



FAMIGLIA, GOVERNANCE E RISCHIO: COLLABORAZIONE O CONFLITTO?

Gabriele Barbaresco
Area Studi Mediobanca

Lombard International Assurance
La Triennale di Milano, 3 ottobre 2019



MEDIOBANCA

TEME DI PIÙ IL RISCHIO L'AZIONISTA FAMILIARE O DELLA PUBLIC COMPANY?

Rischio e incertezza

Prologo

Quello dell'impresa a **controllo familiare!**

Perché?

Perché l'azionista familiare ha un patrimonio tipicamente **poco diversificato** in quanto sovraesposto verso l'azienda che controlla. Quindi sopporta un **rischio idiosincratico** rilevante in quanto rinuncia all'effetto moderatore della diversificazione

Eppure ... considerando il modo più semplice per trattare il rischio ...

“Le piccole imprese si assicurano poco con serie implicazioni se l'assenza di assicurazione le porta **a scelte di investimento più prudenti** o, accrescendone la fragilità, ne **limita l'accesso al mercato del credito** e la mancanza di credito ne comprime la crescita”.

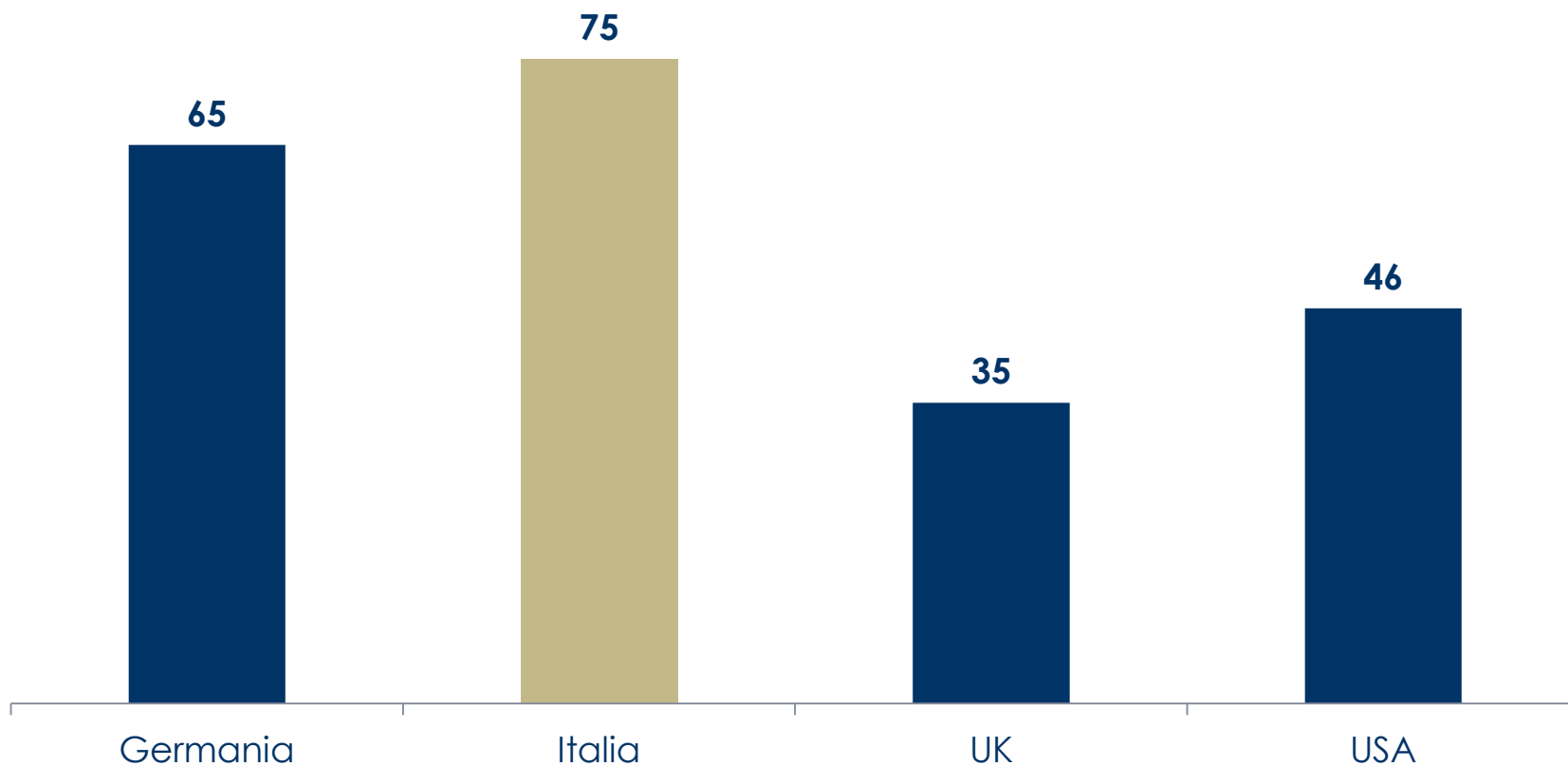
Guiso L., Schivardi F. (2017), *La domanda di assicurazione delle imprese. Risultati dell'indagine Ania sull'Assicurazione nelle Piccole Imprese Italiane*, Economia Italiana 2017/1-2-3.

PERCHÉ NON USIAMO L'ASSICURAZIONE SE IL FUTURO CI FA PAURA?

Rischio e incertezza

Prologo

Punteggio di Hofstede per "Uncertainty avoidance"



MA NON BASTA PIÙ “CALCOLARE” IL RISCHIO, BISOGNA “IMMAGINARLO”

“Despite the availability of more data and analytics, and more mitigation solutions, **surveyed companies are less prepared for risk**. Risk-preparedness is at its lowest level since 2007”

(Aon, *Global Risk Management Survey, 2017*)

Il mondo è non solo più *rischioso* ma anche più *incerto*

Rischio: eventi di cui si possono indicare con **confidenza definita**, in base all'esperienza passata, l'esito e la probabilità di accadimento. Sono aumentate le “code” delle distribuzioni (*fat tail*) e gli eventi negativi estremi (*black swan*). **Il rischio è assicurabile**

Incertezza: eventi di cui non è possibile indicare e nemmeno immaginare l'accadimento nè tantomeno la probabilità ad essi associata. **L'incertezza non è assicurabile**

Nuovi strumenti e abilità per “leggere” il contesto: volontaria ignoranza di alcune informazioni e meno rigore algoritmico; più euristica, *coping*, “regole del pollice”, intelligenza laterale ed emotiva (c.d. *soft skills*)

“L'emozione esiste per aiutare i soggetti economici umani quando la sola ragione non basta”
(D. Tuckett, *Minding the Market*)

“E' meglio avere all'incirca ragione che esattamente torto”
(M. King, *La fine dell'alchimia*)

GESTIRE IL RISCHIO: SIGNIFICA ALLINEARE PERCEZIONE ED EFFETTIVITÀ

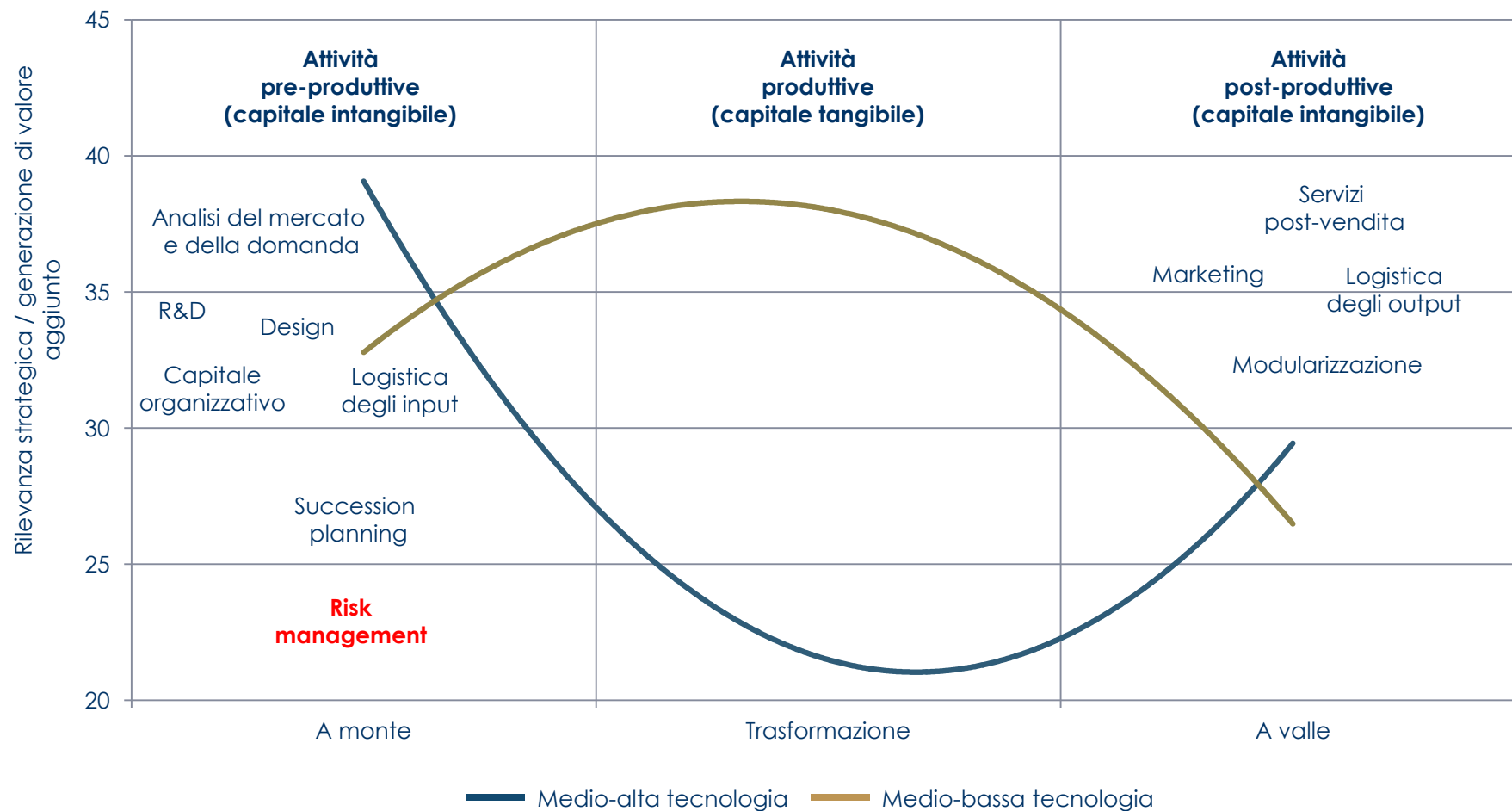
- ◆ Il sistema di gestione del rischio è essenziale per attuare un **governo consapevole** del rischio (*risk appetite*), ovvero per l'individuazione (*identification* e *measurement*) e il mantenimento (*monitoring*) del profilo di rischio più consono all'azienda in un dato momento
- ◆ In sua assenza le imprese cadono in **difetti cognitivi (disallineamento tra percezione ed effettività del rischio)** che le portano a essere:
 - ◆ incoscienti: ipo-percezione del rischio quando esso è elevato, con sistemi di protezione inadeguati
 - ◆ superbe: iper-percezione del livello di protezione e della capacità di governo del rischio, tipico di imprenditori vittime dell'illusione del controllo e dell'eccesso di fiducia ("il controllo è solo nelle mie mani")
 - ◆ scettiche: ipo-percezione della ricaduta positiva sulle performance economiche dei sistemi di gestione (il *risk mangamente* come spreco di tempo e denaro); basta la copertura dai rischi legali (sicurezza sul lavoro), prevale la sfiducia nei sistemi di controllo più che l'eccesso di fiducia nelle proprie capacità
 - ◆ fobiche: iper-percezione del rischio e ipo-percezione della protezione, con aggravio di costi e inefficienza organizzativa, senza benefici

GESTIRE IL RISCHIO: SOSTENERE UN COSTO O FARE UN INVESTIMENTO?

Rischio e incertezza

Prologo

Rilevanza strategica attribuita alle fasi del processo produttivo



LA GOVERNANCE: MADRE DI TUTTI I VIZI E DI TUTTE LE VIRTÙ

Sezione 1

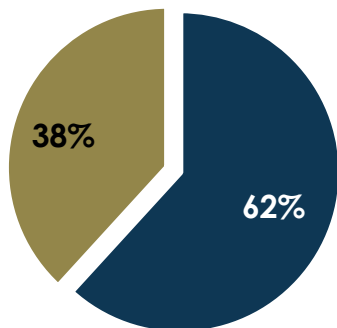


PASSAGGIO GENERAZIONALE: PERCEZIONE, DIFFICOLTÀ E IMPEDIMENTI

La governance: madre di tutti i vizi e di tutte le virtù

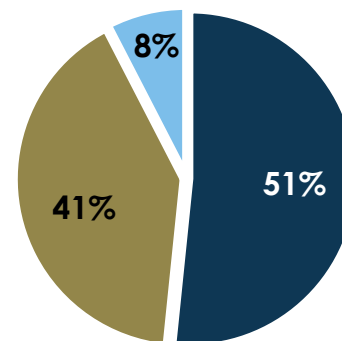
Sezione 1

Passaggio: affrontato o no, risolto o meno (quote %)



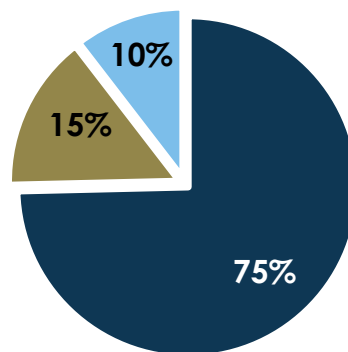
■ Affrontato e risolto ■ Non affrontato o non risolto

Motivi che rendono scabroso il tema del passaggio generazionale (quote %)



■ Equilibri familiari ■ Assenza di competenze
■ Frazionamento azionario

Passaggio: motivi per cui non lo si è affrontato (quote %)



■ E' presto ■ Mancanza di eredi ■ Concorrenza tra eredi

*“Mio padre rifletteva dal 2004 su come organizzare la sua successione. Non voleva **ripetere le esperienze negative del passato**. Con gli altri familiari ci sono **state tensioni molto forti, anche in termini umani**. Ha mostrato lungimiranza e coraggio **nel volere impostare con anticipo gli assetti del futuro**.”*

(Paola Angelini, Angelini Finanziaria, fatturato: 1,6€ mld., tratto da: Corriere della Sera – L’Economia, 23 luglio 2018)

*“Se hai più di 60 anni e la tua azienda **ruota ancora attorno a te**, allora **non sei stato un buon imprenditore** e l’azienda avrà qualche problema.”*

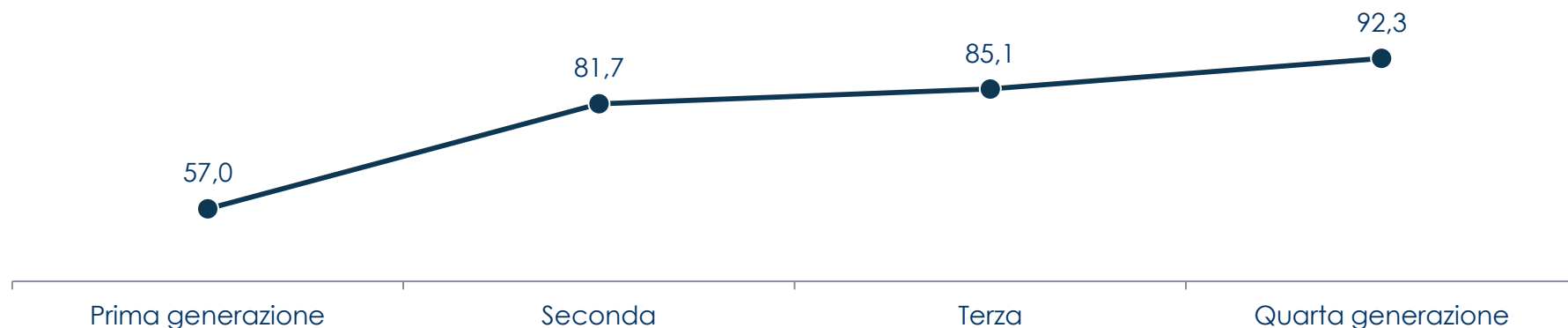
(Gianfranco Bellin, proprietario della Gibus, fatturato: 31€ mil, tratto da: Le Iepri del Nord Est, Corriere e Imprese, 6 agosto 2018)

NON È MAI TROPPO PRESTO PER PENSARE AL PASSAGGIO GENERAZIONALE

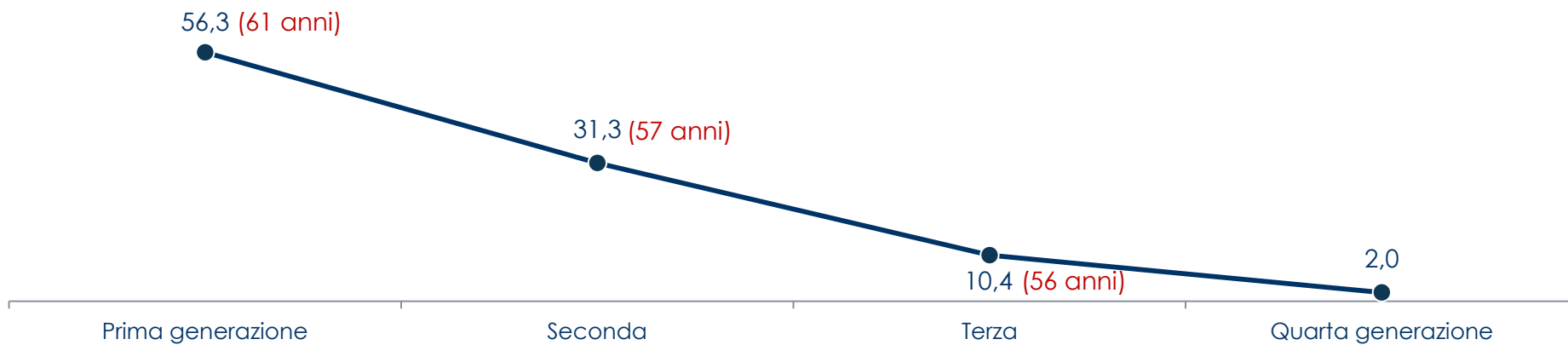
La governance: madre di tutti i vizi e di tutte le virtù

Sezione 1

Decisione di affrontare il passaggio generazionale e generazione di impresa (quote %)



Percezione di precocità del passaggio generazionale, generazione di impresa (quote %), età del Ceo



IL ‘GIUSTO’ ORGOGLIO DELL’IMPRENDITORE E LE SUE ‘INGIUSTE’ CONSEGUENZE

La governance: madre di tutti i vizi e di tutte le virtù

Sezione 1

“Quando arriva il momento tanti imprenditori **non sono capaci di staccarsi dalla loro azienda**. Quindi, difficilmente riescono a passare l’impresa al figlio, perché **faticano ad accettare che l’impresa abbia una vita più lunga di quella di un uomo, che il valore di un’impresa sia superiore a quello di chi l’ha creata.**”

(Giovanni Gemmani, AD di Scm Group, fatturato: 651€ mil., tratto da: *Imprenditore: risorsa o problema?*, Bur Saggi, 2014)

“Un padre (imprenditore) assume nei confronti del figlio **un atteggiamento quasi sempre paternalistico**, quasi di indulgenza, **come in attesa di un tuo sbaglio per ribadire la sua leadership, i suoi meriti, i suoi successi.**”

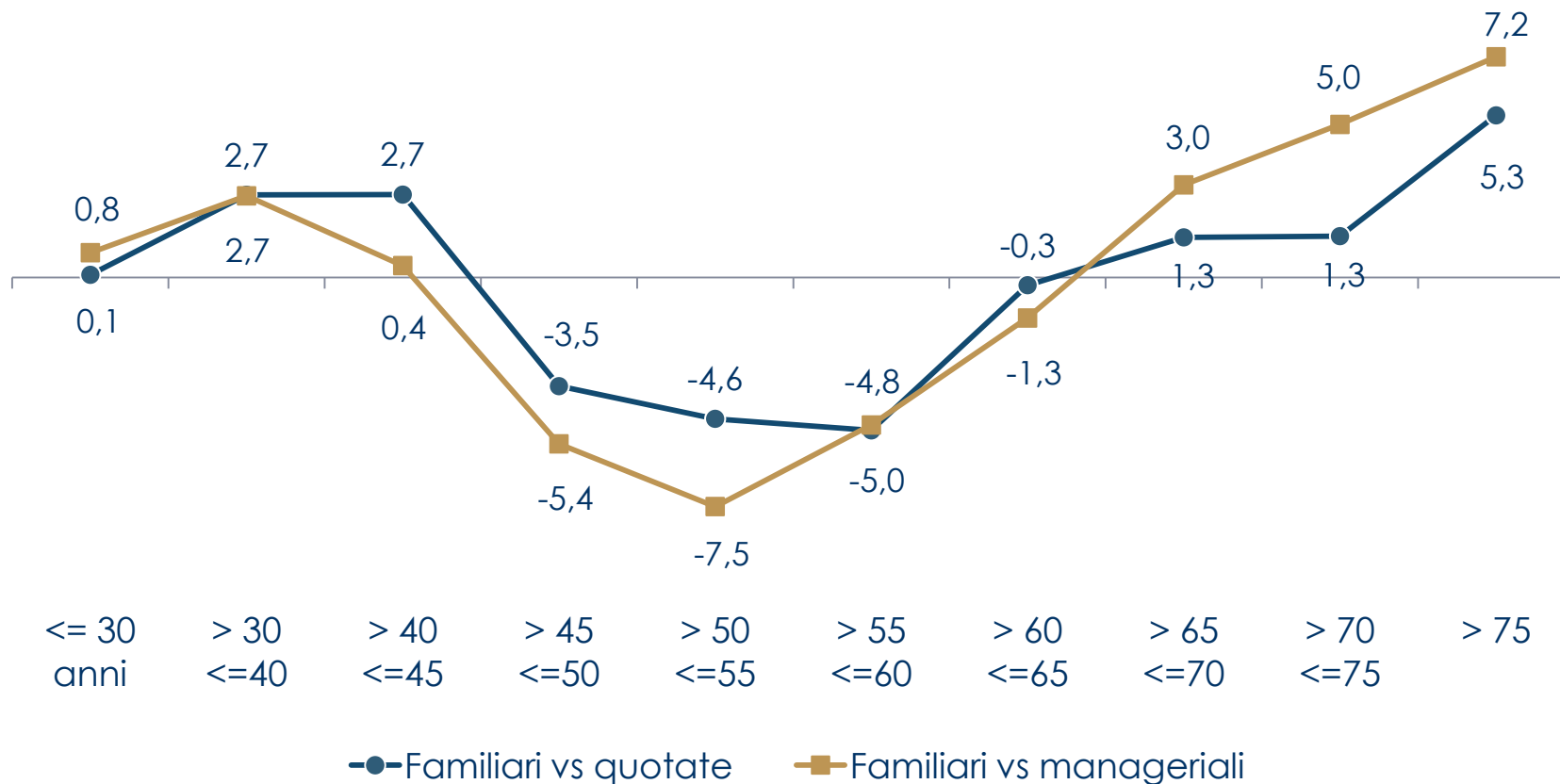
(Giorgio Buzzi, AD di Lucefin, fatturato: 192€ mil., tratto da: *Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo per l’impresa*, Franco Angeli, 2018)

DI PADRE IN FIGLIO ... O NIPOTE?

La governance: madre di tutti i vizi e di tutte le virtù

Sezione 1

Differenze di rappresentatività per fasce di età dei componenti dei board

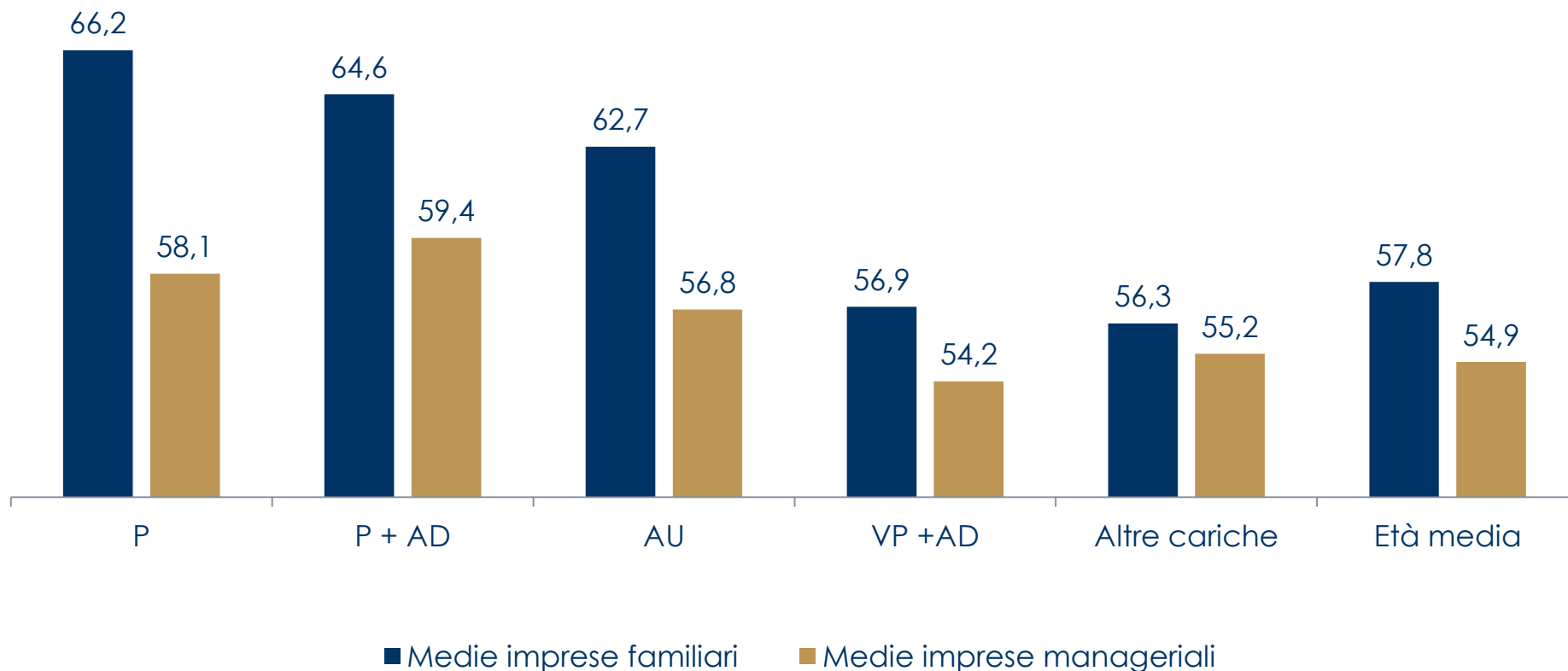


ESPERIENZA VS ENERGIA: IL PENSIERO NON HA ETÀ, MA IL MONDO CORRE

La governance: madre di tutti i vizi e di tutte le virtù

Sezione 1

Età media per carica: medie imprese familiari vs media imprese manageriali

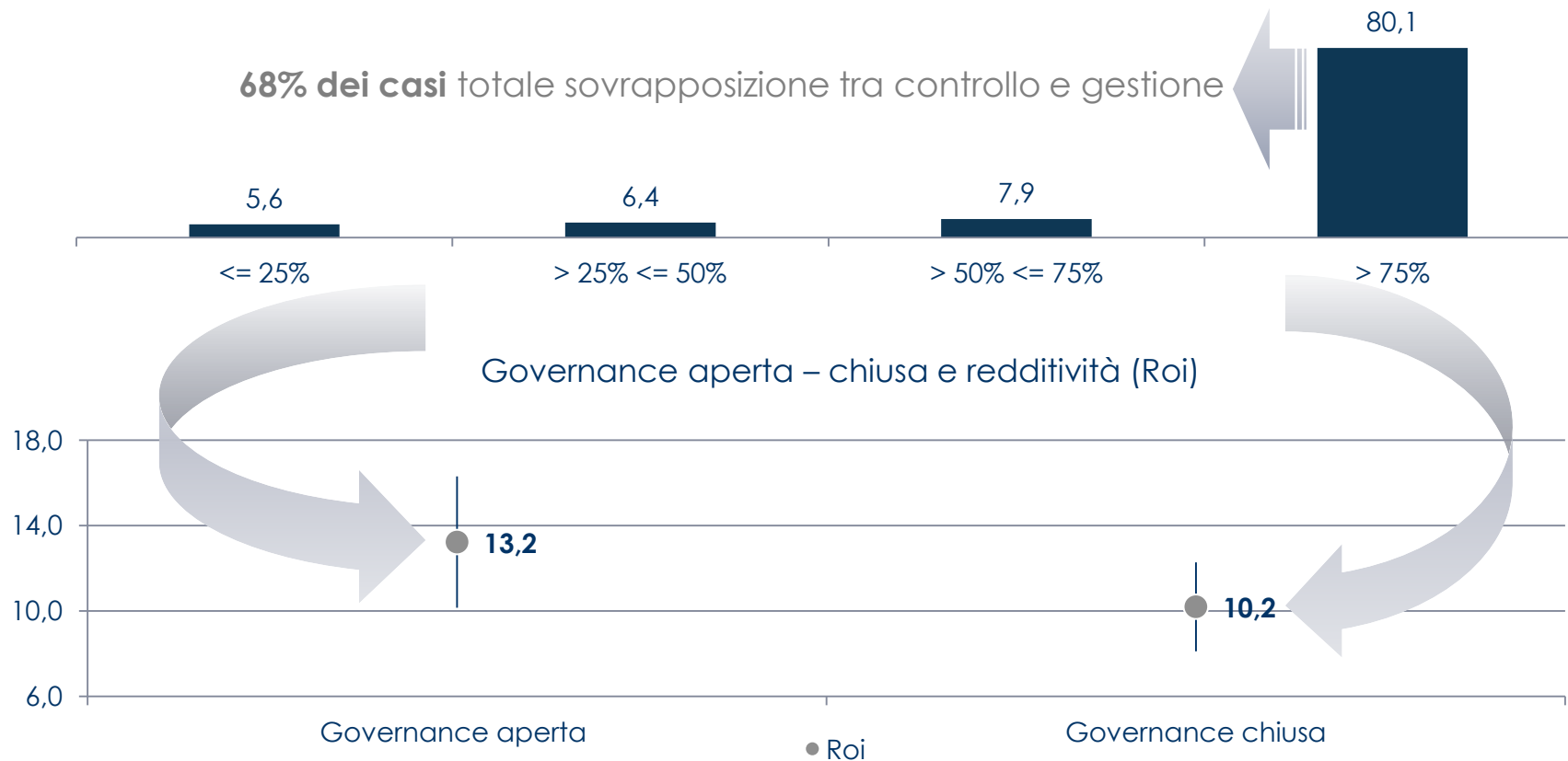


GOVERNANCE E REDDITIVITÀ: L'APERTURA PORTA COMPETENZE E SINTESI

La governance: madre di tutti i vizi e di tutte le virtù

Sezione 1

Quota % di imprese per tasso di occupazione familiare dei board



VALORE E RISK MANAGEMENT

Sezione 2

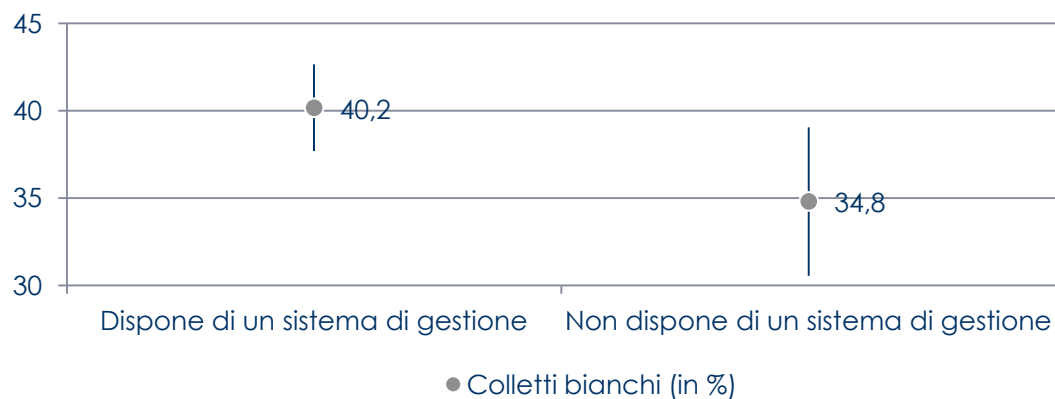
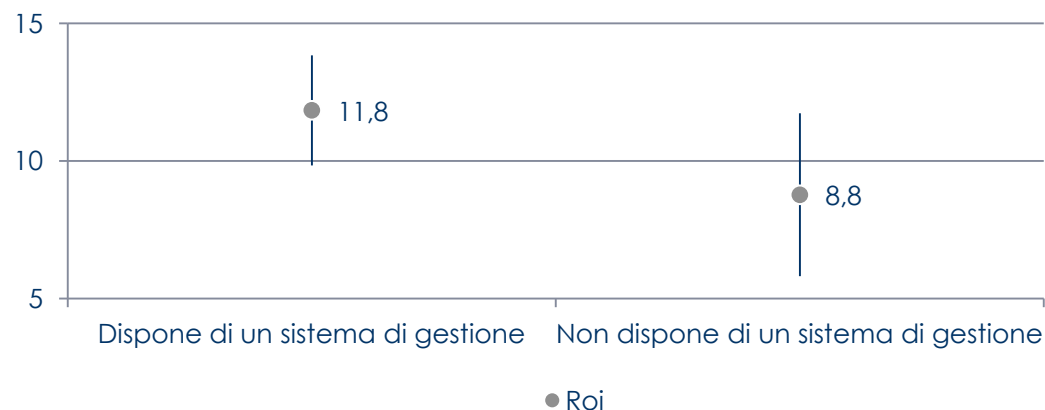


GESTIONE DEL RISCHIO “EQUIVALE A” PERFORMANCE ECONOMICA

Valore e risk management

Sezione 2

Gestione del rischio, redditività e capitale umano



Pillola

La gestione del rischio è **praticata dalle imprese più performanti**. E' impossibile stabilire se ne sia la causa o una conseguenza, ma è necessario precisare che **non rappresenta una distrazione di risorse** (potremmo dire che ha un NAV positivo). Inoltre, la gestione del rischio è **praticata dalle imprese a più qualificato capitale umano**

Grazie per l'attenzione

Area Studi Mediobanca
Milano – Foro Buonaparte, 10
www.mbres.it