifica se stesso nell'impresa
- Concepibile solo in settori statici e tradizionali, dove operano aziende semi-artigianali





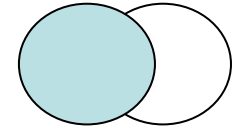
## 2. La famiglia prevale sull'impresa (1)

- 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





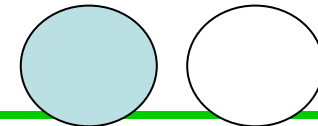
## 2. La famiglia prevale sull'impresa (2)



- 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)

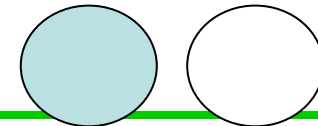
### 3. Famiglia e impresa sono autonome (1)

- “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”





## Gestire i contrasti fra le due logiche

<b>Decisioni aziendali</b>	<b>Logica familiare</b>	<b>Logica aziendale</b>
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



# 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



# 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



# Patti di famiglia

Un patto di famiglia è un accordo sottoscritto contenente principi e/o regole riguardanti i rapporti famiglia proprietaria-impresa. Se adeguatamente 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 contributi-ricompense
- ✓ Condivisione delle modalità di soluzione dei conflitti



# IL MODELLO DI MANAGEMENT DELLE AZIENDE FAMILIARI È ORIGINALE E PUÒ ESSERE VINCENTE



*(Fonte: Danny Miller e Isabelle Le Breton – Miller, 2005)*



## 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”*.