

STRATEGIA, GOVERNO E GESTIONE FINANZIARIA DELLE IMPRESE FAMILIARI

(Prof. Luca Gnan)

DOCENTI RESPONSABILI DEL CORSO:

Prof. Luca Gnan

E-mail: luca.gnan@uniroma2.it

Ricevimento: Contattare via e-mail

Prof.ssa Giulia Flamini

E-mail: giulia.flamini@uniroma2.it

Ricevimento: Contattare via e-mail

Intendiamo mettere tutto il nostro impegno per rendere questo corso una preziosa ed unica esperienza di apprendimento. Dopo il primo mese, sarà svolta una sessione per valutare i progressi realizzati e introdurremo le modifiche necessarie per tenerci allineati ai vostri commenti. Gradiremmo vostri feedback in ogni momento del semestre. Sarebbe preferibile contattarci tramite e-mail o durante l'orario di ricevimento, ma se necessario saremo felici di fissare un appuntamento. Inoltre, se avete delle problematiche che richiedono una sistemazione specifica, vi chiediamo di farcelo sapere quanto prima possibile in modo da potervi essere di aiuto.

EMAIL, RICEVIMENTO & FEEDBACK SUI COMPITI

Ci impegniamo a rispondere alle mail entro un giorno. Se non ricevete una nostra risposta entro questo lasso di tempo, per favore inviateci nuovamente l'e-mail. I voti e i commenti saranno pubblicati online nella sezione "Materiale Didattico" del sito del corso. Saremo contenti di darvi dei feedback e di discutere i compiti di esame, dopo aver completato le relative valutazioni. L'orario di ricevimento è programmato attraverso una richiesta via e-mail.

Risponderemo in classe alle domande sui compiti, o via email, in modo che l'intera classe possa beneficiare dei chiarimenti. Daremo anche dei punti extra per il Team Project che, oltre a essere ideato per supportare l'apprendimento, favorirà anche la vostra partecipazione.

PRE-REQUISITI DEL CORSO:

Nessuno

DESCRIZIONE DEL CORSO E OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

Le imprese familiari sono caratterizzate da specifiche competenze distintive che possono generare dei vantaggi competitivi unici. Esse adottano una prospettiva strategica di medio-lungo termine, attraverso le generazioni al comando, piuttosto che basarsi solamente sulle relazioni trimestrali delle imprese quotate. Il loro capitale può essere molto paziente e i proprietari tendono a sacrificare i loro profitti al fine di pagare gli stipendi dei loro dipendenti. Tali imprese sono spesso parte integrante delle comunità dei territori di appartenenza, e a differenza delle controparti quotate, non abbandonano la loro comunità al primo segnale di problemi di budget. Esse possono generare un'enorme fedeltà da parte dei propri impiegati e l'esistenza della famiglia riduce numerosi problemi di agenzia.

Le imprese familiari, comunque, fronteggiano delle sfide che possono minacciare la loro continuità. Tali sfide sono primariamente il risultato di questioni riguardanti l'interazione tra la sfera della famiglia, del management e della proprietà, particolarmente quando la famiglia desidera perpetuare la sua influenza e/o il suo controllo da una generazione all'altra. Le imprese familiari possono rilevarsi agili all'interno di una generazione, ma fragili tra generazioni diverse.

Le imprese familiari iniziano con una prima generazione di proprietari-manager (solitamente un imprenditore). La generazione successiva, la "G2", è la generazione dei fratelli e la "G3" è l'era dei cugini. La probabilità del successo del passaggio generazionale diminuisce significativamente al crescere della complessità della famiglia e dell'impresa. Infatti, poco meno della metà delle imprese familiari sopravvivono al passaggio alla generazione "G2" e solo meno del 15% riescono a diventare delle "G3". Per questo, nonostante i benefici della presenza della famiglia, vi possono essere dei problemi e delle criticità rilevanti.

Il corso esplora e analizza le sfide poste di fronte alle imprese familiari e cerca di proporre le migliori pratiche manageriali utili alla loro sopravvivenza.

L'obiettivo del corso è generare conoscenze e competenze di management, governance, finanza e di leadership familiare di tipo pragmatico e orientate alla pratica.

Molta attenzione è rivolta alla valutazione delle imprese familiari e alle loro opzioni di crescita al fine di fornire un percorso che analizzi come la proprietà, il management e il controllo familiare

influenza i loro risultati e come si possa creare più valore e assicurare la loro sopravvivenza attraverso il susseguirsi di diverse generazioni.

Il corso si divide in 7 differenti sezioni:

- SEZIONE 1: Imprese familiari: aspetti peculiari e rilevanza
- SEZIONE 2: Governance nell'impresa familiare
- SEZIONE 3: Gestione strategica nell'impresa familiare
- SEZIONE 4: Successione nell'impresa familiare
- SEZIONE 5: Cambiamento e creazione di valore transgenerazionale
- SEZIONE 6: Rapporti interpersonali e conflitti nell'impresa familiare
- SEZIONE 7: Gestione finanziaria nell'impresa familiare

Il corso studia la strategia, la governance e la finanza di imprese familiari esistenti. Esamina la successione, i valori, i cicli di vita, le strategie di marketing, la risoluzione dei conflitti, le comunicazioni, gli aspetti legali e fiscali, la pianificazione degli immobili, il management, la filantropia e altri argomenti che in modo unico riguardano la gestione delle imprese familiari. Il corso consentirà di differenziare le imprese familiari dalle altre imprese.

Alla fine del corso gli studenti conosceranno:

1. Gli asset unici e le vulnerabilità delle imprese familiari;
2. Il ruolo dell'Amministratore Delegato nella governance, nel management e nel trasferimento di potere;
3. Le relazioni tra il ruolo del consiglio di amministrazione, del consiglio di famiglia e dei vertici aziendali manageriali nel fornire un contributo effettivo alla continuità dell'impresa;
4. Le dinamiche chiave della famiglia;
5. Quanto rilevante è per le famiglie gestire in modo professionale e collettivamente la ricchezza creata.

E saranno capaci di:

1. Identificare i vari stakeholder e l'importanza della fiducia tra i membri della famiglia, nonché il suo impatto sulla successione e sulla continuità d'impresa.
2. Discutere le necessità di sviluppo e le sfide dei leader delle prossime generazioni.
3. Analizzare l'effetto della tassazione delle proprietà sui trasferimenti proprietari e le implicazioni delle strutture proprietarie sui vantaggi competitivi delle imprese familiari.
4. Spiegare l'importanza della pianificazione strategica per la continuità dell'impresa familiare.
5. Esplorare il ruolo critico e le sfide dei manager non familiari.
6. Analizzare l'impatto della cultura familiare, delle comunicazioni familiari, dei conflitti familiari e dell'unità familiare ed esplorare le loro interazioni con l'impresa familiare stessa.

7. Valutare se desiderano cercare un percorso professionale nelle imprese familiari sia come manager chiave sia come consulenti professionali.

METODI DI INSEGNAMENTO

Le lezioni - frontali e non - saranno caratterizzate non solo dal tradizionale trasferimento di nozioni e conoscenze, ma anche da una forte interazione tra docenti e studenti.

Al fine di facilitare l'apprendimento e di fornire agli studenti uno sguardo critico sul mondo delle imprese familiari, infine, saranno organizzati momenti specifici di lavoro di gruppo per l'analisi e la discussione di problematiche organizzative complesse.

Agli studenti si consiglia fortemente di partecipare a tutte le lezioni, a tutte le preparazioni e a tutte le presentazioni dei business case.

Per raggiungere i suoi obiettivi il corso prevede letture, lezioni, esercizi, casi, compiti individuali ed in team e discussioni di classe. Le assegnazioni dei casi costituiscono una base importante per le discussioni in classe e devono essere completate prima di ogni sessione di classe. Le date previste per tutti i casi e le altre assegnazioni sono elencate nel syllabus alla fine del programma. Le lezioni saranno usate per evidenziare i punti chiave delle letture e per aggiungere ulteriori informazioni a supporto delle letture. I casi rappresentano un'opportunità per applicare quanto imparato ai problemi e agli scenari del mondo reale. Dal momento che ognuno di voi è portatore di prospettive ed esperienze uniche, la partecipazione nelle discussioni di classe e alle attività è essenziale al vostro stesso apprendimento, così come a quello degli altri membri della classe.

TESTO DI RIFERIMENTO

Zellweger, T. Managing the Family Business: Theory and Practice, Edward Elgar Publishing, 2017: ISBN: 9781783470709

CASI

Durante il corso saranno discussi 10 casi:

1. More than a move to Mexico (Capitolo 4: Zellweger, pagine: 43-45).
2. Beretti Holdings—More than a retirement decision (Capitolo 5: Zellweger, pagine: 109-112).
3. Henkel's Genthin plant (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 125).
4. Branding and CSR at HiPP (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 165-166).
5. Managing paradoxes (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 193-194).
6. Bernet's choice—Valuation, emotional value, family discount and fair distribution of assets within the family (Capitolo 7: Zellweger, pagine: 306-307).

7. Transgenerational value creation at Ahlstrom (Finland) (Capitolo 8: Zellweger, pagine: 361-363).
8. Conflict in the Solomon family (Capitolo 10: Zellweger, pagine: 488-491).
9. Tom's world (Capitolo 9: Zellweger, pagine: 422-424).
(il caso seguente può essere recuperato tramite il sito della Harvard Business School Publishing. Occorre registrarsi al seguente link per scaricare il caso: <https://hbr.org>)
10. Medco Energi Internasional

TESTI CONSIGLIATI

- Poza, E. J., "Family Business", First Edition. Mason, OH: Thomson South-Western, 2004.
- Gnan, L. and Montemerlo, D., (2006), "Family-firm relationship in Italian SMEs: ownership and governance issues in a double-fold theoretical perspective", in P. Z. Poutziouris P., Smyrnios, K. X., and Klein, S. B., "Handbook of research on family business", Edward Elgar Publishing.
- Zattoni, A., Gnan, L., Huse, M., (2012) ,"Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks", Journal Of Management, ISSN: 0149-2063, DOI: 10.1177/0149206312463936
- Gnan, L. and Songini, L., (2015), "Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises", Journal Of Small Business Management, vol. 53, p. 748-779, ISSN: 0047-2778, DOI: 10.1111/jsbm.12085
- Gnan, L., Montemerlo, D., Huse, M. (2015), "Governance systems in family SMEs: the substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms", Journal of Small Business Management, p. 1-27, ISSN: 1540-627X, DOI: 10.1111/jsbm.12070
- Gnan, L., Montemerlo, D., Schulze, W., Corbetta, G., (2008), "Governance Structures in Italian Family SMEs" In: (a cura di): Comacchio A. and Pontiggia A., "L'organizzazione fa la differenza", Roma: Carocci Editore, ISBN: 9788843045587
- Gnan, L. and Montemerlo, D., (2007), "Family-firm relationship in Italian SMEs: ownership and governance issues in a double-fold theoretical perspective" In: "Handbook of research on family business", Elgar, ISBN: 978-1845424107
- Songini, L., Gnan, L., Morelli, C., Vola, P., (2015), "The why and how of managerialization of family businesses: evidences from Italy", Piccola Impresa / Small Business, vol 1, DOI: 10.14596/pisb.179, pp 85-117
- Songini, L., Gnan, L., Malmi, T (2013), "The role and impact of accounting in family business", Journal of Family Business Strategy, vol. 4, p. 71-83, ISSN: 1877-8585, DOI: 10.1016/j.jfbs.2013.04.002
- Gnan, L., Songini, L., (2014), "The glass ceiling in SMEs and its impact on firm managerialisation: a comparison between family and non-family SMEs", International Journal of Business Governance And Ethics, vol. 9, ISSN: 1477-9048
- de Pedys, V. and Antonelli, A., (2008) "Family office for family business", Oxford management Publishing, ISBN 978-1-906728-01-4

- Poutziouris, P., (2001) "Understanding family firms", in (Ed.) Adam, J., Institute of Directors, "The Growing Business Handbook", London: Kogan Page, Chapter 6.3: pp. 9-15, 4th edition, ISBN 074943600X
- Levin, R. and Travis, V., (1987), "Small company finance: what the books don't say", Harvard Business Review, nov-dec: 87608
- Villalonga, B. and Amit, R., (2005), "How do family ownership, control and management affect firm value", Journal of financial economics, 80: 385-417
- Wilson, R., (2013), "The family office Report", FamilyOfficesGroup.com
- Amit, R. and Perl, R., (2012) "2012 Family Governance Report", Wharton Global family Alliance, Wharton School, University of Pennsylvania
- Amit, R. and Lichtenstein, H., (2010), "Benchmarking the Single Family Office" Wharton Global Family Alliance, Wharton School, University of Pennsylvania

VIDEO CONSIGLIATI

1. Introductory video: 4 Lessons from the Best Family Businesses
<https://hbr.org/video/4660653966001/4-lessons-from-the-best-family-businesses>
2. Three circle model: importance of governance, setting goals, holistic leadership and caring for the interests of the family
<https://www.youtube.com/watch?v=D85pqjL1tNM>
3. The unique strengths and weaknesses of family businesses today, contrasting it with the humble mom-and-pop store the term usually brings to mind
<https://www.youtube.com/watch?v=suL-HkP-2Ts>
4. The topic of Building a Family Business That Lasts and provides viewers with four key points to walk away with
<https://www.youtube.com/watch?v=vZ52w3wBP1U>
5. The key attention points and delicacies involved in preparing and transferring a business to the next generation
<https://www.youtube.com/watch?v=lo9aWtuSEh4>
6. Family Business Governance: Family Constitution
https://www.youtube.com/watch?v=i5psd_84euA
7. Family-owned companies need to be run with emotional, as well as professional leadership
https://www.youtube.com/watch?v=2bYo2Ph48_E
8. Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship

<https://www.youtube.com/watch?v=AzFginXvSrM>

9. Family Business Longevity

<https://www.youtube.com/watch?v=uoHRNLuoYHM>

10. 5 Ways For Private Equity Firms to Raise Capital From Family Offices

<https://www.youtube.com/watch?v=EX8TnQmOFyc>

11. Address the challenges faced by family businesses

<https://www.youtube.com/watch?v=mltel08kE-Q>

12. Conflict in the Family Business

<https://www.youtube.com/watch?v=CVILBwkMVxc>

13. Stories of Wasteful Conflict in Family Businesses

<https://www.youtube.com/watch?v=elzfKRYw1yA>

DISCUSSIONE DEI CASI

Uno dei risultati attesi è il pieno coinvolgimento degli studenti nello svolgimento delle lezioni e, quindi, nel processo di apprendimento.

Guidati dall'obiettivo di favorire l'apprendimento dell'intera classe (e non solo del singolo studente), è richiesto a tutti gli studenti:

- 1) di preparare i casi assegnati prima della lezione;
- 2) di preparare una presentazione PowerPoint di gruppo sui casi, basata sulla specifica assegnazione;
- 3) la lettura dei casi di studio assegnati prima di ogni lezione, così da consentire a ciascuno studente di partecipare ai lavori di gruppo e alle discussioni intraprese in aula.

Sul sito web del corso gli studenti potranno trovare le domande relative a ciascun caso affrontato. Si prega, pertanto, di leggere attentamente le domande prima della lezione e di usarle per la preparazione della presentazione PowerPoint.

I casi sono stati pensati e progettati per integrare e approfondire concetti affrontati e studiati anche da un punto di vista teorico. La preparazione e la discussione dei casi non escludono lo studio dei concetti teorici utili per la discussione dei casi stessi e per passare l'esame del corso.

Tramite la discussione dei casi in **AULA** ciascuno studente svilupperà:

1. La capacità di individuare i "parametri" del problema (i concetti chiave del caso).
2. Una profonda conoscenza dell'oggetto del caso (comprensione del materiale, una buona risposta alle osservazioni degli altri colleghi).

3. La capacità di legare il tema principale discusso nel caso agli altri concetti studiati nel corso.
4. La capacità di coinvolgere altri colleghi nella discussione.

Al fine di discutere efficacemente i casi, gli studenti dovranno:

- Fare riferimento a fatti e citazioni specifiche del caso.
- Essere pronti per fare commenti, porre domande o fare osservazioni.

Durante la discussione, gli studenti saranno chiamati a:

- Illustrare una breve presentazione in PowerPoint (max 10 slide, compresa la copertina)
- Prendere una posizione specifica su determinate questioni e/o punti.
- Porre domande chiarificatorie.
- Collaborare al fine di mantenere viva la discussione.
- Aiutare nel guidare e coinvolgere anche gli altri studenti nella discussione.
- Integrare la discussione con teorie, contenuti e concetti già visti in altri casi.

Durante la discussione, gli studenti non possono:

- Essere impreparati o mostrare scarsa conoscenza del caso.
- Monopolizzare la discussione.
- Fare commenti irrilevanti.
- Mostrarsi insensibili nei confronti del desiderio di altri di parlare o nei confronti delle opinioni altrui.

Si consiglia a tutti gli studenti frequentanti di costituire un **gruppo di lavoro (MINIMO 3 – MASSIMO 5 PERSONE)**. Ogni gruppo di lavoro dovrà preparare una presentazione PowerPoint per ogni caso. Nella prima slide devono essere indicati i nomi degli studenti appartenenti al gruppo.

La struttura della presentazione dovrebbe seguire la seguente scaletta:

1. Una o più slide introduttive volte a descrivere/riportare la storia, i protagonisti e tutti gli elementi necessari per definire chiaramente il contesto ed i confini del caso.
2. Una slide in cui sono riportate le domande e che sottolinei gli obiettivi di apprendimento del caso.
3. Una o più slide che rispondono ad ogni domanda del caso assegnato.
4. Una o più slide in cui sono riportate le osservazioni finali sul caso.
5. Una slide di chiusura sulla lezione appresa dopo la discussione di gruppo del caso.

Come preparare la presentazione PowerPoint dei casi?

Introduzione – breve presentazione del caso, breve presentazione dei problemi e delle situazioni che dovranno essere affrontati con la discussione.

Diagnosi – impostazione dei problemi e del contesto della situazione. Descrizione dei principali fatti ed elementi connessi con i concetti e con i modelli di Family Business (es. problemi di proprietà, conflitti, cultura di famiglia, problemi di governance, leadership, gestione delle persone, successione ecc.). Cosa è andato male e quali azioni/situazione, invece, erano corrette? Quali elementi possono essere considerati per la diagnosi?

Soluzioni – gli studenti dovrebbero fornire possibili soluzioni ai quesiti/problemi relativi al caso e indicare chiara e percorribile idea di come approcciare alla situazione e risolverla. L'intera proposta dovrebbe rappresentare un piano d'azione coerente in termini di comportamenti e risultati attesi.

Conclusioni – le conclusioni non dovrebbero essere più lunghe di 300-500 parole e dovrebbe fornire una descrizione di come la situazione ed il problema caratterizza il caso, di come gli schemi studiati possono aiutare a risolvere il caso e come la soluzione proposta potrebbe incidere sulle conseguenze manageriali e familiari.

Lezioni apprese – alla fine della presentazione dovrebbero essere chiaramente identificati e segnalati gli elementi/suggerimenti/consigli che "portiamo a casa" dalla discussione dei casi.

N.B.: durante la discussione dei casi gli studenti dovranno indicare chiaramente il contesto e le differenti situazioni con i concetti tipici, i modelli e le teorie del corso.

Discussione dei casi e partecipazione in aula

Crediamo che il miglior modo per apprendere, specialmente riguardo alle imprese familiari, è partecipando attivamente alla vostra istruzione. In questo corso "partecipazione" è definita in termini di qualità dei contributi alle discussioni in aula ed agli esercizi. I prerequisiti per una partecipazione di successo sono 3:

1. **Siate presenti e preparati.** Se non siete presenti non potete contribuire alle discussioni di classe. Se non potete essere presenti per dei motivi prevedibili (es. colloqui di lavoro o competizione sportiva) vi preghiamo di rendercelo noto almeno 24 ore prima in modo da poterci organizzare. Chiaramente ci rendiamo conto che possono esserci anche degli imprevisti. Anche se non sarete penalizzati direttamente per la mancata partecipazione, sappiate che molteplici assenze indirettamente potrebbero pregiudicare il vostro grado di partecipazione. Per contribuire alle discussioni in aula dovete essere presenti e preparare attentamente tutti i compiti assegnati (letture, casi, esercizi).
2. **Siate coraggiosi.** Ognuno in questa classe è intelligente, interessante e ha esperienze uniche da condividere. Otterrete il massimo da questo corso facendo domande ed esprimendo le vostre opinioni e i vostri pensieri. Se non vi sentite a vostro agio a parlare in aula, per favore mandate una e-mail o fissiamo un appuntamento per parlarne all'inizio del semestre. Faremo di tutto per assecondare ognuna delle vostre circostanze, ma possiamo farlo solo se ci vengono portate all'attenzione.

3. **Siate cortesi.** Una partecipazione di successo include trattare i vostri compagni di classe in modo professionale e rispettoso. Ascoltate con attenzione i commenti e le domande che i vostri compagni di classe esprimono. Potreste imparare qualcosa di nuovo dalle loro prospettive, e sarete in grado di evitare di ripetere semplicemente qualcosa che un altro compagno di classe ha già detto durante la discussione. D'altra parte, è assolutamente accettabile che vi poniate in disaccordo con quanto detto da un vostro compagno di classe durante la discussione. Il dibattito aperto spesso porta alle discussioni più riflessive ed informative. Ad ogni modo, esprimete il vostro dissenso in modo accurato ed educato.

Per facilitare la visione di ogni presentazione PowerPoint, ogni gruppo di lavoro deve avere a disposizione un PC con PowerPoint installato e una connessione VGA a disposizione.

Dalle ore 20 del giorno precedente la discussione del caso, tutti gli studenti frequentanti dovranno mandare ai docenti del corso la presentazione del caso. SOLO GLI STUDENTI CHE CONSEGNERANNO IN ORARIO TUTTE LE PRESENTAZIONI DEI CASI SARANNO CONSIDERATI COME STUDENTI FREQUENTANTI AL PRIMO APPELLO DOPO IL CORSO.

Politica per le consegne in ritardo

Come nel mondo del lavoro, l'attività assegnata deve essere consegnata in tempo per ricevere tutti i crediti. Se siete in ritardo su una consegna, la vostra ammissione al primo appello potrebbe essere compromessa. Saranno accettate consegne anticipate se sapete di essere occupati nei giorni vicini alla consegna del caso. Se pensate di non riuscire a completare un compito entro la data stabilita, vi preghiamo di comunicarcelo anticipatamente in modo da trovare una soluzione alternativa. La nostra politica sulle consegne in ritardo dipenderà dalle specifiche circostanze relative al problema, e quindi può differire da studente a studente. Comunicare anticipatamente un ritardo della consegna ridurrà la vostra penalizzazione su quel compito, ma non vi garantisce che non ci sarà alcuna penalità per il ritardo nella consegna.

ALTRI MATERIALI

I lucidi delle lezioni e altri materiali saranno disponibili sul sito del corso.

LE SLIDE NON RAPPRESENTANO UN SUPPORTO PER UNA PREPARAZIONE EFFICACE E BEN RIUSCITA ALL'ESAME DEL CORSO. RAPPRESENTANO SOLO UN SUPPORTO PER FACILITARE IL TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE AGLI STUDENTI DURANTE LE LEZIONI.

FREQUENZA

È fortemente consigliata la frequenza in classe.

Agli studenti non frequentanti sarà richiesto di preparare per l'esame TUTTI i capitoli del libro di testo Zellweger, T. Managing the Family Business: Theory and Practice, Edward Elgar Publishing, 2017: ISBN: 9781783470709 e TUTTI i casi discussi in aula

N.B.: La presenza alla prima lezione è **altamente consigliata** perché sono fornite importanti informazioni sul corso e sulle aspettative dei docenti. Se sapete anticipatamente di essere assenti a una determinata sessione, vi invitiamo a contattare il docente per assicurare che la vostra assenza sia giustificata.

ESAME

Il primo esame dopo il corso sarà scritto, i successivi saranno orali.

- 1) **Prova scritta.** In questa prova, della durata di 3-4 ore, sarà assegnato un *caso di studio* con relative domande al fine di guidarne la discussione e alcune *domande sul testo di riferimento*. Per l'analisi del caso, conseguentemente, sarà richiesto agli studenti di rispondere alle domande utilizzando contenuti specifici e teorie studiate nel corso. Non sarà possibile ottenere punteggi per le risposte contenenti opinioni personali a meno che queste non siano supportate da teorie, studi o altro materiale di testo. È inoltre necessario descrivere "come" e "per quale ragione" la teoria richiamata può essere applicata al caso oggetto di studio. Le risposte fornite saranno valutate sulla base sia della quantità, sia della qualità. Le risposte più complete e che dimostreranno un più alto livello di comprensione e di analisi riceveranno valutazioni più elevate. Per le domande sul testo di riferimento, le domande possono essere aperte, chiuse (multiple choices) o una combinazione delle due. Le domande possono chiedere di discutere i modelli e le teorie presentate durante il corso. Possono essere anche presentati piccoli casi e focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti teorici a questi collegati.
- 2) **Prova Orale.** Nella prova orale potrebbe essere chiesto allo studente sia di discutere alcuni piccoli casi pratici, sia di focalizzare l'attenzione su alcuni contenuti teorici.

PARTECIPAZIONE AL PRIMO APPELLO DOPO IL CORSO E REGISTRAZIONE DEI VOTI

Solo gli studenti frequentanti (con almeno l'85% delle presenze) che hanno consegnato TUTTI i casi al docente in orario sostengono il primo appello dopo il corso con un formato a loro esplicitamente dedicato.

Sarà possibile registrare il voto solo agli studenti regolarmente iscritti al DELPHI.

I voti del primo appello dopo il corso saranno registrati in una data comunicata prontamente dai docenti. È obbligatorio presentarsi in questa data per registrare il voto sul Delphi e sul libretto.

LAVORO DI GRUPPO

L'obiettivo del lavoro di gruppo è quello di dare al vostro team l'opportunità di applicare ciò che è stato appreso nel corso (attraverso lezioni, letture e discussione dei casi) ai problemi in una impresa familiare scelta da voi.

Gli studenti frequentanti lavoreranno in gruppi di quattro (4) persone.

Ai gruppi di lavoro frequentanti sarà permesso di ottenere un bonus da -3/+3 punti extra per il voto del primo appello dopo il corso. Saranno accettati per il lavoro di gruppo solo gli studenti frequentanti che parteciperanno al primo appello dopo il corso.

Il vostro team dovrebbe identificare una impresa familiare da studiare.

Con il vostro team dovrete raccogliere informazioni dalle persone dell'impresa di famiglia attraverso il contatto diretto. È possibile integrare queste informazioni con dati provenienti dai media, dalla letteratura dell'organizzazione e da altre fonti secondarie. Dovrete individuare un problema da analizzare relativamente recente (si prega di non scegliere un resoconto storico di un problema e la soluzione adottata dall'impresa). Dovrete focalizzare la vostra analisi applicando i concetti dal corso. Essendo accettabile incorporare diversi concetti dal corso, si prega di mirare alla profondità, piuttosto che all'ampiezza dei concetti del corso.

Il vostro obiettivo è quello di diagnosticare i meccanismi che generano questioni o problemi nell'organizzazione. Inizialmente dovrete notare i sintomi (per esempio, una crisi a seguito della successione, una cultura familiare apparentemente malsana, uno scarso impegno e coinvolgimento dei membri della famiglia, problemi di governance ecc.), ma il vostro compito è di sottolineare le ragioni di questi sintomi. E attenzione, a volte i sintomi iniziali che pensiamo di vedere non sono quello che sembrano essere.

Esistono tre grandi obiettivi per questa attività:

1. Uno è ovviamente quello di prendere l'iniziativa per proporre un contributo positivo all'impresa familiare.
2. Un altro obiettivo principale è quello di offrire un'opportunità di apprendere maggiormente, in prima persona, sulle imprese familiari e di usare i vostri pensieri critici e capacità di riflessione per collegare la vostra esperienza con l'impresa familiare ai concetti teorici del corso.
3. L'ultimo obiettivo è quello di fornirvi un forum per affinare le vostre capacità di lavorare in gruppo, di essere leader e di offrire spunti di riflessioni sull'apprendimento da questa esperienza di squadra. Ogni gruppo farà una presentazione e un documento cartaceo che descrive cosa avete fatto per l'impresa di famiglia, cosa avete imparato sulle imprese familiari e cosa avete imparato lavorando in gruppo.

Per raggiungere questi obiettivi con il vostro team dovreste rispondere alle seguenti domande.

- a) Quali sono le questioni o i problemi che l'impresa familiare deve affrontare?
- b) Quali concetti del corso possono essere applicati per capire le motivazioni alla base di questi problemi?
- c) Quali consigli darestes all'impresa familiare per migliorarne il funzionamento?

Consegne del lavoro di gruppo:

1. La proposta del lavoro deve essere inviata al docente entro le ore 17.00 della data della nona (9°) sessione del corso. Questa dovrebbe includere:

- a) il nome dei membri del gruppo
- b) il nome del vostro team
- c) il nome dell'impresa familiare
- d) il nome, il contatto ed il ruolo organizzativo della persona con cui sarete in contatto
- e) la metodologia che userete per accedere alle informazioni dell'impresa familiare
- f) una breve descrizione (un paragrafo) del problema che l'organizzazione deve affrontare

2. Il lavoro scritto deve essere inviato al docente entro le ore 17.00 della data della diciottesima (18°) lezione.

Questo dovrebbe contenere un massimo di 15 pagine doppie distanziate (margini 1 cm, grandezza carattere 12). Se non saranno rispettati i seguenti limiti, il gruppo sarà penalizzato. Il limite non include l'appendice, nella quale potete inserire grafici, figure o altri materiali. Le appendici che non sono direttamente citate nel testo principale non saranno lette. **I PROGETTI CONSEGNATI IN RITARDO NON SARANNO ACCETTATI.**

Questo progetto scritto dovrebbe riassumere ciò che avete fatto per/nell'impresa familiare, quello che avete appreso sull'attività familiare e quello che avete imparato lavorando in team.

Valutazione del lavoro di gruppo:

I criteri utilizzati per valutare i vostri lavori di gruppo saranno i seguenti:

- a. Definizione del problema: Con quanta accuratezza avete descritto il contesto dell'impresa familiare, le parti interessate ed i fattori rilevanti per il problema?
- b. Utilizzo preciso e approfondito dei concetti del corso.
- c. Integrazione dei concetti del corso con informazioni sull'impresa e sui problemi della famiglia, ovvero, come si integrano i concetti del corso nel definire il problema e identificare le possibili soluzioni
- d. Quali consigli sono coerenti con l'analisi.
- e. Qualità dell'analisi scritta.

SYLLABUS ANALITICO

#	Contenuti	Lezione/ Discussione dei casi	Docente
SEZIONE 1: Imprese familiari: aspetti peculiari e rilevanze			
1	Introduzione del corso (Capitolo 1: Zellweger, pagine: 1-3) <ol style="list-style-type: none"> 1. Focus tematico 2. Audience prevista 3. Struttura e strumenti pedagogici Definire le imprese familiari (Capitolo 2: Zellweger, pagine: 4-22) <ol style="list-style-type: none"> 1. Distinzione tra imprese familiari e non 2. Definizione delle imprese familiari in base al coinvolgimento della famiglia 3. Modelli circolari di influenza familiare 4. L'identità delle imprese familiari 5. Definizione di impresa familiare 	Lezione	GNAN
2	Prevalenza e contributo economico delle imprese familiari (Capitolo 3: Zellweger, pagine: 24-33) <ol style="list-style-type: none"> 1. Prevalenza delle imprese familiari nel mondo 2. Contributo economico delle imprese familiari 3. Impostazione istituzionale e prevalenza delle imprese familiari Punti di forza e di debolezza delle imprese familiari (Capitolo 4: Zellweger, pagine: 36-42) <ol style="list-style-type: none"> 1. Punti di forza tipici delle imprese familiari 2. Punti di debolezza tipici delle imprese familiari 3. Attributi bivalenti delle caratteristiche delle imprese familiari CASO: More than a move to Mexico (Capitolo 4: Zellweger, pagine: 43-45)	Lezione e Caso	GNAN
SEZIONE 2: Governance nell'impresa familiare			
3	Governance nell'impresa familiare: premesse, corporate governance e proprietà	Lezione	GNAN

	(Capitolo 5: Zellweger, pagine: 46-72) <ol style="list-style-type: none"> 1. Perché serve la governance nelle imprese familiari? 2. Configurazioni tipiche di governance nelle imprese familiari 3. Implicazioni delle configurazioni di governance sulle performance 4. Chiarire la corporate governance, la governance della proprietà, la governance della famiglia 5. Corporate governance 6. Governance della proprietà 		
4	La governance nelle imprese familiari: la governance della famiglia (Capitolo 5: Zellweger, pagine: 73-105) <ol style="list-style-type: none"> 1. La governance della famiglia 2. Documenti di governance: codice di condotta e costituzione della famiglia 3. Corpo di governance: assemblea familiare e consiglio di famiglia 4. La governance integrata nelle imprese familiari CASO: Beretti Holdings—More than a retirement decision (Capitolo 5: Zellweger, pagine: 109-112)	Lezione e Caso	GNAN
SEZIONE 3: Gestione strategica nell'impresa familiare			
5	Management strategico nell'impresa familiare: vantaggi competitivi e teoria dell'agenzia (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 116-134) <ol style="list-style-type: none"> 1. Il processo decisionale strategico nelle imprese familiari 2. Concettualizzare il vantaggio competitivo nelle imprese familiari 3. La prospettiva dell'agenzia CASO: Henkel's Genthin plant (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 125)	Lezione e Caso	GNAN
6	Management strategico nelle imprese familiari: prospettive RBV e OI (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 137-163) <ol style="list-style-type: none"> 1. La prospettiva delle risorse 2. La prospettiva dell'identità organizzativa CASO: Branding and CSR at HiPP (Chapter 6: Zellweger, pages: 165-166)	Lezione e Caso	GNAN

7	Management strategico nelle imprese familiari: prospettive istituzionale e del paradosso (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 167-194) <ol style="list-style-type: none"> 1. La prospettiva istituzionale 2. La prospettiva del paradosso 3. Strategie generiche delle imprese familiari 4. Strumenti per il management strategico nelle imprese familiari CASO: Managing paradoxes (Capitolo 6: Zellweger, pagine: 193-194)	Lezione e Caso	GNAN
SEZIONE 4: Successione nell'impresa familiare			
8	Successione nelle imprese familiari: obiettivi e problemi processuali (Capitolo 7: Zellweger, pagine: 203-234) <ol style="list-style-type: none"> 1. Scelte di successione 2. Sfide ed opportunità delle scelte di successione 3. Importanza delle scelte di successione 4. Riduzione della rilevanza della successione infra-famiglia 5. Fonti di complessità nella successione 6. Strutturare la successione: il contesto della successione 7. Chiarire obiettivi e priorità 	Lezione	GNAN
9	Successione nelle imprese familiari: cambiamenti di strategia e responsabile del cambiamento (Capitolo 7: Zellweger, pagine: 240-254) <ol style="list-style-type: none"> 1. Rivedere la strategia aziendale 2. Pianificare la transizione delle responsabilità 	Lezione	GNAN
10	Successione nelle imprese familiari: aspetti di valutazione, finanziari, legali e fiscali (Capitolo 7: Zellweger, pagine: 258-305) <ol style="list-style-type: none"> 1. Valutare l'impresa 2. Finanziare la successione 3. Definire gli aspetti legali e fiscali CASO: Bernet's choice—Valuation, emotional value, family discount and fair distribution of assets within the family (Capitolo 7: Zellweger, pagine: 306-307)	Lezione e Caso	GNAN
SEZIONE 5: Cambiamento e creazione di valore transgenerazionale			

11	Cambiamento e creazione di valore transgenerazionale (Capitolo 7: Zellweger, pagine: 311-356) <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiamento e adattamento nelle imprese familiari 2. Longevità delle imprese familiari 3. Creazione di valore transgenerazionale nelle imprese familiari CASO: Transgenerational value creation at Ahlstrom (Finland) (Capitolo 8: Zellweger, pagine: 361-363)	Lezione e Caso	GNAN
SEZIONE 6: Rapporti interpersonali e conflitti nell'impresa familiare			
12	Relazioni e conflitti interpersonali nelle imprese familiari: problemi sociali, valori della famiglia e percezioni (Capitolo 10: Zellweger, pagine: 428-466) <ol style="list-style-type: none"> 1. La struttura sociale della famiglia 2. Trend nella struttura sociale della famiglia 3. Differenze internazionali nei valori della famiglia 4. Capire le dinamiche interpersonali nelle imprese familiari: una visione sistemica 5. Percezione di giustizia 	Lezione	GNAN
13	Relazioni e conflitti interpersonali nelle imprese familiari: gestire i conflitti (Capitolo 10: Zellweger, pagine: 468-487) <ol style="list-style-type: none"> 1. Perché le imprese familiari sono terreno fertile per i conflitti 2. Tipologie di conflitti 3. Dinamiche dei conflitti 4. Stili di gestione dei conflitti 5. Strategie di comunicazione 6. Come comportarsi di fronte ai conflitti CASO: Conflict in the Solomon family (Capitolo 10: Zellweger, pagine: 488-491)	Lezione e Caso	GNAN
SEZIONE 7: Gestione finanziaria nell'impresa familiare			
14	Gestione finanziaria nelle imprese familiari: differenze con le imprese non familiari (Capitolo 9: Zellweger, pagine: 368-379) <ol style="list-style-type: none"> 1. Perché la gestione finanziaria è diversa per le imprese familiari 2. Capitale sociale di famiglia come classe di asset distinta 	Lezione	GNAN

	3. Performance delle imprese familiari: una breve discussione 4. L'assunzione dei rischi nelle imprese familiari		
15	Gestione finanziaria nelle imprese familiari: strumenti finanziari (Capitolo 9: Zellweger, pagine: 380-400) 1. Finanziamento del debito 2. Equity financing 3. Leverage 4. Value management 5. Indicatori finanziari chiave 6. Dilemmi nella gestione finanziaria delle imprese familiari	Lezione	GNAN
16	Gestione finanziaria nelle imprese familiari: sostenibilità finanziaria (Capitolo 9: Zellweger, pagine: 402-407) 1. Principi per una gestione finanziaria sostenibile delle imprese familiari 2. Il ruolo del CFO nelle imprese familiari CASO: Tom's world (Capitolo 9: Zellweger, pagine: 422-424)	Lezione e Caso	GNAN
17	Gestione finanziaria nelle imprese familiari: i compensi (Capitolo 9: Zellweger, pagine: 407-411) 1. Gestione dei compensi nelle imprese familiari CASO: Medco Energi Internacional (HBS 9-207-021)	Lezione e Caso	GNAN
18	Gestione finanziaria nelle imprese familiari: i family office (Capitolo 9: Zellweger, pagine: 412-417 e Capitolo 5: Zellweger, pagine: 83-89) 1. L'azionista di maggioranza nelle imprese familiari 2. Wealth governance	Lezione	GNAN