







## CASA DI CURA ERETENIA TUTTA LA SALUTE CHE CERCHI

Un servizio a 360°

medicina generale, cardiologia, chirurgia generale, urologia, neurologia, ginecologia, proctologia, radiologia, chirurgia bariatrica, chirurgia estetica, laboratorio analisi, oculistica, dermatologia, medicina fisica riabilitativa, angiologia, ortopedia, otorinolaringoiatria, anestesia, rianimazione, terapia del dolore.



### CASA DI CURA PRIVATA ERETEENIA

direttore sanitario: Dott. Giandaniele Gottardi (spec. CHIRURGIA GENERALE)

Viale Eretenio, 12 - Vicenza  
Tel 0444 994511 - 994501 - 994643  
info@eretenia.com

www.eretenia.com

Autorizzazioni Regione n°154 del 21/12/2014 - n°109 del 05/12/2015



### GLI ESEMPI ALL'ESTERO

#### VERSO UNA SEPARAZIONE DI RUOLI TRA AZIONISTI E MANAGER

«Il 66% delle aziende familiari italiane ha una governance rappresentata esclusivamente da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%. Sono fermamente convinta dell'importanza del ruolo e del contributo che manager esterni possono dare allo sviluppo dell'impresa. Alla stessa stregua, l'allargamento a consiglieri esterni ed indipendenti all'interno dei Consigli d'Amministrazione delle imprese rappresenta un elemento di vitalità, di dinamismo e di rafforzamento per l'impresa e per la famiglia. Le famiglie imprenditoriali di altri paesi - penso in particolare alla Germania - hanno ben compreso ed applicato da tempo una separazione di ruoli tra azionisti e manager che, spesso, ha dato luogo alla nascita di imprese familiari di grandi dimensioni dove il ruolo della famiglia consiste nel determinare la strategia di lungo periodo e supportare i manager nella sua implementazione».

**ELENZA ZAMBON,**  
Presidente di Aidaf

esteri: «La presenza diretta con filiali operative all'estero - commenta Zambon - è spesso limitata a causa delle dimensioni aziendali contenute, che porta con sé un minor grado di managerizzazione e una minore consuetudine ad operazioni di M&A per crescere sia all'estero che sul mercato nazionale. Ritengo che queste due leve siano molto importanti per garantire la crescita e la continuità dell'impresa».

#### NUOVI MODELLI MANAGERIALI

All'insegna della continuità è anche la scelta della **leadership collegiale**, ritenuta la soluzione preferibile per la maggior parte delle aziende familiari italiane che dopo gli anni della crisi si trovano ad affrontare la questione della successione generazionale. «Si nota - spiega Salvato - come nel tempo sia cresciuto il ricorso alla leadership collegiale, che pur essendo la forma più frequente nei sette anni osservati, offre i peggiori risultati sotto il profilo della redditività (le performance migliori sono date dall'amministratore unico). Si può ipotizzare tuttavia che tale scelta sia frutto del desiderio di non creare conflitti nella famiglia o dell'incapacità di scegliere chi tra i figli dovrà guidare l'azienda. Si nota inoltre come questa soluzione "funzioni bene" dove c'è una netta distinzione di ruoli tra gli amministratori delegati».

#### 5 PUNTI DI FORZA DELLE IMPRESE FAMILIARI

1. Ambiente di lavoro
2. Ottica al lungo periodo
3. Attenzione alla reputazione
4. Organizzazione flessibile
5. Legame con il territorio

#### LE SFIDE FUTURE

Guardando al futuro, sono numerose le sfide che le imprese familiari si troveranno ad affrontare

per mantenersi competitive. «È difficile dire quali siano le strategie vincenti - conclude Salvato -. Una delle sfide è rappresentata dall'aumento delle successioni al vertice da parte di manager non appartenenti alla famiglia proprietaria. Questi ultimi sono sicuramente portatori di nuove idee e di approcci strategici differenti, ma devono essere integrati in un sistema di valori e di idee consolidato. Considerata inoltre la congiuntura economica ancora non favorevole in Europa e in Italia, le aziende familiari dovranno poi orientare sempre più il proprio business verso i mercati esteri. Un modo per farlo è rappresentato dalle acquisizioni all'estero e qui le aziende familiari non sono state particolarmente attive negli ultimi anni. Appaiono insufficienti anche gli investimenti diretti all'estero (IDE) con quote superiori al 10% detenuti in società estere, che negli ultimi anni si sono rivolti sempre più verso aree geografiche distanti quali Nord America e Asia. Queste sono certamente sfide importanti, ma credo che si possa dire che esiste anche il potenziale per poterle cogliere».