

# Lezione 5

---

**Relazioni famiglia-impresa nelle PMI  
italiane**

---

# Contenuti

- La doppia prospettiva di proprietà e governance
- La prospettiva contrattuale
- La prospettiva relazionale
- Alcuni aspetti sulla situazione Italiana
- Verifica delle ipotesi
- Archetipi di governance
- Conclusioni

---

## ASEPTTI DI PROPRIETA' E GOVERNACE IN UNA DOPPIA PROSPETTIVA TEORICA

- Al fine di leggere la struttura e l'evoluzione delle PMI familiari è necessaria una doppia prospettiva
- Una contrattuale → teoria dell'agenzia
- Una relazionale → centrata sui collegamenti speciali che esistono tra i proprietari familiari e che può rendere i meccanismi contrattuali insufficienti. Secondo questa prospettiva, esiste un capitale sociale di fiducia, visione condivisa e relazioni e deve essere sviluppato attraverso l'utilizzo di meccanismi relazionali che integrino quelli contrattuali

---

# Contenuti

- La doppia prospettiva di proprietà e governance
- La prospettiva contrattuale
- La prospettiva relazionale
- Alcuni aspetti sulla situazione Italiana
- Verifica delle ipotesi
- Archetipi di governance
- Conclusioni

# La prospettiva contrattuale

- Teoria dell'agenzia
- Nelle IF i costi di agenzia sono ridotti per una serie di motivi:
  - Le relazioni sono basate su legami di parentela e queste relazioni sviluppano emozioni, sentimenti, fiducia e altruismo che si suppone controbilancino i comportamenti opportunistici
  - L'orizzonte temporale di lungo termine delle IF riduce i problemi di azzardo morale
- La natura della famiglia può sviluppare costi di agenzia peculiari dovuti a:
  - Incongruenza tra i manager e gli obiettivi della famiglia
  - Mancanza di disciplina di mercato, auto-controllo, selezione avversa, irrigidimento manageriale, azzardo morale
  - Lo stesso altruismo

---

# La prospettiva contrattuale (2)

- Le minacce dell'agenzia devono essere affrontate sia nelle imprese familiari sia in quelle non familiari
- Quanto più le imprese diventano complesse in termini di dimensioni e proprietà, tanto più è necessario delegare dei compiti a degli agenti a livelli diversi e, conseguentemente, è necessario controllarli

# La prospettiva contrattuale (3)

- Proposizione 1. Nelle imprese familiari, l'estensione della frammentazione della proprietà è positivamente collegata alle politiche adottate per regolare aspetti di proprietà come i trasferimenti di quote/azioni e la distribuzione di dividendi
- Proposizione 2. Nelle imprese familiari, l'estensione della frammentazione della proprietà è positivamente collegata alle politiche adottate per creare un modello di leadership del tipo “un team al vertice”
- Proposizione 3. Nelle imprese familiari, la dimensione dell'impresa e l'estensione della frammentazione della proprietà sono positivamente collegati all'articolazione dei loro sistemi di governance

---

# Contenuti

- La doppia prospettiva di proprietà e governance
- La prospettiva contrattuale
- La prospettiva relazionale
- Alcuni aspetti sulla situazione Italiana
- Verifica delle ipotesi
- Archetipi di governance
- Conclusioni



---

# La prospettiva relazionale

- La prospettiva relazionale integra quella contrattuale
- La teoria del capitale sociale sembra essere particolarmente utile
- Il capitale sociale può essere definito come un asset che trova fondamento nelle relazioni sociali e nei network relazionali e implica dimensioni, strutturali, relazionali e cognitive
- All'interno della dimensione strutturale, istituti della famiglia come le riunioni familiari e i consigli di famiglia possono giocare un ruolo cruciale sia nella governance della famiglia sia in quella dell'impresa

---

# La prospettiva relazionale (2)

- Dalla prospettiva della governance d'impresa, i consigli di famiglia rappresentano la parte non ufficiale delle strutture di governance in quanto non esistono sia dal punto di vista legale sia dal punto di vista delle pratiche manageriali
- Essi agiscono sia come complementi sia come sostituti degli organi ufficiali e, in modo particolare, dell'assemblea dei soci
- Essi creano fiducia e una visione condivisa (che rappresenta, rispettivamente, la dimensione relazionale e cognitiva del capitale sociale)
- Fiducia e visione condivisa determinano unità e impegno della famiglia e degli attori non familiari; insieme a qualità delle decisioni, unità e impegno sono riconosciuti come le condizioni chiave del successo di un'impresa familiare

---

# La prospettiva relazionale (3)

- La presenza dei consigli di famiglia nelle imprese familiari fa emergere l'importanza della prospettiva relazionale per interpretare le strutture e le dinamiche delle imprese familiari stesse
- Proposizione 4. Nelle imprese familiari, gli organi di governance ufficiali coesistono con quelli non ufficiali
- Proposizione 5. Nelle imprese familiari, gli organi di governance ufficiali sono meno utilizzati di quelli non ufficiali

---

# Contenuti

- La doppia prospettiva di proprietà e governance
- La prospettiva contrattuale
- La prospettiva relazionale
- Alcuni aspetti sulla situazione Italiana
- Verifica delle ipotesi
- Archetipi di governance
- Conclusioni

---

# Alcuni dati italiani

- 620 PMI campionate
- 513 delle 620 imprese (83%) sono imprese familiari
- Per quanto riguarda la dimensione, le IF sono più piccole, in media, delle imprese non familiari
- Inoltre, la maggior parte delle IF sono concentrate nelle fasce più piccole: ad esempio, 73,4% delle IF e il 58,3% delle non familiari hanno meno di 50 addetti
- La presenza delle IF e, in particolare di quelle piccole, è più alta nei settori più consolidati, come il manifatturiero

# La proprietà familiare tra tradizione e cambiamento

- La proprietà familiare è ancora per lo più tradizionale in termini sia di prevalenza della famiglia sia di scarsa apertura a terzi
- Una famiglia possiede il 100% della proprietà nel 75 dei casi e più del 51% in un altro 18,5%
- La quota media di proprietà posseduta dalla famiglia (come totale) è pari all'89%
- La quota media detenuta da un singolo proprietario familiare è del 37,9%, mentre la quota media del più importante azionista familiare è del 51,3%

# La proprietà familiare tra tradizione e cambiamento (2)

- Il numero medio di azionisti familiari è 3
- La maggior parte degli azionisti familiari lavora nell'impresa
- Il 53% degli asset della famiglia, in media, sono investiti nell'impresa
- Questo non significa che la struttura proprietaria non stia cambiando:
  - Negli ultimi 10 anni, alcuni familiari sono usciti dalle compagini proprietarie nel 20% delle imprese
  - La frammentazione era già presente nella scorsa decade e sta aumentando: i gruppi di proprietari familiari composti da 4 a 6 membri sono aumentati dal 20,4% al 25,7% negli ultimi 10 anni

---

# Contenuti

- La doppia prospettiva di proprietà e governance
- La prospettiva contrattuale
- La prospettiva relazionale
- Alcuni aspetti sulla situazione Italiana
- **Verifica delle ipotesi**
- **Archetipi di governance**
- **Conclusioni**



---

**Verifica della proposizione 1: Nelle imprese familiari, l'estensione della frammentazione della proprietà è positivamente collegata alle politiche adottate per regolare aspetti di proprietà come i trasferimenti di quote/azioni e la distribuzione di dividendi**

- Il 36% dei casi presenta delle politiche per il trasferimento delle azioni/quote
- Tali regole sono per lo più formalizzate negli statuti, più raramente in patti parasociali
- Inoltre, nel 38% dei casi si dichiara la presenza esplicita di politiche sui dividendi
- In sintesi, quanto più la proprietà familiare diviene frammentata e le generazioni avanzano, tanto più le famiglie proprietarie sentono il bisogno di regolare aspetti critici. La proposizione 1 è quindi verificata

---

**Verifica della proposizione 2. Nelle imprese familiari, l'estensione della frammentazione della proprietà è positivamente collegata alle politiche adottate per creare un modello di leadership del tipo “un team al vertice”**

- Team al vertice → gruppi di colleghi che guidano insieme l'impresa
- Tali team caratterizzano il 55,4% delle imprese
- Sono composti da 1,69 persone in media (0,34 delle quali donne) e includono membri non familiari nel 34% dei cai e una maggioranza di loro nel 12%
- La presenza di team al vertice è correlata positivamente con il numero di proprietari e, particolarmente di quelli anche coinvolti come manager, perciò confermando la proposizione 2

---

# Contenuti

- La doppia prospettiva di proprietà e governance
- La prospettiva contrattuale
- La prospettiva relazionale
- Alcuni aspetti sulla situazione Italiana
- Verifica delle ipotesi
- Archetipi di governance
- Conclusioni

# Composizione e funzionamento delle strutture di governance: 5 archetipi

- Gli organi di governance possono essere divisi in 3 gruppi:
  1. A livello della proprietà, l'assemblea dei soci
  2. A livello del CdA, il CdA dell'impresa capogruppo in caso di gruppo di imprese,; il CdA e il comitato esecutivo delle imprese operative; il presidente del CdA e l'AD delle imprese operative, l'amministratore unico
  3. A livello del management: il DG delle imprese operative; il comitato manageriale delle imprese operative
- Ogni organo, in generale, può:
  - Definire i membri degli organi a cui delega i propri compiti
  - Definire i loro meccanismi di funzionamento
  - Approvare le loro proposte
  - Consigliare e controllarli
  - Formulare esso stesso delle decisioni
- Gli Organi ai livelli i) e ii) sono sempre più spesso dedicati al controllo delle decisioni (ratifica e monitoraggio), mentre a quelli del livello iii) sono delegate anche delle funzioni decisionali manageriali

## Composizione e funzionamento delle strutture di goernance: 5 archetipi(2)

Achetypes for Family firms	Single leader	Family council over official collective bodies	Active ownership and board in a single company	Active ownership, board and unofficial bodies in a single company	All active, both official and unofficial bodies, in single companies and groups
<b>Number of firms</b>	123	79	143	76	29
<b>Percentage</b>	27,3%	17,6%	31,8%	16,9%	6,4%
Family Council	26,8%	<b>50,6%</b>	0,7%	<b>100,0%</b>	24,1%
	23,6%	45,6%	0,0%	<b>100,0%</b>	17,2%
Shareholders' M	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	41,5%	21,5%	<b>69,9%</b>	<b>81,6%</b>	<b>65,5%</b>
Holding BoD	0,0%	2,5%	7,0%	6,6%	31,0%
	0,0%	1,3%	4,9%	6,6%	31,0%
Operating Bod	0,0%	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
	0,0%	13,9%	43,4%	40,8%	<b>62,1%</b>
Chairman	0,0%	49,4%	<b>97,9%</b>	<b>93,4%</b>	<b>82,8%</b>
	0,0%	3,8%	<b>91,6%</b>	<b>80,3%</b>	<b>65,5%</b>
CEO	0,0%	<b>83,5%</b>	<b>90,2%</b>	<b>96,1%</b>	<b>72,4%</b>
	0,0%	22,8%	<b>64,3%</b>	<b>76,3%</b>	<b>65,5%</b>
Sole CEO	<b>100,0%</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<b>77,2%</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Exec committee	2,4%	3,8%	4,2%	13,2%	13,8%
	1,6%	3,8%	4,2%	13,2%	13,8%
GM	14,6%	11,4%	22,4%	19,7%	<b>96,6%</b>
	5,7%	5,1%	15,4%	15,8%	<b>93,1%</b>
Managing committee	4,9%	1,3%	5,6%	10,5%	<b>51,7%</b>
	4,1%	1,3%	4,2%	9,2%	<b>51,7%</b>
Third parties	17,1%	2,5%	23,1%	44,7%	<b>93,1%</b>
	14,6%	2,5%	23,1%	42,1%	<b>93,1%</b>

# Verifica delle altre proposizioni

- Proposizione 3. Nelle imprese familiari, la dimensione dell'impresa e l'estensione della frammentazione della proprietà sono positivamente collegati all'articolazione dei loro sistemi di governance
- Proposizione 4. Nelle imprese familiari, gli organi di governance ufficiali coesistono con quelli non ufficiali
- Proposizione 5. Nelle imprese familiari, gli organi di governance ufficiali sono meno utilizzati di quelli non ufficiali

## Verifica delle altre proposizioni (2)

- Gli archetipi di governance possono essere alquanto articolati anche nelle PMI. Emerge anche che c'è sempre un delta tra l'esistenza e il loro effettivo utilizzo, che conferma che gli organi di governance possono essere presenti ma non funzionanti
- Combinando gli archetipi con le dimensioni d'impresa mostra che nelle PMI familiari aumenta l'esistenza e l'utilizzo effettivo degli organi di governance quando aumenta la loro dimensione e il numero di proprietari familiari aumenta. Questo verifica la proposizione 3
- I consigli di famiglia esistono in molte PMI familiari, per cui questo fatto supporta la proposizione 4 e evidenzia che essi possono talvolta sostituire l'assemblea dei soci e il CdA, dunque verificando parzialmente la proposizione 5

---

# Contenuti

- La doppia prospettiva di proprietà e governance
- La prospettiva contrattuale
- La prospettiva relazionale
- Alcuni aspetti sulla situazione Italiana
- Verifica delle ipotesi
- Archetipi di governance
- Conclusioni



---

# Conclusioni

- Gli archetipi di governance sono alquanto articolati anche nelle PMI, anche se esiste una delta tra la loro presenza e il loro effettivo utilizzo
- Sia la prospettiva dell'agenzia sia quella relazionale sembrano essere supportate: una sfida molto importante potrebbe essere quella di utilizzare gli organi non ufficiali come il consiglio di famiglia in un modo complementare, piuttosto che alternativo, a quelli ufficiali
- In modo coerente con la prospettiva contrattuale, le PMI mostrano una maggiore presenza e un maggiore utilizzo degli organi di governance al crescere delle loro dimensioni:
  - La crescita delle dimensioni sembra essere il fattore principale per l'articolazione delle strutture di governance nelle imprese non familiari
  - Nelle imprese familiari esiste anche un altro fattore, ossia il numero di proprietari familiari
- La prospettiva relazionale è supportata, dato che alcuni organi di governance sono meno utilizzati nelle imprese familiari rispetto a quelle non familiari
  - I consigli di famiglia sono diffusi e importanti anche nelle PMI, ma sono più operativi nelle grandi imprese familiari
  - I consigli di famiglia sembrano sostituire l'assemblea dei soci e il CdA