

Gestire più generazioni nell'azienda familiare: modelli e tempi per una pianificazione efficace

Bocconi



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Prof. Guido Corbetta
Cattedra AldAF-EY di Strategia delle imprese familiari
In memoria di Alberto Falck

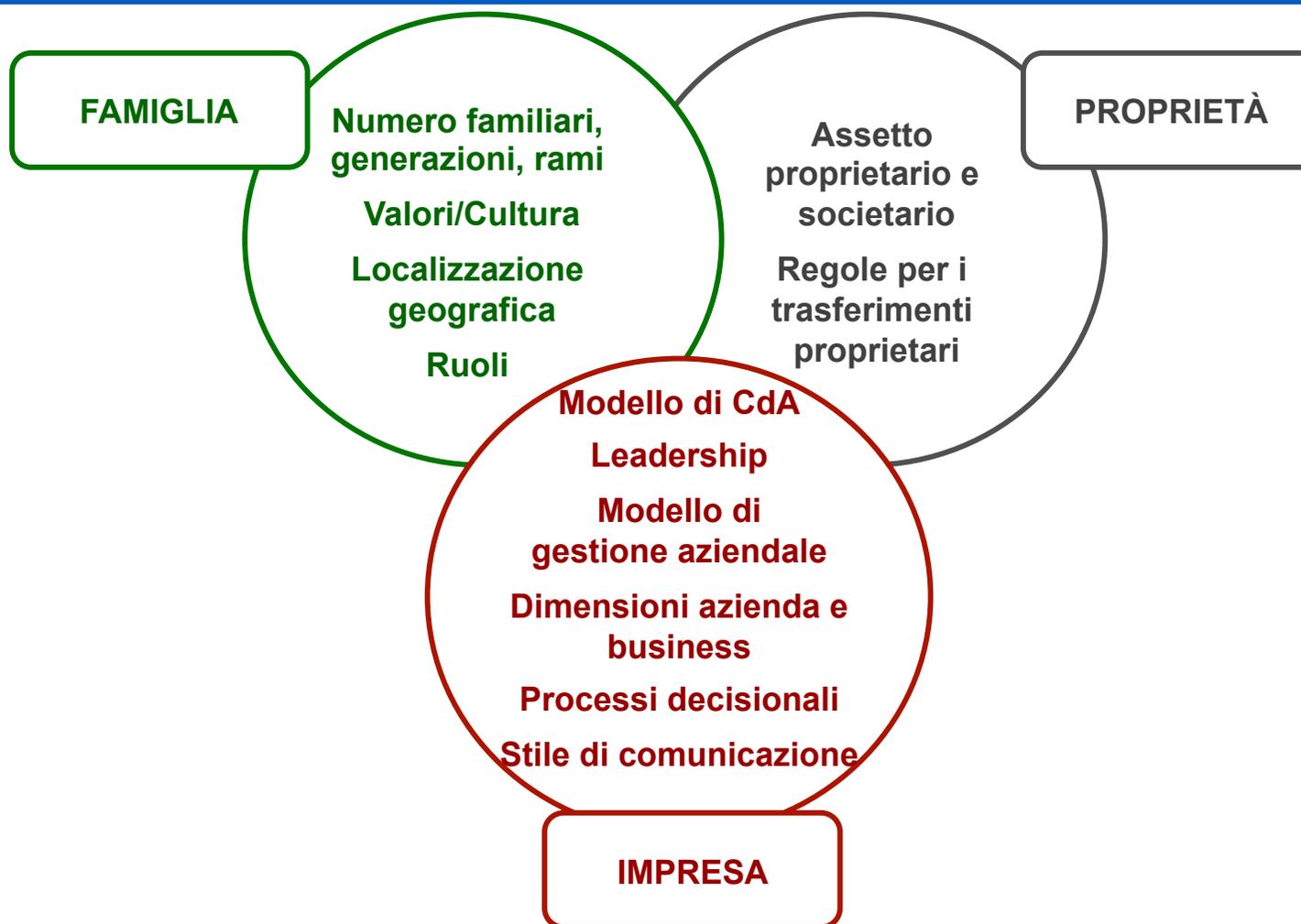
Modena, 22.2.2016



A I D A F
Associazione Italiana delle Aziende Familiari
FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER

EY
Building a better
working world

La *governance* di un'azienda familiare è un sistema composto dall'interazione tra la famiglia, la proprietà e l'impresa



La «*deriva generazionale*» è uno dei principali fattori che modifica il sistema famiglia, proprietà, impresa

N°. Familiari, Generazioni, Rami	Basso, 1-2 Generazioni (genitori, fratelli/sorelle), No Rami	Alto, Più generazioni (genitori/zii, fratelli/sorelle, cugini/e) e Rami
Valori/Cultura	Omogenei	Disomogenei
Localizzazione	Vicinanza (fisica, affettiva, anagrafica)	Distanza (fisica, affettiva, anagrafica)
Ruoli familiari	Sovrapposti	Separati (ad accesso regolato)
Assetto proprietario	Concentrato	Frammentato
Assetto Societario	Una Azienda operativa	Gruppo con più aziende operative
Regole proprietarie	Poche e di base	Numerose e articolate
Modello CdA	Familiare	Familiare aperto a terzi
Leadership	Familiare e Aziendale: coincidente	Familiare e Aziendale: separata
Modello di Gestione	Familiare/Accentrato	Prevalenza di non familiari/Delega
Processi decisionali	Semplici, veloci, informali	Più complessi e strutturati
Stile di comunicazione	Informale	Formale e articolato su più livelli

La pianificazione tempestiva e in logica «*processo*» di una nuova *governance* favorisce:
(i) la continuità e lo sviluppo aziendale e
(ii) la convivenza inter-generazionale

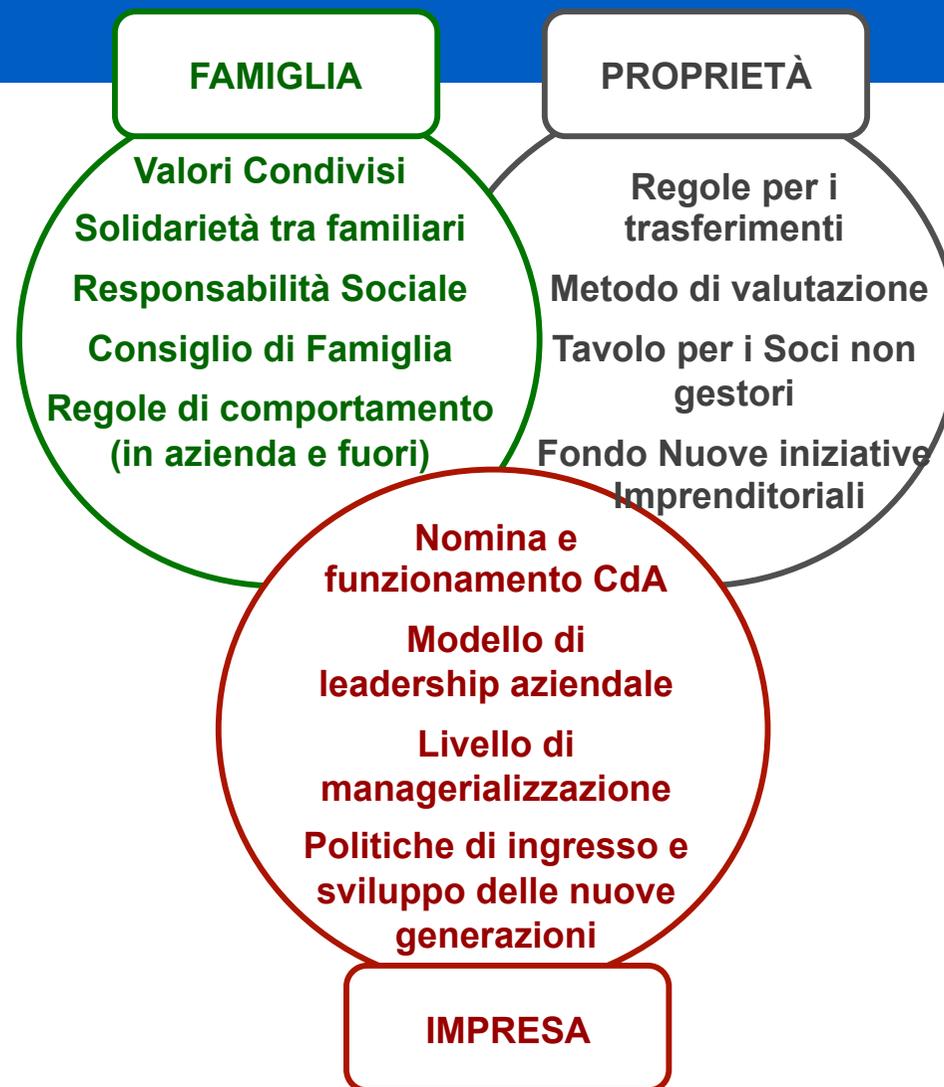
Bocconi Alcuni degli strumenti più adottati dalle famiglie imprenditoriali per pianificare e implementare una nuova *governance*



Gli strumenti per pianificare e implementare una nuova *governance*: quando e perché adottarli

	1. ACCORDI DI FAMIGLIA	2. HOLDING DI FAMIGLIA	3. CdA PROFESSIONALE
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenire conflitti • Condividere valori e regole (proprietarie, di governo, per l'ingresso dei giovani etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coesione proprietaria • Separazione gestione: (i) dei rapporti famiglia – impresa (ii) del business 	<ul style="list-style-type: none"> • Separazione ruoli dei familiari (azionista, consigliere, manager) • Contributo terzi indipendenti
FAMIGLIA	<ul style="list-style-type: none"> • N°. familiari medio-alto • Almeno 2 generazioni (senior e junior) 	<ul style="list-style-type: none"> • N°. familiari medio-alto articolati su più rami e con età differenziate • 2 o più generazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di familiari non impegnati nella gestione • 2 o più generazioni
PROPRIETA'	<ul style="list-style-type: none"> • A tendere articolata 	<ul style="list-style-type: none"> • Già articolata in rami • Frammentata • Soci terzi nelle operative 	<ul style="list-style-type: none"> • Con ruoli e attese differenziati
IMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Azienda/Gruppo di medie-grandi dimensioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppo di medie-grandi dimensioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Azienda/Gruppo di medie-grandi dimensioni

1. I temi tipici di un accordo di famiglia



2. Una Holding di Famiglia o più Holding di Ramo?

2 fratelli e 2 sorelle di III G - 9 cugini/e di IV G

Bocconi

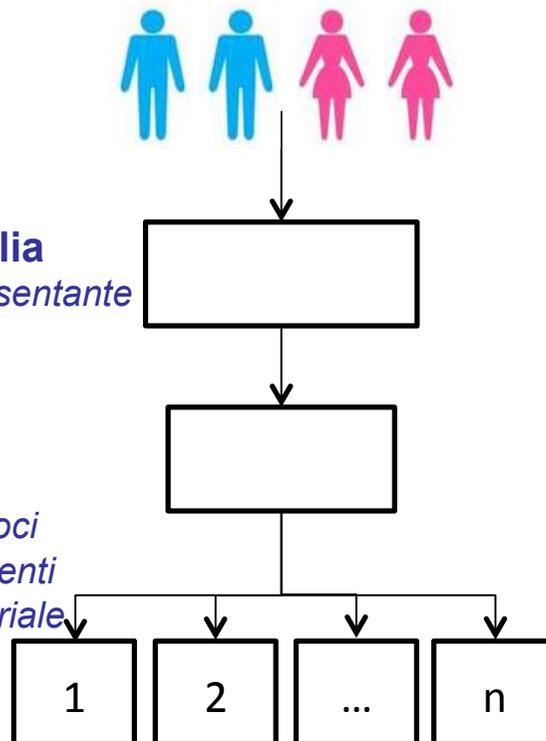
HOLDING DI FAMIGLIA

Holding di famiglia

- CdA con 1 rappresentante per ramo

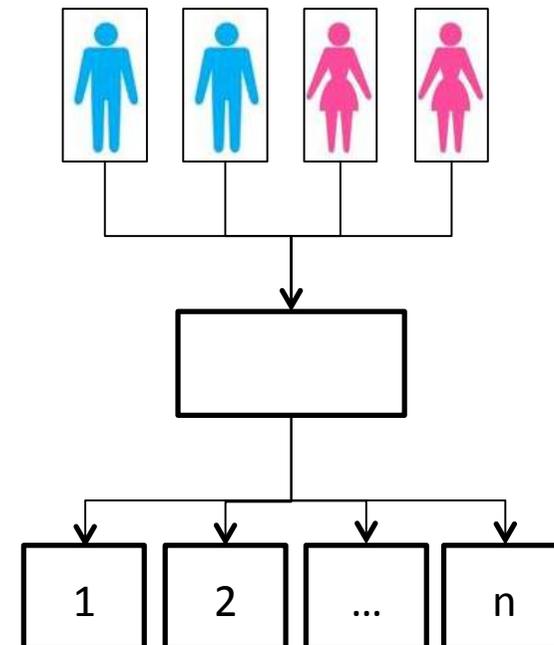
Capogruppo operativa

- CdA formato da soci gestori e indipendenti
- Comitato Manageriale



HOLDING DI RAMO

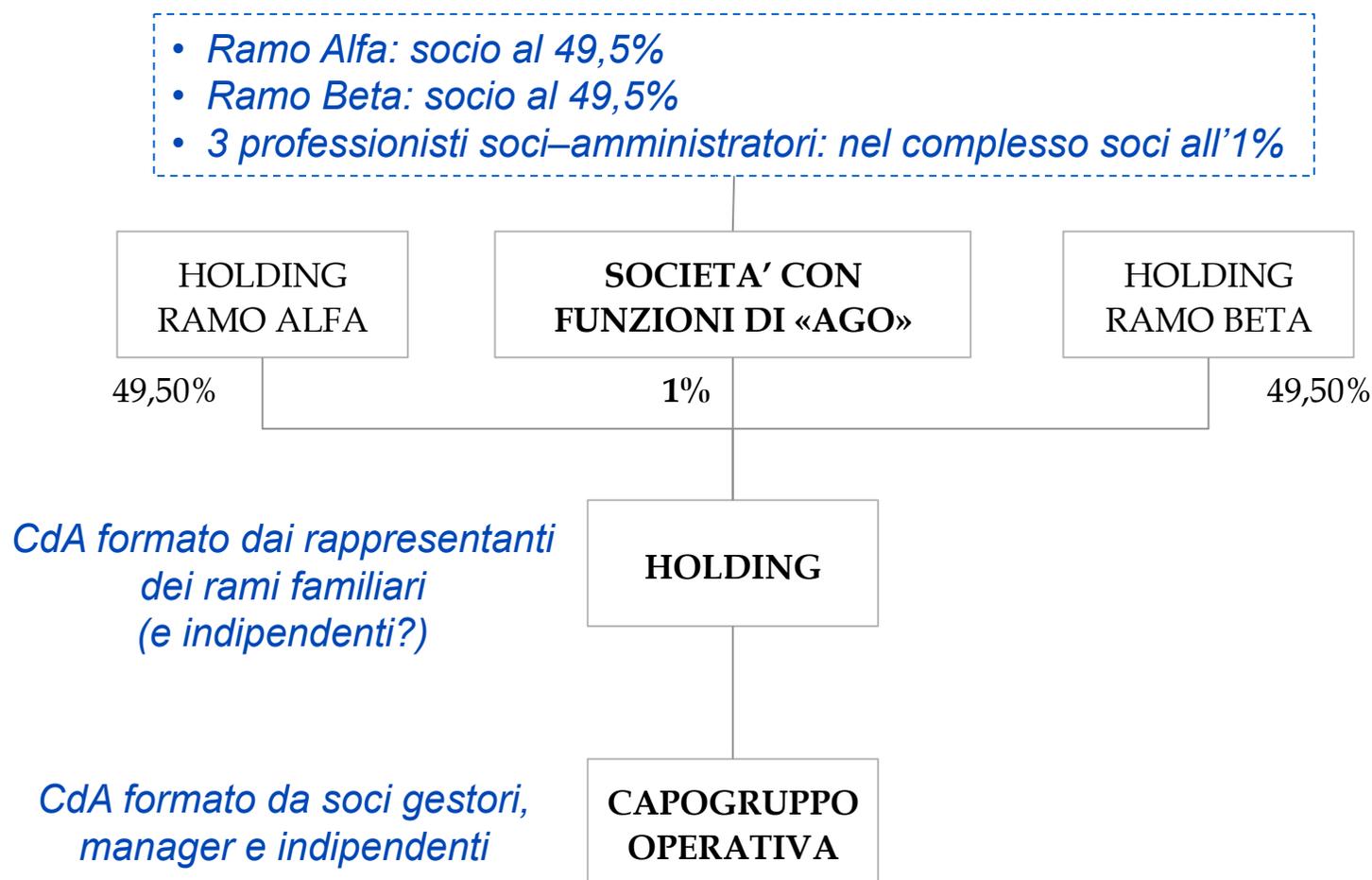
4 holding di Ramo



2. Soluzioni diverse in caso di *governance* al 50:50

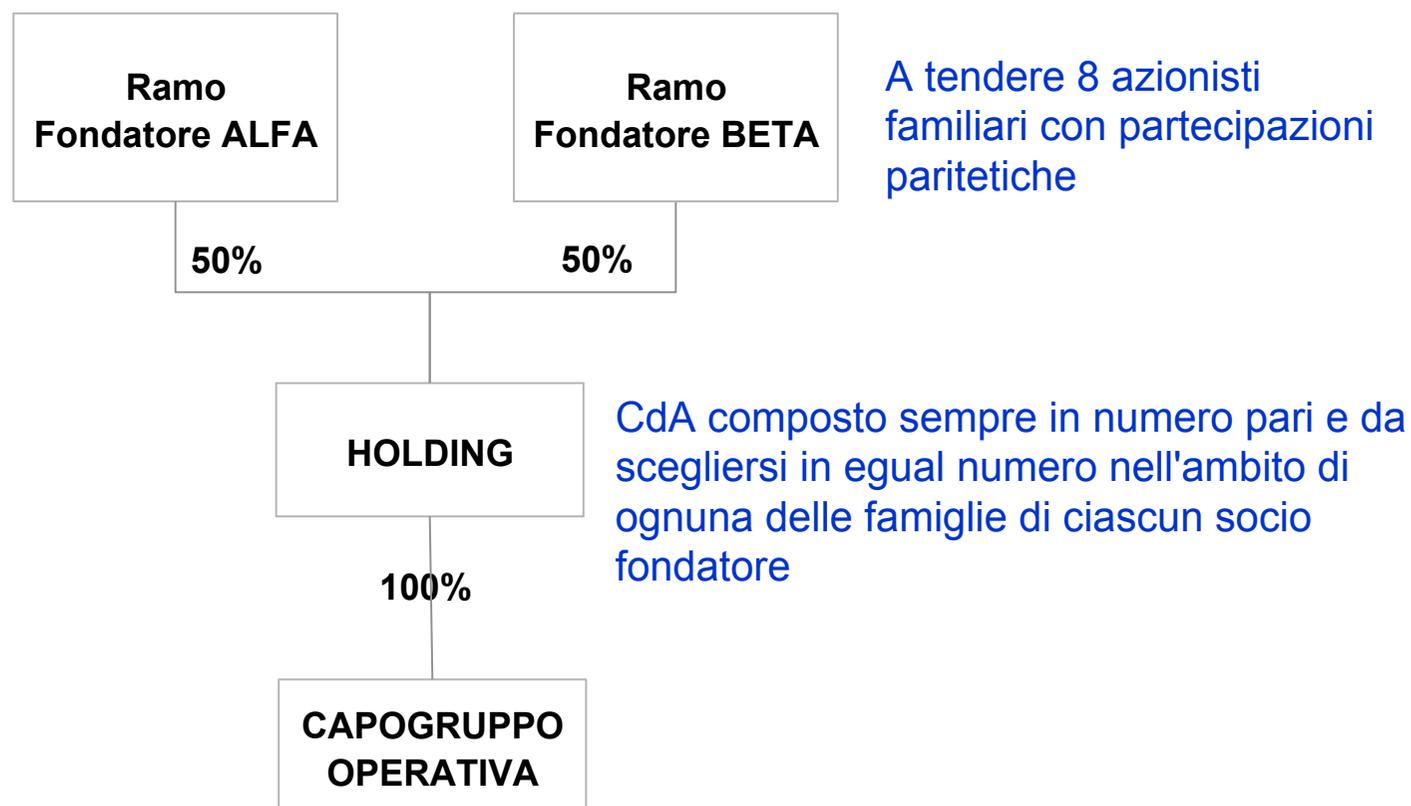
a) professionisti esterni con ruolo di soci-amministratori

Bocconi



2. Soluzioni diverse in caso di *governance* al 50:50 b) assenza di strumenti per gestire i conflitti e costante ricerca di forme di accordo

Bocconi



3. CdA Professionale

• **Bocconi**

I contributi che può apportare un consigliere indipendente

- Fornire esperienze e competenze complementari ai consiglieri (familiari e non) con ruoli manageriali in azienda
- Rappresentare un interlocutore sfidante nella fase di formulazione degli obiettivi e delle strategie aziendali
- Monitorare e valutare, in modo imparziale, i risultati aziendali
- Favorire il miglioramento del funzionamento del CDA e della qualità del processo decisionale
- Favorire migliori relazioni con altri portatori d'interesse (banche, fornitori, clienti, ...)

Il profilo dei consiglieri indipendenti

- Persone equilibrate, indipendenti nei giudizi, motivate, integre moralmente
- *Alta seniority*
- Comprovata reputazione come imprenditori e/o manager (o consulenti aziendali)
- Ex membri di un CdA, preferibilmente di un'azienda familiare
- Portatori di esperienze internazionali