

Teoria del valore d'impresa – a.a. 2005-2006

Lucidi a supporto dell'undicesimo incontro
(lunedì 22 maggio 2006)

Valore d'impresa e *corporate governance* nelle
imprese familiari

Criteri di identificazione dell'impresa familiare

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

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

Definizione	Numero di “imprese familiari”	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

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

Definendo l'”impresa familiare” quella in cui 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):

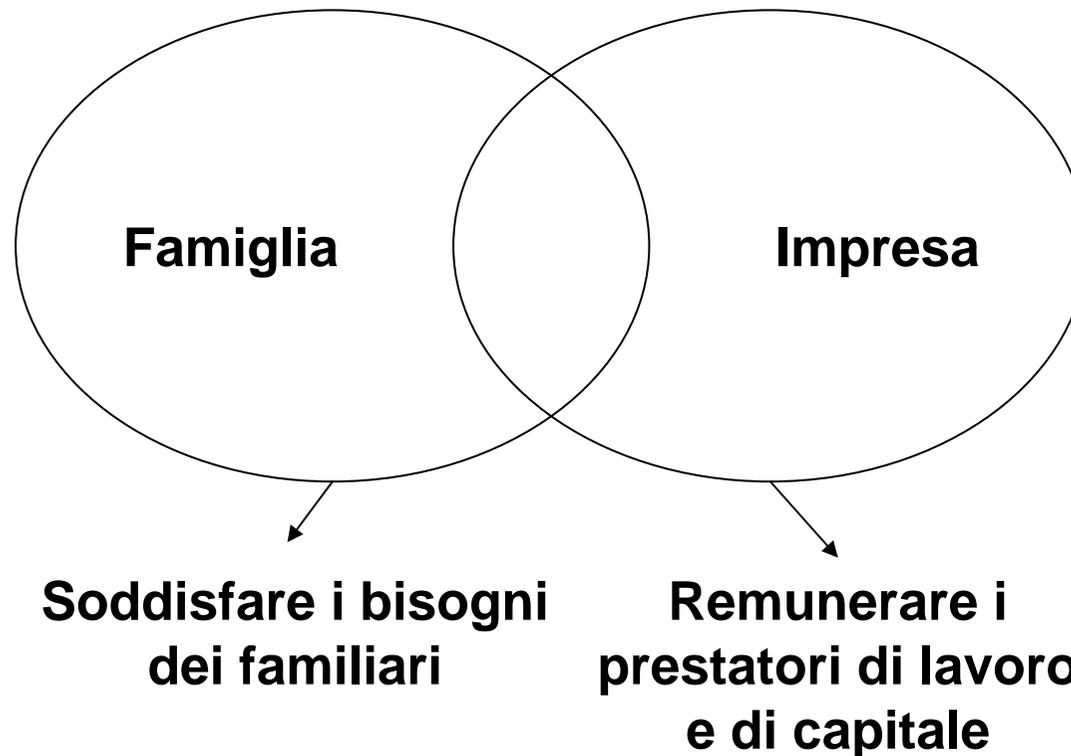
- Il 46% delle imprese industriali italiane è controllato direttamente da un imprenditore o da poche persone legate tra loro da relazioni di parentela
- Il 12% è controllato da poche persone non legate da legami di parentela ma legati da solide alleanze

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

Tre tipi di sovrapposizione

L'impresa non è distinta dalla famiglia

Log. Familiare
Log. Imprend.

La famiglia prevale sull'impresa

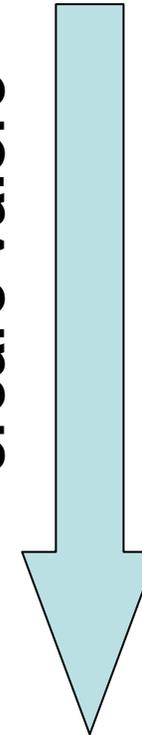
Log. Familiare
Log. Imprend.

Famiglia e impresa sono autonome

Log. Familiare
Log. Imprend.

“Impresa familiare”

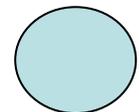
Capacità di
“creare valore”



“Impresa a
proprietà familiare e
controllo
manageriale”

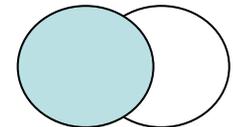
1. L'impresa non è distinta dalla famiglia

- 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
- Concepire solo in settori statici e tradizionali, dove operano aziende semi-artigianali
- È difficile misurare il “valore creato” dall'impresa in quanto geneticamente collegato alla famiglia imprenditoriale che possiede e gestisce l'impresa



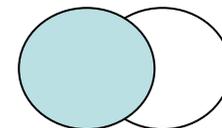
2. La famiglia prevale sull'impresa (1)

- 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
- La misurazione del valore è particolarmente critica e spesso sottostima il "valore" effettivo dell'iniziativa imprenditoriale oggetto di valutazione



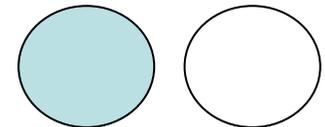
2. La famiglia prevale sull'impresa (2)

- 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)

- “Affinché l’impresa continui a generare valore nel tempo, 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

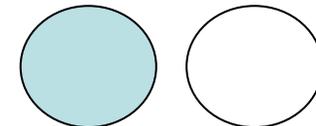


3. Famiglia e impresa sono autonome (2)

- 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."



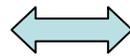
Francesco Cassani (1972)



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

GLI ORGANI PROPRIETARI E FAMILIARI: 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

GLI ORGANI PROPRIETARI E FAMILIARI: II

“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 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

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



GLI ORGANI PROPRIETARI E FAMILIARI: II

“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 contributiv-ricompense
- ✓ Condivisione delle modalità di soluzione dei conflitti

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

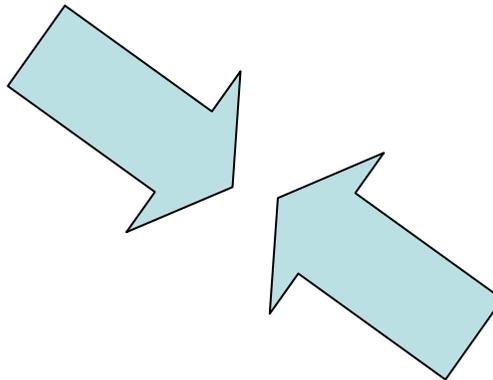
- ✓ Durata “imposta”
- ✓ Negoziazione

- ✓ Difficoltà di realizzazione

Patto di famiglia: lo “scontro” dei principi-guida

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

Famiglia



Impresa

- Economicità
- Efficienza
- Produttività

“Patto di famiglia”: 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 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

