UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

La «current generation» alle prese con la continuità del rapporto famiglia-impresa. La gestione dei conflitti

Prof. Daniela Montemerlo

USI, 18 settembre 2021

SDA Bocconi SCHOOL OF MANAGEMENT

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

EY Building a better working world

1. **I conflitti: cause, definizione e tipologia**

2. **Come affrontarli in famiglia, in impresa e tra generazioni? Come proteggere l’azienda?**

3. **Il ruolo degli accordi familiari (e non solo)**

1. Le (molte) occasioni potenziali di conflitto

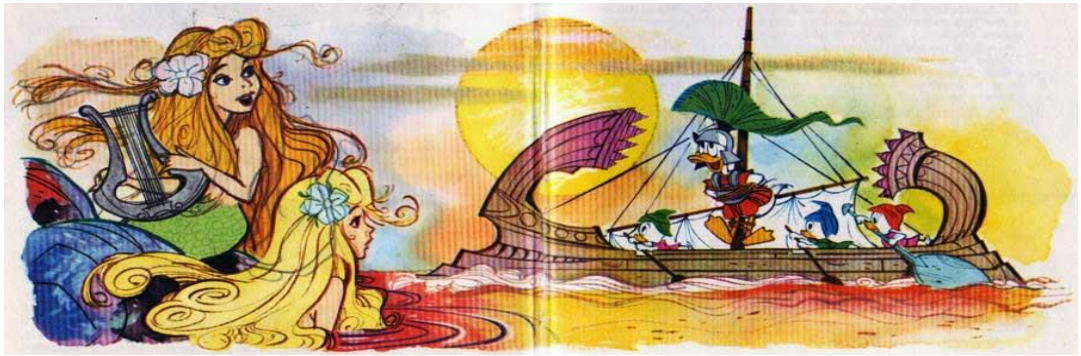
- **L’esercizio della governance da parte della generazione al comando**
  - nella costruzione del suo assetto di rapporti famiglia-impresa una volta subentrata alla precedente
  - nell’interazione tra soci esecutivi e non
  - nella formulazione di accordi per la next generation
  - nel governo dell’impresa in un contesto di complessità e turbolenza

- **Il coinvolgimento della nuova generazione e le scelte conseguenti**

- **In generale, l’interazione – più intensa nelle famiglie imprenditoriali - tra familiari con le loro personalità e le loro differenze, in un contesto di rapporti sempre più dialettici e fragili**

1. Una trappola insidiosa

- **Il timore di far sorgere conflitti**
  - e il rinvio indefinito delle discussioni “difficili”
  - … o la loro trattazione “sbrigativa”
  - … con la conseguenza (quasi sempre) di ottenere l’effetto opposto



1. Ma cos’è un conflitto?

- Conflitti = **divergenze profonde apparentemente non conciliabili e ritenute dannose**
- Ma da comprendere e analizzare nella loro natura, nelle loro interrelazioni e nei loro effetti non sempre dannosi
- … per prevenirli possibilmente oltre che gestirli quando si manifestano

1. I tipi di conflitti - 1

Cognitivi/di contenuto: su strategie e obiettivi, piani, …

Cognitivi/di processo: sulle persone, le strutture e le modalità con cui perseguire strategie, obiettivi e piani

Contingenti, potenzialmente utili se di livello moderato

in quanto generano un dibattito costruttivo e consentono di approfondire i problemi (a volte svelando che il conflitto era "apparente"), e quindi conducono a scelte e risultati migliori

1. I tipi di conflitti - 2

Di relazione: si manifestano con espressioni di aggressività, rivalità, risentimento

Un “tema del contendere” frequente e non sempre chiaro nella next generation: l’attenzione dei genitori

Strutturali, spesso **originate da scelte irreversibili** della generazione precedente

Sempre dannosi per impresa e famiglia

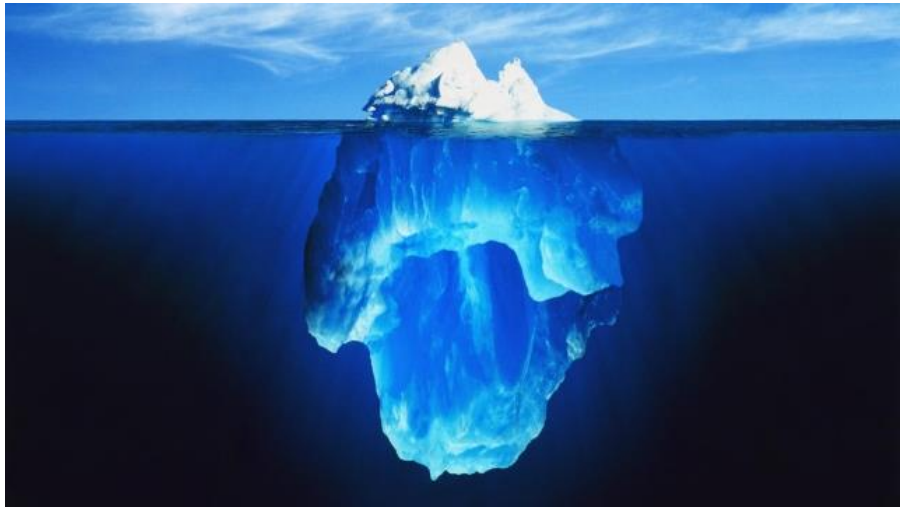
A volte non risolvibili (o non completamente), “solo” gestibili

1. I conflitti si intrecciano…

- **Spesso, un conflitto di contenuto ha a monte un conflitto relazionale**

- Qualche cartina di tornasole: la difficoltà a comporlo, e la frequenza, talvolta senza ragioni “logiche”

- … e la manifestazione arriva dopo un processo di accumulo di disagi spesso “sotto traccia” – o ignorati per I timori citati - per lungo tempo



2. Come gestire i conflitti e proteggere l'azienda (e la famiglia e le persone)? Le opzioni

- **Avoiding** (**!!!!!** Porta facilmente a una escalation)
- **Contending** (**!!!!!** Idem come sopra)
- **Compromising** (**!!!** "Aggiusta" la situazione (talvolta) nel breve, ma non è generalmente risolutiva a medio e lungo)
- **Cooperating** (la più impegnativa, e la più efficace)
- … con il coinvolgimento o no di **terzi** (che possono offrire una prospettiva diversa e facilitare l'interazione)

2. Come gestire i conflitti e proteggere l'azienda (e la famiglia e le persone)? Alcuni insegnamenti preziosi

- **Il passato non si cambia ma si può guardare e andare avanti**

- Le persone adulte non cambiano la loro personalità ma **possono lavorare sulle loro differenze e migliorare le relazioni**

- Migliorare le relazioni non significa talvolta tornare a frequentarsi in famiglia ma **almeno (ed è molto) consente di essere buoni soci**

- **Concentrarsi sui contenuti e sui processi aiuta nel tempo a migliorare le relazioni**. Partire dale relazioni e dai loro problem… non aiuta, anzi è controproducente

- **L'escalation va fermata**, prima del punto di non ritorno. Di fronte all'aggressività, sparigliare le carte e contrapporre pacatezza ha effetti spesso inaspettati

- **La generazione successiva può trovare un suo equilibrio** anche quando la precedente lo ha rotto definitivamente

3. Come gestire i conflitti e proteggere l'azienda (e la famiglia e le persone)? Alcune scelte e azioni necessarie

- **Tenere come "faro" la cultura della proprietà (e della famiglia) responsabile**
- **Monitorare** lo stato e l'evoluzione dei rapporti famiglia-impresa e **affrontare** le criticità subito

- **Rafforzare individualmente** le proprie attitudini relazionali e di comunicazione
- **Strutturare le occasioni di comunicazione** (family e ownership e corporate governance) in modo professionale/ben organizzato e inclusive/confortevole per tutti

- **Scegliere con attenzione** i supporti esterni (competenti, con gli stessi valori, super partes, dedicati)

3. Il ruolo degli accordi

Missione familiare, “family carta” e i vari tipi di accordi sono certamente utili:

- **per lavorare su contenuti e decisioni importanti**, prima di tutto, per mantenere la coesione e quindi per prevenire i conflitti, dando continuità al sistema famiglia-proprietà-impresa

- **per risolvere divergenze** dovute anche all’assenza di principi e regole condivisi sui temi via via rilevanti

- **talvolta, come “ultima chance”** prima di dividere le strade (ma anche per questo occorre un accordo)

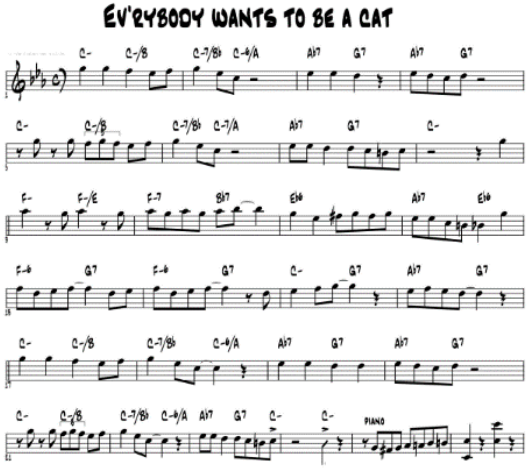
3. Decisioni chiave e tipi di accordi

- **Le decisioni negli accordi familiari in senso stretto**
  - I valori familiari e il ruolo e la mission della famiglia
  - Il sistema di governance familiare (riunioni e consigli di famiglia, fondazioni, family office, etc.)
- **Le decisioni negli accordi proprietari: statutari, parasociali o successori (patti di famiglia secondo la legge del 2006)**
  - I trasferimenti di quote a familiari, coniugi, terzi, …
  - Le politiche di dividendo
  - La struttura e il funzionamento del sistema di corporate governance (assemblea, CdA e altri organi di holding e operative, anche informali)
  - Le deleghe e i poteri
  - La gestione dei conflitti
- **Le decisioni negli accordi aziendali**
  - I valori familiari e aziendali
  - I principi di governance e organizzativi base
  - I requisiti alla base dei diversi ruoli chiave per familiari e non
  - Il coinvolgimento dei giovani dall'età scolare alla carriera adulta: i ruoli, le fasi, le regole, chi applica le regole
  - I ruoli dei familiari (e no) in CdA e organigramma
  - La remunerazione dei familiari nei diversi ruoli

3. Le condizioni di successo degli accordi - 1

- Il **contesto di partenza** (famiglia, impresa, singoli attori, terzi a supporto)

- **I contenuti**



3. Le condizioni di successo degli accordi - 2

- **Il processo è la condizione più importante ceteris paribus, e richiede attenzione speciale per:**

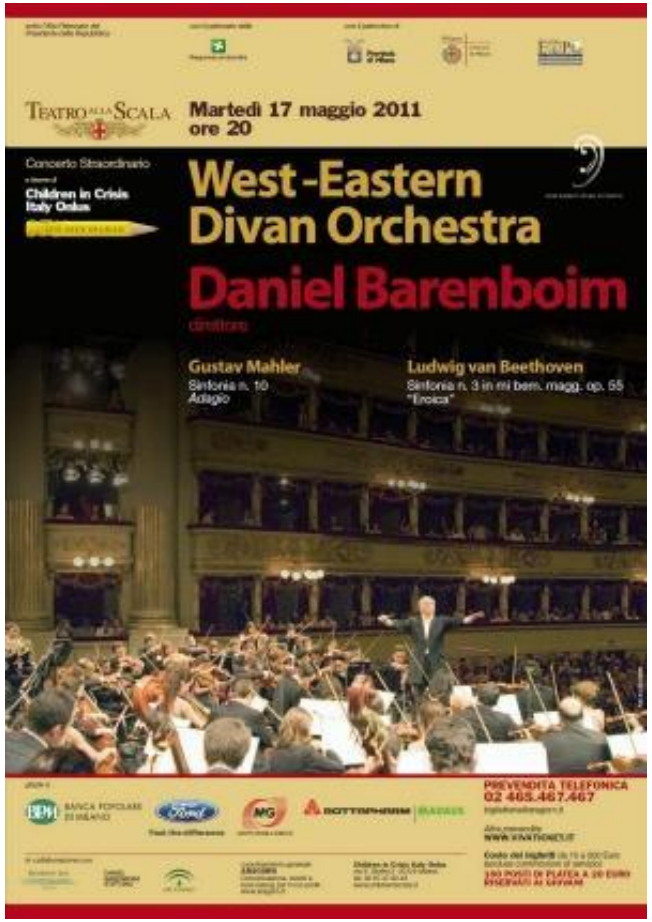
  - I partecipanti: **tutti gli attori chiave, nei ruoli di ciascuno a seconda delle fasi e con tempi «giusti»** (per ponderare bene … non all'infinito, e per agire di conseguenza)

    - Prima (preparazione del contesto, formulazione)
    - Durante (sviluppo e approvazione)
    - Dopo (comunicazioni, realizzazione, manutenzione e rinnovamento nel tempo)

  - La **comunicazione**:

    - Aperta
    - Generosa
    - Empatica
    - Positiva
    - Paziente
    - Fair
    - Curata

3. Non è un lavoro impossibile!



Per approfondimenti …

daniela.montemerlo@uninubria.it; daniela.montemerlo@sdabocconi.it