

La corporate governance nei gruppi familiari: il caso Angelini¹

“L’azienda non è solo mia, o dei figli, ma di chi ci lavora. È di tutti quelli che dipendono dalla salute del nostro business” Francesco Angelini (Marroni, 2020).

Il gruppo Angelini è un grande gruppo privato italiano che opera in vari settori. Nel corso degli ultimi anni, Francesco Angelini ha ridisegnato – insieme alla quarta generazione – la corporate governance del gruppo al fine di promuoverne l’evoluzione verso le best practices internazionali.

La progettazione della nuova governance

La nuova governance del gruppo Angelini è il risultato di un processo iniziato nel 2017 con l’ingresso in azienda di Thea Paola Angelini e suo marito Sergio Marullo di Condojanni - in affiancamento all’imprenditore Francesco Angelini.

L’assetto proprietario, societario e di governance risultante rappresenta un cambiamento importante rispetto al passato. Tuttavia, tale modello sarà periodicamente analizzato – ed eventualmente rivisto- per preservarne la coerenza con le caratteristiche del gruppo.

Il processo ha coinvolto numerosi attori:

- La famiglia Angelini, rappresentata sia dal leader della terza generazione (Francesco Angelini) sia dai rappresentanti della quarta generazione (la figlia terzogenita Thea Paola Angelini e il marito Sergio Marullo di Condojanni);
- I manager del gruppo: sia alcuni tra quelli storici che hanno supportato l’azione manageriale di Francesco per vari decenni, sia quelli che di recente hanno accettato di ricoprire posizioni di responsabilità presso la capogruppo o le società controllate;
- I consiglieri di amministrazione delle holding che hanno analizzato e discusso le proposte avanzate dagli azionisti ed al top management aziendale;
- I consulenti della filiale italiana di una importante società di leadership advisory internazionale (Egon Zehnder) che hanno supportato il processo di analisi per definire il coinvolgimento della famiglia, la struttura organizzativa, i profili manageriali, la selezione dei candidati più adatti a ricoprirli, la definizione dei poteri e delle deleghe.

Il processo è partito dalla definizione del ruolo che la famiglia intendeva svolgere all’interno del continuum di modelli che comprende, da un lato, le imprese gestite direttamente dall’imprenditore e dai suoi familiari e, dall’altro, le imprese in cui i membri della famiglia sono azionisti e consiglieri di amministrazione, ma la gestione è affidata a manager esterni. Per supportare la famiglia nella scelta di quale modello adottare, il consulente ha organizzato una serie di workshop con i familiari coinvolti in azienda e ha intervistato alcuni stakeholder rilevanti (e.g., diversi manager del gruppo). La famiglia ha espresso il desiderio di avere un ruolo importante nella holding per poter incidere attivamente sulle principali scelte del gruppo. Contemporaneamente, la dimensione e diversificazione del gruppo hanno necessariamente imposto la selezione e il coinvolgimento di top manager competenti e motivati che potessero gestire al meglio sia alcune funzioni centralizzate presso la holding, sia le principali business unit. Di conseguenza, la scelta è ricaduta su un modello ibrido in cui i familiari svolgono un ruolo manageriale nella capogruppo, ma al contempo delegano

¹Questo caso è stato scritto da Alessandro Zattoni per l’Istituto per i Valori d’Impresa (ISVI) nell’ambito della ricerca “Innovazione tecnologica e culturale”.

importanti responsabilità manageriali (nella capogruppo e nelle società controllate) a manager professionisti esterni alla famiglia.

Il secondo snodo decisionale ha riguardato la definizione del modello di gestione della relazione tra la holding e le principali business unit. Il modello in essere prevedeva un forte accentramento di numerose funzioni di staff e di linea presso la holding, al fine di garantire una intensa attività di coordinamento e controllo delle business unit. L'analisi di questo tema ha coinvolto principalmente la famiglia imprenditoriale e i top manager della capogruppo, ma anche i candidati alla posizione di amministratore delegato delle business unit hanno svolto un ruolo importante. Con riferimento ai due casi estremi – i.e., una holding industriale pesante che accentra le decisioni strategiche presso di sé o una holding finanziaria leggera che garantisce una sostanziale autonomia decisionale alle business unit – il vertice ha scelto un modello intermedio. In particolare, ha snellito la struttura della capogruppo e le ha attribuito il compito di coordinare strategicamente i business (e.g., approvazione del piano strategico, assunzione delle decisioni di M&A e dei grandi investimenti, ricerca delle sinergie tra i business, etc), nominare i capi business, controllare i risultati. Parallelamente, le business unit hanno ricevuto maggiore autonomia decisionale sulle funzioni di linea e di staff e, di conseguenza, hanno acquistato maggiore libertà di incidere sui risultati ad esse relativi.

La maggiore autonomia decisionale attribuita alle business unit ha imposto una riflessione sul profilo manageriale di coloro che le devono guidare. In precedenza, l'accentramento decisionale presso l'imprenditore e il top management team, insieme ad una filosofia gestionale orientata alla prudenza, avevano limitato l'autonomia strategica delle business unit. Di conseguenza, i capi business erano più direttori generali che implementavano le decisioni della holding che veri e propri amministratori delegati dotati di piena autonomia decisionale. L'intenzione di assumere un orientamento imprenditoriale più dinamico e l'ampliamento della autonomia gestionale concessa alle business unit fanno nascere la necessità di valutare il profilo dei top manager presenti in azienda e, nel caso di loro non adeguatezza, di ricercare sul mercato i profili idonei a ricoprire il ruolo. Tali cambiamenti hanno alimentato un elevato turnover nelle posizioni di vertice della holding e delle business unit: sono stati selezionati nuovi amministratori delegati di business con un profilo adeguato alla volontà di dare maggiore impulso alla crescita e al business development; sono stati nominati nuovi direttori di funzione della holding coerentemente al nuovo ruolo che devono svolgere. In parallelo alla nomina di nuovi manager, sono stati introdotti processi di valutazione, piani di successione per le principali posizioni di vertice, processi di talent management e di coaching per supportare lo sviluppo del loro potenziale all'interno del gruppo.

Infine, dopo avere definito il proprio ruolo e quello delle business unit, la holding industriale ha definito il suo modello di governance dopo avere considerato le alternative possibili. Da un lato, numerose holding industriali di gruppi familiari nominano un consiglio di amministrazione snello composto dall'imprenditore e da manager del gruppo; in questi casi, il consiglio di amministrazione tende a sovrapporsi con il top management team. Dall'altro lato, un minor numero di holding industriali familiari nomina un consiglio di amministrazione allargato che comprende anche consiglieri esterni e indipendenti. Il gruppo Angelini ha scelto il secondo modello e, coerentemente, ha ampliato la dimensione del consiglio, nominato una maggioranza di consiglieri non esecutivi e indipendenti, aumentato la varietà delle competenze e delle esperienze presenti nel consiglio, introdotto processi trasparenti per selezionare e valutare il contributo dei consiglieri. Con questa decisione, il gruppo ha voluto creare un modello di governance trasparente e collegiale, che coniughi i pregi del modello imprenditoriale familiare (e.g., la snellezza decisionale, la visione di medio-lungo periodo) con quelli (e.g., i meccanismi di check & balance) tipici delle public companies.

L'assetto societario

Negli ultimi anni, il gruppo Angelini ha modificato il proprio assetto proprietario e societario. Tali cambiamenti hanno riguardato non solo la redistribuzione delle quote proprietarie all'interno della famiglia, ma anche la riconfigurazione della catena di controllo del gruppo.

In primo luogo, l'imprenditore ha gestito il passaggio generazionale al vertice del gruppo, mediante una riallocazione delle azioni a favore dei membri della quarta generazione. Tale operazione è avvenuta mediante il conferimento -in nuda proprietà, con diritto di voto in assemblea ordinaria - del 68% delle azioni della cassaforte di famiglia (la Angelini Finanziaria) alla terzogenita Thea Paola. Francesco Angelini ha comunque mantenuto l'usufrutto delle partecipazioni donate (Bracco, 2018).

Dopo vari passaggi intermedi, nel dicembre 2018, il gruppo Angelini ha deciso di accorciare la catena di controllo. In un primo momento, la Fondazione Angelini ha venduto l'1,5% delle azioni della Angelini Finanziaria Holding srl in suo possesso alla Angelini Finanziaria, che ha così raggiunto il controllo del 100% del capitale della società. Successivamente, l'operazione è proseguita con la fusione per incorporazione inversa della Angelini Finanziaria Holding srl nella controllata Finaf che, a partire dal 1° gennaio 2019, ha cambiato la sua denominazione in Angelini Holding spa (Bracco, 2018).

L'accorciamento della catena societaria ha semplificato la parte alta della struttura di gruppo, aumentando la trasparenza verso l'esterno e definendo chiaramente i ruoli delle holding. Dopo tale operazione, la famiglia Angelini controlla direttamente la Angelini Finanziaria, che controlla a sua volta la Angelini Holding. Angelini Finanziaria è la società che gestisce il patrimonio familiare, viceversa Angelini Holding è la holding industriale che coordina l'attività e controlla i risultati delle principali business unit.

Infine, la holding ha delegato maggiore autonomia decisionale alle società operative. Grazie a questo cambiamento, le società capo settore sono diventate delle vere e proprie sub-holding controllate da Angelini Holding. La nuova struttura accresce l'autonomia gestionale dei business e determina la piena responsabilizzazione dei manager a capo delle business unit sui risultati da esse conseguiti. Le principali operazioni hanno riguardato:

- il conferimento in natura delle partecipazioni area Pharma controllate direttamente dalla capogruppo nel patrimonio della società ACRAF S.p.A. (ora Angelini Pharma S.p.A.), per dare maggiore autonomia gestionale all'amministratore delegato del farmaceutico -garantendo il controllo diretto di tutte le partecipazioni (italiane ed estere) rientranti nel suo perimetro di business - e migliorare l'efficienza della gestione attraverso la razionalizzazione della struttura societaria e organizzativa;
- la fusione per incorporazione della Bertani Domains S.r.l. nella Finaf S.p.A. (ora Angelini Holding S.p.A.) per effetto della quale quest'ultima ha acquisito il controllo diretto di Bertani Domains Soc. Agricola a r.l., la capo settore del business vitivinicolo;
- la scissione parziale di un ramo d'azienda costituito dal business immobiliare spagnolo della Finaf S.p.A. nella filiale spagnola Angelini Immobiliare S.p.A., al fine di migliorare l'efficienza della gestione del patrimonio immobiliare del gruppo considerato non strumentale e funzionale al business operativo.

La relazione tra capogruppo e business unit

Il ruolo della holding

Durante la leadership di Francesco Angelini, il gruppo si caratterizzava per un forte accentramento decisionale presso la holding, che gestiva le principali funzioni aziendali e forniva servizi a tutte le società del gruppo. La capogruppo presidiava non solo numerose funzioni di staff (e.g., legale, finanza, risorse umane, auditing, fiscale, compliance e IT), ma anche alcune funzioni di linea (come gli acquisti). A fronte di alcuni vantaggi (i.e., lo sfruttamento di economie di scala e l'elevata specializzazione funzionale), tale scelta

comportava alcune criticità. In particolare, le funzioni centrali non garantivano sempre un livello di servizio (i.e., tempi e qualità) in linea con le attese delle società capo settore. Inoltre, l'accentramento presso la holding non consentiva alle società capo settore di gestire adeguatamente l'interdipendenza funzionale relativa ai business controllati.

La nuova struttura di gruppo decentralizza, trasferendo le relative competenze, numerose funzioni aziendali presso le business unit. Il livello di decentramento funzionale presso le società controllate è influenzato dalla loro dimensione: i.e., è maggiore nelle società più grandi (Angelini Pharma) ed è minore in quelle più piccole (Bertani Domains). Se da un lato, quindi, Angelini Pharma presidia direttamente quasi tutte le funzioni per il farmaceutico, ad eccezione del fiscale, dell'auditing, dell'IT e di poche altre caratterizzate dalla natura fiduciaria del fornitore. Data la sua dimensione, Angelini Pharma gestisce anche gli acquisti per l'intero gruppo. Dall'altro, Bertani Domains riceve numerosi servizi dalla capogruppo industriale.

La holding industriale presidia l'indirizzo strategico e coordina numerose funzioni come audit, compliance, fiscale, bilancio, tesoreria, legale, IT, comunicazione istituzionale. Alcune funzioni si ritrovano sia nella capogruppo sia nella società controllate, ma con attività e obiettivi diversi. Ad esempio, la funzione finanza della capogruppo si occupa del cash pooling, l'HR di gruppo gestisce i progetti speciali di gruppo (come quello sui valori o l'Academy), il legale di gruppo presidia il business development. La Holding svolge anche alcune attività volte a rafforzare il legame tra le aziende del gruppo. Si pensi, ad esempio, al talent management e al coordinamento delle iniziative di comunicazione dell'intero gruppo Angelini.

Infine, la holding coordina e controlla anche la strategia corporate e di business attraverso una posizione organizzativa (il *chief of strategy*) a diretto riporto dell'Amministratore Delegato di gruppo. In particolare, il *chief of strategy*: (i) verifica la coerenza delle operazioni di M&A con il piano strategico, contribuisce alla gestione di queste operazioni, presidia l'allocazione del capitale per realizzarle; (ii) analizza e valuta le strategie e i risultati delle business unit; (iii) analizza e ridefinisce la strategia di portafoglio del gruppo.

La nuova configurazione delle attività tra capogruppo e subholding a capo dei vari settori è una soluzione intermedia tra quella che caratterizzava precedentemente la Angelini Finanziaria e la Finaf. Angelini finanziaria era una holding di partecipazioni che svolgeva un'attività di natura principalmente finanziaria, Finaf era una holding industriale che controllava e coordinava le varie business unit. La nuova configurazione attribuisce alla holding il presidio della strategia di gruppo, delle operazioni di M&A e delle attività che sono trasversali alle business unit (e.g., gestione dei talenti, executive compensation), ma lascia autonomia gestionale ai capi settore.

La selezione, l'inserimento e la valutazione dei manager

Il gruppo Angelini ha dedicato molta attenzione alla selezione, inserimento e valutazione dei manager a capo delle business unit. Il processo è stato supportato dal contributo di una primaria società di leadership advisory, Egon Zehnder.

Il consulente ha dapprima intervistato la famiglia imprenditoriale e i consiglieri di amministrazione della holding per definire il profilo ideale per coprire ciascuna posizione. Da questo lavoro è nata l'esigenza di ricercare manager che avessero un'elevata esperienza nel business, un ottimo track record, un profilo internazionale e referenze primarie. Una volta definiti i requisiti professionali, l'advisor ha identificato e valutato diversi candidati che potessero ricoprire le posizioni scoperte. Infine, i vertici aziendali hanno selezionato i candidati aventi il profilo maggiormente coerente con le loro attese.

Successivamente all'assunzione dei manager, l'advisor ha curato la loro integrazione all'interno del gruppo e ha svolto, quando utile, un servizio di coaching. Inoltre, ha creato un processo di valutazione sistematico e periodico volto sia a supportare l'efficacia della loro

azione manageriale, sia a favorire il loro sviluppo professionale. Ogni manager (interno o esterno) che deve assumere una posizione manageriale all'interno del gruppo Angelini deve sottoporsi ad una valutazione esterna indipendente volta a certificare il possesso delle caratteristiche personali e professionali necessarie per coprire al meglio la posizione. La valutazione riguarda tutti i manager, compresi i membri della famiglia imprenditoriale.

Queste attività hanno portato all'assunzione di numerosi manager a capo delle principali business unit: Pierluigi Antonelli, CEO di Angelini Pharma; Piero Tansella, CEO della neonata Angelini Consumer; Antonio Fazzari direttore generale di Fater; Alessandro Bulfon, direttore generale di Fameccanica; Lluís Plà amministratore delegato di Angelini Beauty; Ettore Nicoletto amministratore delegato di Bertani Domains. L'inserimento di manager esterni al gruppo abituati a gestire realtà aziendali con un'ampia delega ha favorito il cambiamento organizzativo. Dal loro punto di vista, l'elevato accentramento che caratterizzava il gruppo limitava l'accountability e la possibilità di incidere sui risultati aziendali. Per accettare l'incarico, hanno quindi chiesto di ricevere una piena delega da amministratore delegato, allargando così il potere decisionale delle società capo settore a discapito della holding industriale.

La funzione HR della capogruppo ha infine ridisegnato il sistema di remunerazione dei top manager a capo dei vari settori. In passato, il sistema ruotava attorno al ROCE (*Return On Capital Employed*) che incentivava i manager ad utilizzare in modo efficiente il capitale investito nel business. Il nuovo sistema – quando sarà implementato – incentiverà sia la crescita e la redditività del business a breve termine, sia la sostenibilità del valore creato nel lungo termine (ad esempio collegando l'incentivo alla pipeline della ricerca e sviluppo).

I meccanismi di coordinamento

Il decentramento decisionale garantisce ai direttori di business una presa diretta sulle principali funzioni, e quindi un controllo sulla qualità e sui tempi dei servizi. D'altro lato, può generare alcuni rischi. Ad esempio, da un lato le business unit possono assumere un orientamento gestionale divergente rispetto alle attese della capogruppo, dall'altro la holding può continuare ad avanzare delle richieste distraendo le business unit, le dalle loro priorità gestionali. In sintesi, si tratta di trovare un equilibrio tra una logica *pull* (in cui la controllata chiede e riceve supporto alla capogruppo per lo svolgimento di alcune attività) e una logica *push* (in cui la capogruppo comanda alla controllata di svolgere certe attività).

Identificare l'equilibrio ottimale tra accentramento e decentramento delle funzioni tra la holding e le società controllate è molto complesso e in continua evoluzione. Per mantenere allineate holding e business unit, il gruppo Angelini ha identificato alcuni meccanismi di coordinamento:

- ha sviluppato i valori del gruppo Angelini, che devono ispirare e guidare il comportamento di tutti i collaboratori e manager;
- ha istituito sia un processo di approvazione formale del budget delle business unit da parte della holding, sia un sistema di reporting che prevede la distribuzione dei risultati mensili di ogni business unit e la discussione dei risultati trimestrali nell'ambito delle riunioni del consiglio di amministrazione della capogruppo;
- ha nominato un *chief of strategy* che supporta il CEO di gruppo nella gestione delle attività di M&A, nella valutazione delle strategie di business e nella definizione delle strategie di portafoglio;
- organizza periodicamente (ogni tre mesi) una riunione del leadership team allargato, che comprende la prima linea della holding e i capi delle business unit;
- organizza incontri periodici (circa una volta alla settimana, ma anche più spesso se occorre) tra l'amministratore delegato di gruppo e gli amministratori delegati dei business. Durante tali incontri, si discutono i principali temi strategici relativi alla

business unit, come il business development o la digitalizzazione. Questi incontri, diretti e trasparenti, consentono ai manager a capo dei vari settori di presentarel'evoluzione del business e di discutere- insieme al CEO di gruppo – se e comesviluppareleprincipali opzionistrategiche. Nel caso delle joint-venture Fater e Fameccanica,questi incontri periodici coinvolgonoentrambi i soci.

La gestione e formazione dei talenti: il progetto Academy

La capogruppo ha lanciato il progetto Academy, con l'obiettivo di individuare, formare e guidare il percorso di carriera dei talenti presenti all'interno del gruppo. Questo progetto assume grande rilevanza all'interno del gruppo Angelini, poiché la grande dimensione e la diversità dei business consentono alla direzione HR di disporre di un ampio e variegato bacino di potenziali talenti (e.g., Faterpossiede sofisticate competenze di marketing, Fameccanicaelevate competenze tecnologiche.

Il progetto Talent management è stato avviatocon l'individuazione di un modello di valutazione del potenziale e della performance per i non dirigenti. Il gruppo utilizzava il modello SHL che è stato di recente modificato per renderlo coerente con i nuovi valori Angelini e per riflettere i comportamenti e le competenze ad essi sottostanti. Il nuovo modello pone grande enfasi sui valori e sui comportamenti dei collaboratori: chi raggiunge gli obiettivi, ma ha un comportamento disallineato rispetto ai valori e ai comportamenti desiderati, non riceve il bonus.

Con la creazione del comitato *Talents and education*del settore farmaceuticosi è avviata la valutazione trasparente dei talenti ed è stata promossa la job rotation per ruolo e paese. La creazione di un job posting di gruppo ha ulteriormente facilitato la mobilità interna. Dopo questa esperienza, è stato creato un comitato talentidi gruppo a cui partecipano i responsabili dello sviluppo di tutte le imprese.Possono inoltre partecipare, a seconda delle posizioni da discutere,i direttori HR delle varie imprese, i direttori di holding (se si tratta di una posizione in holding)e il CEO di gruppo(se si tratta di una posizione apicale della holding).

Successivamente, sonostate create tre linee di progetto per i talenti che hanno per oggetto: (i) la *recognition*, cioè la loro visibilità all'interno del gruppo creando ad esempio progetti interfunzionali o coinvolgendoli in varie iniziative aziendali (career day, lancio di un nuovo prodotto); (ii) il *learning*,cioè l'Academy progetta corsi interni custom e sponsorizza la partecipazione a corsi open presso primarie business school²; (iii) il *reward*, cioè si promuovel'aumento retributivo per coloro che hanno alto potenziale e alta performance.

Un progetto di particolare successo sviluppato di recente dall'Academy è stato il *Future leaders programme*.Con tale progetto sono stati selezionati 10 talenti con un'esperienza di circa 5 anni all'interno o all'esterno del gruppo. Successivamente, tali ragazzi sono stati inseriti in un programma di 18 mesi che alterna moduli di formazione in aula a job assignmentssuposizioni diverse da quella di fine corso. Il programma ha ricevuto feedback positivi e ha suscitato l'elevato interesse delle aziende del gruppo ad assumere questi talenti.

I piani di successione del top management

La holding sta anche progettando il piano di successione dei top manager, intesi come coloro che occupano la posizione di DG e CEO delle società operative o sono riporti funzionali dei primi livelli della holding. La funzione HR di gruppo ha la responsabilità del processo che necessariamente coinvolge sia i CEO e gli HR delle società operative, sia il capo della funzione presso la holding.

²Le attività formative del progetto Academy si sovrappongono a quelle progettate ed erogate dalle business unit. Mentre queste ultime sviluppano le competenze di base e quelle specifiche dei vari business, l'Academy intende favorire la crescita professionale dei talenti del gruppo su temi trasversali come lo strategic management, il change management, il digitale.

In primo luogo, si definisce il profilo ideale per ricoprire la posizione. Successivamente, tale profilo viene condiviso con tutte le società del gruppo che hanno il compito di alimentare la pipeline dei talenti. La funzione HR gestisce l'assessment dei manager, individua i gap con il profilo desiderato e definisce il piano di sviluppo per colmare tali gap. L'HR di holding ha quindi il compito di guidare la crescita professionale dei talenti all'interno del gruppo, disegnando percorsi di carriera e di formazione che ampliano le loro competenze e la loro visione manageriale.

Per quanto riguarda le posizioni di linea trasversali alle business unit (e.g., marketing consumer, operations, supply chain), il piano di successione è coordinato dalla società operativa, ma la holding facilita la condivisione dei processi tra le varie società. Viceversa, per quanto riguarda le posizioni di business (e.g., market access pharma), la responsabilità del piano di successione è in capo alla società operativa, che deve seguire la metodologia definita a livello di gruppo.

Con questo progetto, l'impresa intende identificare un candidato di emergenza (pronto a subentrare in ogni momento), il probabile successore, potenziali candidati pronti rispettivamente in 2-3 anni e in 4-5 anni, candidati prospect che possono aspirare a ricoprire la posizione in 15 anni. Il piano di successione è condiviso con chi ricopre il livello gerarchico superiore alla posizione, con chi ricopre la posizione stessa, con la funzione HR e con i potenziali successori.

Nell'ambito di questo progetto, sono stati sottoposti ad assessment tutti i top manager del gruppo. La metodologia di assessment, sviluppata da Egon Zhender, considera la performance, la rispondenza al ruolo e il potenziale di crescita del manager. Con questo strumento si intende guidare la carriera e favorire l'ampliamento delle competenze dei manager del gruppo. Mentre in passato era normale che i manager della holding crescessero professionalmente al suo interno, ora si incoraggiano tutti i manager a fare una esperienza significativa presso le società operative.

Il ruolo e la governance della capogruppo

Il consiglio di amministrazione della capogruppo

Nel 2019, il consiglio di amministrazione di Angelini holding è stato radicalmente modificato. Prima sono state individuate le competenze e le esperienze che i consiglieri dovevano possedere per svolgere al meglio il loro ruolo. Successivamente l'advisor di Egon Zhender ha individuato diversi potenziali candidati a ricoprire la posizione di consigliere indipendente. Infine, il vertice aziendale ha incontrato, selezionato e ingaggiato i nuovi consiglieri.

Il nuovo consiglio di Angelini Holding si compone di sette consiglieri, in maggioranza indipendenti. I due consiglieri esecutivi sono: Thea Paola Angelini, vicepresidente esecutivo (con deleghe - esercitate insieme all'amministratore delegato - sul business farmaceutico, la CSR e le relazioni istituzionali) e Sergio Marullo di Condojanni, vicepresidente e amministratore delegato. I cinque consiglieri non esecutivi e indipendenti sono: Franco Masera (ex amministratore delegato di KPMG advisory), presidente non esecutivo del consiglio di amministrazione; Giovanni Ciserani (ex Group President, Global Fabric & Home care and Baby & Feminine Care P&G); Stefano Proverbio (ex capo della divisione industry di McKinsey Italia); Lorenzo Tallarigo (ex President of International operations di Eli Lilly); Attilio Zimatore (professore di diritto privato in Luiss).

Il consiglio si riunisce solitamente una volta al mese e ogni qual volta è necessario assumere importanti decisioni strategiche (e.g. acquisizioni o grandi investimenti). Ogni incontro ha una durata di circa 3-4 ore, sufficiente a discutere adeguatamente i vari temi all'ordine del giorno. Il materiale e l'ordine del giorno sono inviati con congruo anticipo, per facilitare la lettura e la preparazione dei consiglieri.

L'efficacia del consiglio di amministrazione è assicurata dal forte coinvolgimento di tutti i consiglieri. Da un lato, il top management, coordinato dall'amministratore delegato, condivide in modo trasparente le analisi svolte e sottopone le proprie proposte all'approvazione del consiglio. Dall'altro, la varietà delle esperienze e delle competenze dei consiglieri non esecutivi arricchiscono le proposte del management e migliorano il processo decisionale del consiglio. In questa situazione, non mancano i casi in cui il consiglio modifica le proposte avanzate dai business leader e supportate dalla famiglia imprenditoriale.

Il consiglio ha creato dei comitati consultivi al proprio interno. L'obiettivo dei comitati è quello di supportare l'attività dei capi business attraverso incontri in cui si discutono le principali opportunità e progetti strategici. Partecipano al comitato il capo della business unit, il consigliere della holding che vanta la maggiore esperienza nel business (e.g. Tallarigo nel farmaceutico, Ciserani nel consumer, Proverbio nel vino e nelle macchine), un secondo consigliere della holding con competenze più trasversali e l'amministratore delegato del gruppo Angelini. I comitati si riuniscono di frequente, alcuni quasi ogni mese e altri ogni due o tre mesi. Il comitato dovrebbe aiutare il capo del business a valutare opportunità e progetti in uno stadio iniziale, per decidere se e come portarli avanti. Il comitato non dovrebbe invece deliberare investimenti o approvare decisioni strategiche, perché questo è il compito del consiglio di amministrazione.

Infine, per facilitare l'efficacia del consiglio sono state introdotte alcune best practices tipiche delle società quotate. Ad esempio, per favorire l'inserimento dei nuovi consiglieri è stata organizzata un'intensa attività di induction sui principali business presidiati dal gruppo. Inoltre, con il supporto di un advisor esterno, il consiglio svolge ogni anno l'attività di autovalutazione, in coerenza con le best practice delle società quotate in Borsa.

I valori, la vision e il purpose del gruppo Angelini

Nel 2019, il gruppo Angelini ha lanciato un progetto, gestito dall'HR della Holding, per identificare i valori del gruppo. La fase di raccolta dei dati è avvenuta attraverso un questionario - basato su una metodologia sviluppata da Spencer Stuart - volto ad identificare la presenza in azienda di otto stili culturali. Successivamente, i risultati del questionario sono stati analizzati e discussi insieme alla famiglia imprenditoriale e al top management di gruppo. Questo lavoro ha portato alla identificazione di quattro valori di gruppo:

- *Ethics and Responsibility*. Significa prendersi cura dei collaboratori, dei pazienti e dei consumatori; comportarsi rispettando i più alti principi etici e assumere decisioni con una prospettiva di lungo periodo; garantire uno sviluppo economico sostenibile dell'impresa e salvaguardare l'ambiente e le comunità in cui il gruppo opera.
- *Performance*. Significa essere responsabili del raggiungimento degli obiettivi individuali e del team, essere determinati a portare avanti i progetti con velocità, rigore e trasparenza, perseguire l'eccellenza e la ricerca di traguardi ambiziosi, affrontare le difficoltà con determinazione e resilienza.
- *Innovation*. Significa incoraggiare lo sviluppo e la sperimentazione di nuove soluzioni efficaci e concrete, sfidare lo status quo, gestire la complessità e le istanze di un mondo in continuo cambiamento, assumersi la responsabilità di compiere scelte coraggiose per la crescita e lo sviluppo dell'impresa, imparare dai propri errori perseguendo il miglioramento continuo.
- *Engagement*. Significa essere positivi, motivati e aperti a nuove idee, stili e prospettive; promuovere la collaborazione all'interno del gruppo; valorizzare le competenze e premiare il merito; condividere e celebrare i successi dell'impresa e delle persone che in essa lavorano.

I valori di gruppo sono stati comunicati a tutti i collaboratori. L'HR della holding ha anche progettato un insieme di iniziative per dare forma e sostanza ai valori. Dai valori di gruppo

sono stati dedotti i comportamenti attesi, in parte declinati sulle specifiche esigenze delle varie imprese del gruppo. Dopo essere stati comunicati a tutti i collaboratori, i comportamenti attesi sono stati inseriti nei sistemi di valutazione della performance dei manager di tutte le imprese. Infine, i valori aziendali e i comportamenti ad essi conseguenti guidano gli obiettivi e i contenuti dei programmi dell'Academy.

A valle di questo progetto, Angelini holding e le business unit hanno avviato una riflessione sul *purpose* e la vision del gruppo. Il *purpose* definisce il “perché si fa impresa” e la *legacy* che si intende lasciare sulle persone e sull'ambiente. Coerentemente con i valori del gruppo Angelini e l'orientamento dei vertici aziendali, il *purpose* enfatizza “unwavering care for people and families”³. La visione del gruppo sottolinea, invece, l'obiettivo di “building a better future”⁴ al fine di perseguire la sostenibilità ambientale ed economica. *Purpose* e vision del gruppo sono state presentate a tutti i collaboratori del gruppo Angelini durante una Town Hall globale che si è tenuta il 18 novembre 2020.

Il ruolo e la governance delle principali business unit

Angelini Pharma

La business unit farmaceutica è la più grande del gruppo. Da marzo 2019, è guidata da Pierluigi Antonelli, un manager che ha maturato un'esperienza ventennale nel settore farmaceutico prima come presidente e amministratore delegato di Bristol-Myers Squibb Italia, successivamente ricoprendo lo stesso incarico in MSD Italia, quindi come Head of Western Europe in Sandoz (Novartis), fino ad arrivare ad essere Head of Europe della divisione oncologica di Novartis.

Il consiglio di amministrazione della società comprende, oltre all'amministratore delegato, Marco Morbidelli (HR di gruppo) e Emanuele Campagnoli (CFO di Gruppo). L'amministratore delegato si incontra periodicamente con il comitato sul farmaceutico di Angelini Holding per discutere dei temi strategici (come il business development o specifiche operazioni di investimento). A questi incontri partecipano alcuni consiglieri della capogruppo: Thea Paola Angelini, Sergio Marullo di Condojanni, Attilio Zimatore e Lorenzo Tallarigo.

Il team manageriale e l'organizzazione della business unit sono stati parzialmente modificati dopo l'ingresso del nuovo amministratore delegato: alcuni manager sono stati sostituiti con altri manager interni o esterni al gruppo, alcune attività sono state spostate o accorpate sotto altri responsabili. L'obiettivo del nuovo amministratore delegato è di disporre rapidamente di una squadra di talenti ben organizzata e con una visione globale del business.

Il nuovo assetto, non ancora completato, dovrà consentire alla business unit di raggiungere ambiziosi obiettivi di crescita, declinati sia per area terapeutica – i.e., nell'ambito del *prescription health* per concentrarsi sui farmaci per il sistema nervoso centrale e per le malattie rare, nel *consumer health* per rafforzare il portafoglio di marchi (e.g., moment, tantum verde, tachifludec) – sia per mercato geografico (soprattutto nei principali paesi Europei). I quattro pilastri strategici definiti dal top management sono quello di attrarre i talenti (*employer of choice*), collaborare con imprese di successo (*partner of choice*), presidiare la trasformazione digitale (*go digital*) e perseguire con determinazione l'efficienza operativa (*achieve operational excellence*).

Dopo l'ingresso del nuovo capo business, Angelini Pharma si è caratterizzata per un certo dinamismo. In particolare, a marzo 2020 la società ha comprato – per circa €90 milioni - il marchio Thermacare (al di fuori degli Stati Uniti) insieme ad uno stabilimento e le relative

³ “Our group looks out at the world with Italian entrepreneurship. Our unwavering care for people and families in their daily lives is our guiding principle and inspiration to producing high-quality, carefully designed products. We strive to do our best by listening to the needs and desires of those we serve in pursuit of creative solutions and sustainable opportunities that benefit the communities, our employees and shareholders”.

⁴ “We aim to secure sustainable growth for everyone to create value and opportunities for new generations”.

attività di ricerca e sviluppo (localizzate ad Albany, USA). Questa operazione rafforza la presenza nella terapia del dolore aggiungendo circa €70 milioni di fatturato realizzati vendendo cerotti analgesici per i dolori muscolari (Polizzi, 2020a). Più di recente, nel luglio 2020, Angelini Pharma ha rafforzato la sua presenza nell'area terapeutica per il dolore e per il sistema nervoso comprando i diritti di commercializzazione del farmaco (OV101, gaboxadol) per l'Europa e alcuni paesi (UK, Turchia, Russia). La partnership con la biotech OvidTherapeuticsInc (quotata al Nasdaq) consente ad Angelini farmaceutici di entrare nel segmento di mercato delle malattie rare (i.e., il trattamento della sindrome di Angelman in campo neurologico) che è caratterizzata da importanti prospettive di crescita. Inoltre, rafforza la presenza del gruppo nel segmento dei farmaci etici complementare a quello dei farmaci da banco (Polizzi, 2020b). Secondo gli accordi siglati, OvidTherapeutics riceverà un anticipo di \$20 milioni e ulteriori pagamenti (fino a un totale di ulteriori \$212,5 milioni) vincolati al raggiungimento di specifici obiettivi di sviluppo, produzione e vendita di farmaci per il trattamento della sindrome di Angelman, oltre a royalty a doppia cifra sulle vendite nette nel caso in cui il farmaco raggiunga gli obiettivi di vendita prefissati. Queste due operazioni segnalano una discontinuità nella gestione strategica della business unit farmaceutica e sottolineano l'ambizione del gruppo Angelini di ricoprire un ruolo rilevante in alcuni segmenti del mercato farmaceutico globale.

Angelini Consumer

A luglio 2020 è stato costituito il team Consumer e New business presso Angelini Holding. La nuova unità intende sviluppare opportunità di business nel settore del largo consumo che - con il pharma, il machinery, e il wine - è uno dei quattro pilastri della crescita futura del Gruppo.

Dal 1° luglio 2020, Piero Tansella è stato nominato *Chief Consumer and New Business Officer* di Angelini Holding. Tansella ha 25 anni di esperienza all'interno del gruppo ed è stato direttore generale di Fater dal 2014 a giugno 2020. Con il nuovo ruolo, assume il mandato di sviluppare nuove opportunità di business nell'area consumer goods.

Il team Consumer e New Business opera presso Angelini consumer, una subholding che comprende Fater, Fater Smart, Amuchina srl, e Madre Natura⁵. Il team si compone di circa 4 persone più alcuni collaboratori a progetto. La principale attività è il *brand building lab* (bblab) che è finalizzato a sviluppare progetti e nuovi business che saranno successivamente gestiti dalle imprese operative, che spesso sono joint venture con altri partner industriali. La funzione Consumer and New Business ha l'obiettivo di promuovere sia la crescita dei business esistenti, sia soprattutto lo sviluppo di nuove opportunità di business all'interno del settore consumer senza sovrapporsi ai prodotti e alle geografie coperte da Fater. Le principali aree di sviluppo sono l'home care e, più di recente, il baby care.

Lo sviluppo di progetti nell'home and personal care è iniziato nel 2000 con l'acquisizione di Amuchina. Il gruppo Angelini ha trasformato Amuchina - nata come disinfettante per la tubercolosi e successivamente per macchinari clinici e alimenti (acqua, frutta e verdura) - in un prodotto consumer, cioè che soddisfa le esigenze delle persone nell'ambiente domestico. Successivamente, nel 2011, il gruppo Angelini ha acquistato da Procter & Gamble (P&G) il marchio Infasil, leader in Italia nei deodoranti e nella igiene intima. I marchi Amuchina e Infasil sono confluiti nella divisione farmaceutica del gruppo dando vita ad un piccolo polo di prodotti consumer che può crescere dimensionalmente grazie all'espansione della gamma (brand stretching) e dei paesi.

⁵Madre Natura è una joint venture paritetica tra Angelini Holding e Hero (Madre natura Ag) costituita nel 2019 per entrare nel settore del baby food. L'impresa produce e vende alimenti interamente biologici (e.g., omogeneizzati, pastine, cereali, frutta frullata, snack) con il marchio Hero Solo.

Negli anni seguenti, Faterha acquisì vari brand dal gruppo P&G: nel 2013 ACE relativamente all'Europa occidentale; nel 2014 lo stesso brand nell'area CEEMEA; nel 2015 i detersivi Comet relativamente a 10 paesi. L'acquisizione di questi brand ha consentito a Fatersia di ridurre la propria concentrazione nel baby care e nell'igiene intima, sia di creare una nuova area di business – che comprende asset (brand, stabilimenti) e competenze specifiche - di dimensioni consistenti (circa €200 milioni di fatturato) e con buona profittabilità. L'ulteriore espansione geografica è disciplinata dagli accordi di vendita, che limitano l'utilizzo di tali marchi in alcuni paesi di interesse per P&G.

Questi esempi mostrano che la strategia di Angelini consumer nell'home and personal care si concentra sulla acquisizione di brand locali (*local jewels*) che le grandi multinazionali dismettono in quanto non più considerati prioritari. Con specifico riferimento ad ACE, il mercato dell'ipoclorito di sodio è difficilmente scalabile a causa degli alti costi di trasporto e della presenza di brand locali molto forti (e.g., Clorox negli USA, Henkel in Spagna). Con queste operazioni, Angelini consumer intende creare una piattaforma europea di prodotti nell'area igiene e disinfezione mediante l'acquisizione di brand locali di grande notorietà e valore (equity) e il successivo ampliamento della gamma e delle geografie servite. In questo modo, la business unit ambisce raggiungere una massa critica che le consentirà di sfruttare le maggiori economie di scala, con importanti benefici in termini di incremento della redditività. Più di recente, Angelini consumer ha avviato alcune operazioni nell'ambito del baby care per valorizzare alcuni suoi punti di forza (e.g., la conoscenza delle famiglie, il database dei clienti, il direct-to-consumer). Dopo avere lanciato Madre Natura, il team consumer sta valutando nuove opportunità principalmente rivolte alle famiglie che desiderano concepire un figlio o hanno un figlio con età inferiore ai tre anni.

Tra i vari progetti, la divisione consumer sta valutando di creare un hub digitale che offra prodotti e servizi utili alle nuove famiglie. Questo progetto potrebbe essere realizzato anche grazie all'acquisizione di una app (iMamma) e alla finalizzazione di accordi di partnership con varie aziende fornitrici di prodotti e servizi (come, ad esempio, baby list, consigli medici, la compravendita di prodotti per bambini di seconda mano). Questo progetto valorizzerebbe la reputazione e le competenze del gruppo Angelini e porterebbe alla creazione di un sito di servizi sicuri e affidabili rivolti alle nuove famiglie.

Un secondo progetto riguarda gli educational toys per bambini. Si tratta di progettare e costruire giochi che favoriscono l'apprendimento dei bambini. In alcuni paesi, come gli Stati Uniti, vi sono già diversi concorrenti, tra cui imprese come Lovevery che vantano un fatturato di circa \$100 milioni. Il prodotto è costituito da scatole che comprendono un kit di giochi pensati per sviluppare le abilità dei bambini appartenenti ad una certa fascia di età. Ad esempio, i giochi per bambini da 0-2 anni enfatizzano il tatto e i contrasti visivi forti, poiché in quella fase di età i bambini non distinguono bene i colori. Per sviluppare questo business model il gruppo intende avviare una partnership con un'altra impresa, la tedesca Hape, leader nei giocattoli in legno.

Fater

Fater è una joint-venture paritetica tra Angelini holding e P&G. La divisione è guidata da Antonio Fazzari che ha da luglio 2020 preso il posto di Piero Tansella.

Il comitato esecutivo, che svolge un ruolo di indirizzo strategico, è composto da Piero Tansella (*Chief Consumer and New Business Officer* di Angelini Holding) e da Roberto Talamo (Europe CFO di P&G). Il comitato esecutivo si incontra di frequente in modo informale e formalmente ogni tre mesi per approvare il budget, verificare l'andamento della gestione, assumere decisioni strategiche. Ulteriori incontri formali sono organizzati quando occorre prendere decisioni importanti, come ad esempio ingenti investimenti. Il comitato esecutivo supporta e controlla l'operato del direttore generale, senza prevaricare la sua autonomia

decisionale sul business. L'allineamento tra direttore generale e comitato esecutivo è una delle condizioni per il successo di una joint-venture. Quando viene a mancare, si ferma il processo decisionale e si possono creare attriti e contenziosi tra gli azionisti. Un ruolo importante di controllo è svolto dal direttore dell'area amministrazione, finanza e controllo (nominato da Angelini) e dal F&A analyst (nominato da P&G).

Le joint-venture sono società autonome e indipendenti che hanno tuttavia spesso delle relazioni di service con i propri azionisti. Nel caso di Fater: P&G svolge l'attività di ricerca e sviluppo sui prodotti; Angelini gestisce le paghe e gli stipendi del personale; la funzione legale è svolta da P&G relativamente alla protezione del marchio e da Angelini relativamente alla concorrenza e al mercato locale.

Fater è leader nel mercato italiano dei prodotti assorbenti per la persona che produce e distribuisce con il marchio Pampers, Lines, Lines Specialist, Tampax. Lo statuto e gli accordi tra gli azionisti di Fater ne definiscono il perimetro di mercato che coincide con l'Italia tranne che per alcuni marchi (ACENEoblanc e Comet) che distribuisce in 39 Paesi dell'Europa Occidentale e Orientale, Medio Oriente e Africa. Fater può crescere in futuro sia acquisendo ulteriori marchi da altre imprese del settore del largo consumo, inclusa P&G, sia sviluppando prodotti e geografie nei limiti degli accordi sottoscritti con il venditore.

Le competenze e conoscenze (nella ricerca e sviluppo, nella produzione, nel marketing e nella distribuzione) accumulate da Fater rappresentano una piattaforma di go to market per il gruppo Angelini. Ad esempio, Fater ha contribuito al progetto Madre Natura gestendo il marketing e la distribuzione degli alimenti per bambini nei diversi canali (e.g., supermercati, negozi specializzati per l'infanzia, farmacie). In futuro, il gruppo Angelini potrebbe valorizzare le competenze di Fater per sviluppare ulteriori opportunità di business development in ambito nazionale o europeo.

Fameccanica

Fameccanica è una società del gruppo che, sebbene formalmente controllata da Fater, opera in modo indipendente. Fater fornisce, infatti, solo l'attività di audit. La business unit è guidata, dall'ottobre 2019, da Alessandro Bulfon, un manager con precedenti esperienze professionali presso numerose società (e.g., Ingersoll Rand, il gruppo Korber e Coesia) operanti nel settore della progettazione e produzione di impianti. La business unit deve non solo soddisfare le esigenze produttive di entrambi i soci, ma anche – e sempre più in futuro – entrare su nuove nicchie di mercato.

Il presidente del consiglio di amministrazione è Marco Morbidelli. Il comitato esecutivo è composto da Piero Tansella, in rappresentanza di Angelini, e Luc Reynaert, *senior vice president product supply* di P&G. Il comitato si incontra formalmente alla fine di ogni trimestre per valutare i risultati conseguiti, pianificare le azioni future e fare previsioni sull'evoluzione dell'esercizio.

La società è leader di mercato per la progettazione e vendita di impianti per la produzione di prodotti igienici monouso (e.g. pannolini, assorbenti). Fameccanica ha sedi in Cina e negli Stati Uniti e il suo principale cliente a livello mondiale è il gruppo P&G. A causa della riduzione degli investimenti di P&G, il mercato primario è stabile in tutto il mondo, tranne che in Asia. Per non disperdere il patrimonio di risorse e competenze (e.g., nella meccanica, automazione e robotica) accumulato nel recente periodo di forte espansione del fatturato, l'impresa ha deciso di valorizzare le competenze acquisite per progettare nuove linee di prodotto. Questa decisione ha avviato una strategia di diversificazione.

Così, ad esempio, per colmare la carenza di mascherine durante la prima fase della pandemia, Fameccanica ha progettato e realizzato un impianto capace di produrre circa 800 pezzi al minuto (contro i 60-80 pezzi al minuto delle macchine precedenti). Per raggiungere tale obiettivo, Fameccanica ha progettato e brevettato un nuovo modello di mascherina, che

utilizza i microelastici dei pannolini. Questa innovazione ha consentito al gruppo di rispondere alla richiesta della protezione civile per la fornitura di macchine per la produzione di mascherine. Il gruppo Angelini ha deciso di devolvere in beneficenza l'utile derivante da questa operazione.

L'azienda sta attualmente investendo per progettare impianti per la produzione di diversi prodotti di largo consumo. Il top management ha di recente identificato tre pilastri strategici: ottimizzazione dei processi, valorizzazione e rafforzamento delle competenze, crescita interna ed esterna. L'obiettivo per il futuro è di acquisire indipendenza dagli azionisti per potere sviluppare un'autonoma strategia di crescita.

Angelini Beauty

La business unit Angelini beauty è il risultato dell'acquisizione e successiva integrazione delle società Idesa Parfums e ITF. La business unit vanta filiali in sei mercati strategici europei (l'Italia, la Germania, la Spagna, il Portogallo, l'Austria e la Svizzera), ha circa 200 collaboratori – in larga parte divisi tra Barcellona e Lodi - e distribuisce i propri prodotti in circa 80 paesi. A marzo 2020, Angelini Holding ha nominato Lluís Plà presidente e amministratore delegato di Angelini Beauty. Il manager è da 25 anni all'interno del gruppo Angelini: è stato, dal 2016, vice-direttore generale e, dall'ottobre 2017, direttore generale della business unit.

Angelini Beauty crea fragranze e prodotti per la cura e la protezione della pelle. La divisione commercializza profumi e dermocosmesi (suncare e skincare) di numerosi marchi, alcuni di proprietà (Mandarina Duck e Anne Möller) e altri acquisiti in licenza da imprese del settore Moda (i.e., Ferrè, Trussardi, Laura Biagiotti, Blumarine, Angel Schlesser, Armand Basi).

Il settore della cosmetica è molto dinamico e competitivo: ogni anno le imprese lanciano sul mercato migliaia di nuove referenze, progettano l'acquisizione di aziende e di marchi, gestiscono il rinnovo delle licenze in scadenza. I punti di forza della divisione sono rappresentati dai due brand di proprietà e dalla presenza diretta in tre mercati importanti (Germania, Spagna e Italia). Dall'altro lato, Angelini Beauty possiede o gestisce in licenza brand relativamente piccoli e soffre di qualche duplicazione di funzioni tra Spagna e Italia. Per risolvere questo ultimo problema è stato già avviato un processo di integrazione volto a creare una subholding (a Milano), che dovrà sviluppare la strategia e coordinare le attività Angelini nel business della cosmetica.

Attualmente, la divisione sta valutando l'acquisizione di nuove licenze o brand o l'ingresso in nuove categorie di prodotto. A fronte di queste opportunità, il gruppo Angelini deve capire se la dimensione attuale – molto inferiore a quella dei leader di mercato - consente alla divisione di rimanere competitiva di fronte all'aumento di concentrazione della distribuzione, alla possibile polarizzazione della domanda sui grandi brand e alla crescita del mass market.

Bertani Domains

Il business unit vitivinicolo coincide con la società Bertani Domains, che si occupa della produzione e commercializzazione di vini di pregio. L'impresa controlla in Italia 6 cantine, per un totale di 1700 ettari di terreni (di cui 460 vitati), e vanta una produzione complessiva di circa 4 milioni di bottiglie l'anno. Dal 3 febbraio 2020, Angelini Holding ha nominato Ettore Nicoletto - precedentemente alla guida del Gruppo vinicolo Santa Margherita – come amministratore delegato di Bertani Domains.

Bertani Domains nasce il 1° gennaio 2014 quando tutte le realtà agricole e vitivinicole Tenimenti Angelini - le toscane Val di Suga a Montalcino, Tre Rose a Montepulciano e San Leonino Castellino in Chianti - e la friulana Puiatti vengono riunite e incorporate dalla Cav. G.B. Bertani, storica azienda della Valpolicella, acquisita un anno prima. Il gruppo viene denominato "Bertani Domains" per la riconoscibilità e l'apprezzamento del marchio Bertani

sui mercati internazionali. Dal 15 marzo 2015 anche la marchigiana Fazi Battaglia, che produce verdicchio venduto nella celebre bottiglia ad anfora, si aggiunge alle altre cantine. Ogni cantina si caratterizza per una produzione basata su vitigni locali. Nelle storiche cantine toscane, Bertani Domains produce vini nelle tre denominazioni d'origine: Brunello di Montalcino (Val di Suga), Vino Nobile di Montepulciano (TreRose) e Chianti Classico (San Leonino). Nelle Marche, la cantina Fazi Battaglia, marchio storico italiano, produce il Verdicchio dei Castelli di Jesi Classico. La cantina Puiattia Romans d'Isonzo (Gorizia) produce i grandi vini bianchi del Friuli, mentre Bertani produce l'Amarone della Valpolicella. Negli ultimi anni, la divisione vitivinicola è stata guidata da Emilio Pedron, già amministratore delegato dal Gruppo Italiano Vini. Sotto alla sua guida, l'impresa è stata completamente riorganizzata al fine di creare un'unitarietà e omogeneità gestionale delle sei cantine appartenenti ai Tenimenti Angelini. La recente nomina di Ettore Nicoletto lascia trasparire le grandi ambizioni di Bertani Domains. Nei 16 anni in cui ha guidato il Gruppo Santa Margherita, Nicoletto ha portato il fatturato dell'azienda veneta dai €67 milioni del 2003 a quasi €190 milioni del 2019 grazie a numerose acquisizioni in Italia e alla forte crescita sui mercati internazionali culminata con la creazione di Santa Margherita USA (la controllata che ha gestito la distribuzione nel mercato americano).

Uno sguardo al futuro

Si è appena concluso il primo triennio dall'ingresso in azienda della quarta generazione. In questi anni il gruppo Angelini ha radicalmente modificato l'assetto societario, la struttura organizzativa, la corporate governance e il profilo del top management della Holding e delle business unit.

In particolare: (i) l'assetto societario è stato semplificato per incrementare la trasparenza e allineare la struttura di gruppo a quella di business; (ii) l'organizzazione è stata modificata alleggerendo la struttura della holding a favore di un maggiore decentramento di funzioni e responsabilità presso le business unit; (iii) la corporate governance è stata rafforzata sia inserendo consiglieri indipendenti di grande esperienza, sia presidiando attentamente i processi decisionali; (iv) il top management di business unit è stato irrobustito con l'ingresso di manager con significative esperienze presso importanti imprese multinazionali, quello della holding con l'inserimento di manager cresciuti principalmente all'interno del gruppo.

Questi cambiamenti hanno già prodotto risultati importanti. Negli ultimi anni, il gruppo Angelini ha realizzato diverse operazioni di business development (soprattutto nel farmaceutico) che ne hanno incrementato la dimensione e la competitività. Nei prossimi anni, tuttavia, i vertici aziendali dovranno affrontare e risolvere alcuni temi aperti che riguardano: come integrare i punti di forza del precedente modello imprenditoriale nella nuova filosofia gestionale del gruppo, più orientata alla crescita e all'assunzione di rischi? Come bilanciare la visione della capogruppo e quella delle business unit sulla allocazione (centralizzata o decentrata) delle responsabilità funzionali? Come favorire la piena integrazione tra i manager cresciuti all'interno e i manager assunti dall'esterno? Come creare una nuova e omogenea cultura Angelini? Una volta ultimata l'integrazione del top management team, come allineare il middle management agli obiettivi strategici al fine di accelerare l'implementazione delle decisioni strategiche prese al vertice?

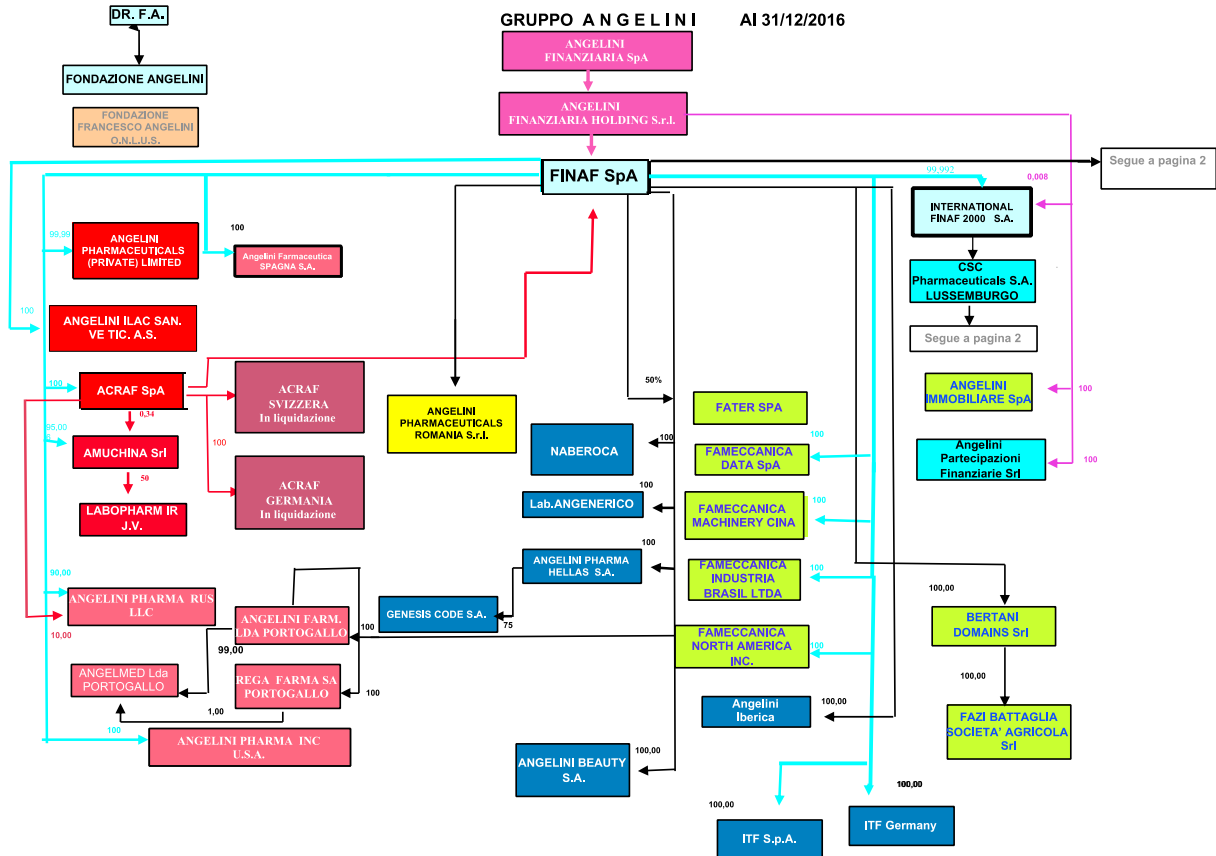
Relativamente alla corporate governance, l'assetto attualmente in vigore presenta alcuni temi aperti. Ad esempio, gli attuali comitati di business creati dal consiglio di amministrazione della holding sono uno strumento ibrido, un'innovazione dal punto di vista della corporate governance, i cui risultati dovranno essere valutati e discussi in futuro. Poiché i capi business non partecipano al consiglio della holding, sarà necessario promuovere un dialogo costante per evitare l'emergere di punti di vista divergenti. Inoltre, i consiglieri della holding che hanno sofisticate competenze sui business possono maturare l'ambizione di incidere positivamente

sulla strategia degli stessi, mentre dovrebbero limitarsi a svolgere ruoli di advisory, evitando così di diventare dei consiglieri esecutivi.

Sempre nei prossimi anni, il gruppo dovrà affrontare scelte strategiche di grande portata. Il consiglio di amministrazione della holding dovrà, infatti, decidere se l'attuale portafoglio di business è troppo limitato o troppo ampio, quale dimensione e posizione competitiva intende avere nei vari settori, quali operazioni di crescita esterna desidera realizzare, quante risorse finanziarie sono necessarie per raggiungere gli ambiziosi obiettivi di crescita del gruppo, e così via. Queste decisioni avranno un impatto importante sull'assetto strategico e patrimoniale del gruppo. Le operazioni di crescita esterna possono ridurre significativamente la liquidità di gruppo e, successivamente, favorire un aumento dell'indebitamento (tradizionalmente molto basso). Inoltre, superata una certa soglia, tali operazioni potrebbero anche richiedere l'apertura del capitale o la quotazione della capogruppo o di una subholding, con rilevanti ricadute sull'assetto proprietario e di governance.

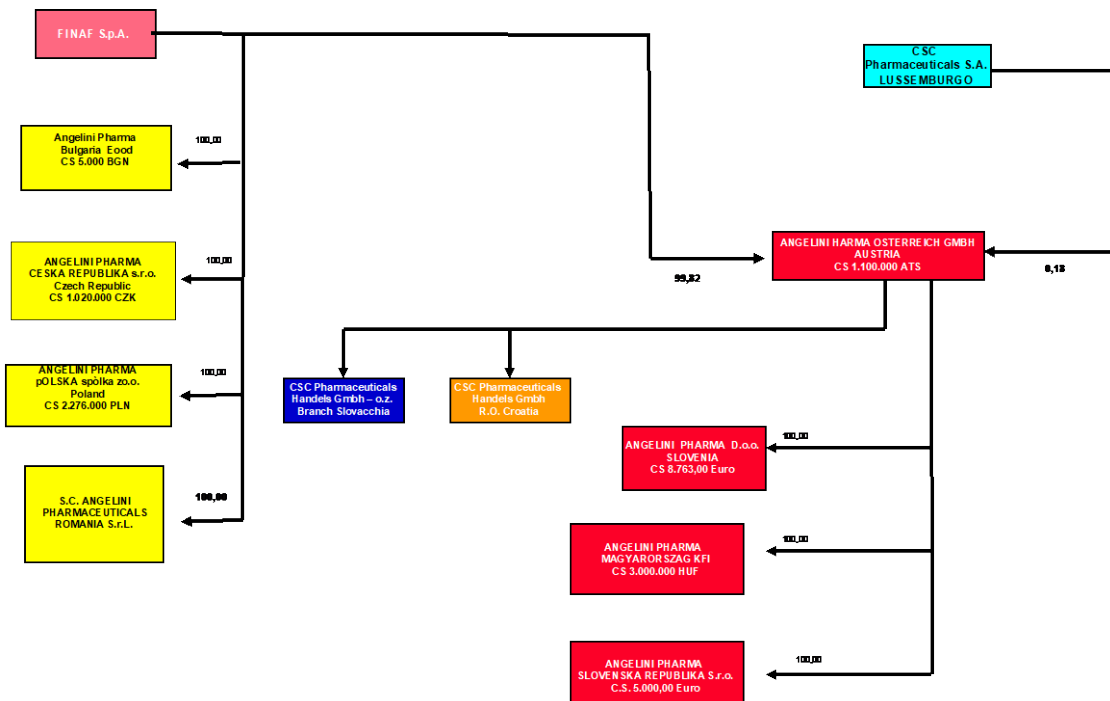
Il gruppo sembra essere pronto a cogliere nuove opportunità di crescita. I nuovi responsabili dei business sono fortemente orientati a identificare nuove opportunità di mercato per rafforzare la posizione competitiva nel loro settore. I consiglieri di amministrazione e gli advisor esterni sono disponibili a supportare e controllare i loro progetti di crescita. I prossimi anni determineranno sicuramente una nuova fisionomia e un nuovo posizionamento competitivo del gruppo Angelini, mettendo nuovamente in discussione il modello manageriale e di governance appena progettato.

Figura 1: Struttura del gruppo Angelini nel 2016



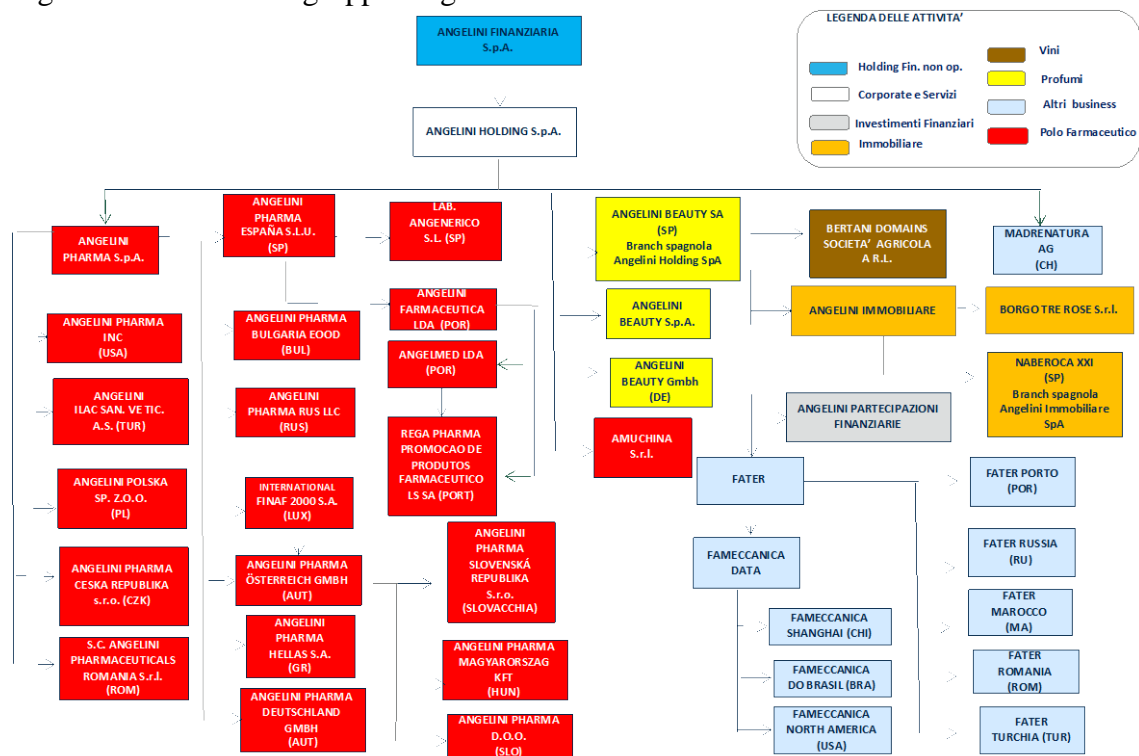
Fonte: Gruppo Angelini

Figura 1: Struttura del gruppo Angelini nel 2016 (segue)



Fonte: Gruppo Angelini

Figura 2: Struttura del gruppo Angelini nel 2020



Fonte: Gruppo Angelini

Tabella 1: Principali business unit del gruppo nel 2020 (dati gestionali di forecast 2019/2020 in .000 di euro)

<i>Business unit</i>	<i>Fatturato</i>	<i>Utile netto</i>	<i>Totale attivo</i>	<i>Dipendenti</i>
Angelini Pharma	1.024.479	78.364	1.440.736	2.944
Consumer	32.532	-6.652	16.146	6
FATER (100%)	997.302	91.495	744.421	1.570
Fameccanica (100%)	214.216	4.382	199.905	650
Angelini Beauty	74.144	-6.844	97.415	181
Bertani Domains	19.157	-3.637	139.003	112

Fonte: Gruppo Angelini

Tabella 2: Consiglio di amministrazione di Angelini holding 2020

<i>Nome</i>	<i>Ruolo</i>	<i>Anno di nascita</i>	<i>Titolo di studio</i>	<i>Ingresso nel gruppo</i>	<i>Precedenti esperienze</i>
Franco Masera	Presidente	1951	Laurea in scienze statistiche, MBA	2018	Partner, CEO, presidente di KPMG advisory; presidente IBL banca, Credit factor.
Thea Paola Angelini	Vice Presidente	1986	Laurea in biologia molecolare		Consigliere Angelini finanziaria, vice presidente fondazione Angelini,
Sergio Marullo di Condojanni	Vice presidente e CEO	1978	Laurea in giurisprudenza, dottorato di ricerca		Professore associato, avvocato, consigliere Angelini finanziaria e Fondazione Angelini, Banca Aletti,
Giovanni Ciserani	Consigliere	1962	Laurea in economia aziendale	2018	CEO UK and Irlanda di P&G, Presidente Western Europe P&G, Group President global fabric& home care and Baby and feminine care, consigliere Safilo e Presidente Hero
Stefano Proverbio	Consigliere	1956	Laurea in ingegneria nucleare	2017	Direttore emerito di McKinsey, consulente e advisor di numerose società
Lorenzo Tallarigo	Consigliere	1951	Laurea in medicina	2018	President of International operations Eli Lilly, Presidente di InterceptPharmaceuticals e di Oxford Biomedica, CEO di Genextra
Attilio Zimatore	Consigliere	1955	Laurea in giurisprudenza,	2016	Professore ordinario di diritto privato alla LUISS, Avvocato, Presidente Prelios Credit Servicing e Nuova Compagnia di Partecipazioni, consigliere LUISS.

Fonte: Gruppo Angelini

Tabella 3: Top management di Angelini Holding 2020

<i>Nome</i>	<i>Ruolo</i>	<i>Anno di nascita</i>	<i>Titolo di studio</i>	<i>Ingresso nel gruppo</i>	<i>Precedenti esperienze</i>
Emanuele Campagnoli	Group Chief Financial Officer	1961			
Marco Morbidelli	Group Chief HR & Organization Officer	1962			
Enrica Dogali	General Counsel & Corporate Affairs	1974			
Alessandra Favilli	Institutional & External Relations Director	1960			
Maurizio Fossati	Director Holding Procurement and Special Projects	1958			

Fonte: Gruppo Angelini

Bibliografia

Bracco G. (2018). “Angelini accorcia la catena di controllo, nasce la Angelini Holding”, Il Sole 24 Ore, 19.12.2018.

Marroni C. (2020). “Una successione decisa per il bene dell’azienda”, Il Sole 24 Ore, 05.08.2020.

Polizzi, D. (2020a). “Mister Amuchina sbarca in America: Angelini compra i cerotti Thermacare”, Il Corriere della Sera, 07.03. 2020.

Polizzi, D. (2020b). “Angelini Pharma investe 200 milioni di dollari sulle malattie rare”, Il Corriere della Sera, 13.07.2020.