



Modello di Solidità della Famiglia Imprenditoriale e Continuità dell'Azienda Familiare (SoCo©)

*Misurare e intervenire nel sistema complesso Famiglia Imprenditoriale e
Azienda Familiare*

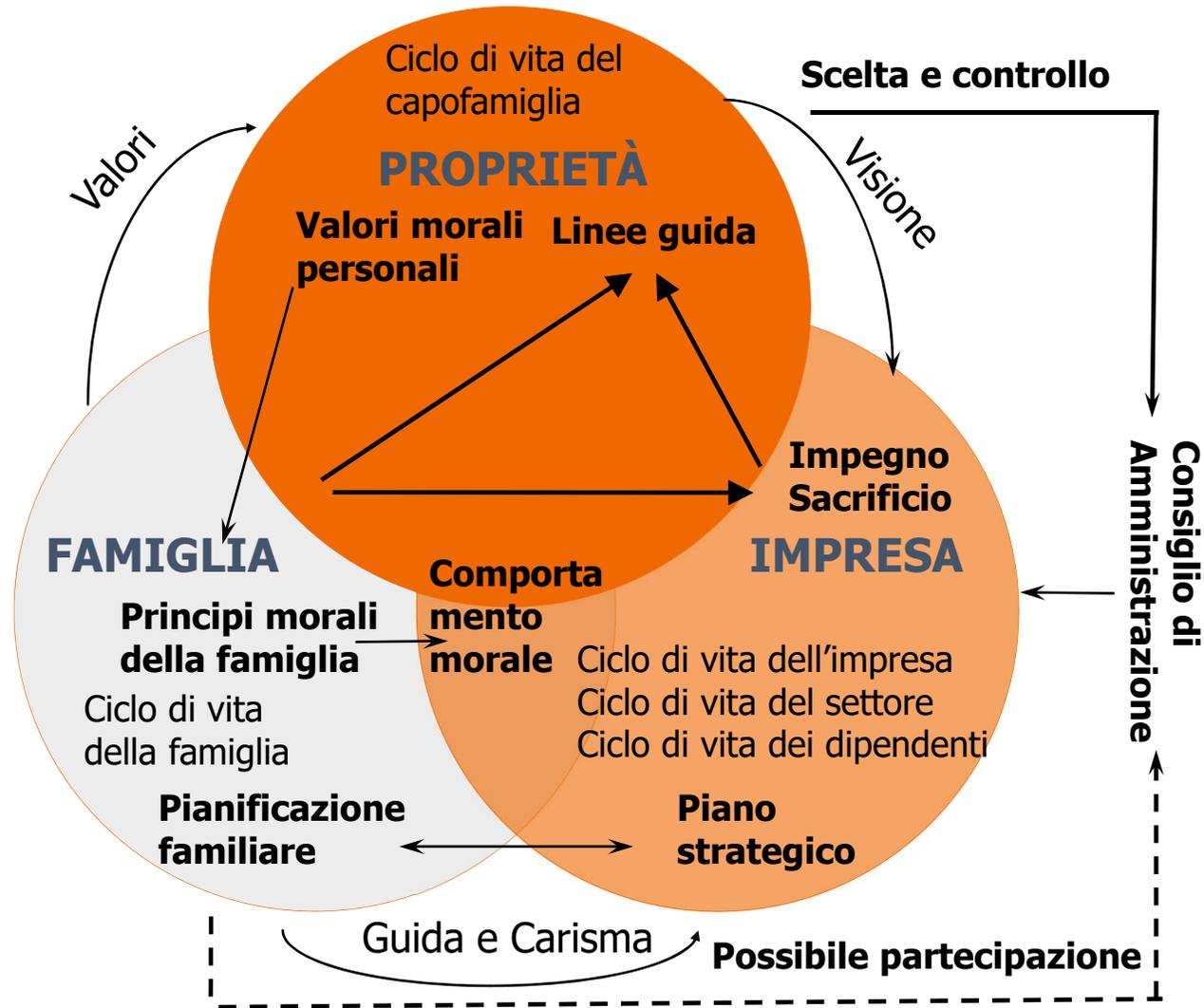
Gennaio 2019

Bernardo Bertoldi
Augusto Bargoni

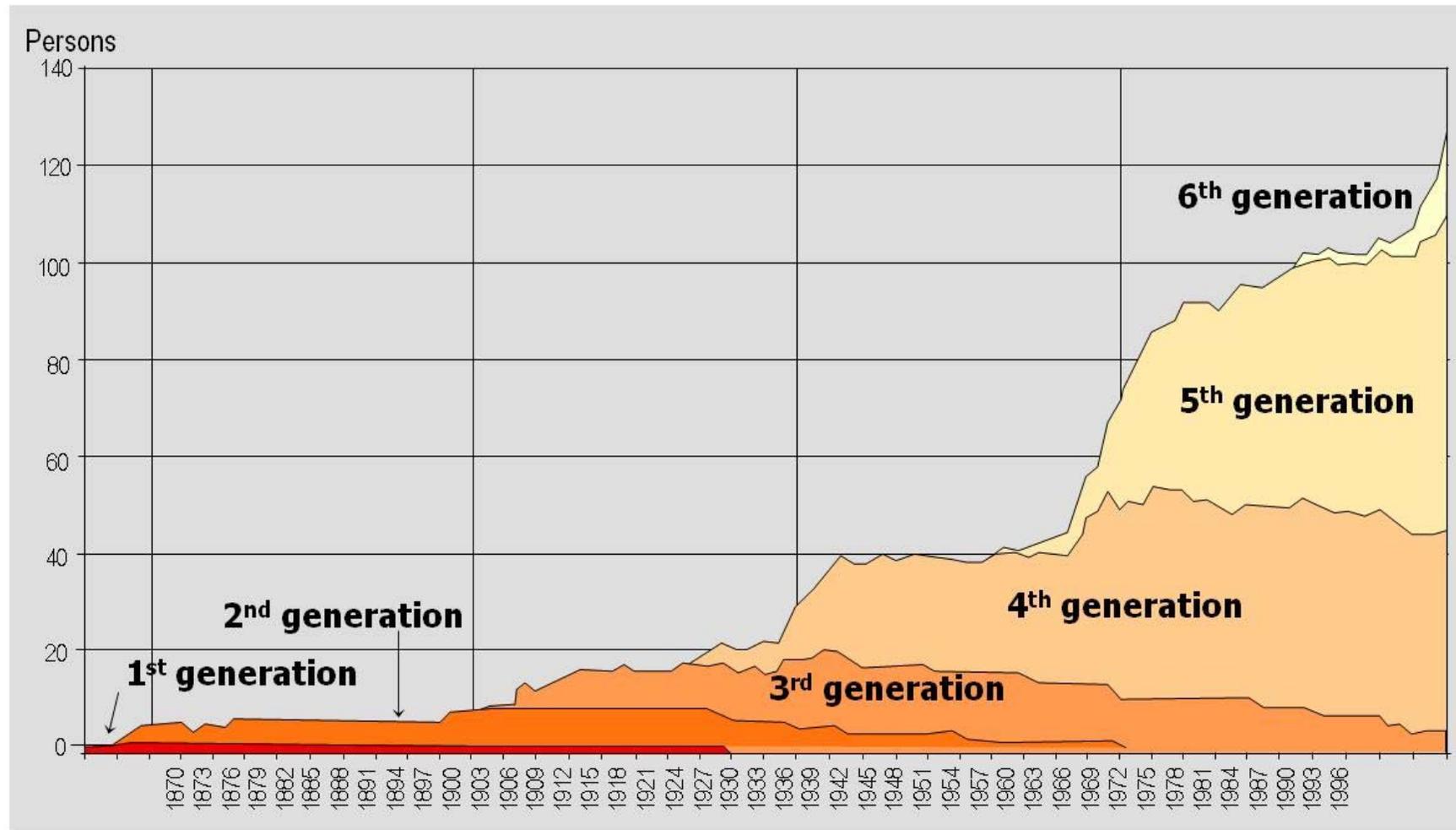
Agenda

- 1** **Il capitalismo familiare come modello dinamico in equilibrio**
- 2** Il modello di Solidità della Famiglia Imprenditoriale e Continuità dell'Azienda Familiare (SoCo©)

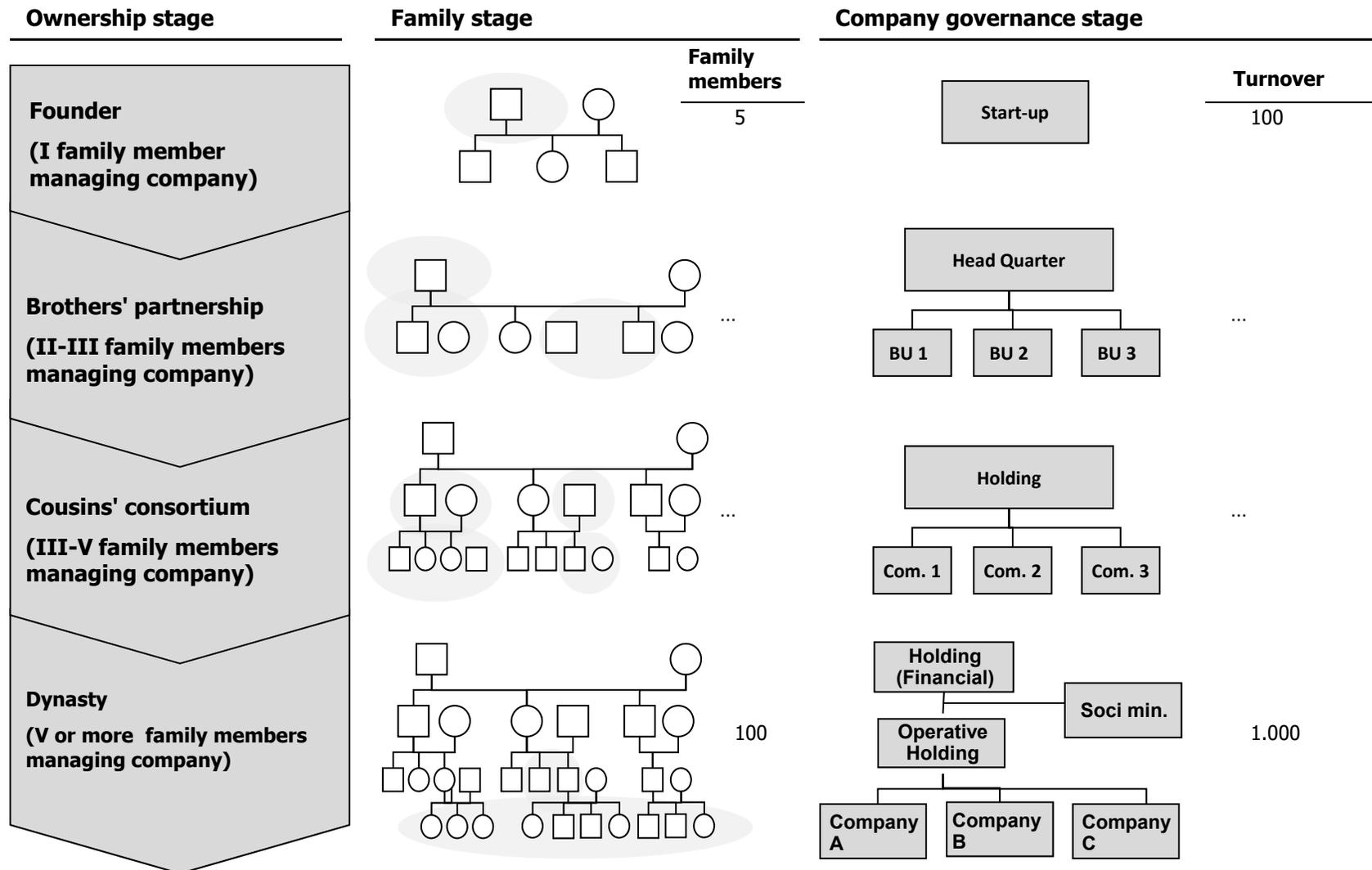
John Davis nel 1982 ha definito l'azienda di famiglia come un modello dinamico che deve cercare un equilibrio attraverso un sistema di «checks and balances» che diano Solidità e Continuità



Con il passare del tempo e il succedersi delle generazioni la numerosità dei familiari rende più complesso il sistema (1/2)



Con il passare del tempo e il succedersi delle generazioni la numerosità dei familiari rende più complesso il sistema (2/2)



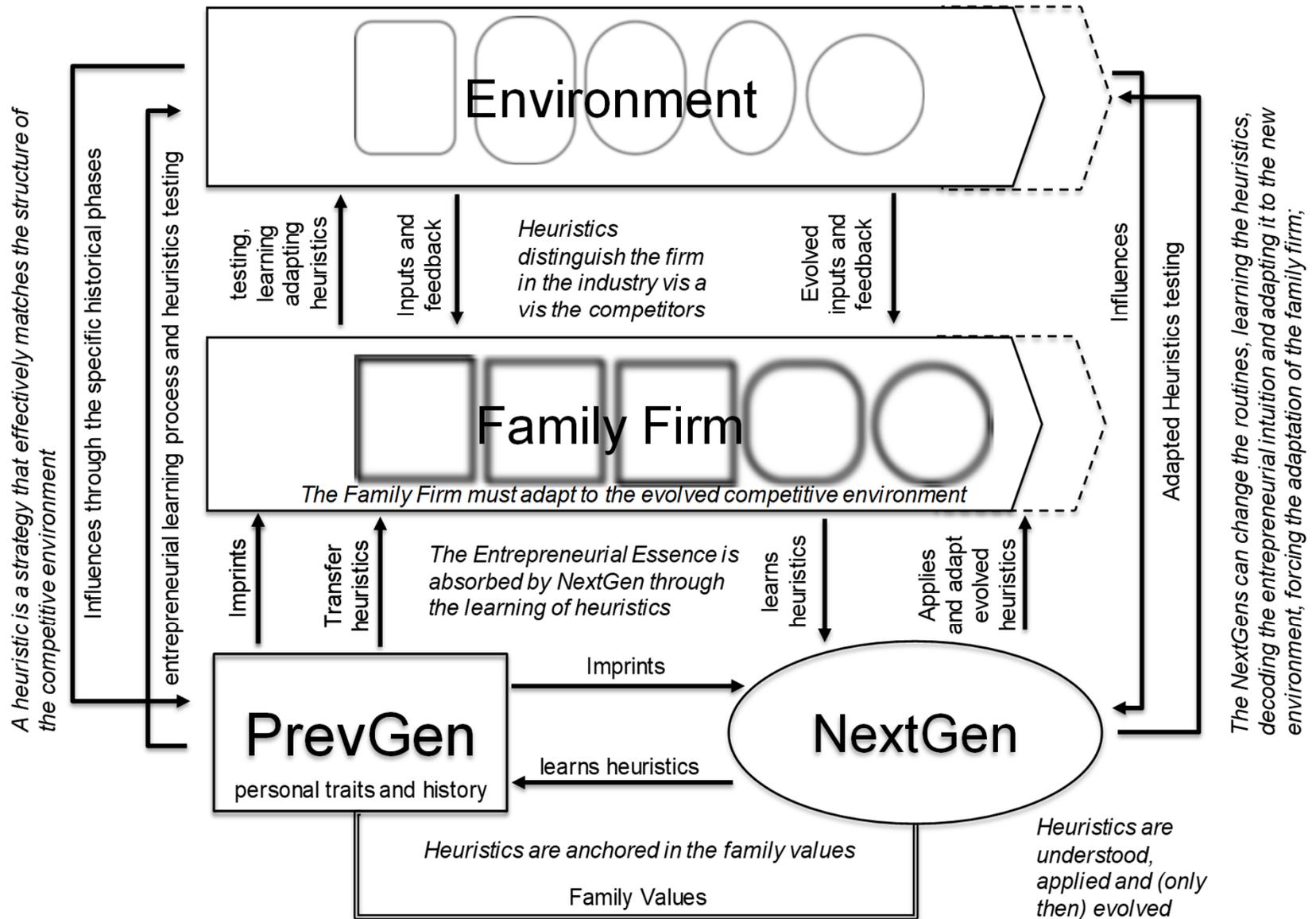
Confidential

Source: Bertoldi & Pucciarelli (2011)

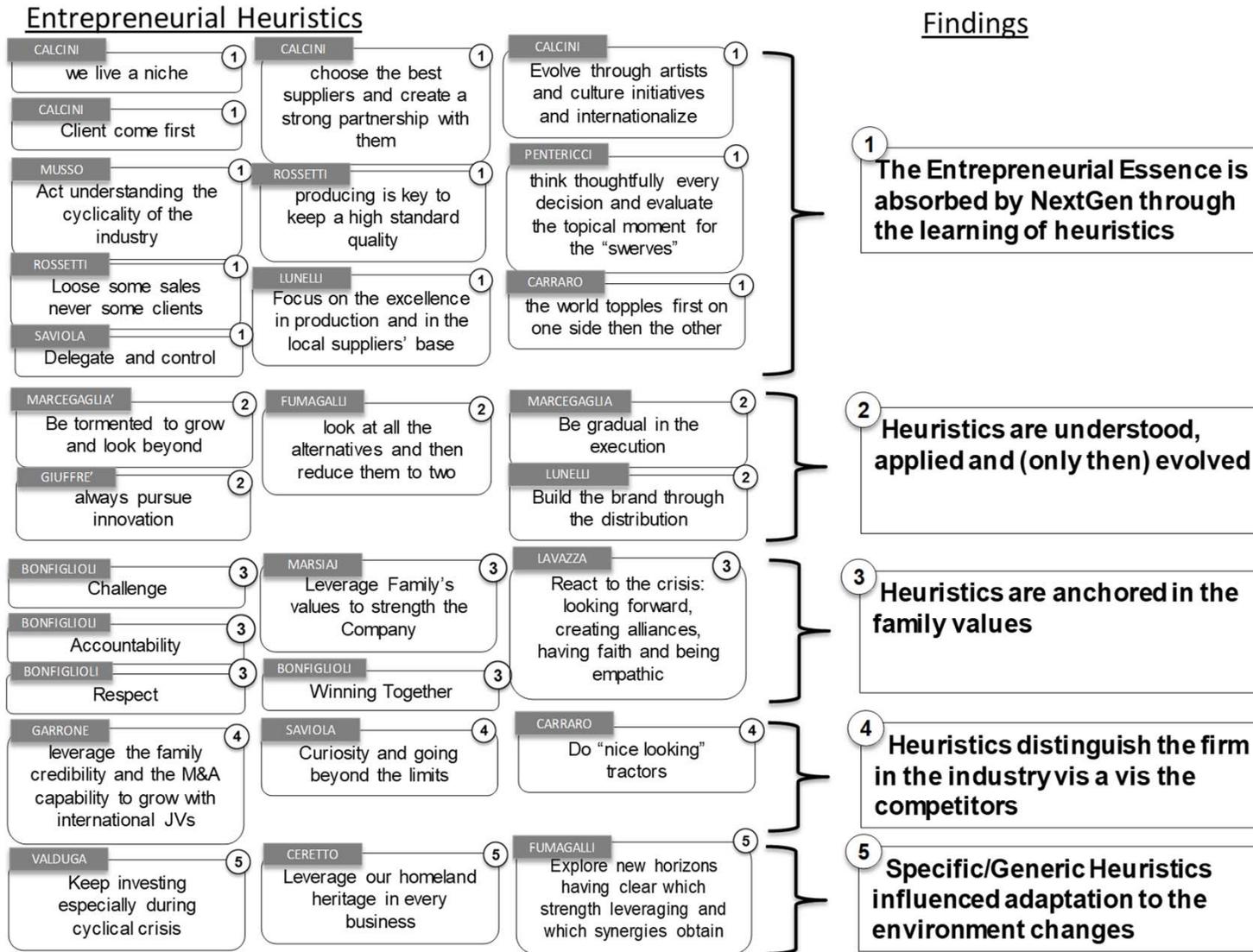
La Solidità (So) è assicurata dall'affrontare alcune decisioni chiave per la governance della Famiglia Imprenditoriale

	Famiglia	Proprietà	Impresa
Sfide intergenerazionali	<ul style="list-style-type: none"> • Come educare/crescere la generazione successiva • Come avere una rendita dopo aver lasciato l'attività 	<ul style="list-style-type: none"> • Come sviluppare il patrimonio familiare • Come suddividere il patrimonio familiare tra i discendenti • Come scegliere la struttura proprietaria per le prossime generazioni • Come rendere disponibile la proprietà 	<ul style="list-style-type: none"> • Come sviluppare l'impresa • Come crescere e scegliere il futuro leader • Come strutturare la successione • Come lasciare l'attività operativa
Sfide peculiari			
Fondatore (I generazione)	<ul style="list-style-type: none"> • Come avere interessi fuori dall'attività aziendale • Come creare un'istituzione filantropica 	<ul style="list-style-type: none"> • Sfide intergenerazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Sfide intergenerazionali
Fratelli (II-III generazione)	<ul style="list-style-type: none"> • Come mantenere una cultura comune tra cugini 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio tra capitale per l'impresa e per la famiglia • Composizione dell'azionariato e controllo • Come lanciare/organizzare nuove attività imprenditoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare il capitale per la crescita • Ingresso, carriera e retribuzione dei familiari • Come formare/scegliere il gruppo dirigente
Cugini (III-IV generazione)	<ul style="list-style-type: none"> • Come mantenere una cultura comune tra i diversi rami familiari • Come gestire un conflitto insanabile tra familiari 	<ul style="list-style-type: none"> • Educare i familiari azionisti non operativi • Rapportarsi con soci esterni alla famiglia • Definire strategia di asset allocation • Diversificare gli investimenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgere e supportare il management • Scelta degli investimenti (i.e. Settori) • Organizzare le attività operative se diversificate
Dinastia (V generazione e successive)	<ul style="list-style-type: none"> • Come mantenere una cultura comune e un senso di appartenenza alla Famiglia Imprenditoriale • Come definire il perimetro della Famiglia Imprenditoriale (crescita vs. Potatura) • Come garantire una equa distribuzione della ricchezza ai vari familiari 	<ul style="list-style-type: none"> • Come garantire rappresentatività ed informazioni ai membri/rami della famiglia • Come disegnare accordi e strutture legali/societarie tra i diversi membri/rami della famiglia • Come sviluppare la strategia di uscita di familiari/rami o dell'intera famiglia 	<ul style="list-style-type: none"> • Come valutare se continuare ad investire nell'attività principale dell'azienda • Come gestire attività diversificate (Holdings.investment company)
			

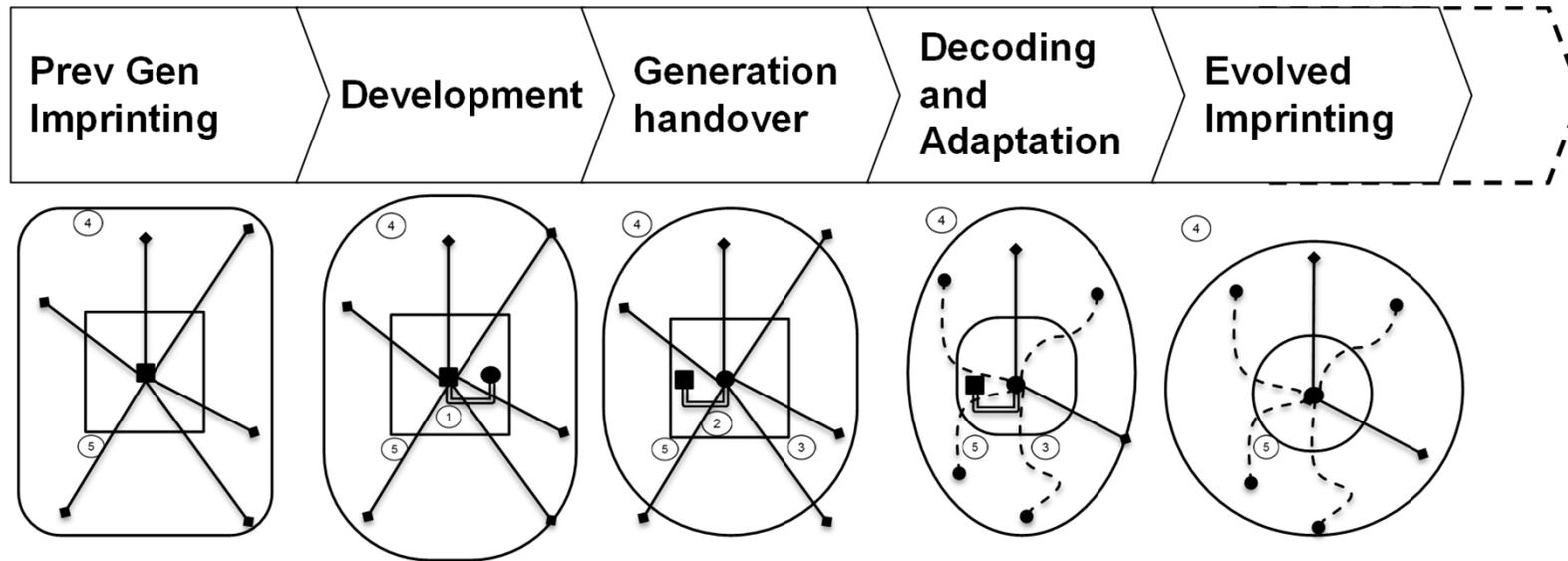
La Continuità (Co) è assicurata dall'evoluzione dell'Essenza Imprenditoriale della Famiglia (1/3)



La Continuità (Co) è assicurata dall'evoluzione dell'Essenza Imprenditoriale della Famiglia (2/3)

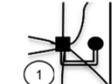


La Continuità (Co) è assicurata dall'evoluzione dell'Essenza Imprenditoriale della Famiglia (3/3)



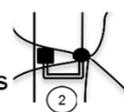
The Entrepreneurial Essence is absorbed by NextGen through the learning of heuristics

In the Development phase, NextGen, cooperating with the PrevGen, absorbs the heuristics



Heuristics are understood, applied and (only then) evolved

NextGen understand and applies the PrevGen heuristics

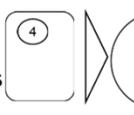


Then heuristics are evolved



Specific/Generic Heuristics influenced the NextGen adaptation to the environment changes

The competitive environment changes



Generic (core) heuristics can be easier adapted to a different dominion, evolving the firm

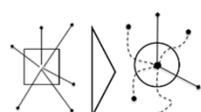
Heuristics are anchored in the family values

PrevGen's heuristics are born in the primordial values, the same values imprinted in the NextGen: this links the generations



Heuristics distinguish the firm in the industry vis a vis the competitors

Heuristics are based on the entrepreneurial family's unique experience in the dominion and characterized the firm



Agenda

- 1 Il capitalismo familiare come modello dinamico in equilibrio
- 2 Il modello di Solidità della Famiglia Imprenditoriale e Continuità dell'Azienda Familiare (SoCo©)**

Il modello SoCo© fornisce un benchmark e identifica le aree di intervento per la Famiglia Imprenditoriale e per l'Azienda Familiare

SoCo© Categorie



SoCo© - Dimensioni

- 1 Struttura della Famiglia
- 2 Unità della Famiglia e dei valori
- 3 Impegno della Famiglia in Azienda
- 4 Capacità imprenditoriale della Famiglia
- 5 Educazione della NextGen
- 6 Pianificazione finanziaria famiglia-azienda
- 7 Coinvolgimento dei membri della Famiglia
- 8 Sistema di governance
- 9 Continuità aziendale
- 10 Sviluppo della NextGen
- 11 Essenza imprenditoriale
- 12 Visione di lungo termine
- 13 Pianificazione strategica
- 14 Management

Sistema di misurazione SoCo©

Il modello SoCo© attraverso 70 misurazioni analizza 14 dimensioni caratteristiche, fornendo uno score ponderato su base 100.

Le 3 categorie raccolgono le 14 dimensioni evidenziando i punti di forza e debolezza, fornendo un benchmark con un campione significativo e con il primo decile del campione stesso.

SoCo© permette di identificare su quali aree sia necessario intervenire. Attraverso un insieme di euristiche il modello propone 35 possibili strumenti di soluzione generati dalle 70 domande

Le dimensioni di SoCo© (1/6)

Struttura della Famiglia

1

1. Da quanti familiari è composta la Famiglia Imprenditoriale?
2. Quale generazione esprime il capofamiglia? (la prima generazione è quella del fondatore)
3. Quale generazione rappresenta il più giovane dei familiari? (la prima generazione è quella del fondatore)
4. Quando è stata fondata l'azienda di famiglia? (nel caso di più di un'azienda posseduta indicare la data della prima)

Unità della famiglia e valori

2

1. La famiglia ha un Consiglio di Famiglia o tiene degli incontri regolari tra familiari?
2. La Famiglia Imprenditoriale ha esplicitato e scritto i propri valori (ha una Carta dei Valori)?
3. E' previsto un programma di educazione al capitalismo familiare per i familiari più giovani?

Impegno della Famiglia nell'azienda

3

1. Quanti membri della famiglia sono coinvolti nell'azienda?
2. Quale peso ha l'azienda sul patrimonio totale degli azionisti familiari?
3. Il Capofamiglia tiene informati tutti i membri della famiglia (o un sottoinsieme rappresentativo) riguardo le decisioni e gli accordi di natura strategica/familiare?
4. I membri della famiglia dichiarano che essere azionisti dell'azienda di famiglia sia una responsabilità?
5. Esiste un comitato o un processo per affrontare e risolvere i conflitti tra familiari?
6. L'azienda ha regole e processi per la carriera dei familiari?
7. L'azienda ha regole per la remunerazione dei familiari in azienda?

Le dimensioni di SoCo© (2/6)

Capacità imprenditoriale della Famiglia

4

1. La Famiglia Imprenditoriale è dotata di un sistema che indirizza e/o aiuta i giovani nelle scelte scolastiche e/o lavorative?
2. La Famiglia Imprenditoriale ha regole e processi per valutare i giovani che entrano in azienda?
3. Esiste un successore indicato all'attuale capofamiglia?
4. Esiste un successore indicato all'attuale capoazienda?
5. Il gruppo di potenziali successori viene incoraggiato ad intraprendere esperienze esterne al business al fine di imparare nuovi concetti e sviluppare autostima basata sui propri successi?
6. Da quanti membri esterni/indipendenti è composto il CdA (in percentuale sul numero totale di membri del CdA)
7. La famiglia esamina ed aggiorna gli accordi di famiglia relativi alla proprietà, alla partecipazione nell'azienda di famiglia e alla successione?

Educazione della NextGen

5

1. Alle nuove generazioni viene richiesto di essere informati ed approfondire la storia, i valori, la vision e le relazioni della Famiglia Imprenditoriale?
2. La famiglia istruisce i membri acquisiti e quelli più giovani riguardo il business (in particolare se non lavorano nel business)?
3. I familiari conoscono le regole per l'impiego e la carriera nell'azienda di famiglia?

Le dimensioni di SoCo© (3/6)

Pianificazione finanziaria famiglia-azienda

6

1. La famiglia imprenditoriale adotta un processo strutturato per scegliere i ruoli chiave nell'azienda/e che possiede o nelle società in cui partecipa come investitore?
2. Esiste una holding di famiglia?
3. La holding di famiglia gestisce anche gli investimenti mobiliari, immobiliari e/o non core dei singoli familiari?
4. La holding di famiglia ha un benchmark per valutare il ritorno degli investimenti rispetto al mercato?
5. I membri più competenti della famiglia ricoprono le posizioni con maggior responsabilità?
6. Il Capofamiglia e il Capoazienda sono la stessa figura?
7. La Famiglia Imprenditoriale ha un sistema di accordi che regola il trasferimento di azioni tra familiari?

Coinvolgimento dei membri della Famiglia

7

1. Quanti membri della famiglia sono azionisti (in percentuale sul numero totale dei familiari)?
2. Esiste un percorso per formare familiari come azionisti responsabili?
3. Il Capofamiglia o un suo delegato/sostituto tiene informati i membri azionisti della famiglia sulla strategia e sull'andamento aziendale?
4. I familiari hanno una chiara comprensione delle regole di interazione ed ingaggio tra la famiglia e l'azienda?

Le dimensioni di SoCo© (4/6)

Sistemi di Governance

8

1. È stato identificato un indice di riferimento (benchmark) per valutare il rendimento dell'azienda di famiglia rispetto al mercato o ad aziende dello stesso settore? (Se sì specificare quale)
2. Nel caso la Famiglia Imprenditoriale posseda un gruppo di aziende, quanti sono i CdA chiave per il sistema di governance familiare?
3. Quanti consiglieri membri della famiglia sono presenti nei CdA chiave?
4. Quanti sono i consiglieri indipendenti nei CdA chiave?

Continuità aziendale

9

1. Quale è l'orizzonte temporale residuo della durata in carica del Capofamiglia?
2. Quanti membri della famiglia sono coinvolti nell'azienda?
3. Quanti sono in azienda i familiari con ruoli di top management?
4. Esiste un piano di crisi nel caso di impossibilità del capo famiglia ad esercitare il suo ruolo?
5. Esiste un piano di sviluppo personale e di carriera per i membri del gruppo di successione (i.e. membri della famiglia che sono i potenziali successori del Capofamiglia e/o del Capoazienda)?
6. Nella valutazione dei passaggi di carriera dei top manager (familiari e non) vengono valutati e confrontati profili interni ed esterni (e.g. per valutare le capacità sviluppate internamente e/o ricercare capacità sviluppate esternamente ma necessarie per ricoprire un determinato ruolo)?

Le dimensioni di SoCo© (5/6)

Sviluppo delle
nuove
generazioni

10

1. Quale affermazione identifica meglio la Famiglia Imprenditoriale:
 - Sin da piccoli i familiari vengono esposti all'azienda (tempo passato negli uffici, discussioni in famiglia, visite in fabbrica)
 - I familiari crescono liberi di poter scegliere il proprio futuro
 - Il livello di esposizione all'azienda di famiglia è saltuario e guidato dall'interesse del singolo giovane
2. Quale affermazione identifica meglio la Famiglia Imprenditoriale:
 - Tutti i familiari che hanno interesse sono i benvenuti in azienda
 - Solo un familiare per volta entra in azienda
 - I familiari che dimostrano interesse, possono entrare in azienda se hanno le competenze richieste per una posizione di cui l'azienda ha bisogno
3. Quale affermazione identifica meglio la Famiglia Imprenditoriale:
 - Ci aspettiamo che i familiari siano coinvolti il prima possibile nell'azienda di famiglia
 - Ci aspettiamo che i familiari facciano prima una carriera di successo lontano dall'azienda di famiglia
 - Ci aspettiamo che i familiari con un percorso di studi affine alle posizioni aperte entrino in azienda
4. Il gruppo di successione è istruito e/o guidato da qualcuno oltre i membri familiari?
5. La nuova generazione ha l'opportunità di confrontarsi con i propri pari di altri business di famiglia per condividere e discutere temi rilevanti di Capitalismo Familiare?
6. Ai membri delle nuove generazioni è assegnato un mentore?

Le dimensioni di SoCo© (5/6)

Essenza Imprenditoriale

11

1. Esiste una visione condivisa dal capofamiglia, capoazienda e da elementi chiave della famiglia imprenditoriale su come sarà l'attività di famiglia tra 15 anni?
2. Le qualità imprenditoriali che definiscono la Famiglia Imprenditoriale sono identificate ed esplicitate? Quali sono?
3. Esiste una chiara suddivisione tra i compiti dell'imprenditore e del management? (in caso affermativo descrivere)

Visione a lungo termine

12

1. Esiste, anche se non formalizzato, un piano imprenditoriale? (il piano strategico affronta le sfide chiave dei prossimi 5 anni e direziona l'attività manageriale, il piano imprenditoriale definisce su un orizzonte di 10/20 anni in quali business si opererà, quali competenze saranno necessarie e direziona l'attività imprenditoriale)
2. Quanti sono i membri della nuova generazione che potranno essere in futuro il Capoazienda?
3. I candidati familiari per posizioni di senior management hanno la possibilità di gestire un centro di profitto e di partecipare al processo di pianificazione di lungo termine?

Pianificazione strategica

13

1. Esiste un piano strategico approvato dal CdA?
2. Ogni quanto si redige un aggiornamento del piano strategico?
3. La società adotta, con cadenza regolare (mensile/trimestrale), sistemi di reportistica sull'andamento del business?
4. La società ha avuto una crescita dei ricavi, negli ultimi 3 anni, superiore alla media di settore?
5. La società adotta un processo di valutazione degli investimenti oltre una determinata soglia? (Se sì indicare la soglia minima in €)

Le dimensioni di SoCo© (6/6)

Management

14

1. L'amministratore Delegato è un familiare?
2. Quanti sono i manager non familiari nelle posizioni manageriali chiave (ad esempio: primi riporti dell'AD)?
3. L'azienda ha un sistema di incentivazione per le figure manageriali chiave (familiari e non)?

Il modello di Solidità della Famiglia Imprenditoriale e Continuità dell'Azienda Familiare (SoCo) ©

Spider Chart: l'output della survey è un Diagramma di Kiviat (grafico a ragnatela) composto dalla media ponderata di ciascuna dimensione in base al peso assegnato ad ogni domanda. Il modello permette un confronto sia con la media delle risposte alla survey che con i best performers (primo quartile)

Solidità della Famiglia Imprenditoriale e Continuità dell'Azienda Familiare (SoCo) ©

