

# Lang Philanthropy Day 2015

## La filantropia a servizio delle dinamiche delle imprese familiari

Carlo Salvato

Università Bocconi, Cattedra AldAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari in  
memoria di Alberto Falck

# *La filantropia a servizio delle dinamiche delle imprese familiari*

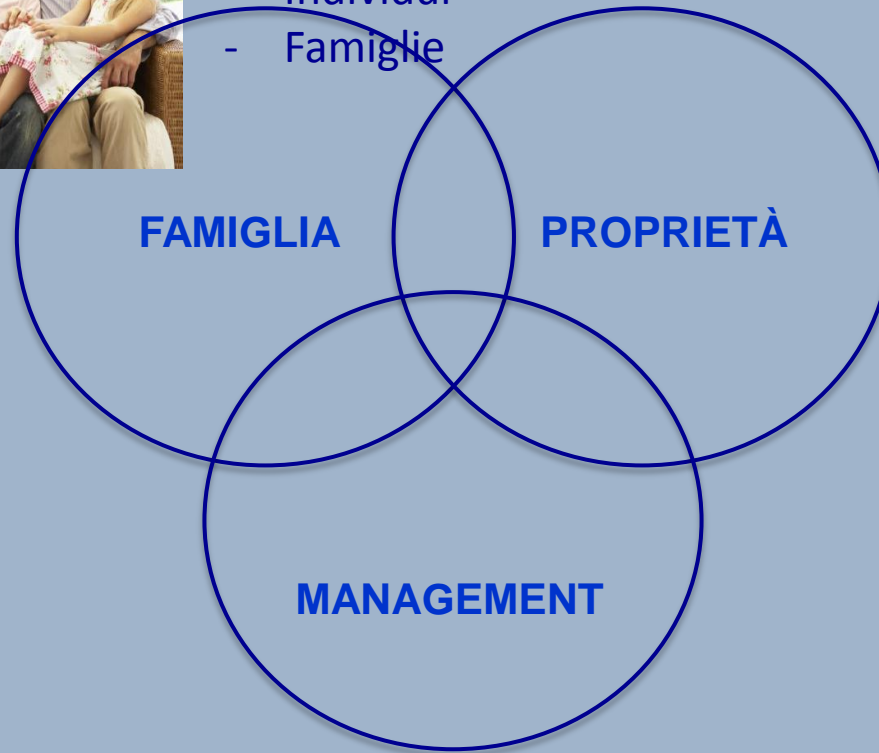
1. Filantropia e impresa familiare
2. Azioni e strumenti
3. Obiettivi, risultati, sfide
4. Sintesi

# Filantropia: dalla famiglia all'impresa familiare



Iniziative filantropiche:

- Individui
- Famiglie



Familiari

Non-familiari

Proprietari/Non proprietari  
Attivi/Non attivi



Familiari

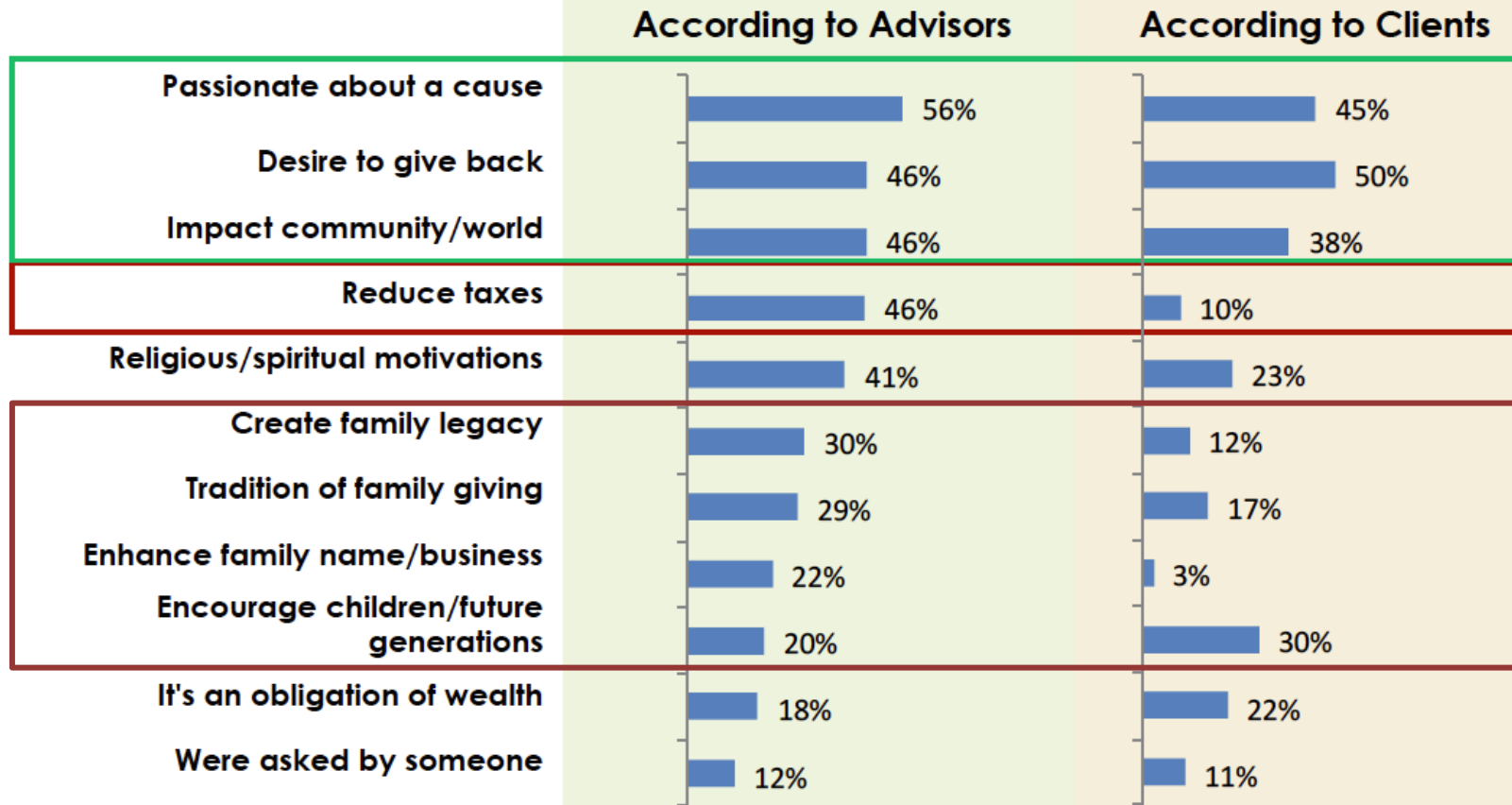
Non-familiari

# Quante sono le imprese familiari medie e grandi in Italia? (>50ml)

ASSETTO PROPRIETARIO	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Familiari (*)</b>	4.251	55,5%	4.221	55,1%	3.893	57,1%	4.077	57,4%	4.249	58,0%	4.100	58,0%	<b>4.184</b>	<b>59,0%</b>
<b>Filiali di Imprese Estere</b>	1.817	23,7%	1.779	23,2%	1.449	21,3%	1.513	21,3%	1.544	21,1%	1.466	20,7%	<b>1.473</b>	<b>20,8%</b>
<b>Coalizioni</b>	694	9,0%	662	8,6%	596	8,7%	588	8,3%	609	8,3%	572	8,1%	<b>505</b>	<b>7,1%</b>
<b>Cooperative e Consorzi</b>	423	5,5%	428	5,6%	396	5,8%	411	5,8%	407	5,6%	402	5,7%	<b>398</b>	<b>5,6%</b>
<b>Statali/Enti locali</b>	397	5,5%	411	5,4%	349	5,1%	357	5,0%	359	4,9%	353	5,0%	<b>353</b>	<b>5,0%</b>
<b>Controllate da Fondi di Inv./P.E.</b>	-	-	84	1,1%	93	1,4%	118	1,7%	117	1,6%	142	2,0%	<b>141</b>	<b>2,0%</b>
<b>Controllate da banche</b>	81	1,1%	75	1,0%	40	0,6%	41	0,6%	35	0,5%	34	0,5%	<b>38</b>	<b>0,5%</b>
<i>Totale</i>	7.663	100%	7.660	100%	6.816	100%	7.105	100%	7.320	100%	7.069	100%	<b>7.092</b>	<b>100%</b>

# I professionisti comprendono a fondo le esigenze delle famiglie imprenditoriali?

“Perché l’impresa familiare è attiva in iniziative filantropiche?”



Source: The U.S. Trust Study of The Philanthropic Discussion, 2013

# La filantropia nell'impresa familiare

Famiglia imprenditoriale



Impresa familiare



La filantropia della famiglia imprenditoriale e l'impresa familiare sono collegate:

- **valori e interessi** comuni
- **strategie e scelte** complementari
- Tuttavia: necessità di chiarezza riguardo ai **differenti obiettivi** e alle distinzioni tra i due tipi di filantropia (famiglia e impresa)

# Un esempio di filantropia nell'impresa familiare

## FASE DEL CICLO DI VITA E CULTURA DELLA FAMIGLIA:

- Famiglia gerarchica in G3; numero di rami familiari crescente tra G1 e G3
- G2 ha recentemente assunto il controllo da G1 (solo alcuni)
- G3: adolescenti (in numero molto superiore a G2: possibile “deriva generazionale”)

## OBIETTIVI:

- Condividere la storia e i valori familiari: mantenere unita la famiglia
- Preparare i membri meritevoli della generazione successiva (G3) all'ingresso nell'impresa familiare
- Avviare i membri di G3 che non avranno ruoli nell'impresa a svolgere attività diverse ma connesse

## ATTIVITA':

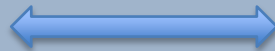
- G1 e G3 creano un fondo in comune per esplorare valori e interessi (nel Family Office)
- Ciascun membro di G3 propone al fondo comune suggerimenti di donazioni appropriati all'età
- Con il supporto di un *advisor* di imprese familiari, G1 focalizza l'azione di G3 e il controllo sull'apprendimento, non sui risultati (incontri per discutere di valori e interessi di G3; organizzazione di feste benefiche; visite guidate ai beneficiari ...)

# Come individuare valori condivisi e connetterli ad azioni collettive

Quali valori?



Quali aree di interesse?





# Attività adatte all'età dei membri della *next generation* dell'impresa familiare

## Età

## Attività

Bambini

- Parlare di necessità, servizio, dono
- Piccole disponibilità di denaro “mirate”
- Riti familiari, volontariato, progetti

Adolescenti

- Parlare del significato del denaro
- Attività con coetanei: scuola, campi, gruppi religiosi
- Visite guidate
- Fondi messi a disposizione della generazione più senior
- Fondo/Fondazione familiare

Universitari e giovani adulti

- Donazioni congiunte “Junior-Senior”
- Discrezionalità su alcune donazioni
- Apprendistato e training
- Partecipazione a comitati e *board*
- Board “next-gen”

Adulti giovani

- Piena responsabilità
- Definizione degli obiettivi filantropici

# La filantropia nelle imprese familiari – Alcuni modelli



Modello  
“Family Foundation”  
(intera famiglia imprenditoriale)

Modello  
“Family-Corporate”



Modello  
“Corporate Foundation”

Ruolo del “Family Office”



# Gli obiettivi filantropici della famiglia imprenditoriale rafforzano l'impresa

## Famiglia imprenditoriale



## Impresa familiare



### IDENTITA' E VALORI

- Individuare valori familiari condivisi
- Trasmettere valori alle giovani generazioni
- Mantenere l'identità e l'unità familiari



- Gestione e riduzione dei conflitti tra proprietari e tra manager
- Garantire e rafforzare l'identità dell'impresa e dei suoi marchi

### COMPETENZE E RUOLI

- Educare e formare le giovani generazioni
- Supportare gli interessi individuali dei familiari



- Sviluppare competenze manageriali, di governo e finanziarie
- Agevolare il passaggio generazionale
- Garantire un ruolo connesso all'impresa familiare a tutti i membri

### COLLABORAZIONI E NETWORK

- "Giving back": sostenere le comunità locali dove è stata creata la ricchezza



- Garantire e mantenere il sostegno dei portatori di interesse e di risorse

# Gli obiettivi filantropici d'impresa rafforzano la famiglia

## Famiglia imprenditoriale



## Impresa familiare



Rafforzamento della reputazione e dell'immagine della famiglia (come **datori di lavoro** e come **donatori**)



- MOTIVAZIONE**
- Investire nella qualità del posto di lavoro
  - Sviluppare e rafforzare la motivazione dei collaboratori

Rafforzamento della reputazione e dell'immagine della famiglia (come **partner imprenditoriali e commerciali**)



- REPUTAZIONE**
- Sviluppare e rafforzare la reputazione dell'impresa e dei suoi marchi tra clienti, fornitori, concorrenti, finanziatori, enti pubblici ...

Rafforzare la **solidità finanziaria** della famiglia e la sua capacità di donare



- CRESCITA E REDDITIVITA'**
- Rafforzare gli obiettivi di business (identità, crescita, qualità, affidabilità ...)

# Sfide connesse alla famiglia imprenditoriale

- **Dinamiche** familiari (“deriva generazionale” ...)
- **Conflitti** inter- e intra-generazionali
- **Governance** inadeguata della famiglia (assenza di leadership)
- Mancanza di **pianificazione** della successione (assenza di principi e regole)
- **Dispersione** geografica dei membri della famiglia
- **Obiettivi** della famiglia in contrasto con quelli dei singoli individui
- Mancanza di vero **interesse** di alcuni (o tutti) i membri della famiglia
- **Armonia** familiare alle spese dell’impatto delle donazioni



# Sfide connesse alla sovrapposizione tra famiglia e impresa

## Che cosa sostenere?

*(definizione di valori e obiettivi)*

- Differenze tra interessi filantropici della famiglia e sostegno all'identità e agli obiettivi dell'impresa
- Tensioni se i manager non familiari percepiscono il budget per la filantropia come un bonus a disposizione dei soli membri della famiglia

## Chi decide?

*(definizione delle forme di governo)*

- Solo famiglia?
  - **Board filantropici familiari** (solo membri della famiglia? consulenti esterni o membri della comunità?)
  - **Board filantropici corporate** (senior manager e membri del CdA; comitati di rappresentanza dei dipendenti)

## Quanto donare?

*(definizione confini tra impresa, famiglia, scopi filantropici)*

- Conflitto tra re-investimento nell'impresa e investimento in scopi benefici
- Rischio che i membri della famiglia imprenditoriale usino risorse d'impresa per la propria filantropia individuale



# In sintesi: l'importanza di coinvolgere l'impresa e le giovani generazioni



Impatto  
individuale



Impatto  
collettivo



Approccio  
generico



Approccio  
focalizzato



“Passare il  
testimone”



“Condividere  
il testimone”



Grazie per l'attenzione

[carlo.salvato@unibocconi.it](mailto:carlo.salvato@unibocconi.it)