



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO  
Facoltà di Economia

EA

Dipartimento di Economia Aziendale  
Department of Business Administration

# **FAMILY BUSINESS**

## **L'impresa familiare: il ruolo della Corporate Governance**

**Roberto Schiesari**



## Alcuni elementi di scenario

La crisi ha messo in evidenza la debolezza e  
rischiosità di modelli d'impresa basati su:

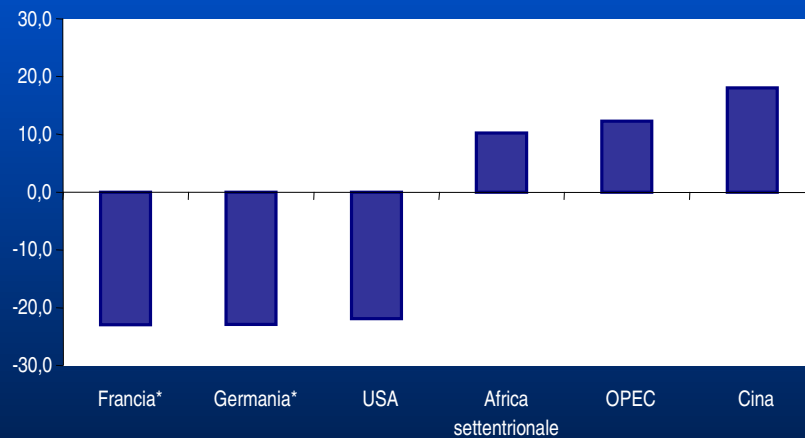
- orientamento a breve termine,
- crescita squilibrata,
- eccessivo livello di indebitamento,
- scarsa efficacia del controllo sull'operato dei  
managers
- scarsa trasparenza



## “ Il mondo non sarà più lo stesso ”:

Cambiano i pesi tra Paesi e aree

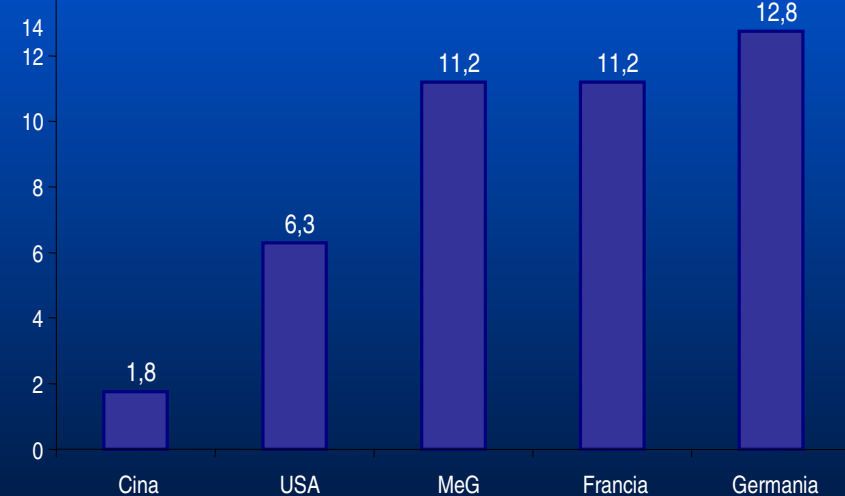
Italia: esportazioni verso paesi e aree  
(var.% mar. 09 – mar. 08)



\*: febbraio 2009 su febbraio 2008

Fonte: Elaborazioni del Servizio Studi BNL su dati ISTAT

Italia: esportazioni verso paesi e aree  
(pesi % su dati 2008)



L'area "MeG" è composta da 20 paesi che si trovano sulla riva meridionale e orientale del Mediterraneo e nel Golfo Persico

Fonte: Elaborazioni del Servizio Studi BNL su dati ISTAT



## Le family business italiane si trovano ad affrontare sfide fondamentali per la loro sopravvivenza

- Innovazione tecnologica: la capacità di innovare diviene decisiva per la competitività anche in settori low-tech
- Internazionalizzazione: aumenta la necessità di una presenza più strutturata (investimenti diretti all'estero)
- Competizione basata sulla capacità collaborative
- Crescita della dimensione sostenibile



## Cosa si richiede alle imprese familiari?

- Capacità di **innovazione**: le imprese familiari italiane presentano una minor propensione agli investimenti in R&D ed una ridotta presenza nel settore high-tech. Il 4,1% delle medie imprese italiane è riconducibile a settori basati sulla scienza ed il 23% a settori specializzati (Intesa su dati Istat)
- **Internazionalizzazione**: necessità di dimensioni e risorse finanziarie per adeguare anche radicalmente prodotti, servizi, modelli di offerta ai mercati emergenti



## Cosa si richiede alle imprese familiari?

- **Integrazione** tra managers interni ed esterni alla famiglia
- **Sviluppo di relazioni** anche transnazionali con imprese, università, centri di ricerca per ancorarsi alle reti globali della conoscenza
- **Sostenibilità finanziaria** della crescita: incrementare l'autofinanziamento e non chiudersi all'apporto di capitale di sviluppo anche proveniente da soggetti esterni alla famiglia.



## L'importanza della governance

“Le regole del gioco attraverso le quali si sviluppano le più importanti decisioni dell'impresa e che concorrono a determinare la prosperità o l'insuccesso”(Donna 1996)

Il modello di governance deve favorire il consolidamento dei valori propri del family business diminuendo la conflittualità e agevolando il passaggio generazionale



## Cause di conflittualità

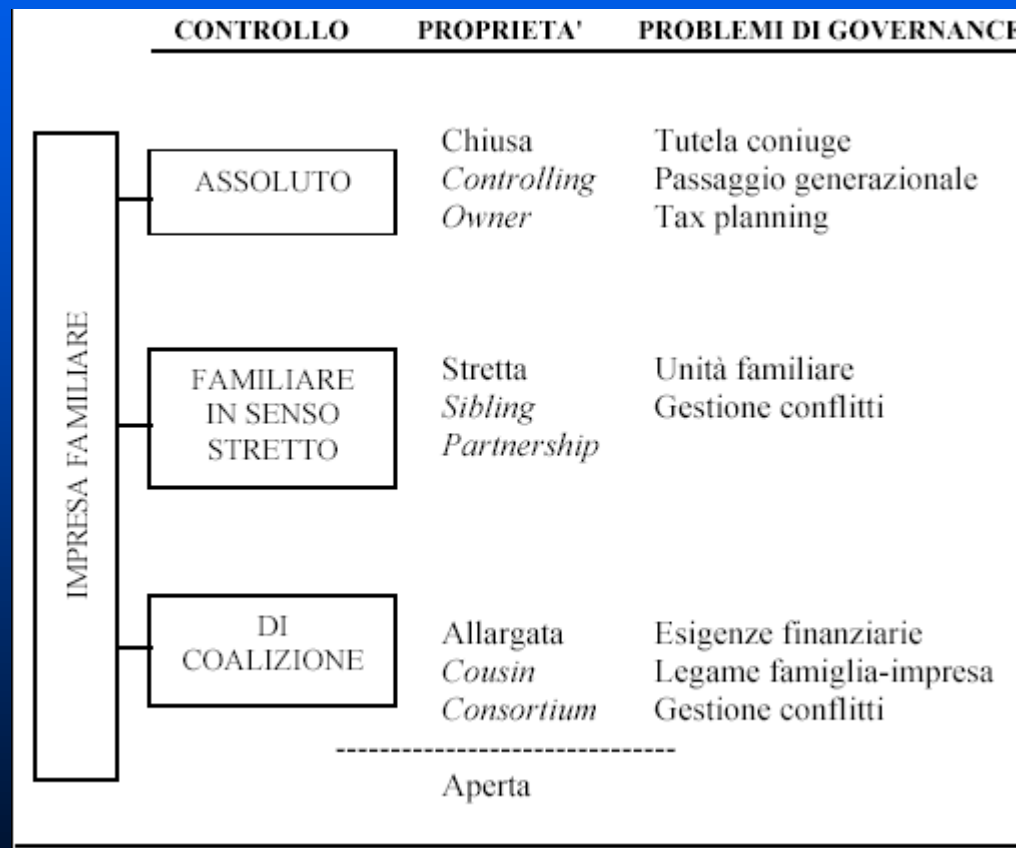
- Bassa comunicazione tra i familiari
- Comunicazione tra i manager e i familiari
- Successione
- Remunerazione
- Sibling Rivalry
- Rivalità intergenerazionale
- Politica dei dividendi
- Valutazione della società
- Criticità legali

*Fonte: Coutts, Family  
Business Survey 2005*





## Problemi di governance e modelli di proprietà/controllo delle imprese familiari

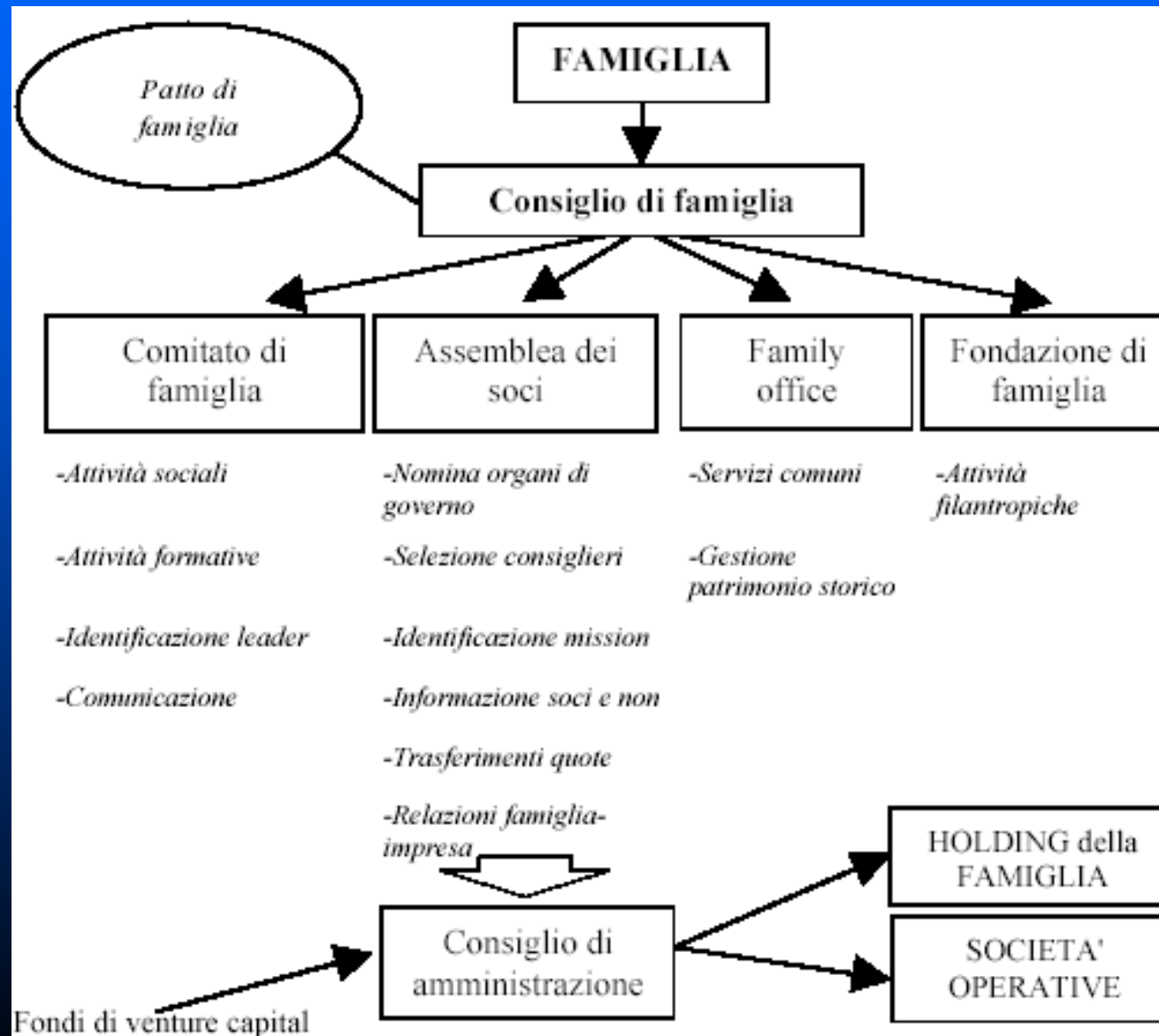


Fonte: Montemerlo, 2000.



## Il ruolo dei Patti di Famiglia

- Condividere e trasmettere i principi guida dei rapporti tra impresa e famiglia
- Definire criteri per stabilire l'entrata in azienda di familiari, politiche di carriera e remunerazione
- Determinare criteri e modalità di nomina e di funzionamento degli organi societari
- Disciplinare trasferimenti proprietari inter-vivos e mortis-causa e criteri di valutazione



Fonte: Lang 2000.



## Consiglio di Amministrazione

centro regolatore di interessi multipli e di obiettivi differenti al fine di migliorare il processo decisionale

### Condizioni:

- Periodicità adeguata delle riunioni
- Conoscenza del business da parte dei consiglieri
- Efficace e tempestiva informativa gestionale
- Enfasi sulle decisioni future



## Rischi da evitare in un modello di governance

Chiusura dell'impresa  
verso competenze  
esterne



Limitata attrattività e  
scarsa valorizzazione  
dei managers esterni

Osessione del  
controllo totalitario



Dimensione sub-  
ottimale dell'impresa

Avversione al rischio



Ridotto livello di  
innovazione

Commistione  
patrimonio aziendale  
con quello familiare



Uso improprio delle  
risorse dell'azienda



In sintesi ....

Non un modello IMPRESA per la FAMIGLIA  
ma ...

**FAMIGLIA per l'IMPRESA!**