

Family Business e sviluppo di talenti

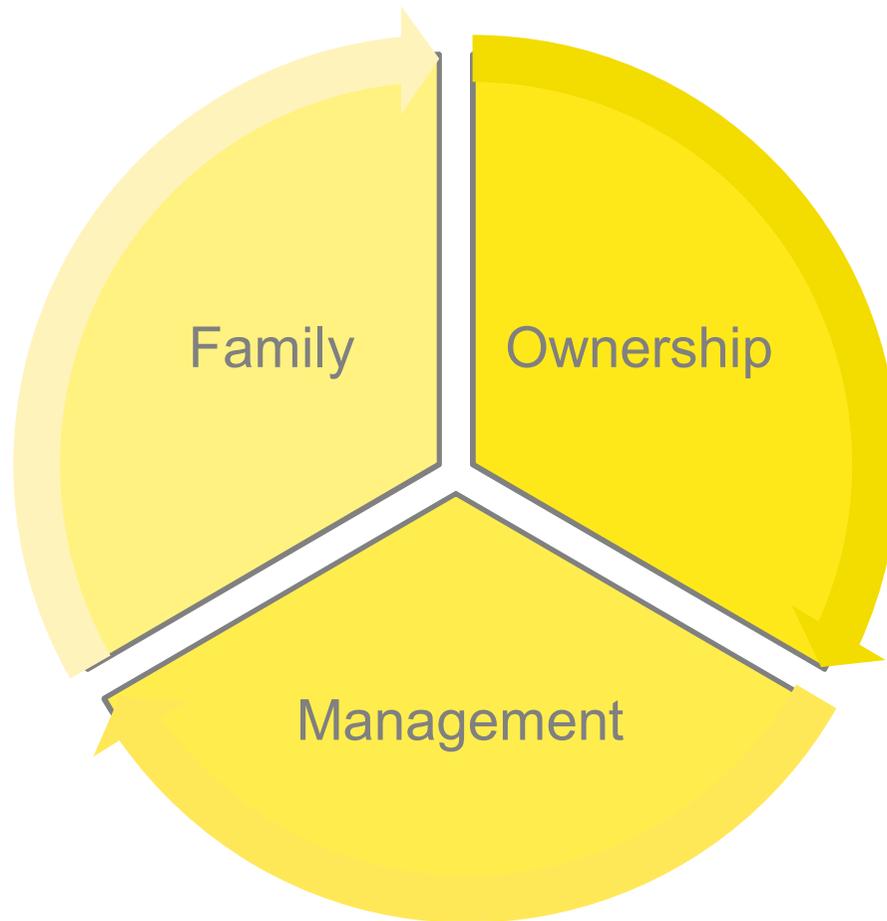
15 Novembre 2013



EY

Building a better
working world

La nuova sfida per il family business



Non si può prescindere dalla focalizzazione sulle risorse, da qui la crescente attenzione ai rapporti tra imprenditore e lavoratori e costante ricerca e sviluppo del talento

Famiglia e talenti

Da una ricerca EY

- ▶ solo il 30% delle family business passa alla seconda generazione
- ▶ solo il 15% alla terza
- ▶ e solo il 5% alla quarta.

La longevità delle aziende è data dalla capacità di coniugare famiglia ed organizzazione, inserimenti forti dall'esterno e crescita dei migliori nella famiglia

Un tema non solo italiano

Survey internazionale EY del 2012 condotta su 280 FB in collaborazione con il Family Business Network International (FNN-I) - 33 countries

43% di chi ha risposto sono FB con più di 1.000 employee
60% alla terza generazione.

- ▶ **Le aziende “highest performing” FB danno maggiore importanza alla necessità e capacità di attrarre i talenti dal di fuori**
- ▶ il 50% dei respondents ha dichiarato che la **miglior forma di incentivo è il coinvolgimento nel decision making process** con l'obiettivo di rendere i lavoratori co-imprenditori
- ▶ Dichiarano inoltre che bonus e stipendi alti non garantiscono loyalty e buoni risultati

I talenti non sono per forza in famiglia



L'inserimento "selettivo e vincente" di talenti in ambiti dove non si hanno competenze interne è spesso di successo

I talenti non sono per forza esterni

La crescita "non protetta" di talenti provenienti dalla famiglia su posizioni reali. Programmi veri di delega, hanno portato al successo di seconde e terze generazioni



Cosa rende "pronti" i talenti nel FB, ancor più che nelle grandi organizzazioni?



La possibilità concreta che i talenti assumano **con successo e velocemente posizioni "in successione"** su ruoli complessi, dipende da tre fattori:

- esposizione intensa ad esperienze in cui sia richiesta una **visione di business**
- Sensibilità e standing personali** nel muoversi in contesti e network sociali dove le aspettative sono alte
- Coinvolgimento su valori condivisi legati alle priorità aziendali

Quale rapporto tra imprenditore e lavoratori?

- ▶ Dialogo aperto e trasparente soprattutto sulla condivisione di obiettivi e priorità
- ▶ Chiari percorsi di sviluppo e di crescita sia per le risorse interne più meritevoli che per rendere attrattive le posizioni all'esterno
- ▶ Condivisione dei valori e della "filosofia" aziendale
- ▶ Attenzione alla community
- ▶ Costante stimolo ad innovazione e creatività (non necessariamente regolamentate)



I talenti sono successori, o non sono talenti

I risultati migliori sono stati raggiunti dove

- ▶ **l'imprenditore** si è speso in prima persona nello scegliere i percorsi più adatti a far emergere i successori
- ▶ le persone se scelte dall'esterno hanno saputo **comprendere ed interpretare le dinamiche** tipiche del FB ed hanno operato su valori condivisi (sono entrati velocemente in gioco)
- ▶ I talenti provenienti dalla famiglia si sono **esposti in programmi ampi**, spesso internazionali, ove hanno dimostrato il loro valore con risultati di business
- ▶ **La successione è stata definita** ed attuata con un piano preciso e chiaro

Quando funziona l'inserimento di talenti nel Family Business? Se diventano successori!



Quali lavoratori per il FB

- ▶ **NON TALENTI, SUCCESSORI PRONTI PER IL BUSINESS**
- ▶ **PERCORSI DI CARRIERA INTERNAZIONALE, IL FUTURO DEL FB E' GLOBALE**
- ▶ **FORMAZIONE SULLA VISIONE D'IMPRESA CON L'OBIETTIVO DI CONDIVIDERNE I VALORI**
- ▶ **INTERAZIONE FREQUENTE CON GLI IMPRENDITORI**
- ▶ **PROGETTI SFIDANTI E RILEVANTI PER IL BUSINESS – FOCUS E COINVOLGIMENTO SULLE PRIORITA'**

Cosa hanno fatto gli imprenditori del FB che hanno usato meglio le proprie risorse?

Sensibilità di impresa

I talenti sono stati da subito aiutati a vedere ogni tema con una prospettiva complessiva del FB

Standing e sensibilità personali

I successori di imprenditori di successo debbono imparare ad agire con standing e autorevolezza nella rete di relazioni del FB, abituato a fare riferimento ad una leadership forte

I "percorsi" internazionali

I successori hanno spesso operato bene in ruoli di sviluppo esterno, di crescita della presenza all'estero, di innovazione e creatività, con l'obiettivo di allargare la visione "territoriale" per competere su un mercato globale

Sensibilità "sociale"

Forte attenzione al territorio ed alla community, dimostrando capacità di poter generare valore in senso esteso per la community in cui operano, anche attraverso il coinvolgimento dei propri lavoratori

Il modello EY: Creare successori è una cosa seria

Talenti sono le persone chiave che aiuteranno l'impresa a raggiungere risultati crescenti e business leadership nel futuro!

Per il FB è importante che le persone chiave abbiano:

- ▶ **Caratteristiche coerenti con il profilo di Leadership dell'azienda (per il futuro, non il passato)**
- ▶ **Capacità di operare nel Business con una chiara visione d'Impresa (interfunzionale, internazionale, integrata)**
- ▶ **Capacità di esposizione personale e standing necessarie per operare nel tempo in ruoli complessi (il FB è complesso!)**

Senza queste caratteristiche I talenti sono un lusso anche per il FB.

Alcuni casi italiani

- ▶ Cucinelli
 - ▶ operazione IPO anche per rendere l'azienda attrattiva per nuovi Talenti
 - ▶ Destinazione di parte dei profitti ai dipendenti nell'ottica della creazione di un valore condiviso
- ▶ Alessi
 - ▶ Passaggio già alla 4 generazione e costante attenzione ai lavoratori attraverso meccanismi di flessibilizzazione "socialmente utili"
- ▶ Diesel
 - ▶ Continuo stimolo alla creatività ed all'innovazione anche attraverso la rottura di alcuni paradigmi del business
- ▶ Technogym
 - ▶ Focus su innovazione, well being e strong social commitment (Fondazione a supporto delle campagne contro l'obesità), visione condivisa tra imprenditore e lavoratori

Il caso Marriott

- ▶ FB internazionale - 3.800 hotel in 73 Paesi, 11,8 miliardi di dollari nel 2012
- ▶ Il primo CEO non di famiglia
- ▶ 4 figli di cui 3 coinvolti in azienda - da sempre forte senso di continuità
- ▶ Grande personalizzazione - Brand=Family Name
- ▶ Attenzione alla crescita, anche dei figli, attraverso job rotation
- ▶ Inserimenti dall'esterno in posizioni chiave e chiaro percorso di sviluppo anche attraverso gestione di relazioni complesse ed esperienze internazionali
- ▶ Condivisione dei valori aziendali - cultura focalizzata sulle persone ed attenzione alle relazioni a tutti i livelli
- ▶ Grande attenzione alla comprensione del business
- ▶ Attenzione al potenziale e capacità di coglierlo nelle proprie risorse - non è detto che un buon imprenditore sia un buon manager e viceversa