

# Imprese familiari: 7 regole da seguire per un passaggio generazionale di successo

**Quasi un'azienda familiare su cinque prevede un passaggio generazionale nei prossimi cinque anni. In risposta alle esigenze degli imprenditori Assolombarda, Università Bocconi e AidAF presentano una guida alla successione aziendale e un servizio di orientamento per le associate Assolombarda**

Milano, 14 giugno 2016 – Distinguere l'impresa dalla famiglia, applicare un sistema di governance moderno, premiare le competenze, definire un quadro di regole condivise. Ma anche prepararsi all'imprevisto, privilegiare una prospettiva di processo e coinvolgere attori terzi. Sono queste le 7 condizioni per un passaggio generazionale di successo, raccolte nella guida di Assolombarda a cura di Guido Corbetta e Alessandro Minichilli, docenti della Cattedra AidAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi in memoria di Alberto Falck.

*“Oggi il 23% dei leader di aziende familiari ha più di 70 anni e le aziende guidate dagli ultrasettantenni mostrano performance reddituali inferiori rispetto alle altre”, spiegano Corbetta e Minichilli. “Il 18% delle imprese familiari prevede un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni - e si tratta di un passaggio davvero delicato, visto che solo il 30% delle aziende sopravvive al proprio fondatore e solo il 13% arriva alla terza generazione”. In Italia il 65% delle aziende con fatturato superiore ai 20 milioni di euro è costituito da aziende familiari, secondo i dati dell'Osservatorio AUB sulle Aziende Familiari Italiane.*

Il manuale, promosso da Assolombarda, nasce da un precedente lavoro di analisi, che l'Associazione ha condotto sempre in collaborazione con l'Università Bocconi, con l'obiettivo di mappare i punti di forza e di debolezza delle medie imprese. Proprio dal confronto con gli imprenditori il tema del passaggio generazionale veniva, infatti, identificato tra le criticità più ricorrenti.

*“Il passaggio generazionale nelle aziende familiari è un tema delicato, che riguarda non solo trasferimenti di quote e cariche, ma soprattutto un patrimonio di competenze aziendali – dichiara Andrea Dell'Orto, Vicepresidente di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza con delega allo Sviluppo Manifatturiero, Medie Imprese –. Non affrontarlo con gli strumenti adatti potrebbe mettere in difficoltà la continuità aziendale. È quanto emerge anche dal Comitato Medie Imprese, un'innovazione di Assolombarda che può rappresentare un'idea per tutto il sistema confindustriale. Le medie imprese costituiscono, infatti, un segmento sul quale Assolombarda ha deciso di intervenire con una strategia volta a supportarne la crescita e lo sviluppo. Tanto che uno dei progetti specifici del Piano Strategico di Assolombarda 'Far Volare Milano' l'abbiamo dedicato proprio al passaggio generazionale”.*

*“Troppo spesso gli imprenditori affrontano da soli il passaggio generazionale, uno dei momenti più importanti e critici nella vita di una impresa familiare – sottolinea Elena Zambon, Presidente AidAF –. AidAF è nata nel 1997 anche per poter offrire alle famiglie imprenditoriali un luogo dove poter confrontarsi e condividere le proprie esperienze; oggi AidAF apre agli imprenditori di Assolombarda il proprio patrimonio di valori e di competenze, attraverso un dialogo che permetta di qualificare il ruolo delle imprese familiari quale struttura portante per l'Italia. Sono infatti convinta che solo un confronto aperto e franco possa far superare le barriere intergenerazionali e far crescere le imprese italiane e, quindi, il Paese”.*

**Relazioni con i media Assolombarda**

[luca.bolzoni@assolombarda.it](mailto:luca.bolzoni@assolombarda.it)

02.58370.264

[gigliola.santin@assolombarda.it](mailto:gigliola.santin@assolombarda.it)

039 3638213

[sabrina.perez@assolombarda.it](mailto:sabrina.perez@assolombarda.it)

02.58370.296

**Ufficio stampa Università Bocconi**

[fabio.todesco@unibocconi.it](mailto:fabio.todesco@unibocconi.it)

02.5836.2331

**Ufficio Stampa EY**

Silvia Merlo

02 80668367

[Silvia.Merlo@it.ey.com](mailto:Silvia.Merlo@it.ey.com)

**Comunicazione AidAF**

Sara Artioli - [s.artioli@aidaf.it](mailto:s.artioli@aidaf.it)

02.7601 5237

*“Le aziende familiari sono di fronte a cambiamenti radicali nei settori in cui operano, spinti dalla rivoluzione digitale che sta sconvolgendo i modelli di produzione, i rapporti con i clienti e la gestione delle persone – commenta **Donato Iacovone**, CEO EY Italia –. In futuro ci sarà sempre più bisogno di un ambiente aziendale che sappia coniugare la spinta innovativa del digitale con i valori fondanti della propria impresa, aprendosi anche a collaborazioni sinergiche e multidisciplinari per dare origine a nuovi modelli di sviluppo. Le nuove generazioni possono aiutare, facilitare e spingere questo cambiamento, indispensabile per continuare a crescere. La coesione familiare resta indubbiamente un elemento chiave per il successo, come sottolineato da recenti indagini EY sulle maggiori aziende di grandi dimensioni a livello internazionale: il 76% degli intervistati si identifica nel proprio brand come azienda familiare e il 90% ha regolarmente meeting per affrontare criticità e opportunità. Valorizzare quindi la tradizione adottando i nuovi processi è la strada che le nostre PMI devono seguire per continuare a crescere e competere”.*

L'incontro **“Il passaggio generazionale nelle famiglie imprenditoriali: numeri, problemi e soluzioni”**, che si terrà oggi in Bocconi, sarà anche l'occasione per presentare il **nuovo servizio gratuito di primo orientamento dedicato alla gestione del passaggio generazionale**. Il servizio, realizzato in collaborazione con l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari e l'Università Bocconi, è promosso da Assolombarda per le aziende associate. Gli imprenditori che usufruiranno del servizio avranno anche la possibilità di confrontarsi con colleghi che hanno già affrontato l'esperienza del ricambio generazionale.

Oltre al nuovo servizio di orientamento, Assolombarda ha realizzato a supporto delle imprese anche una **guida dedicata al passaggio generazionale**. Il manuale **definisce i principi generali per avere successo e gli errori da evitare nel processo di successione aziendale**, raccogliendo case history, analizzando le differenti tipologie di ricambio generazionale e le sue diverse fasi.

L'esistenza di una **proprietà responsabile** è il **prerequisito fondamentale per far fronte alla sfida del passaggio generazionale**, insieme a un sistema di valori che, guardando alla **meritocrazia**, promuova l'eccellenza più dell'appartenenza familiare. Inoltre il **coinvolgimento di attori terzi**, secondo quanto emerge dalle storie di molte imprese, permette di integrare le conoscenze dell'imprenditore ampliando così le sue valutazioni tecnico-economiche.

Per un corretto ricambio generazionale, la guida mette infine in guardia gli imprenditori dagli **errori più comuni** come **confondere i ruoli di proprietà, governo e direzione; considerare la successione un obbligo verso il passato** e non un'opportunità per il futuro; insistere su un **modello di business obsoleto**. A questi si aggiungono: la **mancata formazione imprenditoriale delle successive generazioni; un confronto carente tra genitori e figli; l'idea che il patrimonio tradizionale di valori rappresenti l'unica soluzione** a prescindere dal contesto culturale e socio-economico e una **scelta sbagliata degli attori terzi**.

Interverranno al seminario **Andrea Dell'Orto**, Vicepresidente di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza; **Donato Iacovone**, CEO EY Italia; **Massimo Manelli**, Vicedirettore Generale di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza; **Bruno Pavesi**, Consigliere delegato dell'Università Bocconi; i professori **Guido Corbetta**, **Alessandro Minichilli** e **Fabio Quarato**; **Elena Zambon**, Presidente Aidaf. E gli imprenditori **Sergio Chiostrì** del Gruppo Epta; **Lorenzo Pugassi** di Innoxucine; **Adriana Sartor** di Elettrotec; **Alessandro Spada** di VRV.

**Relazioni con i media Assolombarda**

[luca.bolzoni@assolombarda.it](mailto:luca.bolzoni@assolombarda.it)

02.58370.264

[gigliola.santin@assolombarda.it](mailto:gigliola.santin@assolombarda.it)

039 3638213

[sabrina.perez@assolombarda.it](mailto:sabrina.perez@assolombarda.it)

02.58370.296

**Ufficio stampa Università Bocconi**

[fabio.todesco@unibocconi.it](mailto:fabio.todesco@unibocconi.it)

02.5836.2331

**Ufficio Stampa EY**

Silvia Merlo

02 80668367

[Silvia.Merlo@it.ey.com](mailto:Silvia.Merlo@it.ey.com)

**Comunicazione Aidaf**

Sara Artioli - [s.artioli@aidaf.it](mailto:s.artioli@aidaf.it)

02.7601 5237