

# Seminario 2013 “AIdAF Academy”

**Bocconi**



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

**Il rapporto tra fratelli e sorelle.  
Come mantenere la coesione in famiglia e in  
azienda. Il ruolo degli altri familiari e dei  
terzi.**

**Daniela Montemerlo**

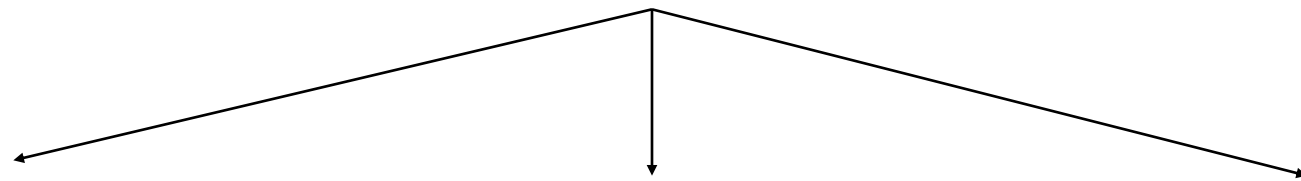
# Indice

1. La relazione fraterna e il contesto dell'azienda familiare
2. Alcuni principi chiave
3. Il ruolo e le sfide dei fratelli e sorelle
4. Il ruolo e le sfide degli altri attori chiave
  - i. I genitori
  - ii. I coniugi
  - iii. I terzi



# La relazione fraterna e il contesto dell'azienda familiare (1/3)

Nelle aziende familiari, fratelli e sorelle possono essere, al tempo stesso (e in varie combinazioni)



- Soci dell'azienda
- Contitolari di altre attività patrimoniali

- Consiglieri di amministrazione
  - Co-AD

- Manager con responsabilità analoghe
- Manager o collaboratori a diversi livelli organizzativi

# La relazione fraterna e il contesto dell'azienda familiare (2/3)



... Come generazione al comando di *sibling partnership* (che sono sempre più diffuse con l'avanzare delle generazioni e con il «declino» della primogenitura), i fratelli e sorelle hanno legami

- di corresponsabilità agli stessi tavoli - assemblea, CdA –
- e/o responsabilità distinte a tavoli diversi - soci e CdA, CdA e capoazienda, capo azienda e management - a seconda dei ruoli di ciascuno

... Il tutto, sempre più spesso, in famiglie complesse per struttura e per relazioni

# La relazione fraterna e il contesto dell'azienda familiare (3/3)



- Le *sibling partnership* hanno punti di forza importanti nella coesione e nella fiducia reciproca che la relazione fraterna può infondere nella proprietà
- .... Ma anche punti di fragilità altrettanto importanti (talvolta, i problemi si manifestano più tra fratelli che tra genitori e figli):
  - a una relazione familiare buona non corrisponde necessariamente una altrettanto buona sintonia professionale
  - alla «parità» dei ruoli familiari non corrisponde necessariamente una parità di ruoli aziendali
  - nel tempo si cambia e ci si può allontanare (ma anche avvicinare!)

# Alcuni principi chiave

- Guardarsi dall'equazione (subdola e rischiosa!) «fratellanza = fiducia e stima professionale». La fratellanza, come le altre relazioni, dà le fondamenta su cui costruire con i «mattoni» dell'impegno, delle competenze e capacità, dei valori vissuti, dei risultati
- Cercare il bene dell'azienda – che è un bene comune per fratelli e sorelle, per la famiglia tutta, per gli altri *stakeholder* - nella piena consapevolezza, in particolare, dei requisiti necessari per l'esercizio dei vari ruoli chiave. Una famiglia proprietaria responsabile è professionale, in termini collettivi e di singoli individui. E la professionalità tra familiari richiede una speciale – e talvolta più difficile - disciplina di sé
- Custodire la relazione fraterna come patrimonio inestimabile del sistema famiglia - proprietà – impresa, impostandola e gestendola con grande cura, in tutti i suoi aspetti e da parte di tutti i protagonisti



# Il ruolo e le sfide dei fratelli e sorelle (1/5)



Nel quadro dei principi di cui sopra, per i fratelli e sorelle in famiglie imprenditoriali è importante, nello specifico:

- essere consci del patrimonio unico di comunanza di radici, di affetto e di sostegno «per la vita» della relazione fraterna
- dare il meglio di sé nel prepararsi ai ruoli aziendali e proprietari e nell'esercitarli, senza cercare «sconti da familiarità»
- ... ma non sentirsi «in gara» come singoli. L'azienda è una squadra in cui bisogna vincere insieme, pur giocando in ruoli distinti con i loro oneri e onori

# Il ruolo e le sfide dei fratelli e sorelle (2/5)



- saper riconoscere e apprezzare le doti di fratelli e sorelle, i loro contributi nei vari ruoli e i loro diritti in tali ruoli (soprattutto se diversi dai propri)
- ... e aiutarli a lavorare sui propri punti di fragilità e sui propri doveri, lasciandosi a propria volta aiutare
- proteggere la relazione dai fraintendimenti e dalle «intrusioni» di altri soggetti, in azienda e in famiglia, aiutando anch'essi a comprenderla



# Il ruolo e le sfide dei fratelli e sorelle (3/5)

- curare la comunicazione: talvolta non si è realmente in disaccordo, ma sembra di esserlo se si resta «in superficie»
- ricercare soluzioni cooperative agli eventuali conflitti (anche quando si arriva a dividere le strade professionali e patrimoniali)
- scegliere terze parti adeguate... e non di parte



# Il ruolo e le sfide dei fratelli e sorelle (4/5)

Nel caso speciale dei vertici collegiali – in cui si condividono le responsabilità da capo azienda - sono particolarmente critiche:



- la consapevolezza piena della natura e delle implicazioni del modello, in particolare, in termini di condivisione di oneri, onori e decisioni
- le caratteristiche dei membri del team: complementarità caratteriale e delle competenze; pari impegno e tensione all'eccellenza; disponibilità all'ascolto e alla mediazione; per i vertici intra-generazionali, vicinanza di età e di seniority; fiducia e stima reciproca
- la struttura del team di vertice: chiara divisione delle responsabilità in presenza di un "primus inter pares" con un ruolo di coordinamento

# Il ruolo e le sfide dei fratelli e sorelle (5/5)

- le modalità operative del team di vertice: corresponsabilità sulle decisioni strategiche e sulle altre decisioni “da direzione generale”; “fronte comune” di fronte ai collaboratori; meccanismi strutturati di coordinamento del team (comitati di vertice/esecutivi/strategici) e comunicazione strutturata ed efficace all’interno del team, tra il team e il CdA/la proprietà da un lato e tra il team e il management dall’altro
- le caratteristiche dell’azienda: abitudine al lavoro di gruppo, meccanismi di integrazione, organi di governo ben funzionanti, quote proprietarie equivalenti tra i membri del team, vantaggio competitivo sostenibile
- le caratteristiche della famiglia: educazione familiare centrata sulla cooperazione, sull’ascolto reciproco e sui valori della proprietà responsabile



# Il ruolo degli altri attori chiave. I genitori (1/3)

Per i genitori, è fondamentale (fin dalla più tenera età dei figli):

- trasmettere i valori e i comportamenti della proprietà responsabile
- essere equi nelle scelte aziendali, proprietarie e familiari, e spiegare il perché delle scelte compiute
- essere agenti di cooperazione e non di competizione, pur insegnando a riconoscere – ma valorizzandole - le differenze personali e professionali
- essere punto di riferimento, ma incoraggiare la crescita adulta della relazione fraterna lasciando che ognuno abbia i suoi spazi (anche di autonomia patrimoniale)



# Il ruolo degli altri attori chiave. I coniugi (2/3)

Per i coniugi e partner (spesso «accusati» di incrinare le relazioni fraterne), la sfida consiste nell'aiutare a salvaguardare la relazione del proprio compagno o compagna con i fratelli e sorelle, nella consapevolezza

- che è difficile conoscerla fino in fondo
- che esistono spazi «esclusivi» della relazione stessa
- che alimentare divergenze e competizione non è mai positivo

... e nel rispetto, in generale, del sistema famiglia-impresa



# Il ruolo degli altri attori chiave. I non familiari (3/3)

I non familiari (nelle vesti di manager, consiglieri di amministrazione, professionisti vari) possono contribuire al mantenimento della coesione supportando, in particolare:



- la definizione dei ruoli di fratelli e sorelle nel loro divenire la «generazione al comando» e, spesso in parallelo, il disegno dei tavoli decisionali (comitati esecutivi, CdA, riunioni proprietarie, riunioni/consigli di famiglia), con l'obiettivo di costruire un contesto di «regole del gioco» che sia chiaro, equo e meritocratico
- i processi di comunicazione e decisione, aiutando, ove necessario, a concentrarsi sui contenuti e sulla loro condivisione in profondità e a stemperare le tensioni