



**Bocconi**

**Cattedra AIdAF – EY  
di Strategia delle Aziende Familiari  
in memoria di Alberto Falck**

# **Innovare la tradizione**

**24 agosto 2017**

***Guido Corbetta***



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

**«È da tener presente che, quantomeno in un'azienda come quella che porta il nostro nome, non sarete dei semplici “eredi” chiamati a gestire con onore il bene lasciato dal fondatore, bensì dei rifondatori: ogni generazione rifonda l'azienda, certo sulla base di quanto le è stato trasmesso, ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo, o addirittura cambiandola totalmente.»**



**Alberto Falck**  
**Lettera ai figli, 1999**

32

Imprese  
GOVERNANCE

## LA FAMIGLIA NON BASTA IN AZIENDA MANAGER E CONSIGLI

Aidaf e Bocconi presentano il codice di autodisciplina per le imprese non quotate. E raccomandano trasparenza

di Maria Silvia Sacchi

Molte imprese, pur essendo nelle condizioni di attrarre capitali utili alla loro crescita, non si quotano perché non amano troppo avere «intrusioni» dentro a ciò che considerano proprio. È uno dei grandi limiti del capitalismo familiare italiano, dove le imprese tendono a rimanere più piccole di quelle di altri Paesi pur avendo imprenditori di talento. Per questo è interessante la proposta di un Codice di autodisciplina per le imprese familiari non quotate che verrà presentata dall'Associazione delle aziende familiari (Aidaf) insieme alla cattedra dell'Università Bocconi Aidaf-EY in strategia delle imprese familiari martedì 23 maggio in Bocconi. Il Codice sarà, poi, varato ufficialmente nel convegno annuale di Aidaf (6 e 7 ottobre a Trieste), per entrare in vigore da gennaio 2018.

### Un lungo lavoro

«È un lavoro che è costato molto in termini di tempo e di impegno, sia del professor Piergiacinto Marchetti provviro di Aidaf, sia del professor Corbetta, titolare della cattedra Bocconi — dice Elena Zambon, presidente Aidaf —. Per noi è una tappa fondamentale». Il tema è quello, appunto, della crescita: «Ci deve essere un passaggio dimensionale — dice la presidente — e per averlo è necessaria una spinta sulla managerizzazione. Ma i manager hanno bisogno di regole chiare e di essere messi nelle condizioni di lavorare al meglio». Per arrivare alla stesura del Codice — la cui adozione sarà volontaria — Aidaf e Bocconi si sono interfacciate con Borsa Italiana, con Assonime (Associazione delle società per azioni), con il comitato Governance delle società quotate e con l'Aifi (Associazione private equity e venture capital). Un lungo lavoro per quella che Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Ey e promotore del Codice insieme a Zambon, definisce «una sfida» (il suo commento a pagina 22).

Chi conosce i numeri dell'annuale Osservatorio Aid (Aidaf-Università Bocconi) capisce perché. Circa un terzo delle imprese familiari (grandi o piccole) è guidata da un amministratore unico. Poco più di un terzo, invece, ha quella che è chiamata leadership collegiale, ovvero due o più co-

amministratori delegati. Quasi la metà delle 7.700 imprese monitorate dall'Osservatorio ha consigli di amministrazione composti esclusivamente da familiari. E più di un quinto ha un capo azienda ultra settantenne. Il codice (che è stato realizzato con l'aiuto concreto di Alessandro Minichilli e Maria Lucia Passador) tocca molti di questi punti. Nell'introdu-

zione, per esempio, spiega che «la tutela del patrimonio aziendale e la separazione tra famiglia e azienda controllata» sono «principi cardine». Al tempo stesso, una «attenzione particolare» deve essere dedicata ai rapporti tra azionisti impegnati a vario titolo e con vari ruoli in attività esecutive e azionisti non impegnati nella gestione. «L'obiettivo è evitare che

questi ultimi non si sentano coinvolti nella vita dell'azienda e, quindi, maturino nel tempo sfiducia verso chi risulta impegnato nella gestione, soprattutto in carenza di risultati aziendali positivi». Per questo «è opportuno individuare criteri per un'adeguata partecipazione alla vita aziendale». Ed è necessario pianificare per tempo la successione affidan-

do questo compito «a un comitato rappresentativo dei vari rami della famiglia, cui partecipi almeno uno dei consiglieri indipendenti».

### I modelli

Il tema che attraversa tutto il Codice è quello della trasparenza: su come avvengono le nomine di vertice, su quelle che sono le strategie aziendali, sulle remunerazioni... Il primo comma del primo articolo afferma, infatti, che «il diritto di informazione degli azionisti rappresenta un principio essenziale».

Quali modelli di governance propone il Codice? In primo luogo che tutte le aziende, anche quelle controllate in maniera totalitaria da un imprenditore, «siano guidate da un consiglio di amministrazione» (ricordiamo i dati sopra: quasi un terzo delle società familiari ha un amministratore unico). Suggestivo, poi, di avere consiglieri esecutivi e consiglieri indipendenti, e per tutti prevede una remunerazione anche se in forme diverse tra esecutivi e indipendenti, di valutare l'opportunità di concentrare «cariche sociali in una sola persona, separando la figura dell'amministratore delegato da quella del presidente» (caso molto frequente nella pratica), di promuovere la diversità all'interno del consiglio, sia in termini di esperienza professionale per avere competenze complementari, sia in termini di età e di genere, sia di personalità e stile di leadership dei consiglieri.

Se la figura del presidente/amministratore delegato è poco opportuna, secondo il Codice anche l'esistenza di più coamministratori delegati va guardata con attenzione. Dove vi fossero si deve «porre particolare attenzione al coordinamento tra i diversi leader aziendali». Nel codice c'è poi una previsione che sembra ovvia ma che evidentemente non lo è: «Nell'interesse degli azionisti — è scritto — ove si registrino ricorrenti risultati economici negativi, si raccomanda di valutare la rotazione al vertice della società. Tale rotazione è consigliabile anche ove di raggiungano limiti di età particolarmente rilevanti». I sentimenti, infatti, spesso non lasciano spazio alla razionalità.



**EY L'imprenditore  
Dell'Anno**  
XXI Edizione

**Il mondo è già  
il tuo mercato?**

**Invia la tua candidatura, hai tempo  
fino al 30 giugno!**

Aperte le candidature alla ventunesima edizione del Premio EY L'imprenditore Dell'Anno®.

Siamo alla ricerca di imprenditori di successo, a capo di aziende italiane, in attività da almeno 3 anni, con fatturato minimo di 25 milioni di Euro.

Una Giuria indipendente da EY selezionerà i vincitori dell'edizione 2017 che verranno premiati a Milano, presso Palazzo Mezzanotte, nel mese di novembre.

Contattaci:  
ey.imprenditore@EY.com | 02 806683602  
Scopri di più: ey.com/it/eyo  
#EYimprenditore

The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

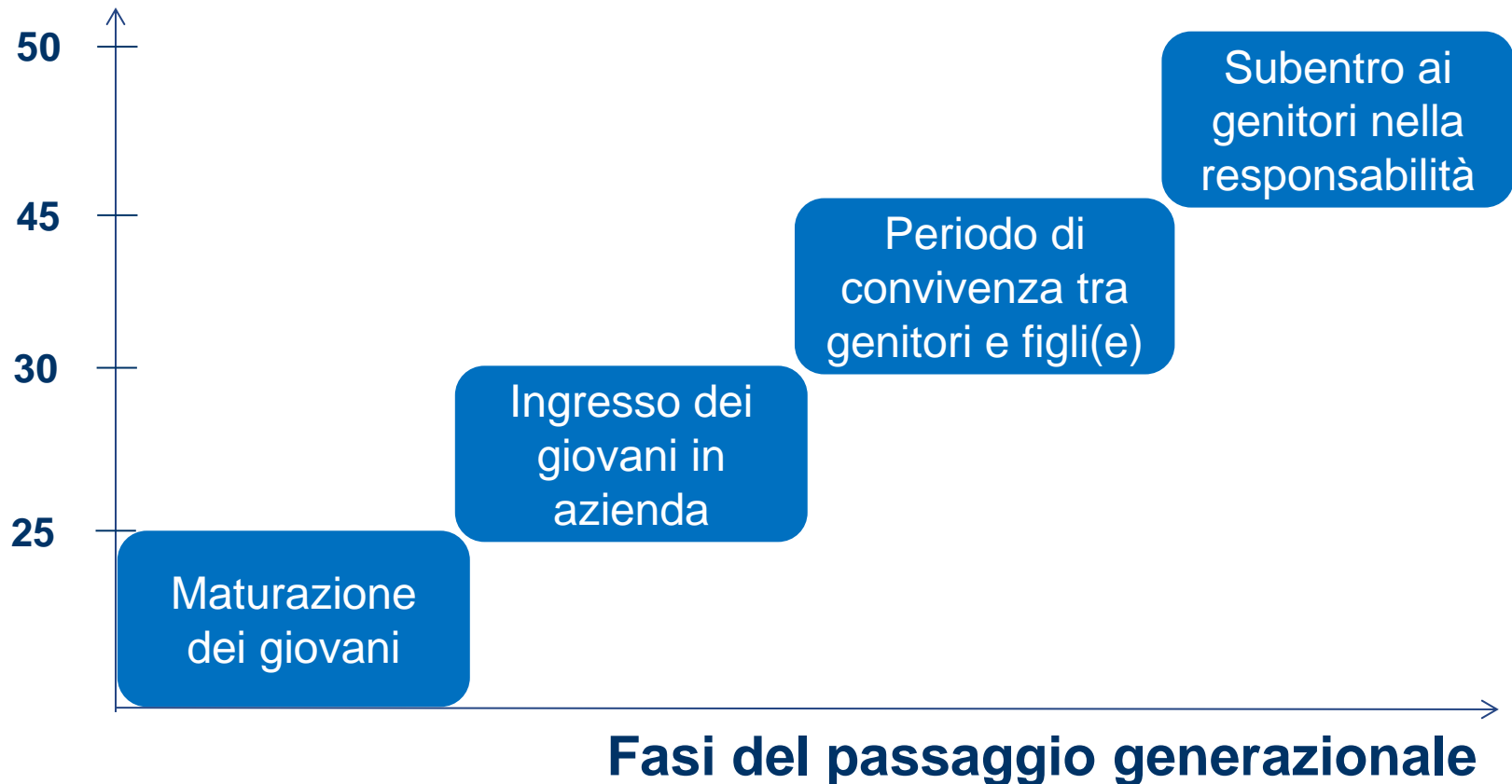
**EY** Building a better working world

**L'Economia**  
di ANSA

**Il passaggio generazionale è qualcosa che si manifesta in un istante, ma che conclude un processo:**

**Età dei successori  
(anni)**

**Bocconi**



215.000

Numero di imprese presenti in Italia con fatturato superiore a 1 mln/Euro

15.898

Numero di imprese presenti in Italia con fatturato superiore a 20 mln/Euro

10.391

Numero di **imprese familiari** presenti in Italia con fatturato superiore a 20 mln/Euro

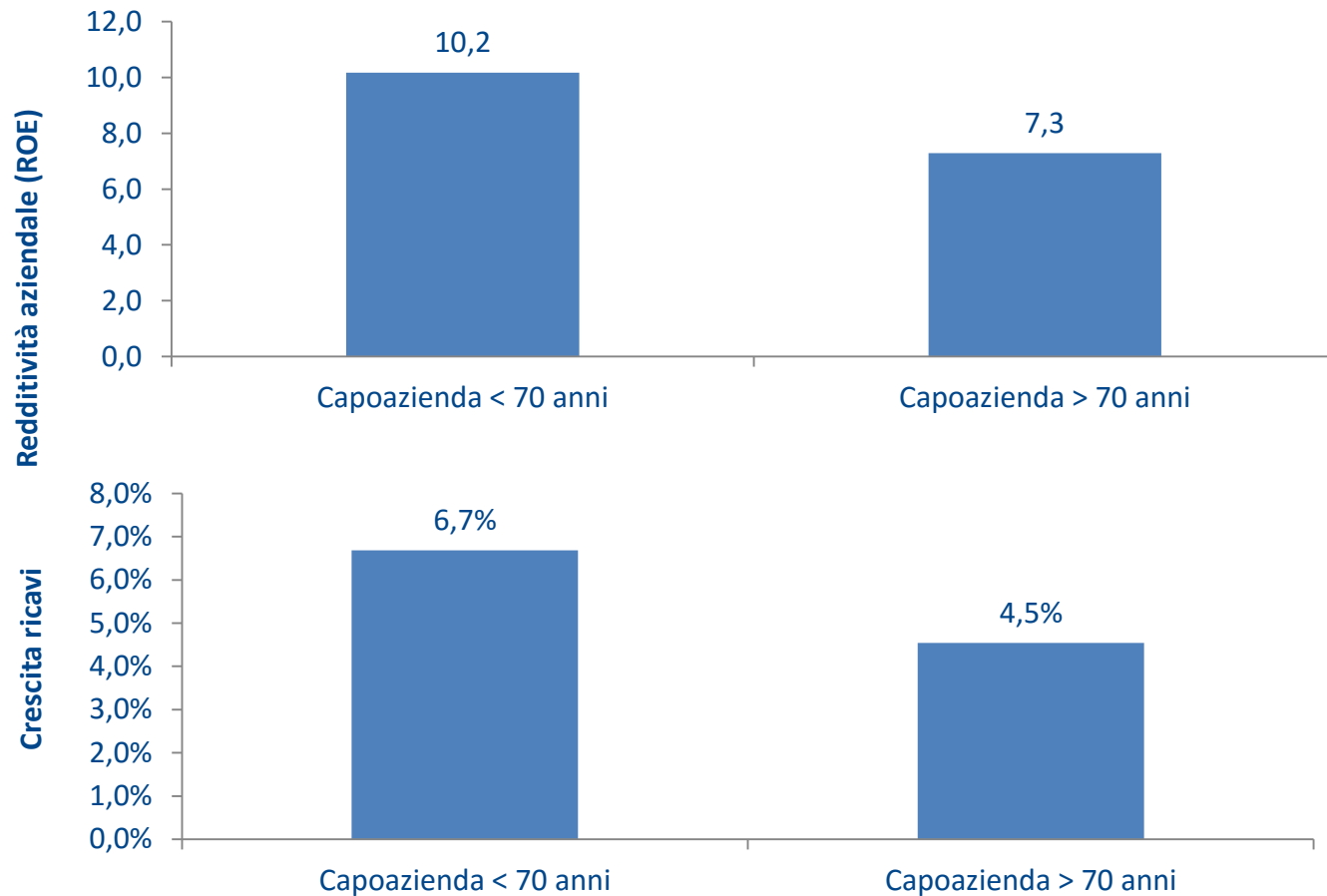
76%

Percentuale di **imprese familiari** con leader familiare

23%

Percentuale di **imprese familiari** guidate da un leader ultra-settantenne

**Gli ultra-settantenni che esercitano ancora il ruolo di leader operativo ottengono performance inferiori.**



**Dal 2001 al 2014, annualmente circa il 2,0% delle imprese familiari è stato oggetto di un passaggio generazionale.\***

**Si può ipotizzare che in Italia nelle imprese familiari con oltre 1 mln € di fatturato si realizzino**

**quasi 3.700 passaggi generazionali all'anno**

\* I passaggi generazionali sono stati identificati tramite le successioni al vertice che hanno coinvolto un leader uscente familiare e un leader entrante esterno alla famiglia o più giovane di almeno 15 anni se familiare.

**Il numero delle imprese familiari che riesce a sopravvivere al passaggio generazionale è ridotto. Passaggi generazionali sbagliati, ma anche cambiamenti tecnologici e di mercato, possono contribuire a spiegare tale fenomeno.**

Bocconi

**13%**

**Percentuale di imprese familiari che approda alla **terza generazione** (*Family Firm Institute*).**

**4%**

**Percentuale di imprese familiari che approda alla **quarta generazione** (*Family Firm Institute*).**

**Tra le prime 100 imprese nordamericane del 1965 solo il **19%** operava ancora nel 2005 (*Burgelman e Grove, 2007*).**



1

**Riconoscere la realtà: la proprietà di un'impresa è cosa diversa dalla proprietà di una casa**

2

**Educare accettando (con vigilanza) il rischio della libertà**

3

**Essere leali verso la tradizione**

4

**Impegnarsi nel vagliare la tradizione con orientamento al futuro**

5

**Riconoscere che il ricambio generazionale è un processo lungo: servono pazienza e determinazione**

6

**Non trascurare gli elementi patrimoniali, finanziari, fiscali e legali**

7

**Dialogare con appropriati «attori terzi» e ascoltare altri**

**«Una cosa è fondare qualcosa, un'altra è conservarla. Conservarla comporta delle conoscenze complesse della società in cui si vive: come trattare gli uomini, i rapporti internazionali, i problemi economici e monetari, i problemi di gestione, le tecniche specifiche, la formazione dei quadri.»**

**Gianni Agnelli, 1983**



**«Se vuoi tirare su i figli in un certo modo devi limitare anche il tuo stile di vita affinché crescano con grinta e responsabilità e nella consapevolezza che l'azienda non è degli azionisti né dei lavoratori ma un soggetto a sé stante.»**

**Elena Zambon**

**Corriere Economia, 2017**



**«Noi tre fratelli siamo uniti, molto. In modo granitico. Sì, però non nel senso del Mulino Bianco, direi più nel senso da Pulp Fiction.**

**Sì, uniti ma liberi di .... essere liberi.**

**Oggi il punto di equilibrio è il papà, ma domani l'unità sarà sul bene dell'azienda.»**

**Marco, Matteo e Giulia Bernardi**

**Il Foglio, 2017**



«We adopt three behaviors:

- Speaking openly
- Being friendly when things go bad
- Being requiring when things go well.»

Antoine Mayuad, 2015





**Bocconi**

**Cattedra AldAF – EY  
di Strategia delle Aziende Familiari  
in memoria di Alberto Falck**

**Grazie per l'attenzione**

***Guido Corbetta***



Università Commerciale  
Luigi Bocconi