



Parte seconda

4. Le imprese di piccole e medie dimensioni e le imprese familiari

- 4.I La definizione di PMI pag. 2
- 4.II La definizione di IF pag. 17
- 4.III Le problematiche di governo delle PMI familiari pag. 24



4.I
LA DEFINIZIONE DI PMI



Due premesse:

- La definizione di imprese di diversa dimensione è alquanto incerta:
 - Dimensione qualitativa
 - Dimensione quantitativa
 - Dimensione spaziale
 - Dimensione temporale
- Le medie imprese sono ancora più difficili da definire rispetto alle piccole e alle grandi
- Le medie imprese presentano alcune peculiarità ₃



LA DEFINIZIONE DI PMI

Per definire una PMI in genere si possono utilizzare diversi **parametri** evocativi della dimensione:

- ✓ **Numero di dipendenti**
- ✓ **Fatturato**
- ✓ **Capitale investito**
- ✓ **Numero di unità produttive**

LA DEFINIZIONE DI PMI

Dal punto di vista normativo, la definizione di micro, piccole e medie imprese è quella adottata dalla Commissione Europea con la **raccomandazione del 6/5/2003, in vigore dall'1/1/2005:**

	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese
N° max. dipendenti	< 10	< 50	< 250
Fatturato (mln. €)	2 (non definito nel '96)	10 (7 nel '96)	50 (40 nel '96)
Tot. Stato Patrimoniale (mln. €)	2 (non definito nel '96)	10 (5 nel '96)	43 (27 nel '96)

Vincoli: il capitale non deve essere detenuto per più del 25% da aziende che non rispondano a questi requisiti.

Limiti: il limite relativo al personale deve essere sempre rispettato, insieme ad almeno uno dei due limiti finanziari.

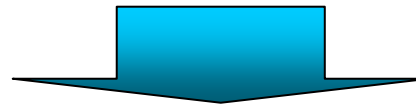
LA DEFINIZIONE DI PMI

- Rispetto alla precedente raccomandazione del 1996, la modifica più importante introdotta dalla Commissione per la definizione delle piccole e medie imprese riguarda il criterio del **massimale finanziario** (fatturato o volume totale del bilancio), che è stato **sensibilmente aumentato per tenere conto dell'inflazione e degli incrementi di produttività** verificatisi nel periodo successivo. Il criterio relativo al numero di dipendenti è invece rimasto invariato.
- **Le definizioni hanno un ruolo importante nel sistema del mercato interno.** Numerose disposizioni, infatti, limitano alle PMI - cioè alle imprese che non hanno la forza economica propria di organizzazioni di maggiori dimensioni - la possibilità di accedere ai dispositivi nazionali e ai programmi europei di sostegno.

LA DEFINIZIONE DI PMI

I parametri normativi previsti per la definizione delle PMI, esclusivamente di carattere quantitativo, lascerebbero intuire una sorta di automaticità nel processo di identificazione, nonché una valenza quasi assoluta (indipendente dal contesto di riferimento) di tali grandezze.

In realtà questo è solo parzialmente vero, in quanto **la dimensione di un'impresa ha una forte connotazione di carattere relativo**, cioè rispetto ai concorrenti e all'ambito competitivo in cui l'impresa è inserita.



La **dimensione** delle imprese è influenzata dalla **libertà di assumere decisioni strategiche** e da **quanto le scelte costituiscano un punto di riferimento per i concorrenti**

I CARATTERI DISTINTIVI DELLE PMI

Oltre agli aspetti quantitativi descritti, le PMI presentano alcuni **tratti caratteristici di natura qualitativa**, rappresentati da:

- ✓ Stretto **legame famiglia-impresa**, con confusione tra ruoli di proprietà e di governo e sovrapposizione dell'istituto impresa con l'istituto famiglia
- ✓ Spiccato **accentramento della gestione**
- ✓ Presenza in **ambiti competitivi ristretti**



RELAZIONE FAMIGLIA-IMPRESA

- La **relazione tra famiglia e impresa** si concretizza in genere in una forma di **sovrapposizione** che può assumere differenti gradualità:
 - **totale**: tutte le risorse umane e di capitali di cui l'impresa necessita sono fornite dalla famiglia proprietaria;
 - **parziale**: quando l'impresa ha già superato le dimensioni minime e la famiglia proprietaria si limita ad offrire parte delle risorse e delle competenze necessarie all'attività aziendale.
- Questa **sovrapposizione influenza**, positivamente o negativamente, i **meccanismi di funzionamento**, la **capacità di risposta agli stimoli ambientali**, i **percorsi di sviluppo** dell'impresa (es. cambio generazionale, apertura del capitale a terzi, condivisione di patti di famiglia, ecc.).
- Per quanto concerne la **sfera patrimoniale**, la sostanziale identità tra famiglia e impresa può rendere **non significativa l'osservazione dei soli beni iscritti in bilancio** per apprezzare la dotazione di risorse e la capacità dell'impresa di sostenere percorsi di crescita.

CENTRALITA' DELLA GESTIONE

- Indipendentemente dal livello di complessità del profilo organizzativo, nelle PMI, in genere, le **decisioni sia di carattere operativo sia di carattere strategico dipendono** dalle idee, dalle capacità e dalle competenze **del solo imprenditore**, o di un **ristretto numero di soggetti**.
- Inoltre, **i soggetti che affiancano l'imprenditore** non sono sempre portatori di particolari competenze, ma sono molto più spesso **membri della famiglia**, oppure **persone che hanno condiviso con l'imprenditore la storia dell'impresa** verso i quali esiste un debito di riconoscenza, o anche **persone che ricoprono ruoli strategici** (ad esempio, il responsabile amministrativo).
- Ne deriva che, in molti casi, **l'imprenditore rappresenta il fulcro decisionale e il più potente motore dell'attività** imprenditoriale, oltre che il principale propulsore di qualsiasi forma di innovazione strategica.

AMBITI COMPETITIVI RISTRETTI

- Le PMI in genere operano in **ambiti competitivi ristretti**, cioè non perseguono contemporaneamente lo sviluppo lungo le diverse dimensioni dell'ambito competitivo:
 - **ambito di segmento**: varietà dei prodotti venduti e dei clienti serviti;
 - **ambito geografico**: insieme delle aree o dei Paesi in cui l'impresa opera;
 - **ambito di settore**: insieme dei settori correlati in cui l'impresa compete;
 - **grado di integrazione**: numero delle fasi del processo produttivo realizzate internamente all'impresa.
- Tali comportamenti sono giustificati da **caratteristiche strutturali** delle PMI, quali la limitatezza delle risorse umane e finanziarie.
- Tali comportamenti ben si prestano ad essere adottati in **settori frammentati**, in **settori concentrati all'interno di aree d'affari poco attrattive** per le imprese che operano con un ambito competitivo ampio, o in **settori** caratterizzati da una **domanda** strutturalmente **limitata**.



4.II
LA DEFINIZIONE DI IMPRESA FAMILIARE

Criteri di identificazione (1)

Definizione ampia

- la famiglia dispone di un certo grado di controllo sulla direzione strategica dell'impresa
- vi è l'intenzione che l'impresa rimanga sotto l'influsso della famiglia

Definizione intermedia (in aggiunta ai criteri precedenti)

- il fondatore o un suo discendente svolgono il ruolo di capo-azienda



Criteri di identificazione (2)

Definizione ristretta (in aggiunta ai criteri precedenti)

- più di una generazione della famiglia deve essere a vario titolo coinvolta in azienda
- membri della famiglia devono essere attivamente coinvolti nelle attività di gestione corrente
- più di un membro della famiglia deve avere una responsabilità manageriale significativa in azienda



Le cifre in USA

Definizione	Numero di imprese	Quota di impiego rappresentata	Percentuale di nuovi posti di lavoro creati	Percentuale del PIL rappresentata
Ampia	20,3 milioni 55%	77,2 milioni 59%	78%	49%
Intermedia	12,6 milioni 34%	52,4 milioni 35%	48%	31%
Restrittiva	4,1 milioni 11%	19,8 milioni 15%	19%	12%

La diffusione delle IF in Europa

PAESE	% IMPRESE FAMILIARI*
Austria	81
Belgio	62
Finlandia	64
Francia	60
Germania	81
Inghilterra	64
Olanda	50
Svizzera	69

*Eurostat 2006 (Capitale posseduto da una famiglia > 60%)

I tipi di impresa familiare

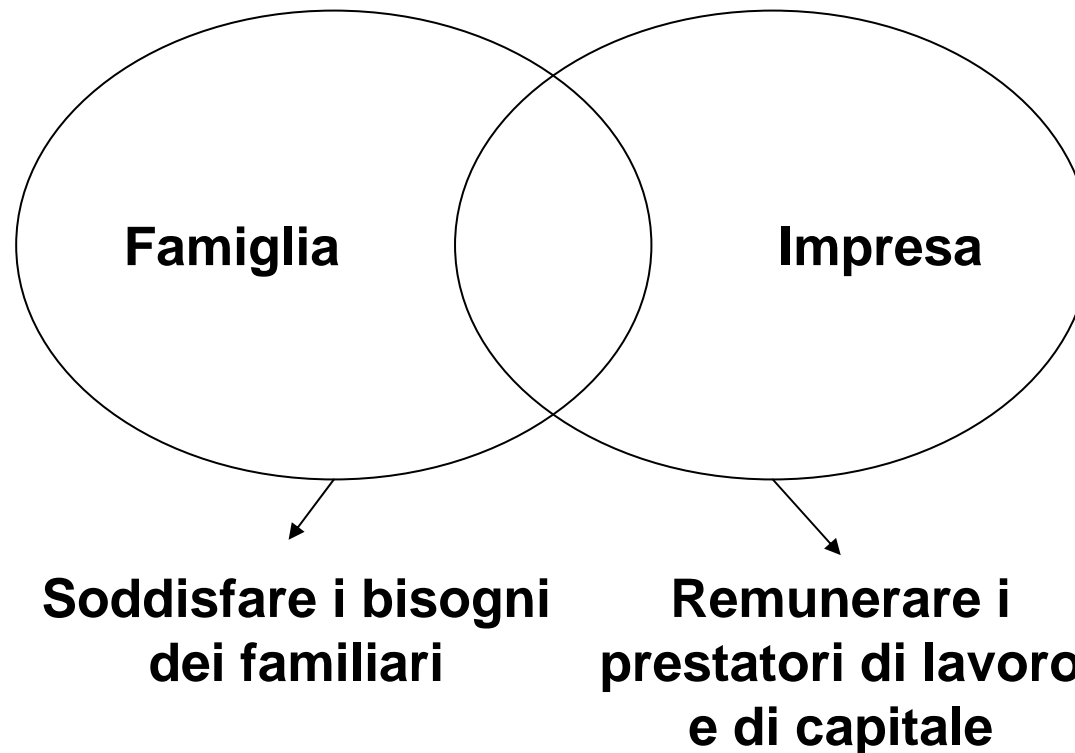
	Modello di proprietà	Cda	Organi di direzione	Dimensione dell'organismo personale
Domestiche	Un soggetto o pochi f.	Familiare	Familiare	Piccola
Tradizionali	Un soggetto o pochi f.	Familiare	Familiare e non	Piccola Medio-Grande
Allargate	Molti soggetti f.	Familiare e non	Familiare e non	Media Grande
Aperte	Molti soggetti f. e non	Familiare e non	Familiare e non	Media Grande



4.III
LE PROBLEMATICHE DI GOVERNO DELLE
IMPRESE FAMILIARI DI PICCOLE E MEDIE
(talvolta anche grandi) DIMENSIONI

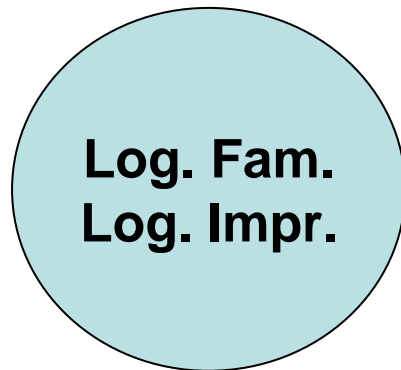
La sovrapposizione istituzionale

- È l'elemento che accomuna tutte le imprese familiari...

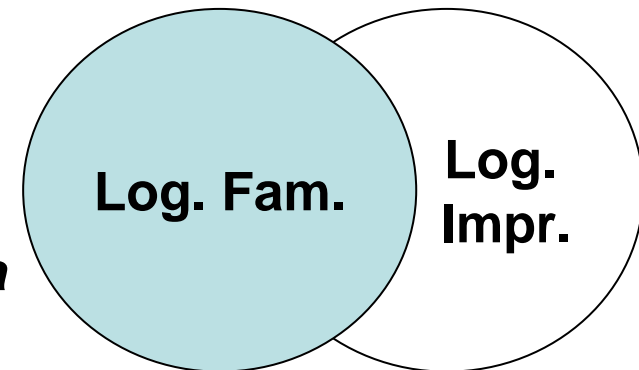


Tre tipi di sovrapposizione

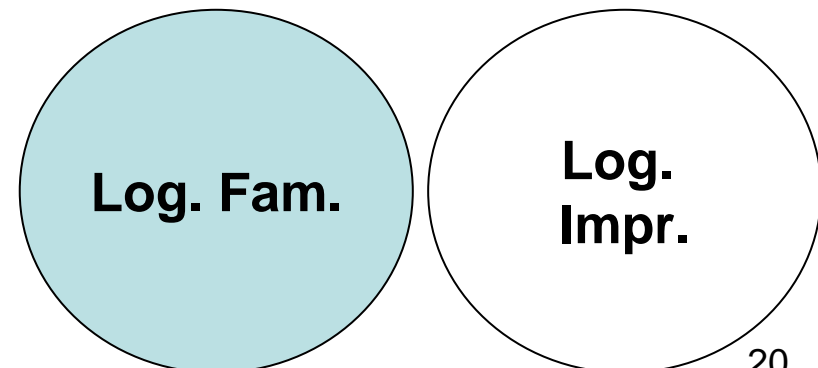
*L'impresa non
è distinta dalla
famiglia*



*La famiglia
prevale
sull'impresa*



*Famiglia e
impresa
sono
autonome*





Esempi di contrasti fra le due logiche

Arete di potenziale sovrapposizione	Logica familiare	Logica aziendale
Selezione	Assumere persone appartenenti al gruppo familiare	Assumere collaboratori professionalmente validi
Retribuzione	In funzione dei bisogni di sviluppo individuale	In funzione del mercato del lavoro, delle esperienze, dei risultati
Valutazione	Non differenziare tra membri della famiglia.	Differenziare tra collaboratori in base al livello delle prestazioni.
Formazione	Fornire opportunità di apprendimento in base ai bisogni individuali	Fornire opportunità di apprendimento in base ai bisogni organizzativi

Scelte organizzative per favorire l'autonomia impresa-famiglia (1)

Logica Manageriale

- Solo i membri della famiglia con le necessarie competenze dovrebbero entrare in azienda
- Ingresso precluso ai membri della famiglia i cui interessi ed esigenze non coincidono con quelli aziendali



Logica Familiare

- Opportunità di acquisire le necessarie competenze ed esperienze
- Possibilità di mantenere una quota della proprietà



Scelte organizzative per favorire l'autonomia impresa-famiglia (2)

Logica Manageriale

- La retribuzione dei membri della famiglia attivi in azienda dovrebbe essere commisurata al valore di mercato
- I membri della famiglia attivi in azienda dovrebbero essere soggetti a valutazione da parte di propri pari grado, subordinati o superiori



Logica Familiare

- Ogni eventuale remunerazione aggiuntiva sotto forma di azioni o di dividendi
- Se a seguito di un processo di valutazione i membri della famiglia risultassero inadatti, dovrebbe essere offerta loro la possibilità di esplorare percorsi di carriera alternativi

Scelte organizzative per favorire l'autonomia impresa-famiglia (3)

- L'autonomia dell'impresa si manifesta infatti anzitutto nei **comportamenti** dei membri della famiglia controllante. Nelle imprese familiari in cui prevale la concezione dell'autonomia, ogni familiare agisce attenendosi alle responsabilità e ai diritti che gli derivano dalla **posizione organizzativa** ricoperta, non dalla sua qualità di membro della famiglia
 - soci azionisti
 - membri del consiglio di amministrazione
 - membri del team manageriale



La “continuità” dell’impresa familiare: alcune riflessioni

- Il tasso di mortalità delle imprese familiari è elevato:
 - solo il 20-24% passa dalla prima alla seconda generazione;
 - solo il 3-14% passa dalla seconda alla terza generazione;
 - solo una piccola percentuale sopravvive oltre la terza generazione.



Una ricerca sulla cessione¹

- La popolazione di riferimento:
 - imprese familiari;
 - italiane;
 - operanti nel settore della “meccanica”;
 - vendute tra il 1990 e il 2000.
- 32 interviste ad esperti di settore per identificare il campione di analisi (236 imprese)
- Questionario: tasso di risposta 68% (163 imprese)
- Analisi di 4 casi aziendali

Perché vende l'impresa di famiglia

Motivazione	% del campione
<i>La consapevolezza della difficoltà ad affrontare la concorrenza:</i>	40%:
- necessità di forti e continui investimenti per essere al pari dei concorrenti	18%
- dimensioni non ottimali	16%
- inadeguata redditività	3%
- obsolescenza tecnologica	1%
- carenze di tipo manageriale	2%
<i>Scelte di strategia di portafoglio:</i>	2%
Totale motivazioni “strategiche”	42%
<i>Massimizzazione del prezzo di cessione in seguito ad un’offerta vantaggiosa</i>	18%
<i>Fabbisogno finanziario aziendale</i>	6%
<i>Fabbisogno finanziario familiare</i>	3%
Totale motivazioni “finanziarie”	27%
<i>Disinteresse o incapacità dei successori</i>	13%
<i>Disaccordo tra soci</i>	7%
<i>Mancanza di successori</i>	6%
<i>Desiderio di ricominciare con un’altra attività</i>	2%
<i>Diminuita passione per l’attività</i>	2%
<i>Conflitto con i sindacati</i>	1%
Totale motivazioni “personali”	31%

Il modello dell'impresa familiare è vincente se riesce a superare alcune sfide specifiche



PER AFFRONTARE CON CORAGGIO QUESTE SFIDE OCCORRONO L'IMPEGNO DIRETTO DELLE FAMIGLIE PROPRIETARIE E IL CONTRIBUTO DETERMINANTE DI VARI ATTORI TERZI: LE ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI, LE BANCHE, I MEDIA, I POLICY MAKERS, E GLI ACCADEMICI



In conclusione

Il modello di impresa familiare ha specificità ineliminabili legate al ruolo dei familiari in qualità di proprietari e/o gestori e/o direttori.

Tali specificità si traducono in punti di forza che rendono tale modello superiore ad altre forme di capitalismo in tutti quei casi di *“impresa a proprietà familiare e a gestione manageriale”*.