

## 2. Peculiarità e bisogni delle imprese familiari italiane

Le imprese familiari vivono una dicotomia fra l'esigenza di uniformarsi al mercato come le imprese non di famiglia e quella di tenere conto delle caratteristiche della famiglia e della proprietà.

Da una parte sono soggette alla crisi economica e finanziaria, con tutto ciò che comporta in termini di rischi e impatti dell'andamento della domanda, dei costi e delle difficoltà a finanziare gli investimenti; dall'altra devono affrontare aspetti tipici dell'impresa di famiglia quali, fra l'altro:

- il passaggio generazionale,
- il bilanciamento del patrimonio investito in impresa con quello familiare,
- la “defamiliarizzazione” della Corporate Governance,
- la gestione dei rapporti fra i membri di famiglia che hanno influenza sull'impresa, eccetera

Ciò ha portato questo gruppo di lavoro a condurre diverse interviste a Famiglie Imprenditoriali italiane per validare le teorie più diffuse sul tema, raccogliere le istanze più attuali e le esigenze predominanti, nonché per trarre un profilo di “impresa di famiglia eccellente” da proporre agli imprenditori ed al sistema di supporto.

Fra le peculiarità delle imprese familiari vi sono:

1. controllo proprietario della famiglia e dell'impresa, con riferimento particolare alla governance aziendale, al rapporto fra proprietà e management e alla governance familiare;
2. gestione del patrimonio, analizzandone la sua pianificazione e gestione in senso stretto;
3. sistemi di sviluppo dei talenti, ovvero dinamiche per l'attrazione e la crescita del familiare in azienda e temi legati al passaggio generazionale e all'educazione del futuro leader;
4. considerazioni degli intervistati sulle aziende familiari italiane, con dettagli in merito alle politiche nazionali a supporto delle imprese familiari e altre considerazioni generali sulle imprese di famiglia.

Nel presente paragrafo sono presentate le caratteristiche fondamentali delle imprese di famiglia individuate dagli stessi imprenditori intervistati.

La dedizione al lavoro è per il 63% delle famiglie imprenditoriali il valore predominante, e questo numero testimonia la prevalenza delle esigenze dell'impresa rispetto a quelle della famiglia.

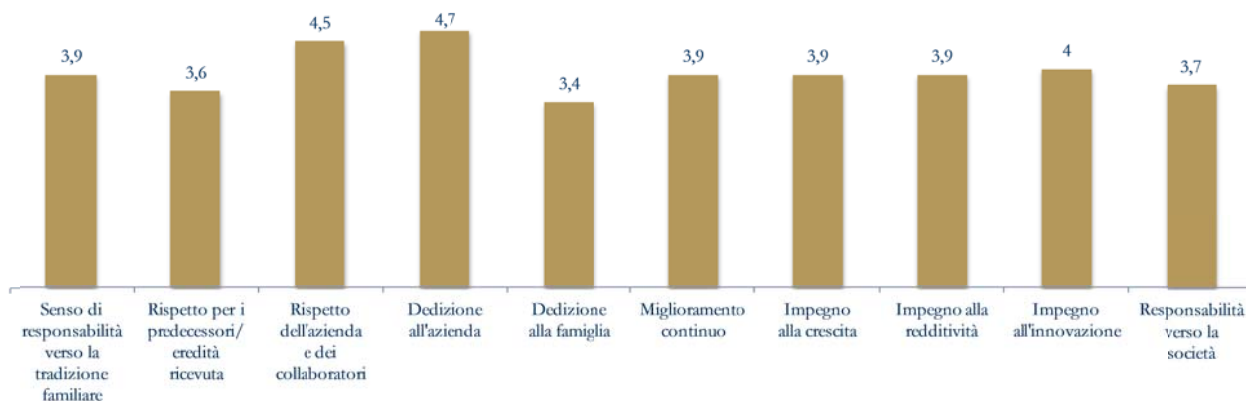


fig. 1 – Valori fondamentali delle famiglie imprenditoriali

La coscienza di identificarsi in una serie di valori positivi non si traduce comunque sempre in un sistema di valori condivisi (cap.7).

I vantaggi delle imprese familiari consistono, secondo i partecipanti nel fatto di avere una catena di comando snella e veloce (73% delle risposte), oltre ad essere possedute da azionisti con una visione di lungo periodo (60%) e ad avere una stabilità del management (53%).

Fra gli altri vantaggi competitivi va la speciale relazione fra i clienti e l'azienda, attraverso una fidelizzazione dei rapporti possibili solo fra i titolari e i clienti stessi, così come avviene con altri stakeholders quali la comunità locale, i fornitori, gli intermediari finanziari, ecc., con i quali si ha la spendita del nome della famiglia e dell'immagine dei titolari, il cui nome si identifica quasi sempre col marchio in funzione di testimonial permanente.

Alcuni dei vantaggi citati sono stati riconosciuti nell'indagine dai partecipanti; come si vede in figura 2 ciò accade per la catena di comando, il ruolo di azionisti di lungo termine e la stabilità del management, oltre alla fidelizzazione dei clienti.

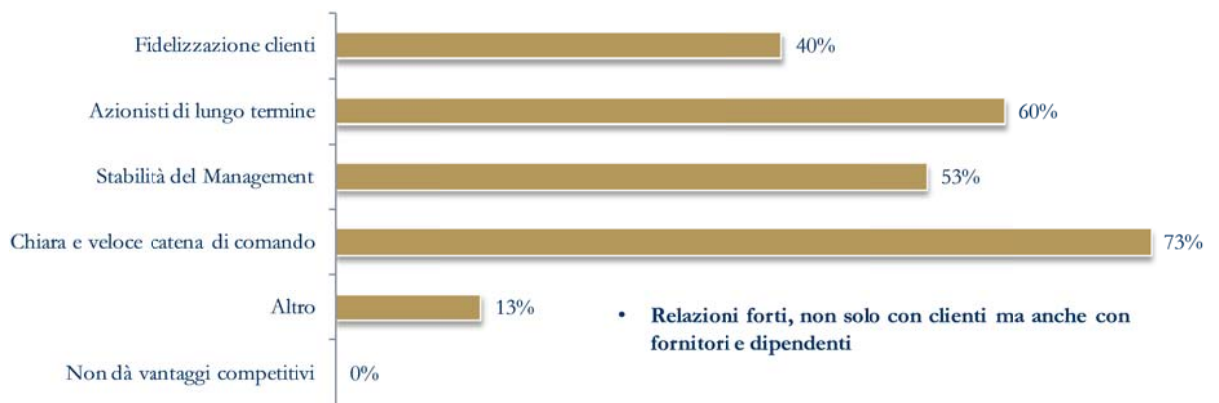


fig. 2 - Vantaggi principali dell'essere impresa di famiglia

È interessante fare una considerazione sulla visione di lungo periodo: i partecipanti all'indagine ritengono che essere azionisti di lungo termine sia un forte vantaggio competitivo (60%) per l'impresa familiare, ma la visione di lungo periodo, che ne dovrebbe scaturire coerentemente, non è ai vertici dei fattori chiave di successo, sopravanzata da:

- competenze tecniche (65% dei rispondenti)
- fedeltà dei clienti (47%)
- innovazione (47%)
- prodotto (41%)
- valori familiari (35%)

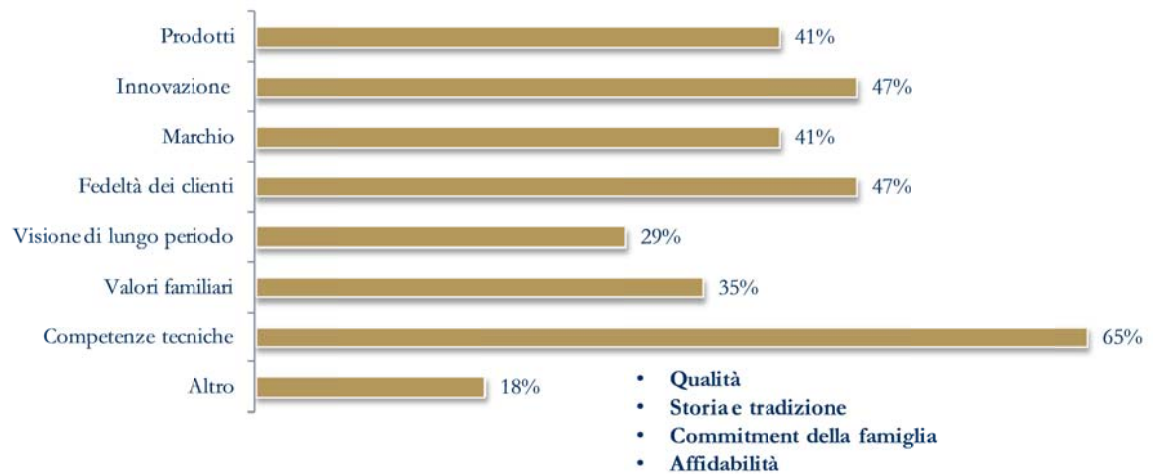


fig. 3 – I fattori chiave di successo delle aziende familiari

Inoltre il 68% delle imprese intervistate dichiara di utilizzare un orizzonte temporale di pianificazione di breve-medio periodo (1-5 anni), che non riteniamo incompatibile, anzi pensiamo che sia complementare con la già espressa visione di lungo periodo.

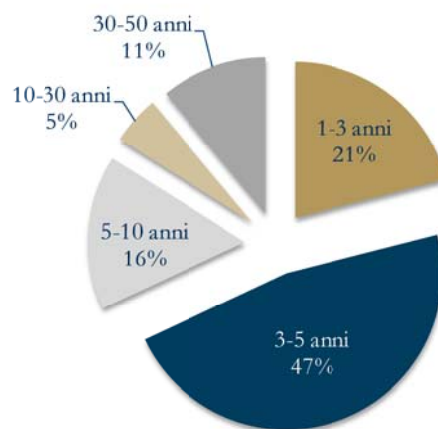


fig. 4 – Orizzonte temporale della strategia aziendale

La riflessione scaturita dalle discussioni fra i partecipanti al panel ha portato alla ipotesi che i tre elementi (azionisti di lungo termine, visione di lungo termine e orizzonte temporale di pianificazione breve) siano elementi da combinare adeguatamente per assicurare il successo all'impresa:

- azionisti di lungo termine per dar continuità all'impresa anche come strumento di continuità alla famiglia
- visione di lungo termine abilitata dalla prima condizione (ancorché non diffusa nella medesima misura) e di supporto come quadro di riferimento...
- ... alla pianificazione a breve, costretta dall'alta e crescente volatilità del contesto economico e finanziario.

Riguardo alla Governance, fattore che distingue fortemente le imprese di famiglia dalle altre e che gioca un ruolo fortemente coesivo delle componenti familiari, proprietarie e d'impresa, emergono dalle discussioni alcune esigenze/indicazioni chiave, quali:

- necessità che i ruoli in azienda siano assegnati dopo adeguato tirocinio e sviluppo del merito
- pianificazione della successione pianificata in forte anticipo
- chiara struttura organizzativa
- separazione forte delle esigenze della famiglia da quelle dell'impresa e delle decisioni in merito
- la fiducia e l'attenzione verso le nuove generazioni
- necessità di collegare le esigenze della Famiglia con quelle dell'Impresa attraverso un sistema di supporto (advisor, mentor, garante di equilibri,etc.).

I cambiamenti che hanno vissuto le imprese familiari riguardano la loro dimensione internazionale e la diversificazione. Si tratta di chiare cause e conseguenze della crescita che molto spesso sono frutto dell'apertura a manager d'esperienza, con ruoli chiave nel posizionare ed evolvere l'impresa verso modelli al passo dei tempi.

Il dettaglio dei principali cambiamenti nelle imprese familiari emersi dalle interviste sono evidenziati nel grafico sottostante.

Da notare il basso ricorso previsto per l'opzione Borsa, probabile effetto del periodo in cui la ricerca è stata fatta (2010-2011).

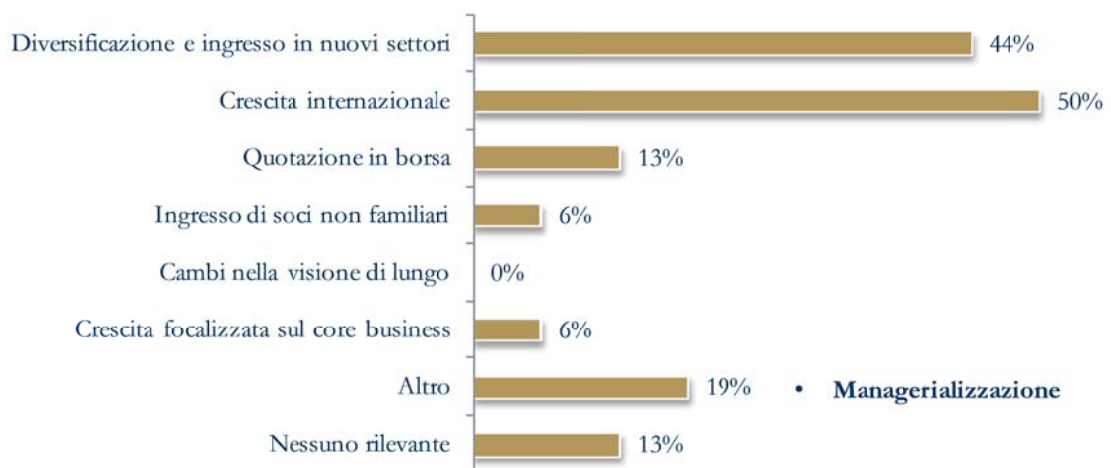


fig. 5 – I principali cambiamenti nelle imprese di famiglia

Le opportunità di crescita a livello internazionale possono spesso trovare limiti nella formazione dell'imprenditore di prima generazione, il cui profilo si è sviluppato spesso in ambito nazionale con una possibile limitata conoscenza delle lingue straniere. Il risultato dell'indagine propone questa opportunità come obiettivo chiave per la seconda generazione, che può e deve accedere a formazione a carattere internazionale, esperienze lavorative all'estero e fluency linguistica.

In questo ambito si inseriscono le sfide che interessano l'Impresa di Famiglia e fra le principali la Pianificazione del Passaggio Generazionale è quella più sentita, assieme agli aspetti organizzativi che la sua attuazione comporta e all'attrazione di dirigenza esterna qualificata.

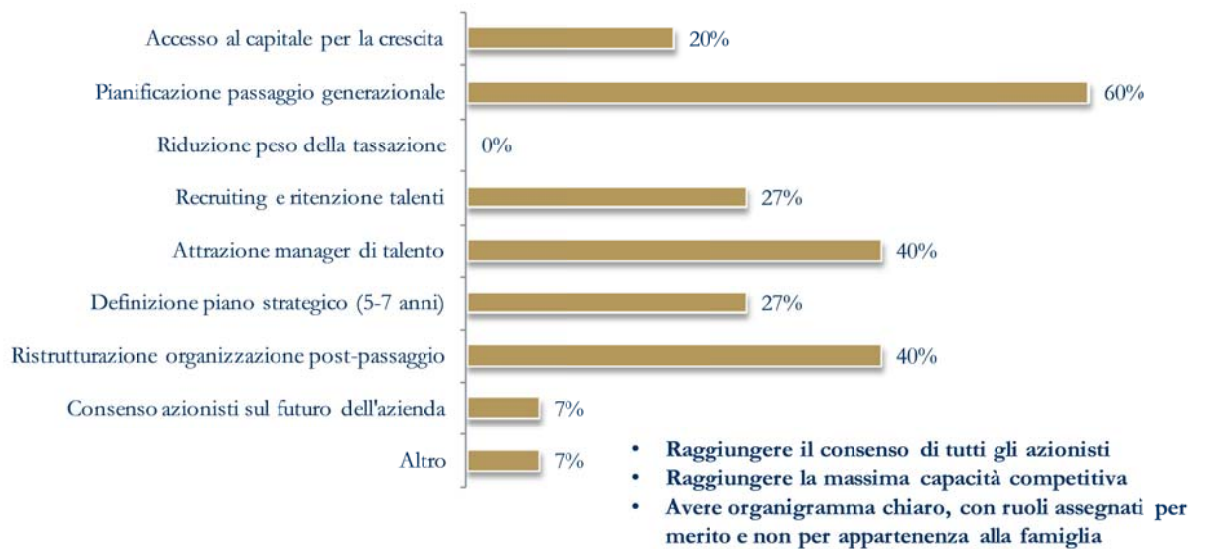


fig. 6 – Le principali sfide dell'essere un'impresa di famiglia

Esistono diversi fattori che possono creare fonti di conflitto fra i familiari ed in particolare:

- la condivisione delle strategie future
- l'adeguata performance dei familiari in azienda
- la scelta del futuro leader.

Esistono anche elementi di potenziale conflitto minore quali:

- la politica dei dividendi
- requisiti per l'ingresso del familiare in azienda
- ruolo dei familiari acquisiti (dentro o fuori l'azienda)

che occorre vengano disciplinati in patti di famiglia adatti a indirizzare le decisioni della famiglia e le relazioni fra i suoi componenti.

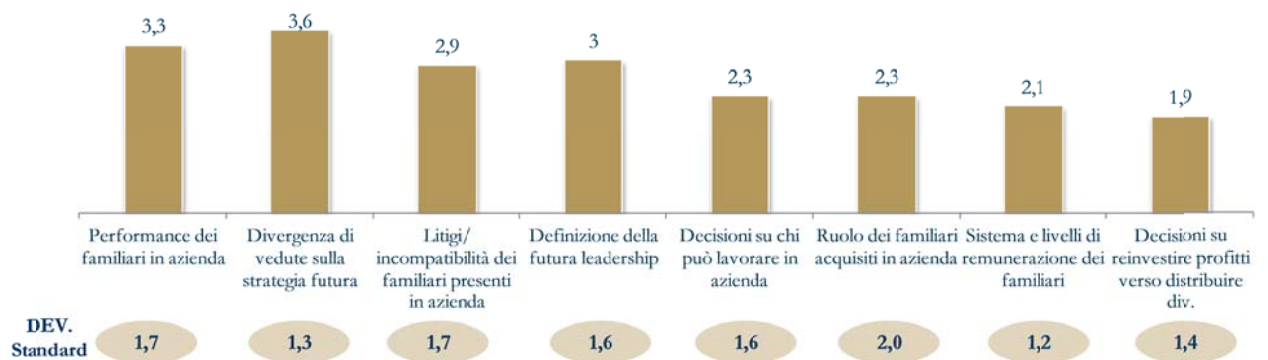


fig. 7 – Eventi che minano l'unione tra familiari

Come prevenire ed evitare eventuali conflitti e quali strumenti presidiano questa esigenza?

Strumenti e meccanismi devono essere efficaci e possibilmente formali, inquadrati in documenti di base quali patti di famiglia o d'impresa o altri strumenti comunque formalizzati. Nonostante il 72 % dei partecipanti affermi di avvalersi di meccanismi per la

risoluzione dei (potenziali) conflitti, il livello di formalizzazione lascia però a desiderare nel panorama italiano, dove nel 61 % dei casi ci si ferma alle riunioni di famiglia periodiche informali e il 50 % indica il ricorso a consulenti esterni. Molto poco praticati sono i Patti di Famiglia, il funzionamento di un Consiglio di Famiglia e l'esistenza di uno Statuto di Famiglia.

Peraltro l'effettiva efficacia delle riunioni familiari informali è stata per vari motivi criticata o negata a causa della distanza dai problemi effettivi dell'azienda.

Meccanismi di risoluzione dei conflitti	Percentuale di utilizzo
Statuto di famiglia	6 %
Consiglio di famiglia	11 %
Patto di famiglia	17 %
Riunioni periodiche formali tra familiari	17 %
Riunioni periodiche informali tra familiari	61 %
Ricorso a consulenti esterni	50 %
Altro	6 %

tab. 1 - meccanismi di risoluzione dei conflitti

Viceversa risulta scarso l'utilizzo di strumenti più sofisticati quali:

- esistenza di un consiglio di famiglia (separato dall'assemblea dei soci) nell'11% dei casi;
- ricorso ai patti di famiglia (da non intendersi i patti di famiglia ex art.768 bis del c.c.) nel 17% dei casi;
- riunioni periodiche formali, che nella sostanza equivalgono ad un consiglio di famiglia di fatto.

L'immagine che emerge da questi dati rappresenta un approccio poco organizzato, che ci si può augurare sia un momento di passaggio verso una formalizzazione più avanzata di questi aspetti.

Sempre riguardo ai valori chiave della famiglia imprenditoriale, emerge come il merito sia un elemento tenuto nella massima considerazione, visto come base della governance aziendale e come driver dell'ingresso, dello sviluppo e della crescita dei talenti, specie per i membri della famiglia. Infatti l'assegnazione dei ruoli chiave per merito è ritenuto come il miglior ingrediente per una buona governance e, unitamente alla valutazione periodica del familiare, è considerato quasi all'unanimità come il "principio guida" del percorso di carriera. Al riguardo va anche notato come l'interpretazione del merito nei familiari, come emerso nelle discussioni dei panel, può essere condizionato dal rapporto affettivo con il familiare - valutatore e richiede quindi che la valutazione sia effettuata da soggetti esterni e indipendenti.

Emergono peraltro alcuni aspetti interessanti laddove solo pochi riconoscono quali ingredienti chiave di una buona governance il distacco fra esigenze di famiglia - impresa e la delega alle nuove generazioni: su questi aspetti la separazione fra la famiglia e l'impresa è sostenuto come elemento di una buona governance, così come lo spazio da dare ai giovani per lo sviluppo imprenditoriale rappresenta un elemento propulsore non sempre considerato adeguatamente.

Nella discussione seguente alla rielaborazione dei risultati è emerso come l'assegnazione ai giovani di responsabilità aziendali per lo sviluppo di nuovi business (un prodotto, un'area geografica, un segmento di clientela, etc.) all'interno dell'azienda, ma anche all'esterno di essa - da gestire comunque in autonomia - siano dei modelli di preparazione e gestione efficace del passaggio generazionale (tab.1).

La peculiarità delle imprese di famiglia che la ricerca mette in evidenza conducono ad identificare quattro punti di forza dell'impresa di famiglia (comuni peraltro alle imprese familiari di tutto il mondo):

1. adozione di una visione di lungo periodo: l'orizzonte di lungo periodo adottato dalle Famiglie Imprenditoriali, sia a livello strategico che nelle scelte di investimento, è un elemento caratterizzante delle aziende familiari e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo difficilmente imitabile dalle altre aziende;
2. utilizzo di una struttura di governance con una chiara catena di comando: il modello di governance adottato da un'azienda ha impatto sulla velocità e sul costo del processo decisionale; un modello definito correttamente tende a delineare chiare responsabilità. Le Famiglie Imprenditoriali grazie alla loro peculiare catena di comando, proprietà-controllo-gestione in capo alle stesse persone, hanno la capacità di prendere decisioni velocemente e in modo efficiente.
3. coinvolgimento e supporto di un gruppo di manager di talento: la capacità delle aziende di famiglia di scegliere, attrarre e trattenere manager esterni rappresenta un'opportunità per la professionalizzazione ed il completamento delle competenze del gruppo dirigenziale.
4. ambiente ideale alle competenze: favorisce lo sviluppo ed il mantenimento di competenze d'eccellenza che si tramandano attraverso le generazioni.

Il dibattito scaturito a valle dell'elaborazione dei risultati supporta decisamente il primo e il quarto punto di forza, mentre raccomanda cautela riguardo all'efficacia della catena di comando e all'attrattiva dell'impresa di famiglia per executives qualificati. Infatti la struttura di corporate governance deve essere organizzata attraverso una distribuzione corretta dei poteri fra i tre diversi livelli di proprietà (azionisti), del CdA, e della gestione (executives) e richiede un corretto bilanciamento di funzioni e poteri per farla funzionare in modo collegiale.

Una catena eccessivamente corta o un accentramento spinto dove l'azionista di controllo è anche executive non solo è in contrasto con le regole di una corretta governance, ma può mettere in serio pericolo la continuità dell'impresa. Si pensi che la ricerca Aidaf-Bocconi-Unicredit identifica per più del 41% dei casi di imprese italiane di media dimensione una governance basata su un Amministratore Unico o un Presidente Operativo: di fatto una sola persona al comando.

Una situazione negativa come quella citata è ugualmente un forte disincentivo per executives qualificati ad entrare in azienda. E' abbastanza evidente che l'attrattiva per manager di talento richiede una delega adeguata, sia sostanziale che formale, e il rispetto di un sentiero di carriera non turbato dalla presenza di membri di famiglia di pari livello che godano di particolari privilegi per la loro condizione di familiari.

In conclusione, questi due punti di forza risultano tali solo se vengono soddisfatti i requisiti di una Governance correttamente definita ed esercitata e di una effettiva delega al management esterno.