

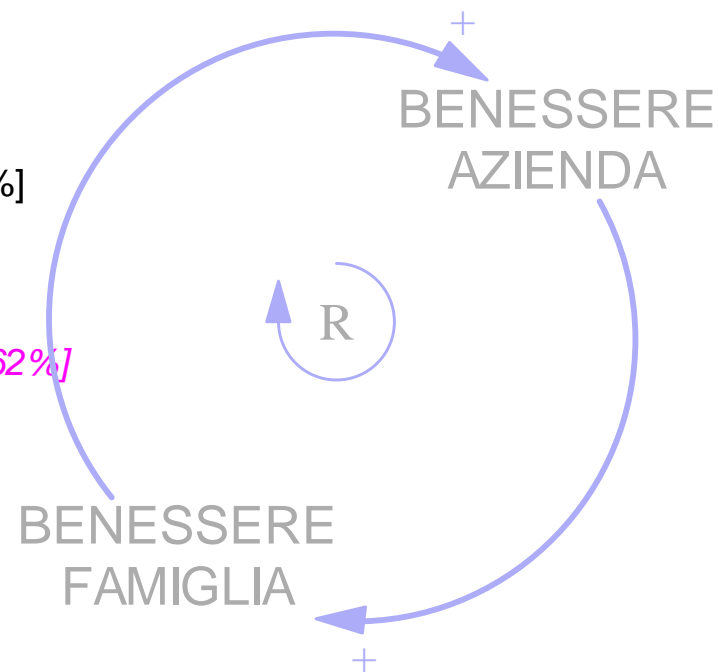
“Family Business: cosa occorre per avere successo in un’impresa di famiglia?”

(Claudio Devecchi e Stefano Colombo)

19 Aprile 2006

SEZIONE 1: MODELLO DI BUSINESS

1. Inserimento dei manager [33%]
2. Organizzazione [50%]
3. Leadership [38%]
4. Rinnovamento della formula imprenditoriale [54%]
5. *Formazione del personale [61%]*
6. Distretto industriale [33%]
7. Continuità del nome della famiglia [44%]
8. *Riduzione della redditività del settore nel tempo [62%]*
9. *Ostilità ambientale [64%]*
10. *Capacità di attrarre persone chiave [75%]*
11. Servizio al cliente [54%]
12. Accesso ai mercati esteri [33%]



SEZIONE 2: RAPPORTI IMPRESA DI FAMIGLIA

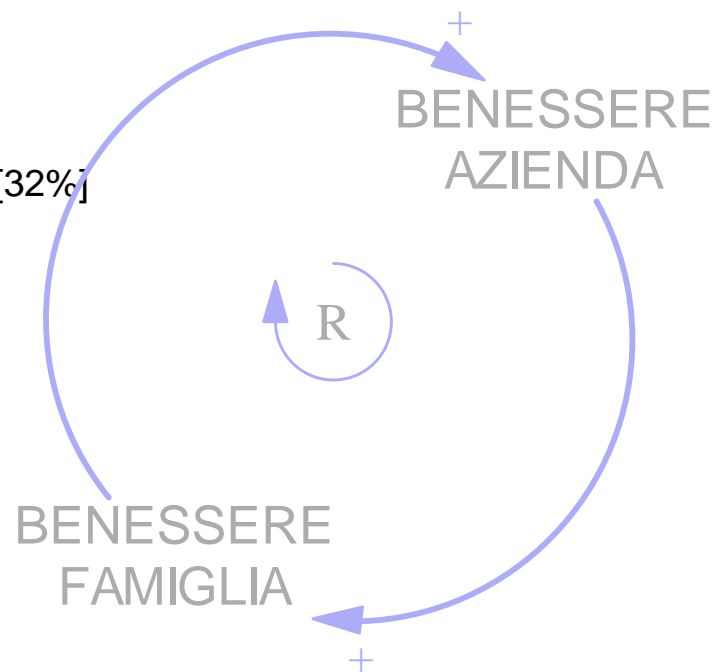
13. Modelli e meccanismi di corporate governance [45%]
14. Organi (societari e non) di governo delle imprese familiari [52%]
15. Assetti organizzativi [49%]
16. Gestione della successione e della continuazione [45%]
17. Trasferimento della cultura familiare [48%]
18. Business history familiare (il futuro ha le radici nel passato) [46%]

SEZIONE 3: ASSETTO ECONOMICO-PATRIMONIALE

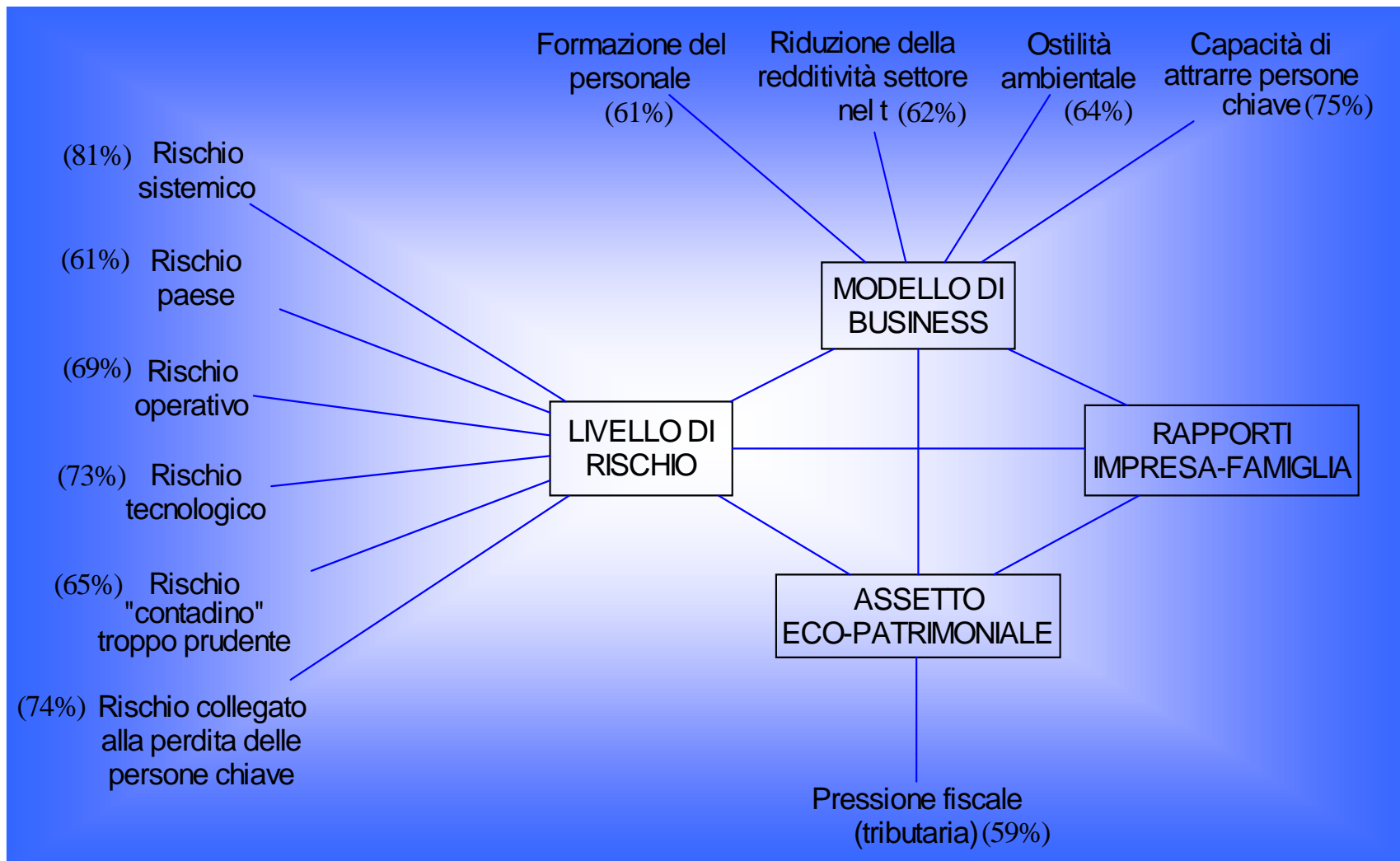
- 19. (Ri)Organizzazione dell'assetto societario
- 20. Valutazione delle quote sociali [32%]
- 21. Commistione del patrimonio [50%]
- 22. Chiusura all'ingresso di capitali (di rischio) esterni [32%]
- 23. Fonti di finanziamento [51%]
- 24. Politica dei dividendi [34%]
- 25. Divisione delle quote societarie [40%]
- 26. *Pressione fiscale (tributaria) [59%]*

SEZIONE 4: LIVELLO DI RISCHIO

- 27. *Rischio sistemico [81%]*
- 28. *Rischio paese [61%]*
- 29. *Rischio operativo [69%]*
- 30. *Rischio tecnologico [73%]*
- 31. Rischio finanziario [55%]
- 32. Incapacità degli eredi [45%]
- 33. Incapacità dell'imprenditore a trasferire la cultura aziendale [56%]
- 34. Continuità della successione [43%]
- 35. Ricerca spasmodica e ad ogni costo ("fame") di opportunità [58%]
- 36. Rivalità familiari [45%]
- 37. *Rischio del "contadino" troppo prudente [65%]*
- 38. Rischio collegato alla perdita del fondatore [54%]
- 39. *Rischio collegato alla perdita delle persone "chiave" [74%]*
- 40. Emozioni familiari ("sentient system = sistema sensibile") ed extra familiari [50%]

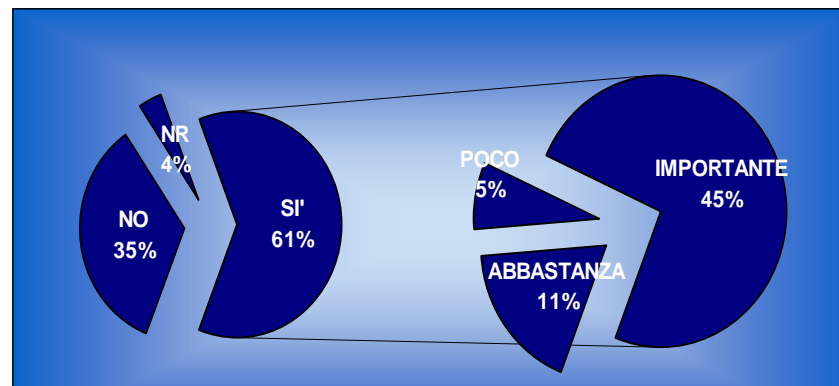


I problemi maggiormente "sentiti" dagli imprenditori italiani

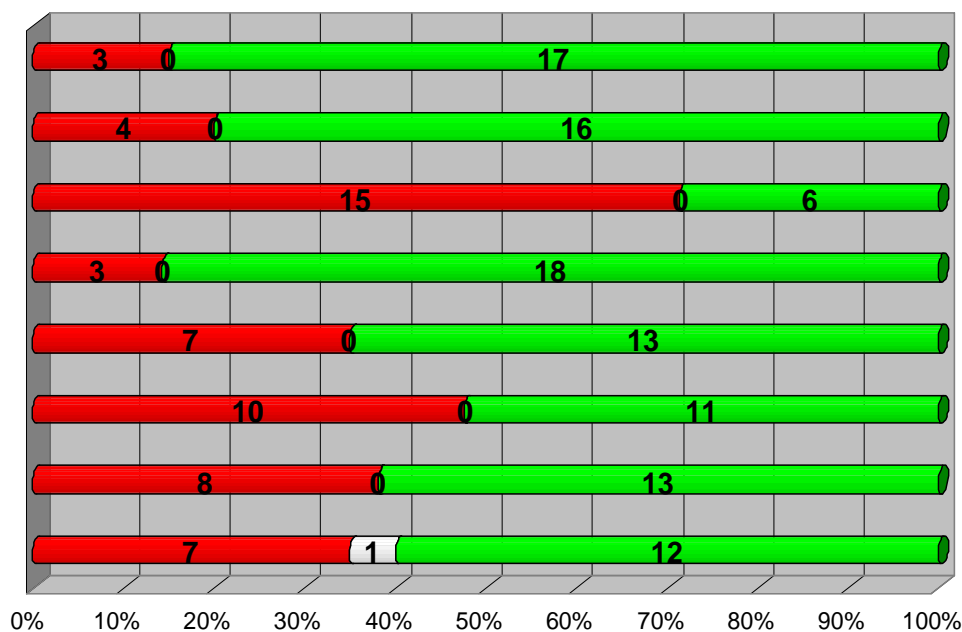


5. La formazione del personale

Significa far crescere professionalmente le persone che operano nell'azienda familiare, dotandole di conoscenze competenze e capacità adeguate ai tempi e/o alle necessità del momento; è un processo costoso e con un ritorno a medio lungo termine ma consente di essere circondati da collaboratori preparati ed aggiornati.

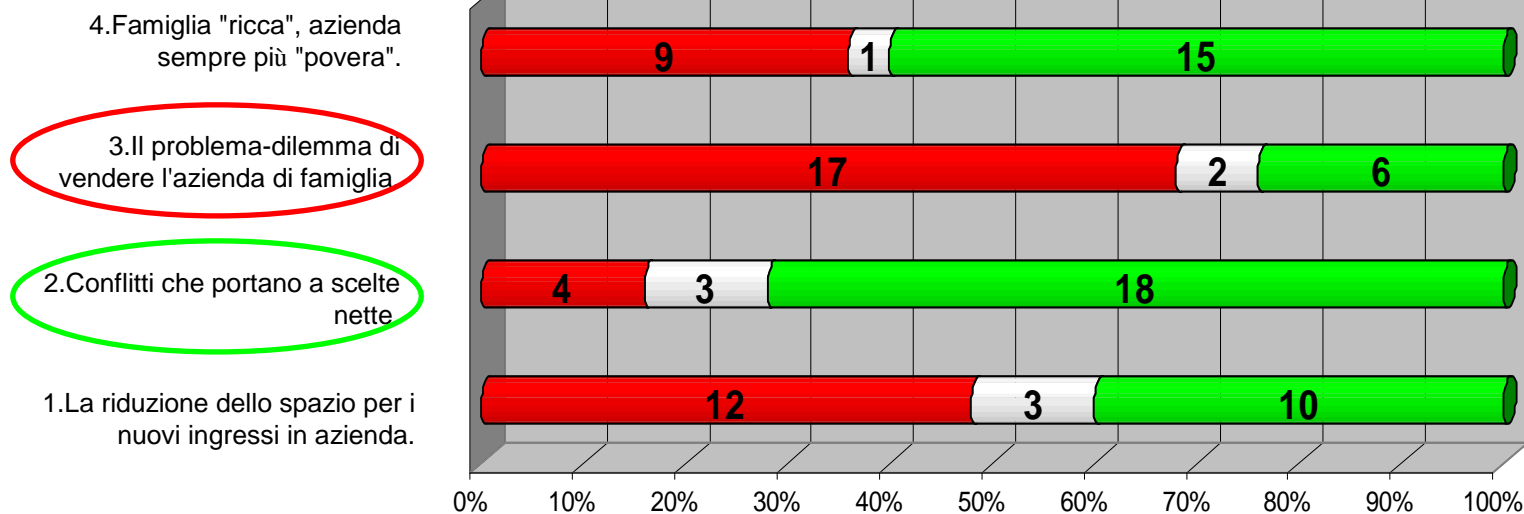
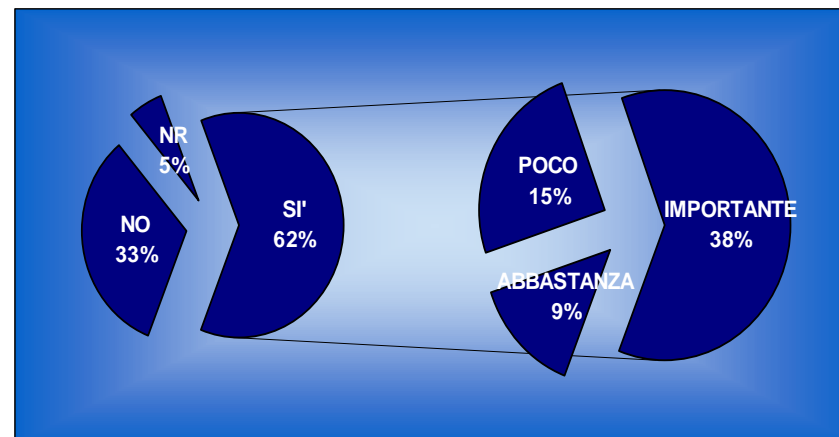


- 8. Utile alle grandi aziende, non a noi.
- 7. Inutile rispetto l'esperienza sul campo.
- 6. Un investimento ad alto rischio ("se se ne vanno...").
- 5. Inutile per la nostra realtà "rodada".
- 4. Una perdita di tempo rispetto alle dimensioni.
- 3. Non trasmette l'esperienza.
- 2. Troppo costosa.
- 1. Una perdita di tempo in assoluto.



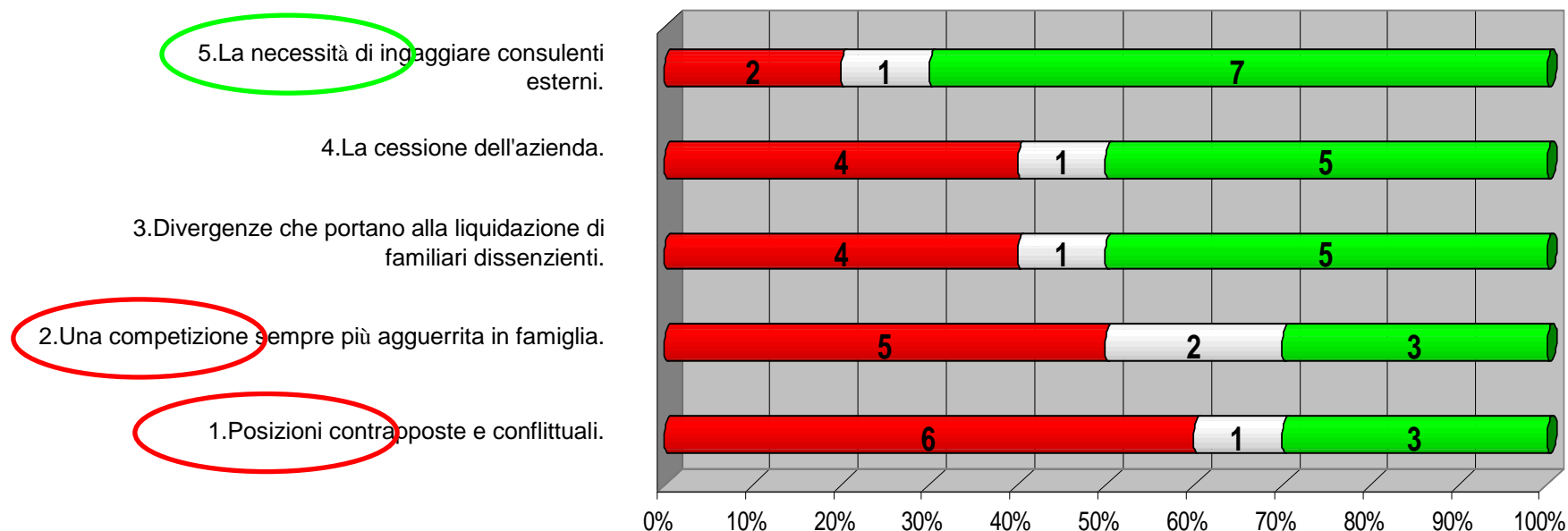
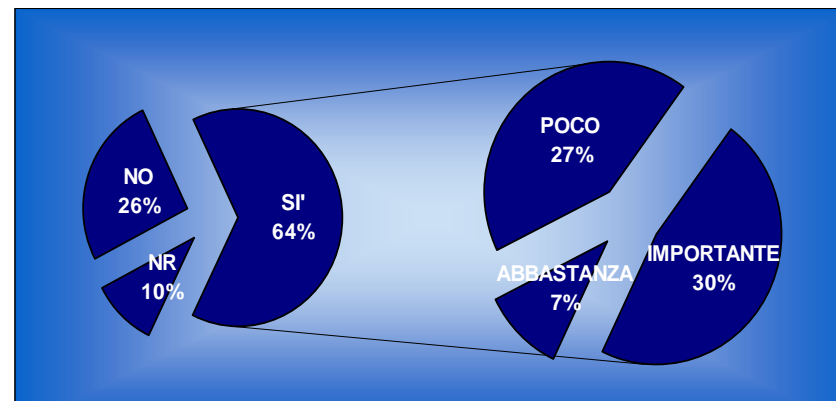
8. La riduzione della redditività del settore nel tempo

Accade quando il mercato è cedente o l'azienda familiare non riesce ad essere competitiva (per diversi motivi) o quando si trasferiscono improvvisamente ed egoisticamente flussi di reddito dall'azienda alla famiglia; sorgono allora notevoli questioni: mantenere in attività tutti o alcuni dei familiari impegnati nella gestione o decidere di lasciarne a casa alcuni, forte difficoltà di inserimento di nuovi ingressi di familiari, decidere di cedere l'azienda, ecc.



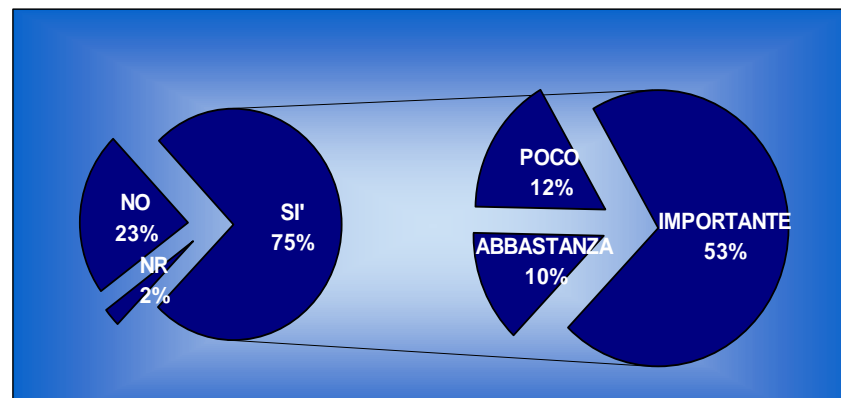
9. L'ostilità ambientale

Quando la minaccia di crisi aziendale ha origine oggettiva dall'ambiente (settore, mercato, nicchia), l'ostilità può manifestare numerosi problemi: differenti diagnosi e terapie individuate dai familiari che operano nell'impresa, la dolorosa decisione di cedere l'azienda, la necessità di ingaggiare consulenti esterni che prendano in mano il timone della gestione, ecc.

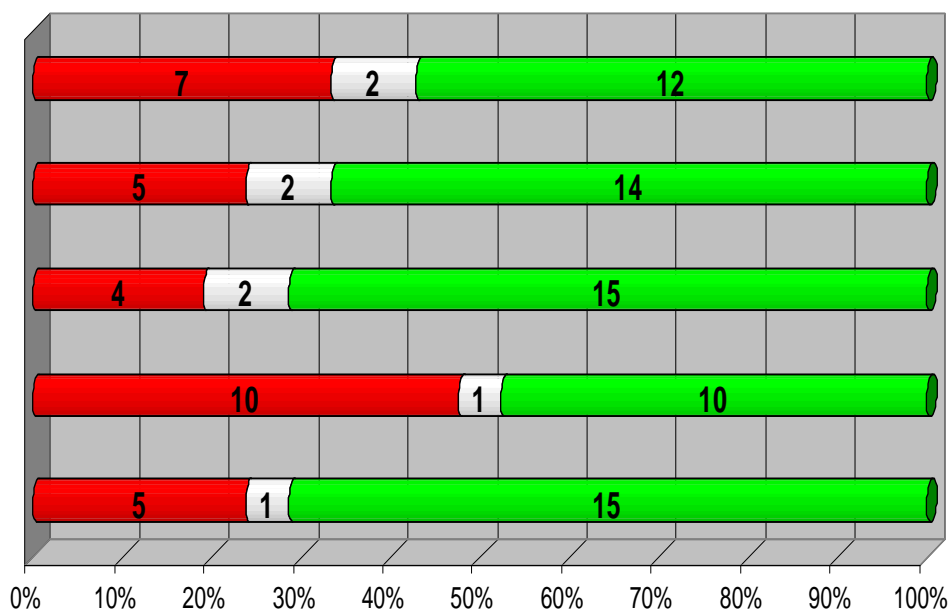


10. La capacità di attrarre le persone chiave

Rappresenta un processo di scelta non di rado necessario e irrinunciabile in quanto questi talenti non si trovano presenti in azienda; ingaggiare queste persone chiave e' abbastanza complesso perché si può commettere errori nella selezione, si compromette l'opportunità di assumere familiari al posto loro, il proprietario non vuole rinunciare ad essere il perno di tutto, ecc.

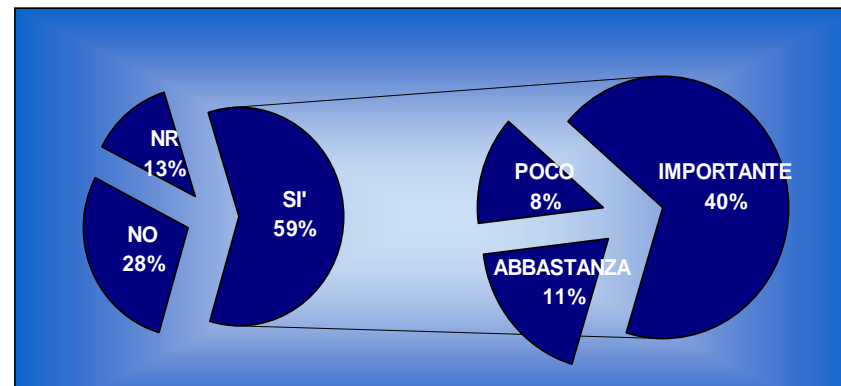


- 5. Contrapposti interessi tra i familiari.
- 4. Incontrastata leadership da parte del capo dell'azienda.
- 3. Fenomeni di nepotismo che allontanano validi collaboratori.
- 2. Opportunità offerte a validi collaboratori sono poco attraenti.
- 1. Scarse capacità e competenze nello scegliere validi collaboratori.



26. La pressione fiscale (tributaria)

La variabile fiscale nelle decisioni assunte dall'impresa familiare riveste un aspetto cruciale e problematico; forse tutti sono orientati a cercare di minimizzare il carico fiscale nel rispetto della legge (elusione). il ruolo del professionista di fiducia (avvocato, dottore o ragioniere commercialista, consulente tributario, ecc.) ha un peso non indifferente. sono da evitare situazioni limite o socialmente riprovevoli.

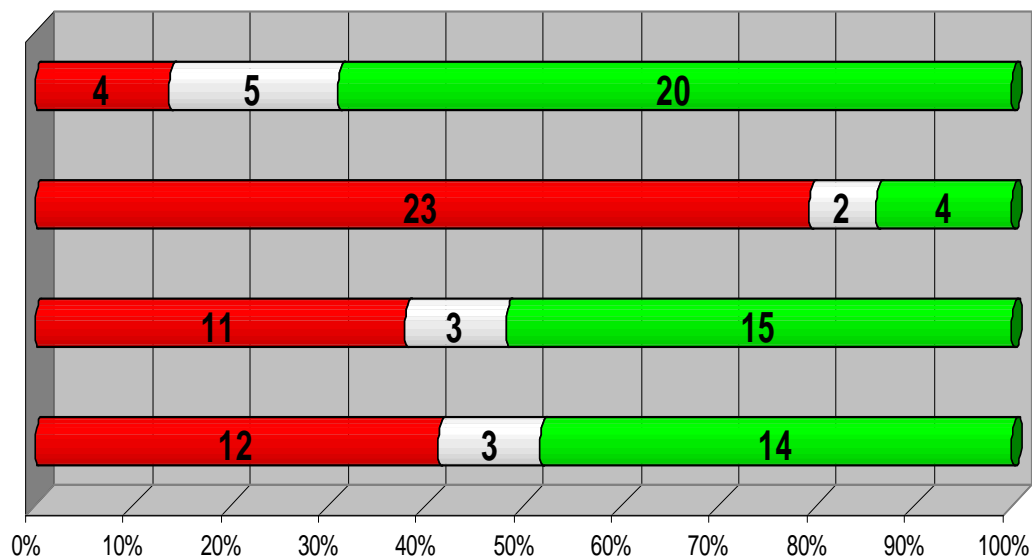


4.E' elevata a causa dell'architettura giuridico-societaria.

3.E' pesante e non consente l'autofinanziamento.

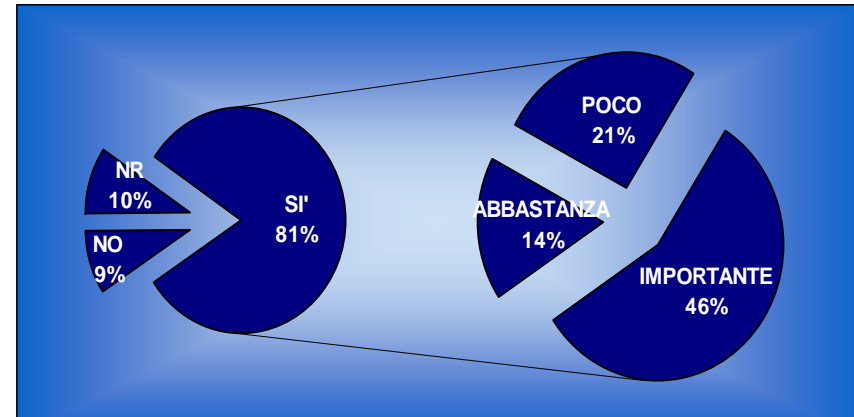
2.L'elevata evasione genera sia cospicui risparmi che elevati rischi.

1.Riveste un ruolo cruciale nelle decisioni prese.

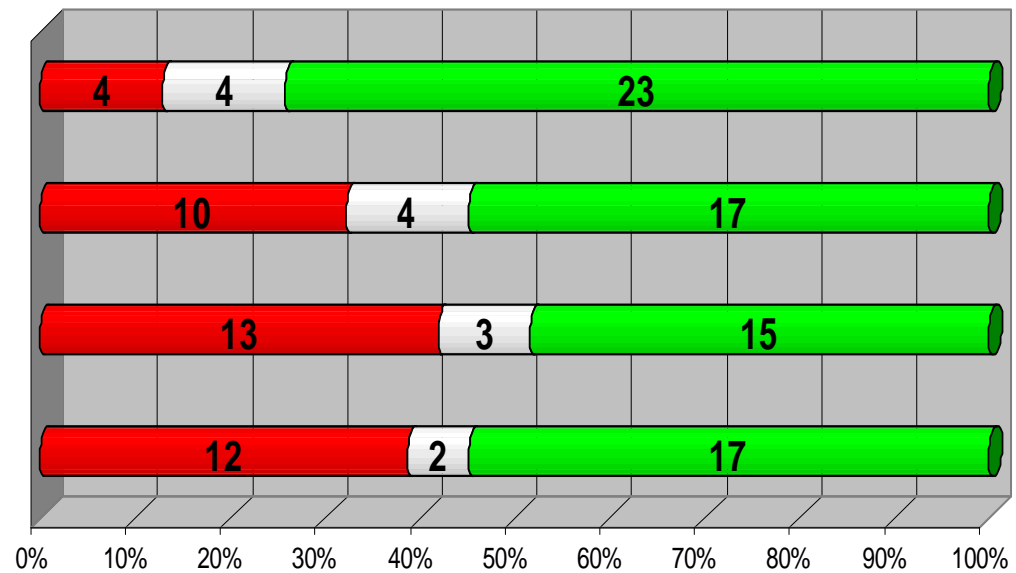


27. Il rischio sistemico

Meglio sarebbe dire il comparto di appartenenza (quindi la porzione del settore che contraddistingue il business tipico dell'azienda). occorrerebbe svolgere costantemente un monitoraggio continuo dei fattori esterni che influenzano l'impresa, ad esempio un'analisi dell' attrattività del settore in termini di redditività prospettica oppure uno sforzo per comprendere le forti relazioni tra clienti - fornitori - concorrenti - potenziali entranti e produttori di prodotti sostitutivi

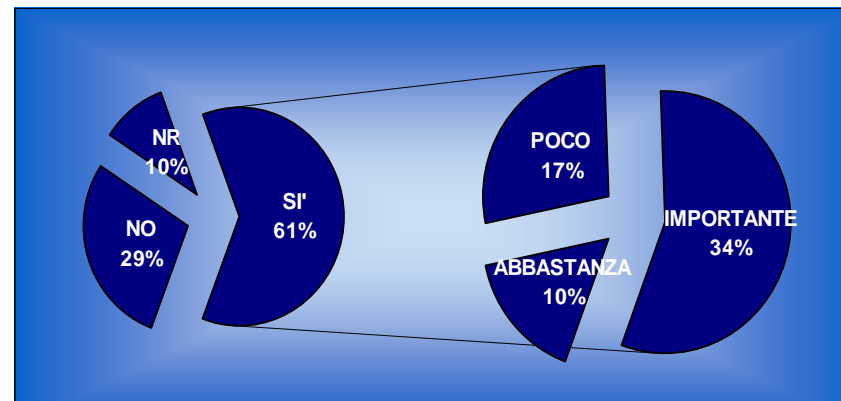


- 4. Non ci siamo mai interrogati in merito al problema.
- 3. Attuale incapacità di comprensione delle relazioni forti.
- 2. Elevati costi.
- 1. Errata valutazione dell'attrattività futura del settore.



28. Il rischio paese

Avere un importante se non esclusivo mercato di sbocco in un paese "ballerino" (per l'instabilità politico-sociale, per la non credibilità economica, ecc.) può aumentare in misura esponenziale il rischio a cui viene esposto l'agire commerciale di un'azienda familiare. ciò vale anche nel caso di mercati d'acquisto (per materie prime, ecc.) o di stabili organizzazioni presenti in quel paese .



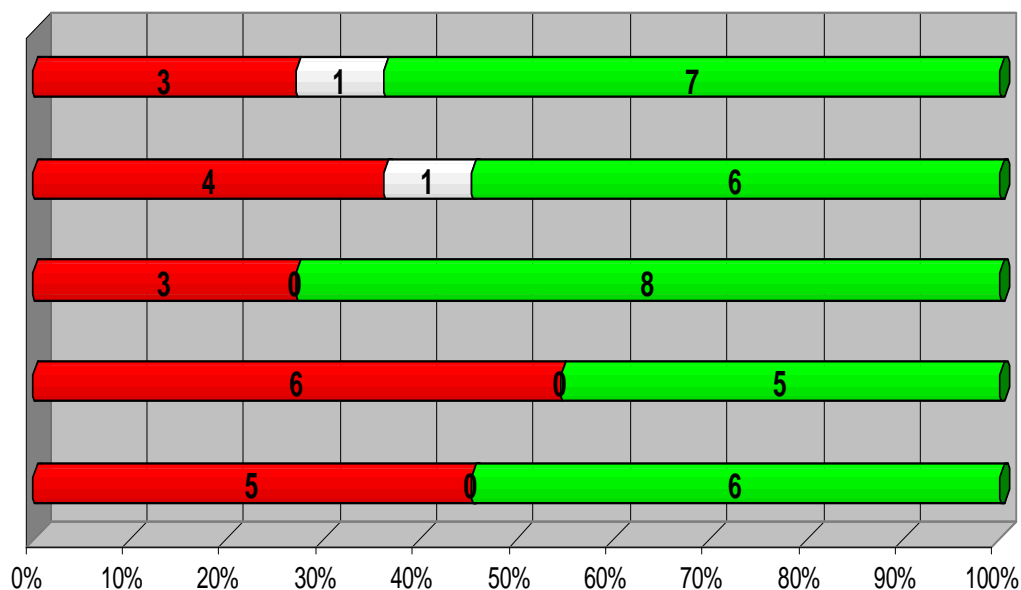
5. Se crescono tecnologicamente noi ne risentiamo.

4. Per le gravi difficoltà burocratiche.

3. Il sistema valoriale è incompatibile.

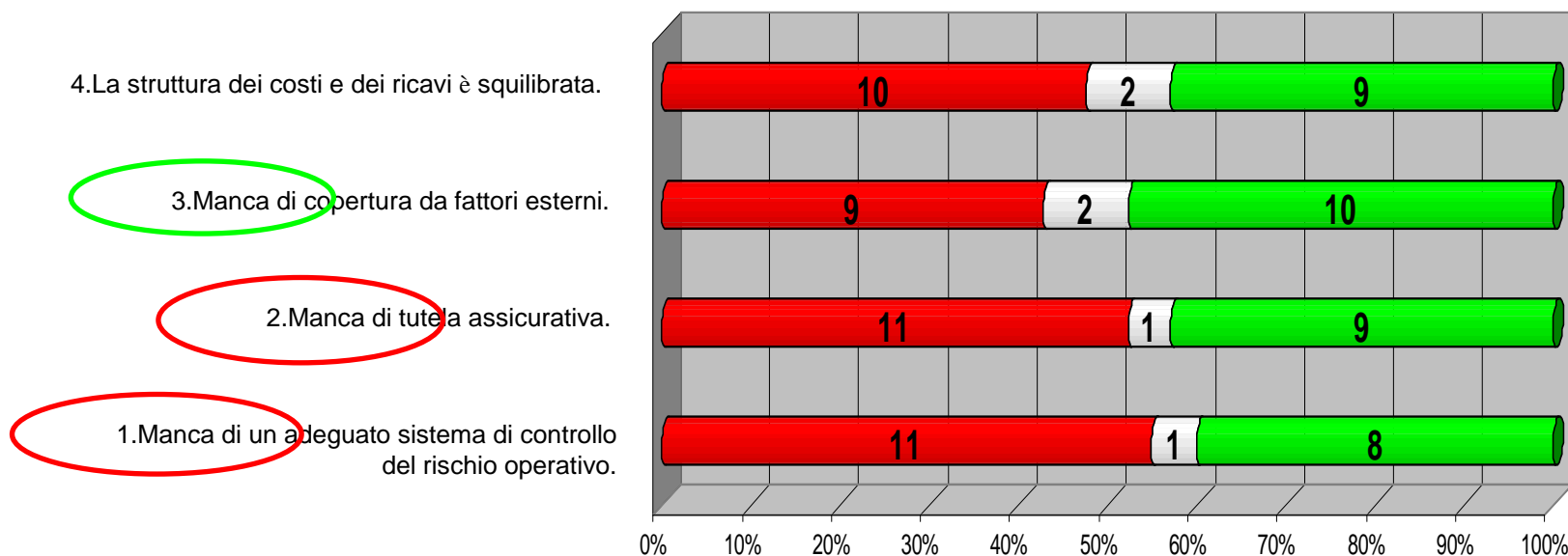
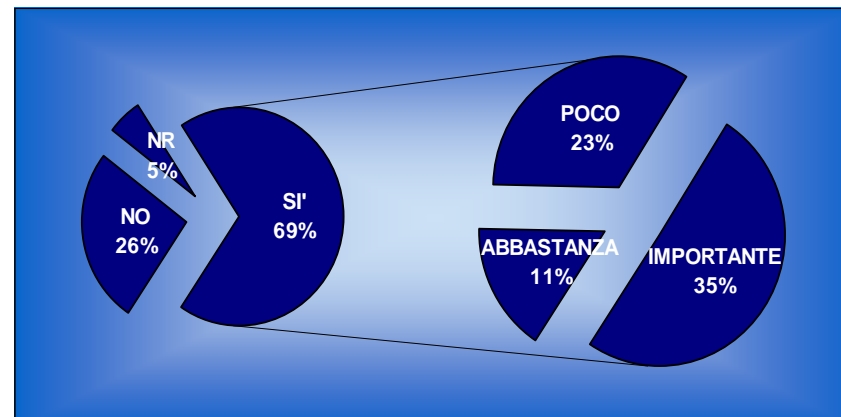
2. Focalizzati su paesi in cui siamo dipendenti dal clima sociale.

1. Vendiamo poco, ma ne risentiamo.



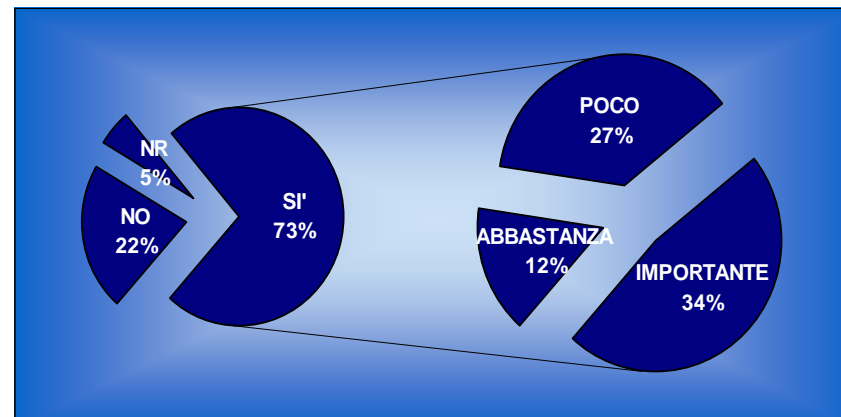
29. Il rischio operativo

Un'azienda si dovrebbe sempre dotare di un sistema a copertura di rischi connessi alla sua attività tipica o caratteristica (da qui il termine di rischio operativo), ad esempio riferito all'area risorse umane per evitare frodi, collusioni, violazione sicurezza informatica ecc. o riferito all'area tecnologica per scongiurare errori di programmazione, interruzioni della struttura di rete, ecc. o, infine, riferito all'area dei processi.



30. Il rischio tecnologico

Il business caratteristico di un'azienda familiare può essere qualificato dall'utilizzo intensivo di sofisticate tecnologie (informatiche, industriali, applicate all'agricoltura, ecc.). il rischio a cui ci si riferisce riguarda: repentine innovazioni tecnologiche che rendono di fatto obsolete quelle precedentemente usate, difficoltà nell'adottare nuove tecnologie, impedimenti nella riconversione tecnologica fatta in tempi brevi e a bassi costi, ecc.

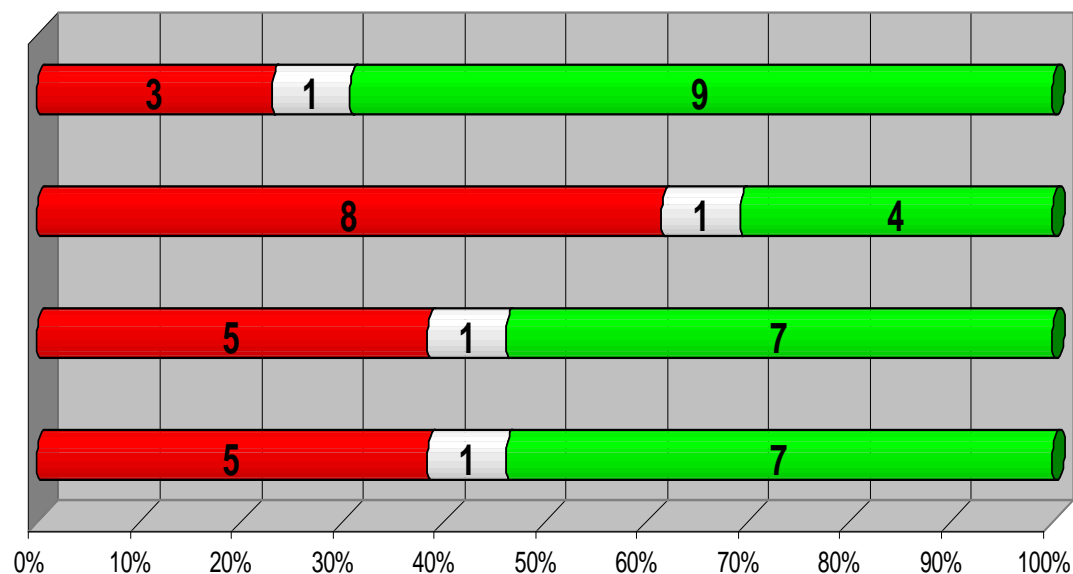


4. Nel rinnovamento tecnologico siamo più lenti dei competitor.

3. Mancano i mezzi finanziari per nuove tecnologie.

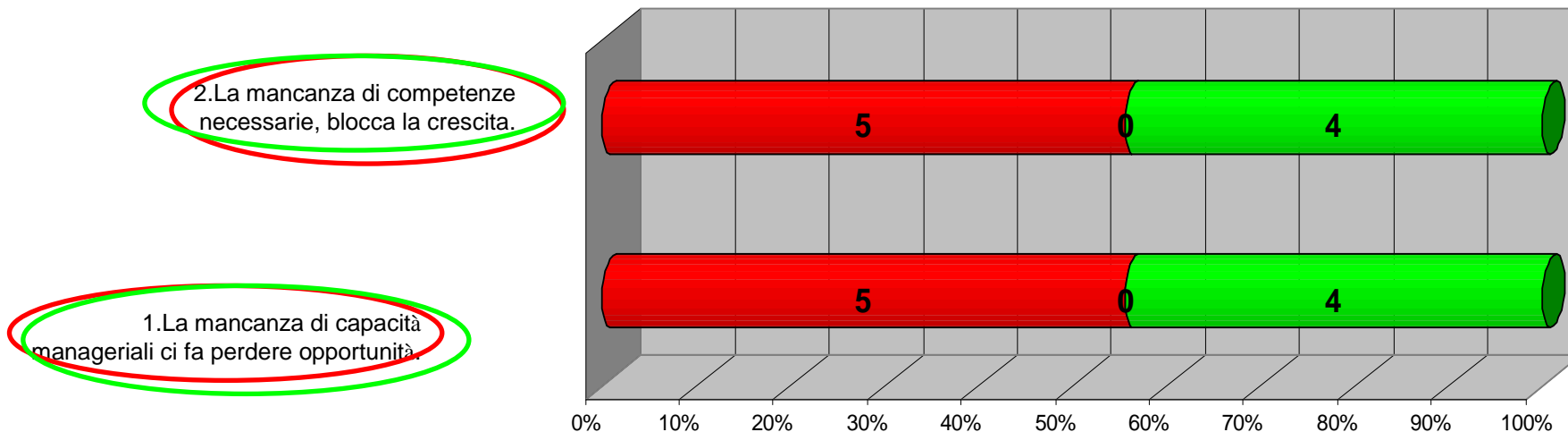
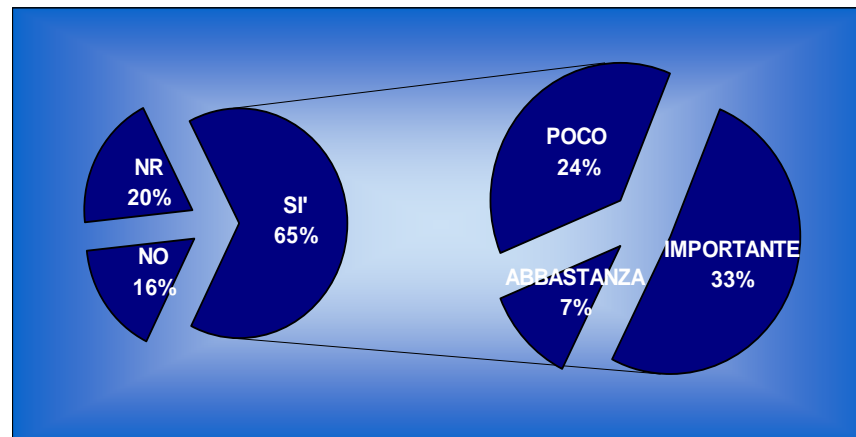
2. Mancano specifiche conoscenze in merito.

1. Non si vuole abbandonare una tecnologia obsoleta per una nuova.



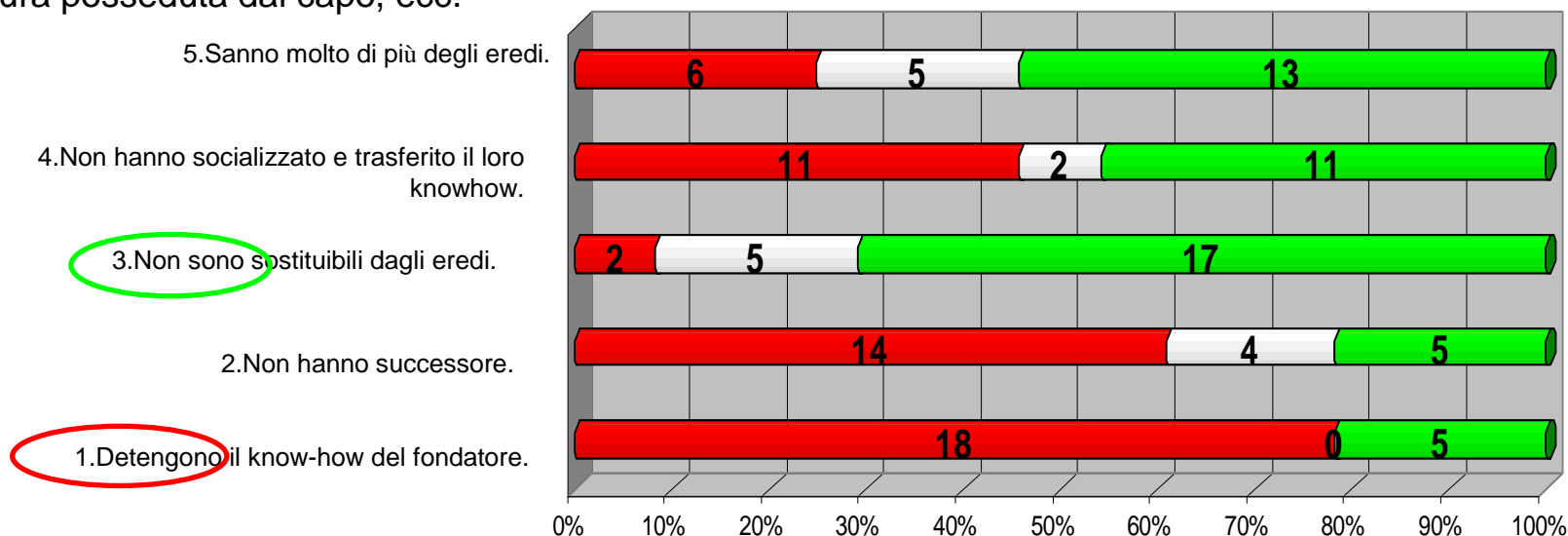
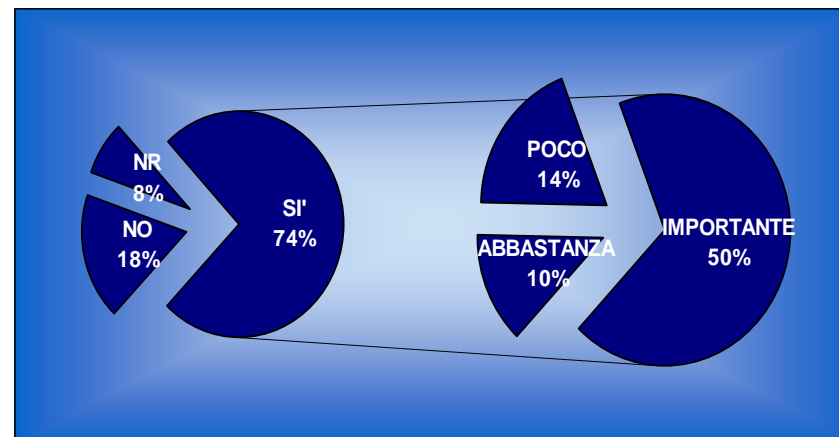
37. Il rischio del "contadino" troppo prudente

E' una politica e strategia aziendale caratterizzata da esagerata prudenza. essa viene alimentata da una oggettiva incapacità di essere imprenditivi come il fondatore; il rifiuto di assumere in misura naturale il rischio blocca l'innovazione e il cambiamento; il non decidere si diffonde a tutti i livelli aziendali.

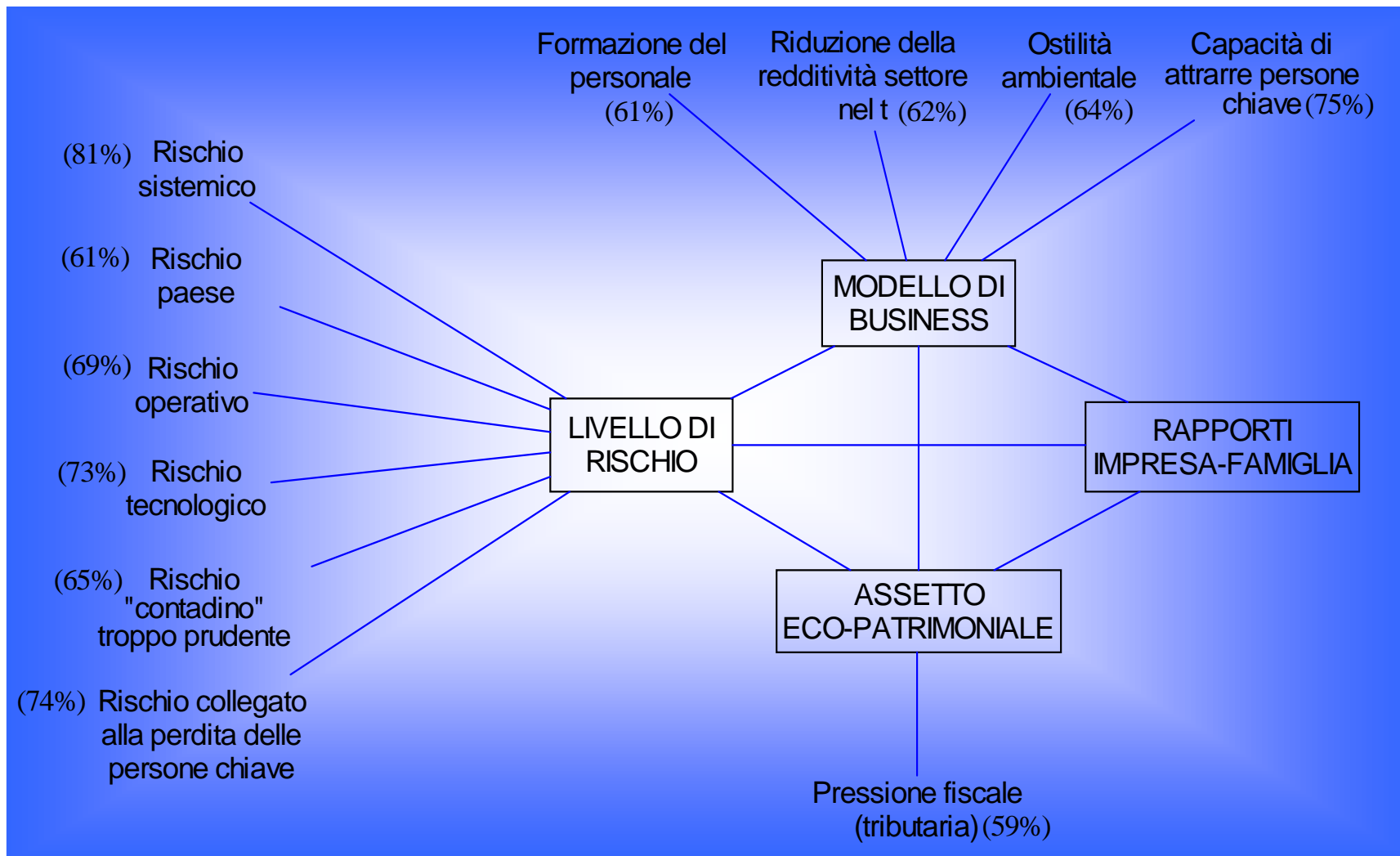


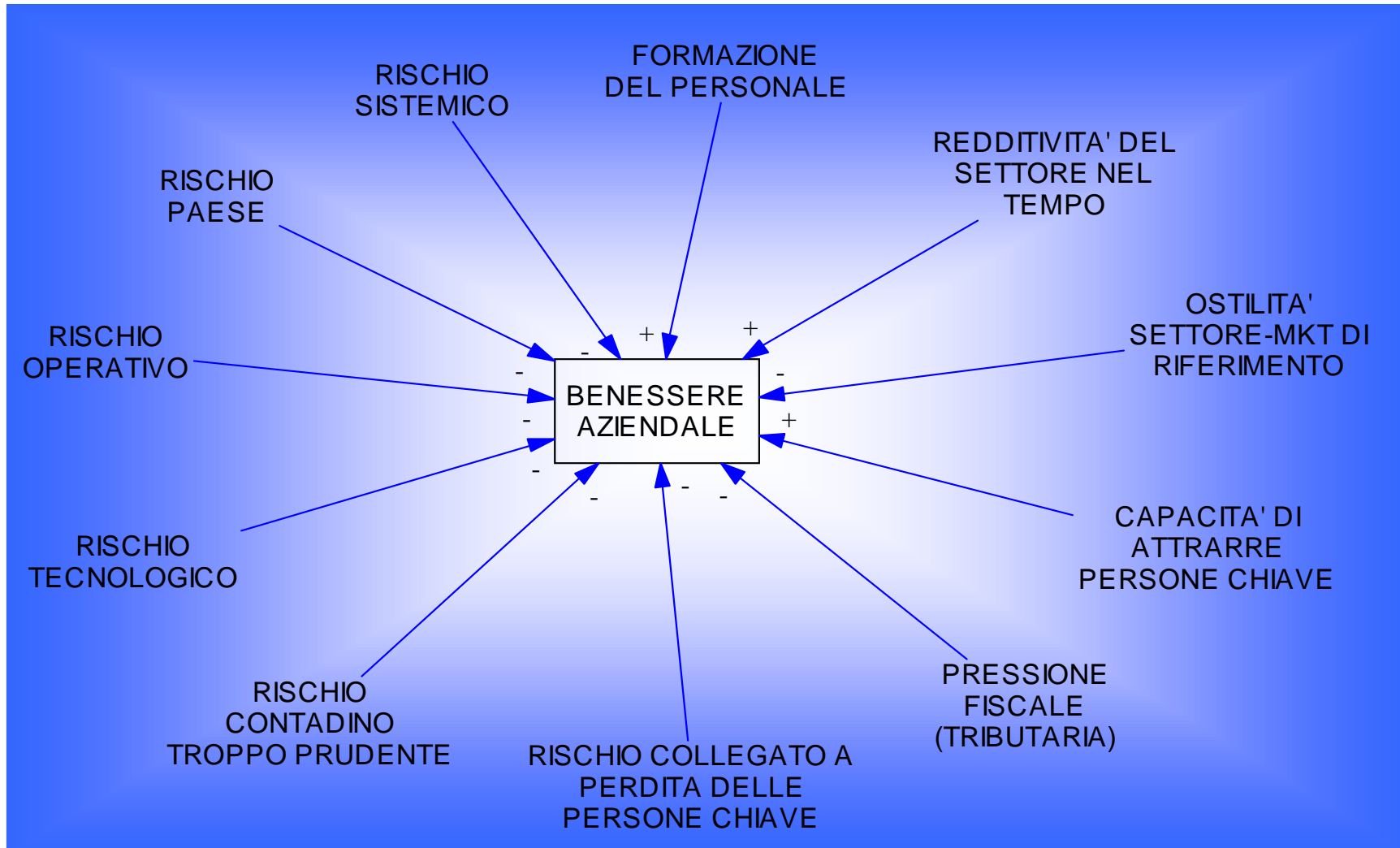
39. Il rischio collegato alla perdita delle persone "chiave"

Non essere stati in grado di trasmettere la "conoscenza" utile a svolgere con successo il business a molte persone da parte di alcuni bravi e "insostituibili" collaboratori può voler dire che la loro uscita comporta la perdita di questo patrimonio intangibile. Le cause possono essere: non aver allevato un successore per ognuna di esse, non avere a disposizione persone con la "medesima stoffa" del bravo collaboratore, non aver introdotto sistemi direzionali idonei a contaminare gli altri della bravura posseduta dal capo, ecc.

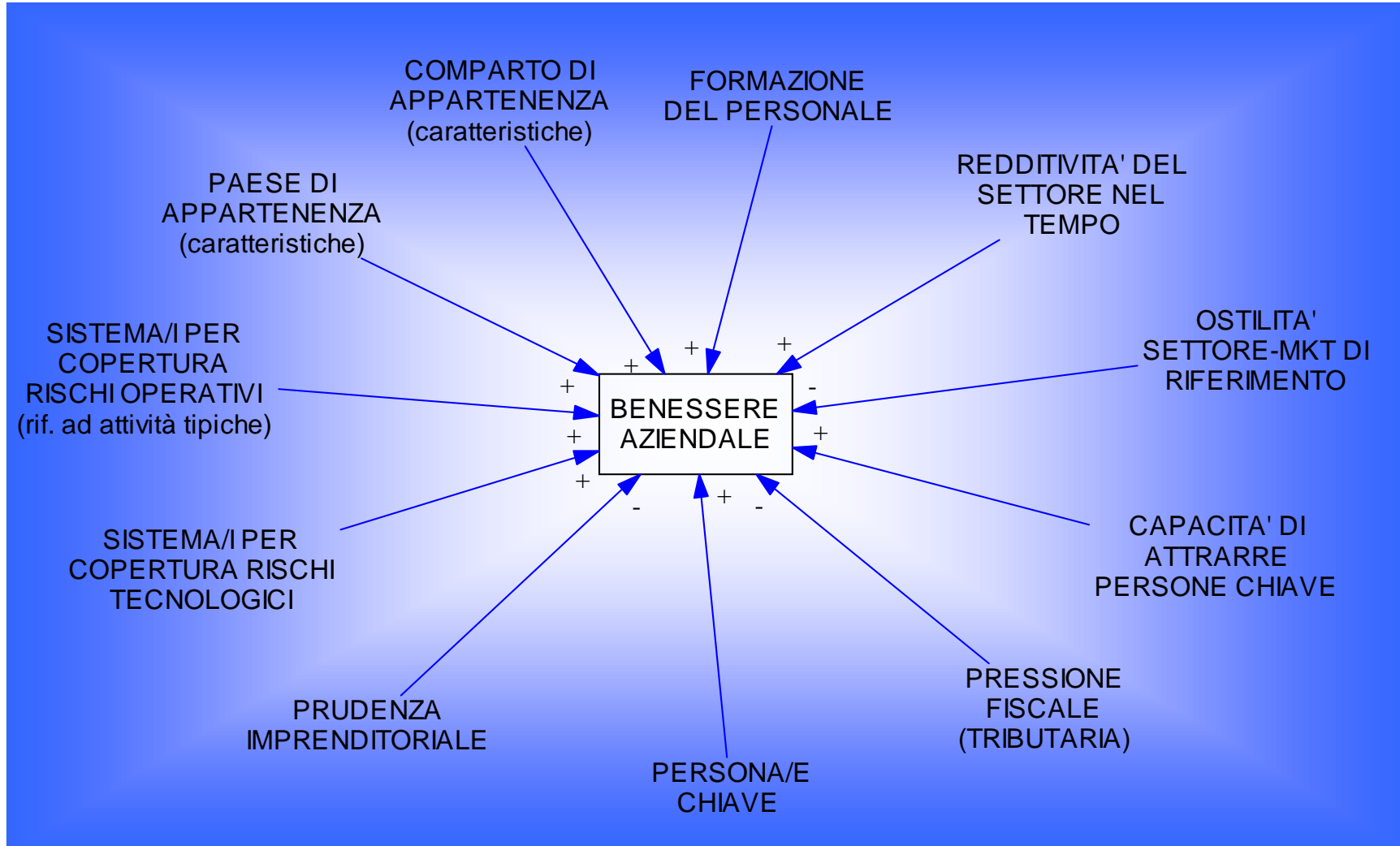


I problemi maggiormente "sentiti" dagli imprenditori italiani

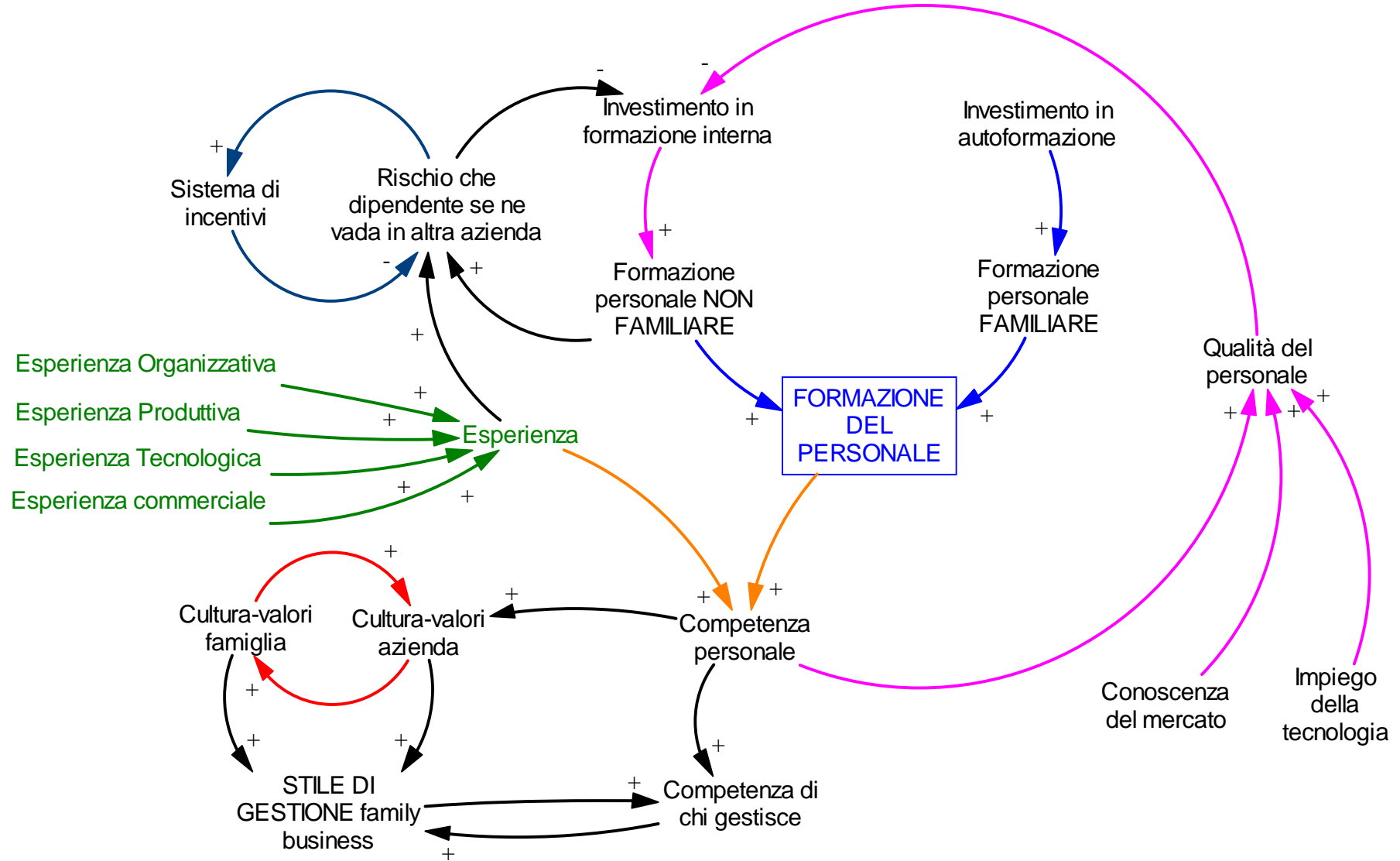




La definizione delle variabili (relative ai problemi + sentiti)



Esempio di collegamento variabili secondo logica sistemica



ASAM - Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali

Prof. Claudio Devecchi - Direttore scientifico Cerif

Dott. Stefano Colombo - Ricercatore Cerif

c/o Università Cattolica del Sacro Cuore

L.go Gemelli, 1-20123 MILANO

Telefono. 02-72.34.27.13 - Fax. 02-72.34.27.12

Sito internet: <http://asam.unicatt.it>

E-mail: claudio.devecchi@unicatt.it

stefano.colombo1@unicatt.it