

3. La Governance delle imprese familiari: decisioni strategiche e processo decisionale

Riguardo alla struttura proprietaria delle imprese di famiglia i partecipanti all'indagine hanno confermato l'importanza della presenza e del ruolo di una Holding come elemento fondamentale di raccordo tra la proprietà familiare e la gestione industriale.

Nel 60% dei casi, la famiglia possiede direttamente una Holding che a sua volta controlla le società operative del gruppo.

Questa soluzione non risponde solo ad esigenze di ottimizzazione fiscale (per una minore tassazione delle plusvalenze in caso di cessione), ma costituisce uno strumento di organizzazione del patrimonio importante.

Infatti, oltre a svolgere un ruolo di allocazione efficiente delle risorse sulle imprese del gruppo, diventa strumento di Governance laddove le problematiche relative alla proprietà ed ai rapporti dei soci vengono isolate a monte, nella Holding, e non permeano gli aspetti di gestione delle società operative sottostanti evitando interferenze potenzialmente dannose.

In sostanza, la Holding di famiglia rappresenta una valida alternativa ai patti di sindacato per regolare i rapporti tra i soci, anche perché i patti di sindacato non possono per legge durare più di cinque anni.

Infine la Holding realizza gli effetti di protezione oltre commentati.

L'analisi della struttura di Governance dell'impresa familiare, può essere validamente analizzata attraverso la presenza dei membri della famiglia nei tre livelli:

- azionariato (proprietà)
- governo (Consiglio d'amministrazione)
- gestione (Management)

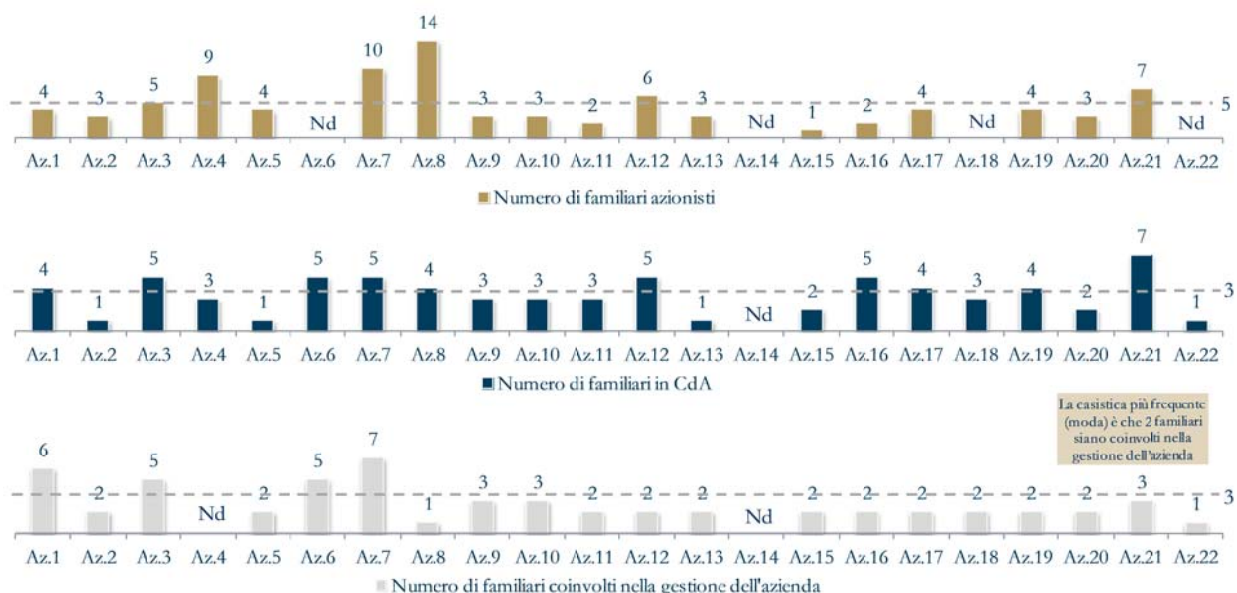


fig. 8 – Familiari coinvolti a diverso titolo in azienda

La situazione analizzata nel campione si presenta molto eterogenea (fig. 10), a conferma del fatto che non emerge un modello o una linea di condotta prevalente.

Si genera la sensazione che la Governance venga adattata più alle caratteristiche e alla composizione dell'impresa piuttosto che alle caratteristiche e esigenze dell'impresa.

Gli unici elementi comuni riguardano la posizione di Presidente e Amministratore Delegato che sono di norma ricoperte da un membro della famiglia.

Nelle strutture più semplici (sola società operativa) il Presidente è familiare nel 75% dei casi e l'Amministratore Delegato è familiare nel 98% dei casi. Nelle imprese che iniziano ad avere una struttura, la famiglia controlla le scelte strategiche attraverso il Presidente della Holding, membro della famiglia, mentre la gestione della società operativa è di competenza di un Amministratore Delegato interno.

Infine nelle strutture più complesse (Holding e più società operative), sia il Presidente della Holding che l'Amministratore Delegato, sono membri della famiglia almeno nel 90% dei casi.

La collegialità della presa di decisioni nelle imprese di famiglia è un fenomeno abbastanza diffuso ma con importanti eccezioni, infatti, in almeno il 37% dei casi le decisioni sulle strategie aziendali vengono prese dal Presidente (31%) o dall' Amministratore Delegato; ciò conferma che ancora in una proporzione importante le decisioni fondamentali vengono prese da una sola persona espressione della famiglia.

Risulta comunque ovvio che il leader di famiglia sia colui il quale decide la strategia aziendale anche se il coinvolgimento degli altri familiari e dei membri esterni della Governance differisce di molto a seconda del singolo caso.

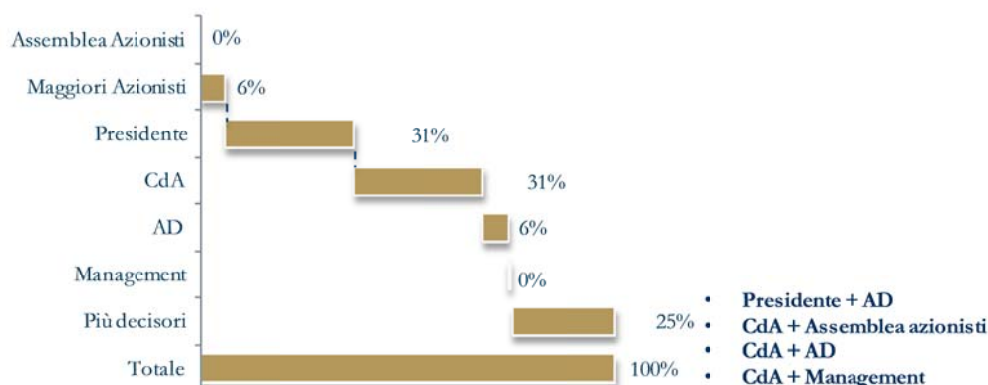
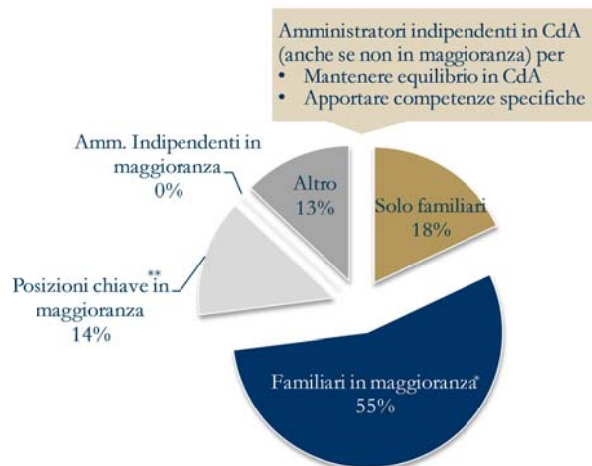


fig. 9 – Decisori della strategia aziendale nelle famiglie imprenditoriali italiane

E' convinzione del 73% dei partecipanti che il CdA debba essere composto da membri di famiglia in maggioranza, e solo il 18% del campione è convinto che il CdA debba essere composto solo da membri familiari.

Ci sembra che la maggioranza concordi sulla necessità di una struttura della Governance societaria fisiologica e corretta.



* In 2 casi oltre al principio guida dei familiari in maggioranza la Famiglia imprenditoriale ha indicato posizioni chiave ricoperte da familiari come principio guida (in 1 caso sia Presidente che AD, nell'altro solo AD)
 ** Posizioni chiave = Presidente e/o AD

fig. 10 – Principio guida per la composizione del Consiglio di Amministrazione

La situazione effettiva, in base alle interviste effettuate, indica tuttavia che la parte di imprese il cui CdA è composto solo da familiari sale al 50%; se ne deduce che al di là dell'intenzione dichiarata implicitamente dall'82% di ammettere membri esterni, solo il 50% mette in pratica questa politica.

La selezione degli amministratori esterni avviene su basi abbastanza diverse che comprendono la fiducia condivisa da parte della famiglia e un' esperienza precedente di successo.

È abbastanza singolare che l'apporto di competenze aggiuntive non è ritenuto fondamentale.

Gli scopi che perseguono le famiglie imprenditoriali con l'inserimento di un membro esterno in consiglio, è in molti casi finalizzata a una migliore formalizzazione della Governance aziendale (36%).



fig. 11 - Motivazioni all'apertura del CdA a consiglieri esterni



fig. 12 - Criteri utilizzati per la scelta dei consiglieri indipendenti

Altre motivazioni importanti sono, la ricerca di contributi alla gestione da punti di vista diversi e una preparazione all'apertura del capitale a soci esterni.

Un altro aspetto che la ricerca ha permesso di mettere in evidenza, riguarda l'organizzazione dei tre livelli di Governance, quali:

- azionariato;
- consiglio di Amministrazione;
- gestione (executives).

Come indicato nella figura 10 la situazione è molto eterogenea e tale da non esprimere delle medie significative. E' dunque rilevante individuare per cluster significativi dei modelli selezionando quelli che siano più funzionali a una buona Governance e allo sviluppo dell'impresa.

Fra i modelli virtuosi vi sono quelli che permettono di sterilizzare le potenziali divergenze che si possono formare all'interno di un azionariato numeroso. Infatti il problema della Governance sorge quando gli azionisti sono molto numerosi: ciò può creare difficoltà se sono tutti coinvolti nella gestione. Pertanto occorre operare una selezione per ammettere ai CdA i membri più adeguati e coinvolgere il più possibile manager esterni cui delegare la gestione.

Nei casi virtuosi sono quindi ammessi nel CdA solo pochi e selezionati membri e tendenzialmente pochissimi svolgono ruoli manageriali ed esecutivi di gestione d'azienda. E' questo il caso di due aziende (riportate in figura 16) con rispettivamente 14 e 9 familiari azionisti, 4 e 3 familiari amministratori e solo un membro gestore.

Viceversa, la presenza di molti familiari gestori rispetto al numero di azionisti, o di membri nel CdA, evidenzia una situazione di potenziale forte complessità difficile da gestire in caso di disaccordo: un esempio è quello di un'azienda che con 10 familiari azionisti ne esprimeva 7 di essi come gestori.

Il caso di un'azienda che presentava 5 consiglieri di amministrazione a fronte di 2 soli azionisti era la manifestazione di un trasferimento di proprietà ancora da compiere, tenendo presente che se da un lato è naturale che i familiari giovani entrino nel capitale sociale dell'impresa di famiglia, dall'altro lato i membri del CdA e Top Management sono nominati in base alle proprie competenze indipendentemente dall'appartenenza o meno alla famiglia. Infatti nei casi virtuosi solo i membri più capaci entreranno a far parte del

CdA e/o saranno direttamente coinvolti nella gestione dell'azienda, lasciando pertanto spazio a consiglieri indipendenti e top manager esterni.

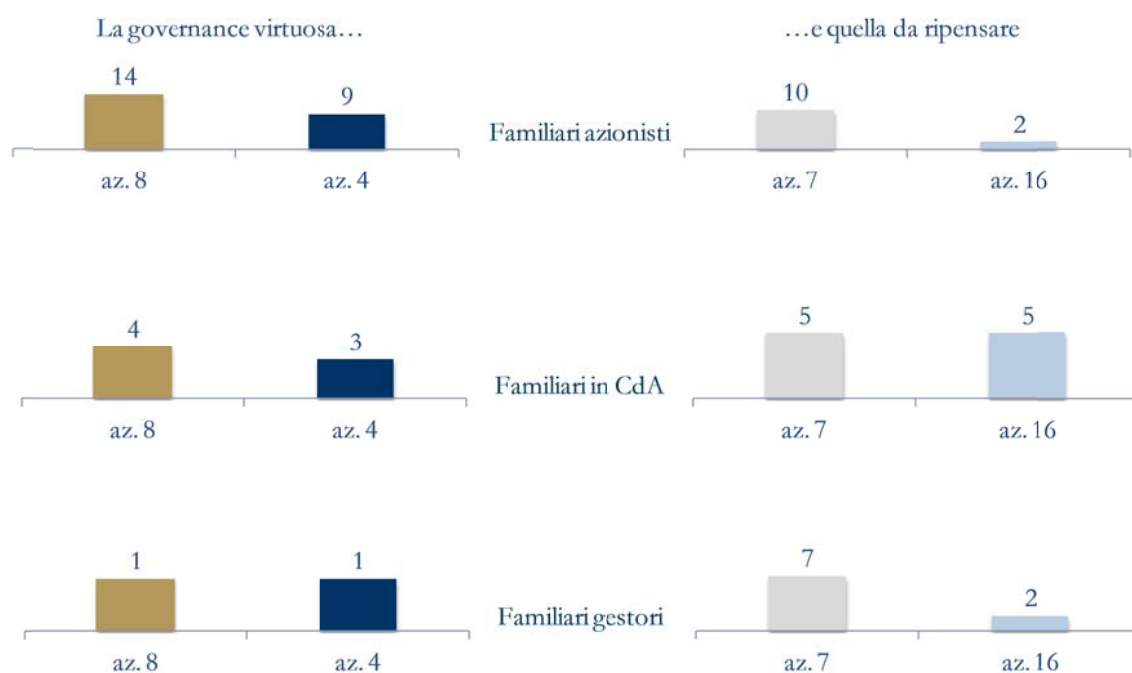


fig. 13 – Esempi di governance nelle imprese di famiglia

In conclusione:

- nel capitalismo familiare la Famiglia Imprenditoriale, è ancora restia ad aprire la proprietà a soci esterni e investitori professionali.
- le Famiglie Imprenditoriali italiane, per il timore di perdere il controllo sull'impresa, ricorrono ancora limitatamente al capitale esterno usando il patrimonio della famiglia quale fonte finanziaria principale per la crescita.

Tutto ciò si riflette in una composizione del Cda relativamente chiusa, anche al di là delle intenzioni dichiarate della proprietà.

L'apertura del capitale sociale può dotare l'impresa familiare di maggiori risorse e facilitarne la crescita soprattutto su prodotti innovativi e sui mercati globali.