

Il Passaggio generazionale

I Figli del Capo

Edizione 2018-2019

Gianluca Manzo

Chiara Belfiore

20 novembre 2018



ASSOLOMBARDA
Servizi

**Soluzioni concrete
per lo sviluppo delle imprese.**



Che cosa è il Passaggio Generazionale?



Partiamo da...

“Lasciare gestire l’impresa ai figli (che io definisco *lucky sperm club*) è come far scegliere la squadra olimpica del 2020 fra i figli dei campioni olimpici del 2000”

(Warren Buffet)

Un tema sempre più rilevante

13%

Percentuale di imprese familiari che riesce ad arrivare alla terza generazione, contro il **30%** che sopravvive al fondatore, ed appena il 4% che approda alla quarta generazione o successive

(Family Firm Institute)

Un tema sempre più rilevante

23%

Il **23,6%** tra le più grandi e **22,6%** tra le PMI sono le imprese familiari guidate da un leader ultrasettante

(Osservatorio AUB 2015)

Un tema sempre più rilevante

18%

Percentuale di imprese familiari che prevede di fare un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni

(AUB, Istat)

Una premessa (secondo noi errata)

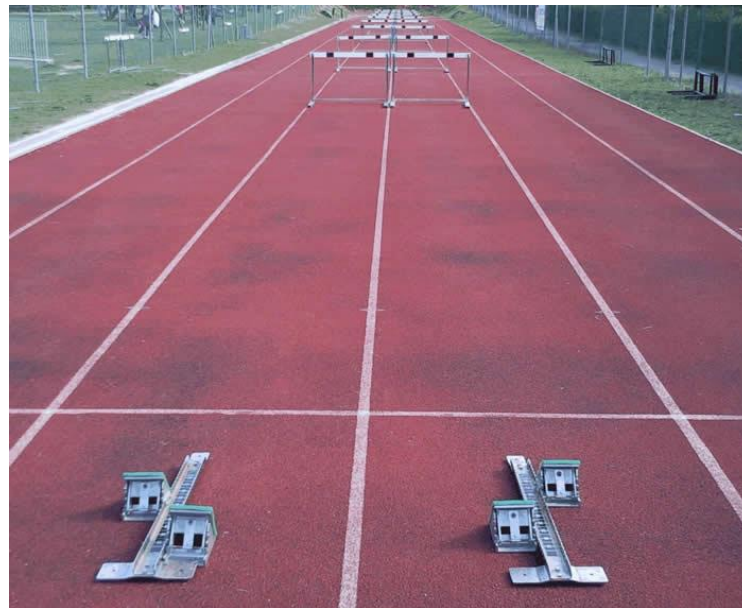
Le imprese familiari sono talmente diverse tra loro da rendere impossibile la definizione di «regole» generali per un buon passaggio generazionale

Una possibile definizione...

Il passaggio generazionale è:

- il **momento più importante** della vita di una azienda familiare
- il **graduale processo di trasferimento** da una generazione all'altra non solo della proprietà ma anche e soprattutto del patrimonio di know how, competenze e relazioni acquisite in molti anni di attività
- Un processo che «dovrebbe» **iniziare** quando i figli e le figlie sono ancora in giovane età (e il padre «nel pieno delle sue forze»)
- che «dovrebbe» **continuare**, di norma, con un lungo **periodo di convivenza** tra genitori e figli e figlie
- che **termina** quando la nuova generazione, pienamente integrata nell'attività caratteristica, assume il controllo dell'azienda con un nuovo assetto proprietario in capo ai successori e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'azienda

Un percorso... con qualche ostacolo



La gestione degli ostacoli

Ostacoli (atletica leggera)

Da Wikipedia



Le fasi in cui si suddivide «il passaggio dell'ostacolo» sono osservabili **dall'esterno** mentre, per l'atleta, il gesto è un unico e **continuo** passo di corsa le cui fasi sono collegate e si **equilibrano** tra loro, intrecciandosi **nel tempo**.

Deve perciò essere evitata l'idea della ricerca di una posizione statica precisa, ricordando che non si tratta di una fotografia, ma di un **complesso insieme di equilibri dinamici** in movimento...

Gli ostacoli - 1

Passaggio di cosa?

Erroneamente si pensa che il passaggio generazionale riguardi esclusivamente ambiti di **trasferimento di quote** o di **posizioni all'interno del governo** dell'azienda.

E' importante individuare e considerare con la dovuta attenzione **tutti i fattori che concorrono** al percorso in modo da gestirli con la dovuta efficacia e con i **giusti tempi e metodi**

Gli ostacoli - 2

La famiglia e poi...l'azienda

Nelle aziende a controllo familiare è comune **confondere la dimensione familiare con quella aziendale**. Le sfumature positive o negative dei rapporti all'interno della famiglia trovano abitualmente «terreno fertile» nella dimensione professionale.

Gli ostacoli - 3

C'è tutto il tempo!

I passaggi generazionali di successo sono quelli attivati quando
l'imprenditore è «nel pieno delle sue forze».

Il percorso richiede **tempo** in modo che il passaggio sia «digerito» al
meglio tanto dagli attori direttamente interessati quanto dalla
popolazione aziendale

Gli ostacoli - 4

Interessi confliggenti

Come per tutti i progetti di change management la **resistenza al cambiamento** gioca un ruolo importante. Nei contesti di aziende familiari queste resistenze trovano un naturale sbocco soprattutto considerando che, tra **due generazioni** (a volte intervallate da diversi decenni), possano esserci **divergenze** nel valore attribuito alla propria azienda e nelle prospettive di sviluppo del business (anche perché **il business viaggia molto più velocemente**).

Gli ostacoli - 5

Cosa succede dopo...

Gestire un imprenditore (con cui tra l'altro si ha un rapporto familiare e che probabilmente **ha trascorso buona parte della sua vita a occuparsi della sua «creatura»**) non è semplice.

Spesso **questi aspetti emotivi non vengono considerati** con la dovuta attenzione lasciando, semplicemente, che «il tempo rilasci la sua medicina»...vanno individuati, analizzati e **gestiti!**

Differenti punti di vista...



Le fasi «ideali» del ricambio generazionale

- Genitori che guardano al futuro
- Proposta di responsabilità limitate
- Evitare inserimento disorganizzato

Figli che...

- Comunicano attese
- Individuano ruolo per genitori

Maturazione personale dei giovani

Ingresso dei giovani in azienda

Periodo di convivenza tra genitori, figli e figlie

Subentro ai genitori:
“presa del comando” da parte dei giovani

- Scelta degli studi
- Quale vocazione
- Esperienze esterne

- Sana dialettica
- Autocritica
- Evitare rigidità

Genitori che...

- Comunicano attese
- Rinuncia graduale
- Ascolto nuovi modelli di business



5 «dimensioni»

- L'ORGANIZZAZIONE
- LA GOVERNANCE
- LA PROPRIETA'
- LO SCENARIO ECONOMICO-FINANZIARIO
E LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO
- LA SFERA EMOTIVO-RELAZIONALE

L'organizzazione

Qualsiasi azienda è una organizzazione complessa dove un insieme di persone concorre al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Inserirsi in una **macchina rodada** e caratterizzata da processi, relazioni ma anche consuetudini e emozioni **non è semplice** per nessuno...
per il figlio/figlia di un imprenditore lo è **di più**

La Governance

In tutte le aziende gli organi di governo rappresentano **un valore** oltre che un istituto normativo.

Il passaggio generazionale è una importante occasione dove **rivalutare il funzionamento** di questi strumenti e, anzi, farli diventare una «**palestra**» progressiva di apprendimento

La Proprietà

La definizione degli assetti proprietari anche futuri e, quindi, la scelta degli **strumenti utili alla successione**, può rappresentare un **punto di arrivo o di partenza**.

Nella nostra esperienza molto dipende dal livello di «**serenità**» con cui si affronta il Passaggio Generazionale

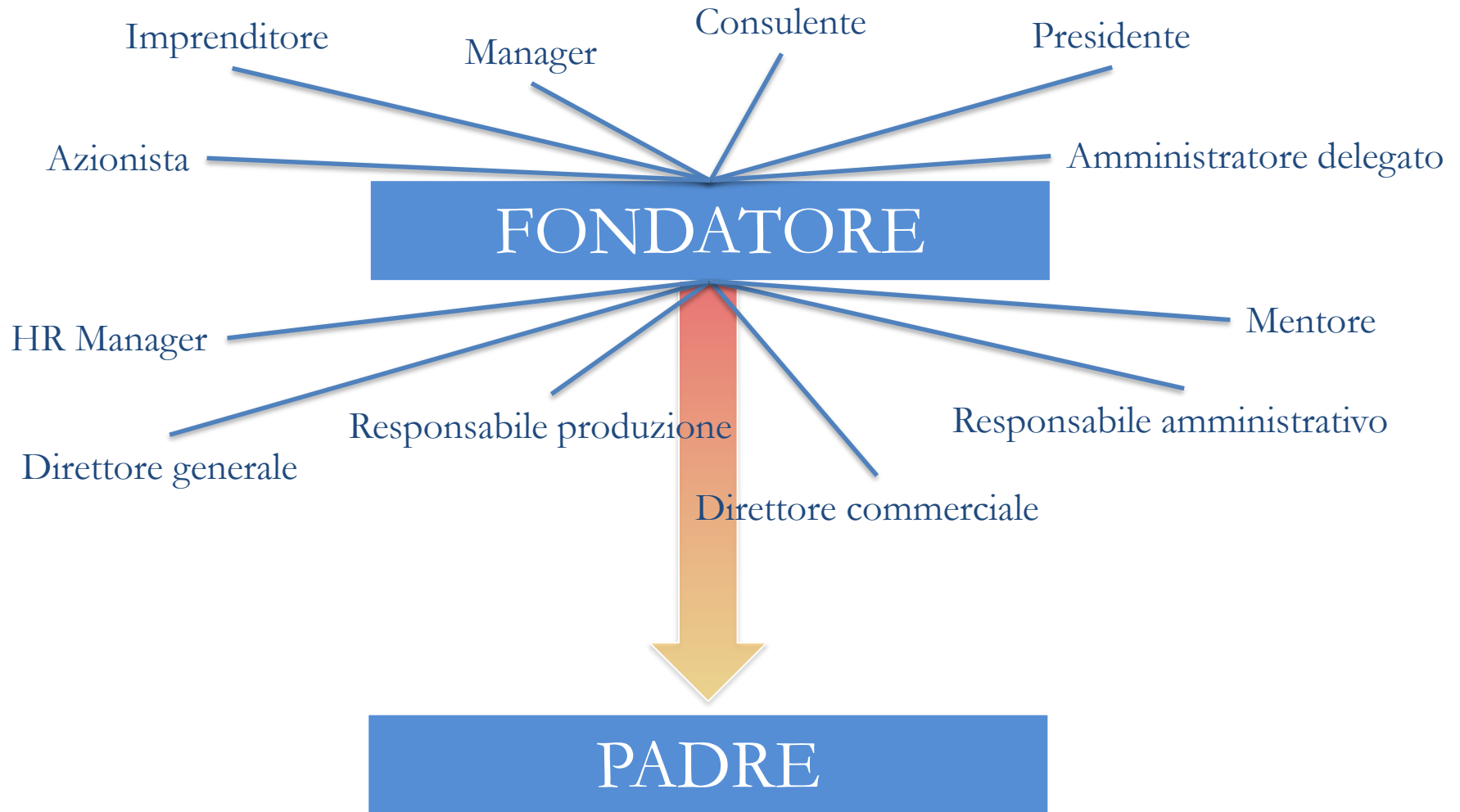
Lo scenario economico-finanziario

Quale azienda erediterà la nuova generazione?

Quanto il leader del futuro potrà essere solo azionista o, nell'essere imprenditore a tutto tondo, dovrà soprattutto essere un **gestore o un innovatore?**

Quanto **la visione della nuova generazione è conciliabile con quella del fondatore?**

La sfera emotivo-relazionale



La nostra proposta di percorso

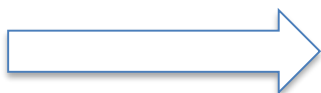
Commitment



Genitori e Figli realmente allineati rispetto al **percorso da intraprendere**. In questa fase vanno condivise in modo molto onesto e trasparente le volontà della nuova generazione, le attese della «vecchia», gli ostacoli e i tempi del percorso. Il risultato deve essere un patto solido e strutturato



Check up



In questa fase è fondamentale interrogare sia gli attori coinvolti nel passaggio sia attori strategici interni e esterni all'organizzazione rispetto alla **solidità e del «patto»**. E' importante avere certezza del possibile percorso organizzativo, di governance e proprietario della nuova generazione. Quanto quindi definito in fase di Commitment è indispensabile superi un check anche di attori non direttamente coinvolti emotivamente nel percorso. In questa fase non è insolito che si valuti che tutti o alcuni componenti della nuova generazione potrebbero non essere idonei a ricoprire ruoli all'interno dell'organizzazione



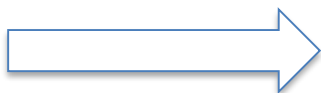
Elaborazione
Output



L'output dell'attività di check up è un documento strutturato dove condensare il **percorso professionale** della nuova generazione e quindi eventuali evoluzioni organizzative e proiezioni degli assetti gestori (governance) e proprietari. E' fondamentale, inoltre, che all'interno dell'output siano riportati strumenti utili allo sviluppo e alla crescita dei futuri imprenditori e/o manager (partecipazione a comitati/consigli, formazione, coaching, ecc.)



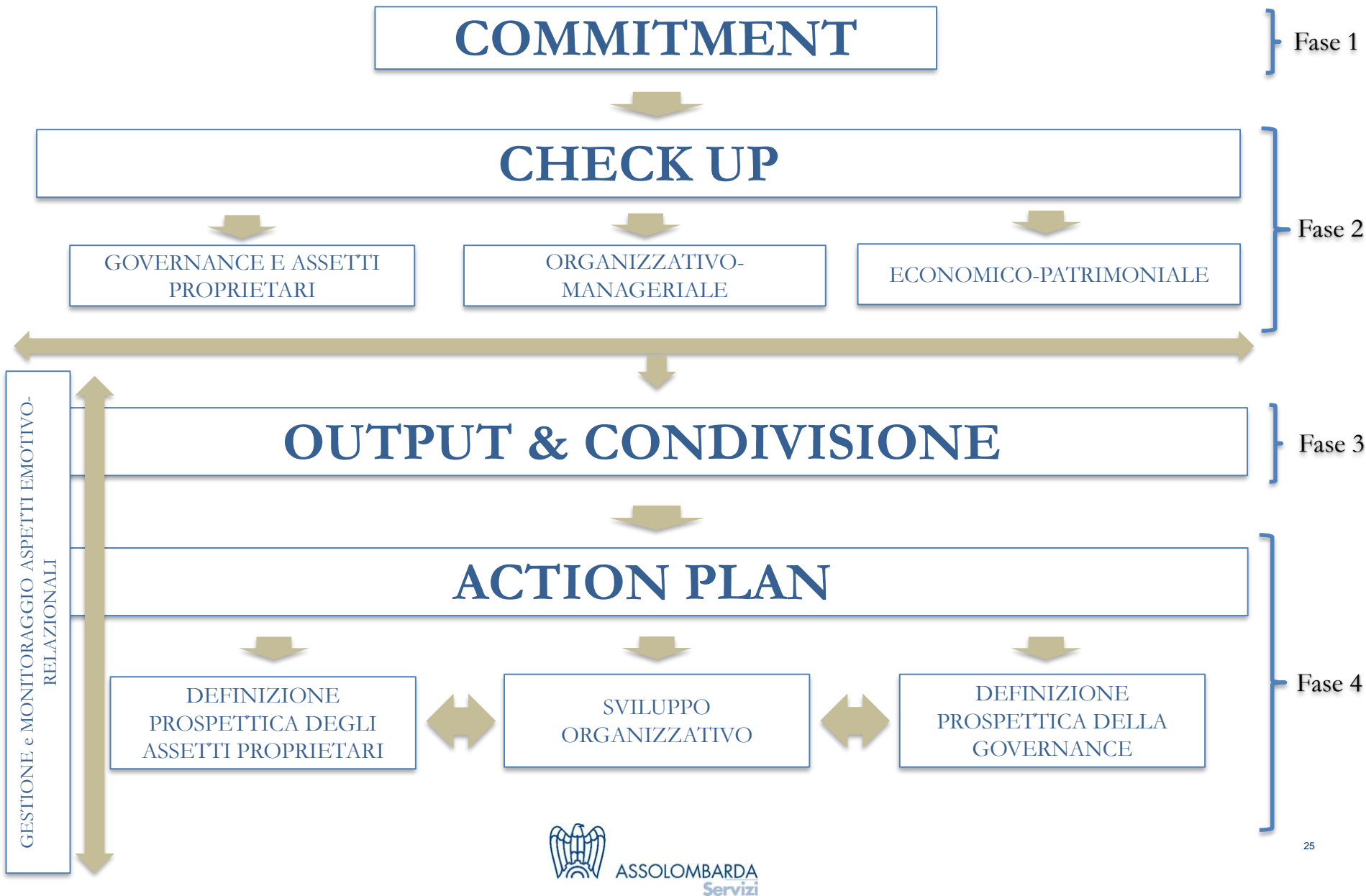
Condivisione



Per quanto possa sembra superfluo in realtà la fase di condivisione dell'output è di fondamentale importanza e, per la nostra esperienza, la più delicata e strategica. In questo delicato passaggio si valuta il **livello di accettazione delle risorse** direttamente coinvolte rispetto ai temi emersi dall'attività di check up. Si formalizza quindi, anche a livello di proiezione giuridica, l'ingresso dei giovani in azienda e si calibra con grande attenzione il supporto emotivo/relazionale necessario



Schema del percorso



Difficile? Sì, ma non impossibile

6 Consigli

- Dialogare e essere onesti e trasparenti intendendo il passaggio come un percorso anche (a seconda dei casi) lungo e graduale
- Accettare i diversi punti di vista generazionali e saper far tesoro dei propri limiti
- Ascoltare l'opinione di chi (interno e esterno) è parte dell'azienda e della famiglia
- Scindere la dimensione aziendale da quella familiare
- Accettare che la divisione in parti uguali non è mai una buona soluzione
- Accettare la possibilità (anche se residuale) di affidare l'azienda a un management esterno

Una staffetta



36''84



Staffetta maschile 4x100 - Olimpiadi Londra 2012

43''03



400m maschili - Olimpiadi Londra 2012



Una strada... (possibilmente quella giusta)

"One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in a tree.

'Which road do I take?' she asked.

'Where do you want to go?' was his response.

'I don't know', Alice answered.

'Then', said the cat, 'it doesn't matter.'"



GRAZIE!

Gianluca Manzo

Referente Team Sviluppo Organizzativo

0258370659

gianluca.manzo@assolombarda.it



Casi aziendali



Il caso GAMMA Srl



L'azienda GAMMA Spa

L'azienda

- **Attività:** chimico
- **N° dipendenti:** 100
- **Fatturato:** 20mil. €
- **Ruoli famiglia in azienda:** Padre (anni 76 – Presidente/DG/AD) - Figlia 1 (anni 48 –Commerciale) – Figlia 2 (anni 44 – amministrazione) – Figlia 3 (anni 37 – affari legali/risorse umane) – Figlia 4 (anni 36 – non in azienda)
- **Trend fatturato ultimi tre esercizi:** sempre in crescita
- **Redditività:** Alta

Governance

- **Gamma SpA:** 60% Padre - 10% Figlia 1 - 10% Figlia 2 - 10% Figlia 3 - 10% Figlia 4
- **CDA:** Padre-Presidente; Figlia 1/2/3/4-consigliere

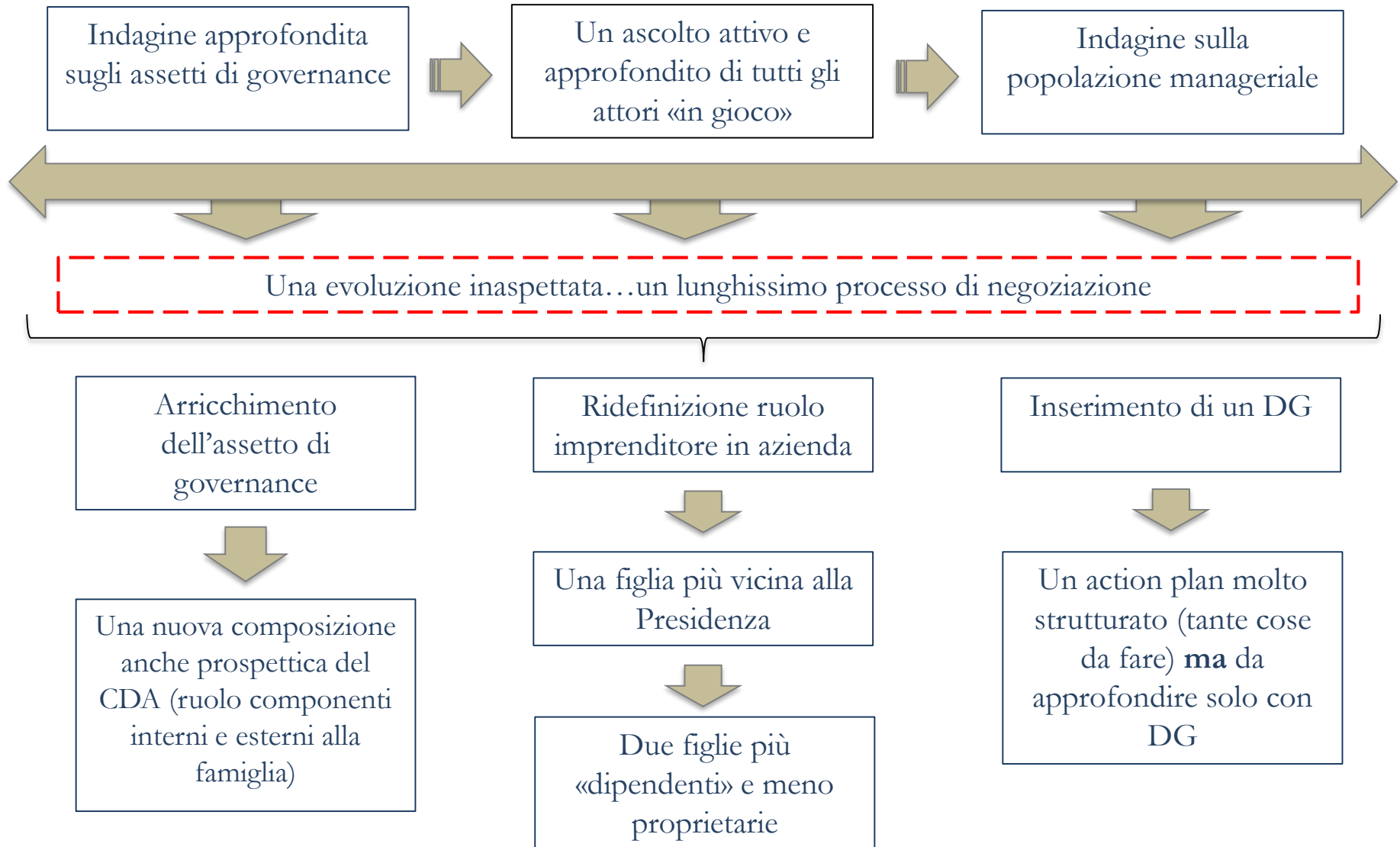
I desiderata dell'imprenditore

Avere certezza della continuità aziendale grazie all'attività delle proprie figlie in azienda e all'interno del CdA. «Prepararsi per tempo all'inevitabile» (cit.).

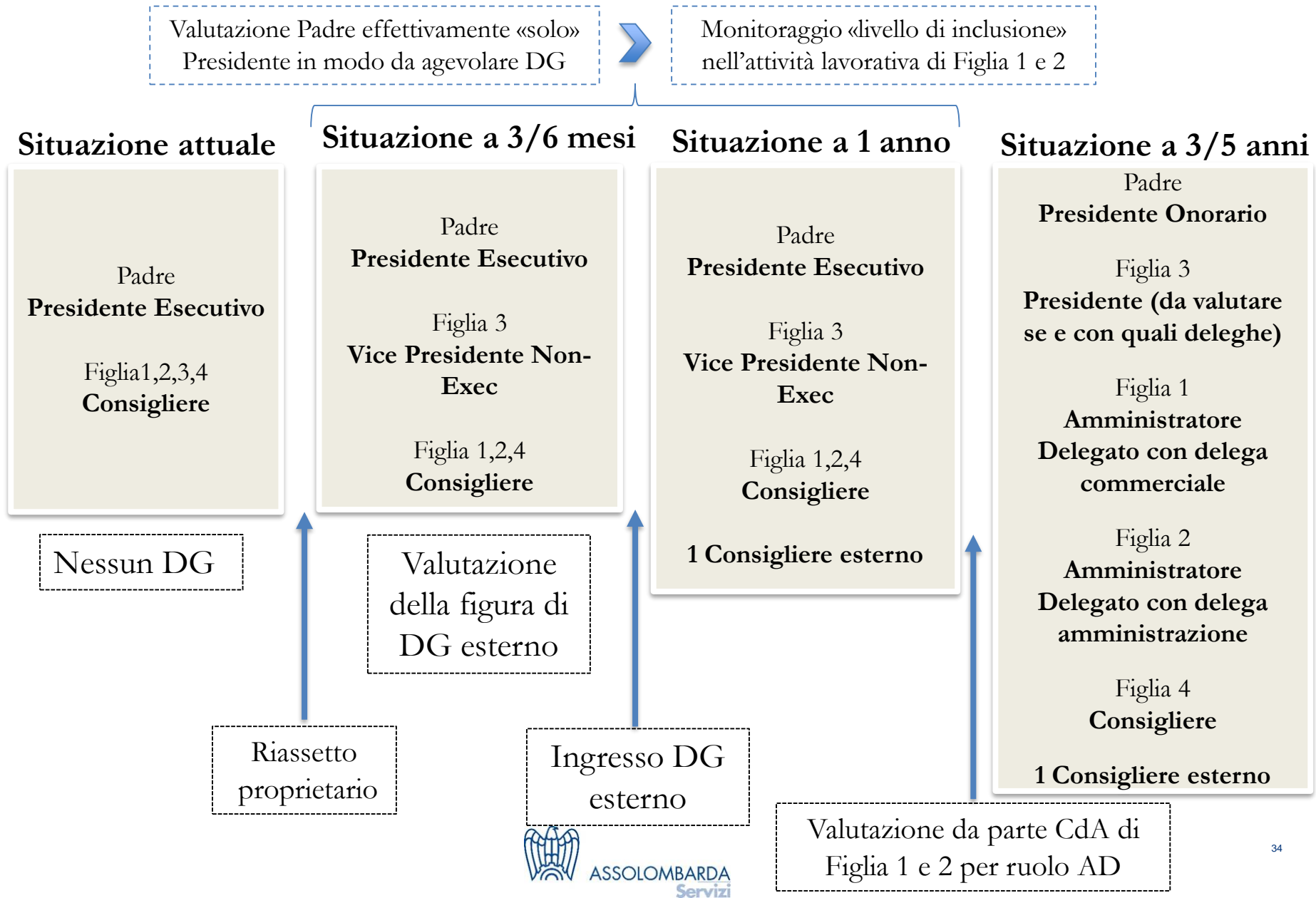
Maggiori criticità

In apparenza nessuna...

Il percorso di GAMMA Spa



Il «disegno complessivo»: una sintesi



Il caso ALFA Srl



tocca a voi !

L'azienda ALFA Srl

L'azienda

- **Attività:** produzione e commercializzazione di componentistica meccanica
- **Dipendenti:** 25
- **Fatturato:** 6mil. €
- **Ruoli famiglia in azienda:** Padre (anni 78 - Commerciale + «tante cose») - Figlio (anni 45 - Produzione/Commerciale) - Figlia (anni 43 - Amministrazione)
- **Trend fatturato ultimi tre esercizi:** in lieve «faticoso» recupero
- **Redditività:** bassa
- **Immobili:** di proprietà

Proprietà e Governance

- **ALFA SrL:** 80% Padre – 10% Figlio – 10% Figlia
- **CDA:** Padre-Presidente; Figlio e Figlia: consiglieri

I desiderata dell'imprenditore

Avere certezza della continuità aziendale grazie all'attività dei propri figli in azienda e all'interno del CdA

Maggiori criticità

Rapporti tra Figlio e Figlia molto compromessi. Scarso dialogo figli-padre. Ruolo del padre in azienda «importante». Scarsa attitudine di entrambi i figli a profili manageriali. Lasciare fuori dall'azienda le liti familiari

Il percorso di ALFA Srl

