

Bolzano, 17 ottobre 2019

Non c'è vento a favore per chi non conosce il porto

CONTINUITÀ GENERAZIONALE E GOVERNANCE AZIENDALE NELL'IMPRESA FAMILIARE

Luca Petoletti

Agenda

- Sfide e rischi per le imprese familiari con il trascorrere del tempo
- Gli errori più frequenti
- Alcuni aspetti fondamentali da tutelare/assicurare
- Aree/strumenti concreti di intervento

Agenda

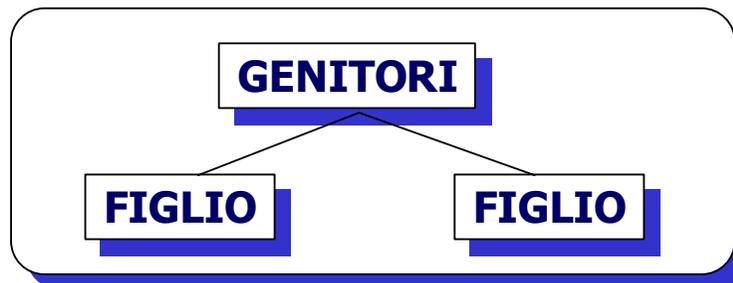
- **Sfide e rischi per le imprese familiari con il trascorrere del tempo**
- Gli errori più frequenti
- Alcuni aspetti fondamentali da tutelare/assicurare
- Aree/strumenti concreti di intervento

Il trascorrere del tempo gioca fortemente a sfavore

- Tutto cambia (singolo, Famiglia, *business*)
- Ereditarietà della vocazione?
- Spinta ad andare d'accordo

Stadi di sviluppo della famiglia

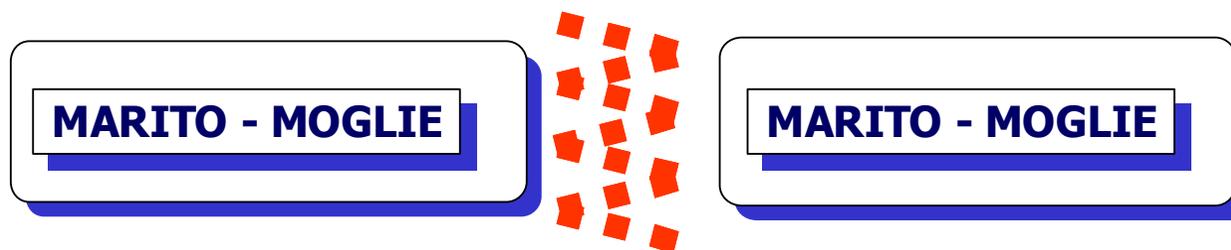
1°Stadio



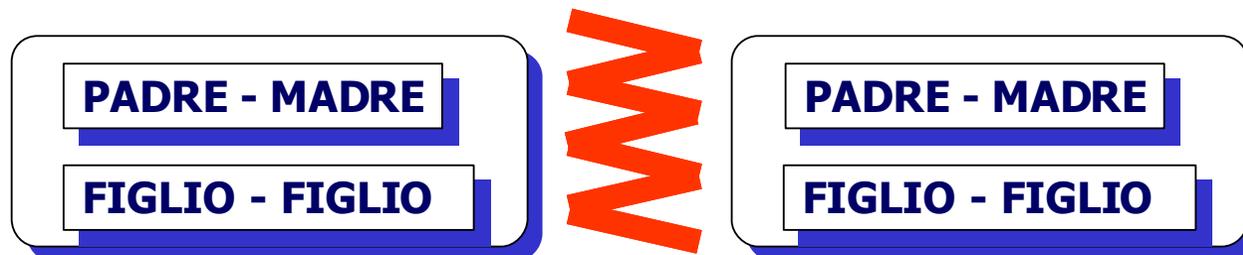
2°Stadio



3°Stadio



4°Stadio



Agenda

- Sfide e rischi per le imprese familiari con il trascorrere del tempo
- **Gli errori più frequenti**
- Alcuni aspetti fondamentali da tutelare/assicurare
- Aree/strumenti concreti di intervento

Dove più spesso si scivola (1/2)

- Non distinzione tra dinamiche familiari e aziendali
- Non distinzione tra il ruolo della proprietà (in quanto tale) e quello dei gestori
- Non rispetto dei ruoli operativi/lavorativi
- Mancanza di criteri per familiari e coniugi/conviventi in azienda

Dove più spesso si scivola (2/2)

- Carenza di informazioni/comunicazioni
- Non rispetto di alcune regole di comportamento
- Difficoltà con i compensi e i *benefit*
- Imbarazzo/continuo rinvio vs. temi importanti per non toccare equilibri delicati (e spesso fragili!)

30 maggio 2018

la Repubblica.it

Melegatti, guerra in famiglia. La figlia di Ronca contro la seconda moglie: "Ha distrutto l'azienda"



Gli striscioni di protesta davanti alla sede della Melegatti (ansa)

In un post su Facebook Silvia Ronca, erede di Salvatore, scomparso nel 2005, dice la sua dopo il fallimento deciso dal tribunale. E lancia precise accuse alla compagna del padre, senza nominarla mai



12 luglio 2018

CORRIERE DELLA SERA / ECONOMIA

I figli maschi contro mister San Carlo: «Ha dato l'azienda a nostra sorella»

La «guerra delle patatine» vale il controllo di un gruppo alimentare da 315 milioni di fatturato l'anno. Il pm archivia la richiesta di un amministratore di sostegno: nessuna circonvenzione ai danni del padre Alberto Vitaloni

1 novembre 2015

CORRIERE DELLA SERA / ECONOMIA

IL CASO

**Ambrosoli, la famiglia si spacca
La guerra del miele in tribunale**

Il ricorso di quattro dissidenti poi l'ordinanza che blocca l'aumento di capitale varato a maggio. Le crepe all'interno della famiglia iniziate nel 2014

La dinastia della camomilla litiga per spartirsi l'eredità

Le ville, i quadri e i libri, i Bonomelli in tribunale



L'uomo che ha diffuso in Italia il caffè Hag e l'acqua Levissima prende la penna e accusa: mi hanno derubato di tutto

CHE FIABA AMARA, SIGNOR BERGER

È stato un imprenditore nell'Italia della rinascita, unendo genio e pragmatismo. Finché figli e consulenti...

di Giuseppe Romano

Le fiabe classiche finiscono col "vissero felici e contenti". Dopo le difficili, complicate, straordinarie vicende di cui sono intrecciate, par scontato che la felicità sia un premio meritato e ormai intangibile. Una realtà così acquisita, normale e quotidiana che non c'è bisogno di aggiungere e di sapere nient'altro. Fuori dai gual, principe e principessa, o spazzacamino e guardiana d'ocche. Insomma, i protagonisti della fiaba - spariscono allo sguardo con la loro promessa di felicità privata, riservata soltanto a loro oltre la parola "fine" che congeda il lettore.

Questo, almeno, raccontano le fiabe antiche. Invece ai giorni nostri le imprese eccezionali, le storie memorabili, non è detto finiscano in gioia come le fiabe né in gloria come i salmi. Anche perché sono diventate ben più prosaiche. In luogo di lupi, orchi, draghi, maghi e fattucchiere prosperano scalate, trust, fiduciarie, banche, finanziarie, eccetera.



ne. Che è diventato adulto a quattordici anni. Ma il dopoguerra è stagione di rinascita. E per gente dotata di talento e capacità d'iniziativa, il futuro è roseo. L'ascesa della Crippa & Berger, benché turbata dalla morte precoce di entrambi i titolari, è imperiosa. Dapprima nelle farmacie e poi nelle drogherie: il caffè Hag fa fortuna tra gli italiani per l'aroma identico a quello della bevanda comune, associato a vantaggi cardiocirculatori. L'acqua minerale diventa man mano immancabile sulla tavola degli italiani e poi anche all'estero.

Traditori e tradimenti

Tommy Berger, diventato capofamiglia e capitano d'industria a ventun anni, nel 1992 cede un'azienda così florida da ricavarne trecentosessantamiliardi di lire in totale, la metà esatta per sé. A sessantatré anni è un uomo ricco che ha raggiunto la vetta dopo una strada tortuosa e ripida, inventando o importando prassi innovative e superando ostacoli che si chiamano cessioni, acquisizioni, concorrenti, ricattatori, minaccia di sequestri familiari. E, buon ultimo, il ciclone Mani pulite.

Campari, 100 milioni di risarcimento chiudono la «dynasty»

Paolo Stefanato
da Milano

● «Squeeze out». Su questa espressione finanziaria anglosassone, vagamente onomatopeica, si è giocata una delle più accese controversie familiari degli ultimi anni, che

La sentenza sullo scontro nella famiglia Garavoglia: una delle sorelle fu illecitamente estromessa dal controllo del gruppo



Le imprese familiari che adottano soluzioni concrete in termini di governo familiare e aziendale hanno *performance* e solidità superiori

Agenda

- Sfide e rischi per le imprese familiari con il trascorrere del tempo
- Gli errori più frequenti
- **Alcuni aspetti fondamentali da tutelare/assicurare**
- Aree/strumenti concreti di intervento

Tre esigenze chiave

- Tutela Impresa
(gestendo i cambiamenti e favorendo la crescita)
- Tutela Famiglia/e
- Aggiornabilità delle soluzioni

Alcuni aspetti fondamentali nel rapporto Famiglia-Impresa

- Equilibrio fra Famiglia e Impresa
- Rispetto dei ruoli
- Governabilità
- Rispetto delle vocazioni e cura dei percorsi dei giovani
- Attrattività aziendale vs. talenti
- Professionalità nei ruoli direttivi
- Trasparenza
- Omogeneità proprietaria
- Flessibilità

Agenda

- Sfide e rischi per le imprese familiari con il trascorrere del tempo
- Gli errori più frequenti
- Alcuni aspetti fondamentali da tutelare/assicurare
- **Aree/strumenti concreti di intervento**

Aree/strumenti concreti di intervento

- Patti di *governance* e generazionali
(Regole e progettazione del futuro)
- Formazione diffusa per i ruoli di Socio ed eventuale membro del CdA
(Competenze e dialogo)
- Affiancamento ai giovani
(Vocazioni e competenze)

Patto di *governance* e generazionale

Sistema di regole, di criteri e di meccanismi condivisi e sottoscritti, attraverso il quale i membri della Famiglia convengono liberamente di autovincolare i propri comportamenti nei rapporti con l'Impresa, a salvaguardia di valori e interessi comuni e superiori

Possibili contenuti di un Patto di governance e generazionale: ipotesi da un caso concreto (1/2)

- Valori guida della Famiglia
- Regole per il rispetto dei ruoli
- Presenza di familiari in azienda: requisiti d'entrata, modalità di carriera e condizioni per accedere a posizioni di responsabilità
- Definizione del ruolo della Famiglia e del ruolo del *management*, anche per poter attrarre e conservare *manager* esterni di elevata capacità
- Modalità per tutelare la governabilità dell'Impresa (assetto societario, meccanismi di sblocco, *quorum*)

Possibili contenuti di un Patto di governance e generazionale: ipotesi da un caso concreto (2/2)

- Criteri di nomina e modalità di funzionamento del Consiglio di Amministrazione
- Compiti e modalità di decisione e di funzionamento del Consiglio di Famiglia
- Regolamentazione del trasferimento delle quote proprietarie
- Politica dei compensi e dei dividendi
- Individuazione e riduzione delle aree di possibile conflitto di interesse (non concorrenza fra i membri della famiglia, ecc.)
- Criteri per comporre eventuali conflitti
- Meccanismi laterali di supporto (Garante, Persona esperta)
- ...

IL **PERCORSO** PER
REALIZZARE QUESTE
ATTIVITÀ È IMPORTANTE
QUASI QUANTO I **CONTENUTI**

Aree/strumenti concreti di intervento

- Patti di *governance* e generazionali
(Regole e progettazione del futuro)
- Formazione diffusa per i ruoli di Socio ed eventuale membro del CdA
(Competenze e dialogo)
- Affiancamento ai giovani
(Vocazioni e competenze)

Occorre che **tutti i membri** della **Famiglia**, nessuno escluso, abbiano le **conoscenze** e le **competenze** per svolgere in modo efficace i **ruoli di Proprietario** e di eventuale **Consigliere di Amministrazione**

Alcuni temi chiave

- Analisi e interpretazione del bilancio
- Aspetti fondamentali di finanza
- Aspetti fondamentali di *governance* e diritto societario
- Lavorare in squadra

Aree/strumenti concreti di intervento

- Patti di *governance* e generazionali
(Regole e progettazione del futuro)
- Formazione diffusa per i ruoli di Socio ed eventuale membro del CdA
(Competenze e dialogo)
- Affiancamento ai giovani
(Vocazioni e competenze)

I quesiti fondamentali per ogni giovane:

- *Chi sei?*
- *Qual è il tuo sogno?*
Chi vuoi diventare/essere, quando?
- *Cosa devi acquisire per diventare chi vuoi?*

Carriera: i fattori di successo

1° Stadio

Farsi accettare

(umiltà, disponibilità, passione)

2° Stadio

Farsi valere

(capacità di farsi carico, di conseguire obiettivi)

3° Stadio

Farsi seguire

(*leadership*)

Occorrono:

- 1. Regole** chiare ed esplicitate che siano
 - adeguatamente **condivise** e **assimilate**
 - **monitorate** e **applicate** nel tempo
- 2. Formazione** per i ruoli di **Socio** e di eventuale **Consigliere di Amministrazione**
- 3. Stile** comportamentale positivo e massima **professionalità** nei **giovani** interessati a una carriera in azienda

In sintesi, il percorso è anche una **sfida culturale**

*« Chi lavora con le mani è un manovale,
chi lavora con le mani e con la testa
è un artigiano,
chi lavora con le mani, con la testa e con il
cuore è un artista »*

Cit. San Francesco D'Assisi

Grazie per l'attenzione!

Luca Petoletti

luca.petoletti@ambrosetti.eu