

# Una «guida» ai passaggi generazionali

**Bocconi**



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

**Guido Corbetta e Alessandro Minichilli**

Dipartimento di Management e Tecnologia & Cattedra AldAF-EY  
Università Bocconi

14 Giugno 2016

# Perché una guida?

Bocconi

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*).

23%

(23,6% tra le più grandi, e 22,6% tra le PMI familiari) sono le imprese familiari guidate da un leader ultrasettantenne (*Osservatorio AUB, 2015*).

18%

Percentuale di imprese familiari che prevede di fare un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni (*AUB, Istat*).

# Una definizione

*“Il passaggio generazionale è qualcosa che si manifesta in un istante, ma che conclude un processo:*

- composto da un insieme di fasi che si svolgono in un periodo che può anche durare decenni;*
- che inizia quando i figli e le figlie sono ancora in giovane età;*
- che continua, di norma, con un lungo periodo di convivenza tra genitori e figli e figlie;*
- che termina quando la nuova generazione 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”.*

# Una premessa (errata)

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

# I 4 «pilastri» della Guida

- I. Le «fasi» del ricambio generazionale
- II. Le 7 «regole» per un buon passaggio generazionale
- III. I 7 «errori» da evitare
- IV. I diversi «tipi» di ricambio generazionale: uno schema (ed alcune *case histories*)

# Le «fasi» del ricambio generazionale

**Bocconi**

Maturazione  
personale  
dei giovani

Ingresso dei  
giovani in  
impresa

Periodo di  
convivenza  
tra genitori e  
figli e figlie

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

# (1) La maturazione personale dei giovani

In questa fase, tipicamente molto lunga, occorre:

- affiancare i giovani nella scelta degli studi;
- accompagnare i giovani nella ricerca della propria vocazione;
- facilitare esperienze professionali in altre aziende;
- aiutare i successori a formare il loro carattere.

## (2) L'ingresso nell'azienda familiare

E' la fase più delicata del processo, durante la quale i genitori sono chiamati a:

- guardare al futuro piuttosto che al passato, evitando di “replicare” il loro percorso in azienda;
- proporre responsabilità limitate ma ben definite ai giovani, ad esempio in una delle *subsidiary* del Gruppo;
- evitare di proporre ai giovani posizioni dai contenuti non chiari, ovvero un inserimento «disordinato» ai vertici.

## (3) La convivenza tra generazioni

La convivenza tra generazioni va pianificata, ad esempio:

- impostando una sana dialettica tra genitori e figli;
- favorendo l'autocritica (ed evitando di far prevalere l'«ego»);
- evitando rigidità che portino gli imprenditori a considerare il proprio modello d'impresa come il migliore possibile, e i giovani a non valutarlo obiettivamente.

## (4) Il passaggio del testimone

Nella fase del definitivo subentro della nuova generazione alla guida dell'azienda occorre che:

- I genitori
  - Comunichino alla nuova generazione le loro attese;
  - rinuncino (progressivamente) ad alcuni contenuti del loro ruolo;
  - comprendano che dai giovani può e deve derivare un rinnovamento nel modello di business.
- La nuova generazione
  - Comunichi ai genitori le proprie attese;
  - si impegni a ricercare un ruolo per i genitori.

# Le 7 «regole» per un buon passaggio generazionale

1

Distinguere l'**impresa** dalla **famiglia**

2

Applicare un **sistema di governance** moderno

3

Valutare la «**competenza**» più dell'«**appartenenza**»

4

Definire **regole condivise** per il **cambiamento**

5

Prepararsi all'imprevisto: **le condizioni patrimoniali**

6

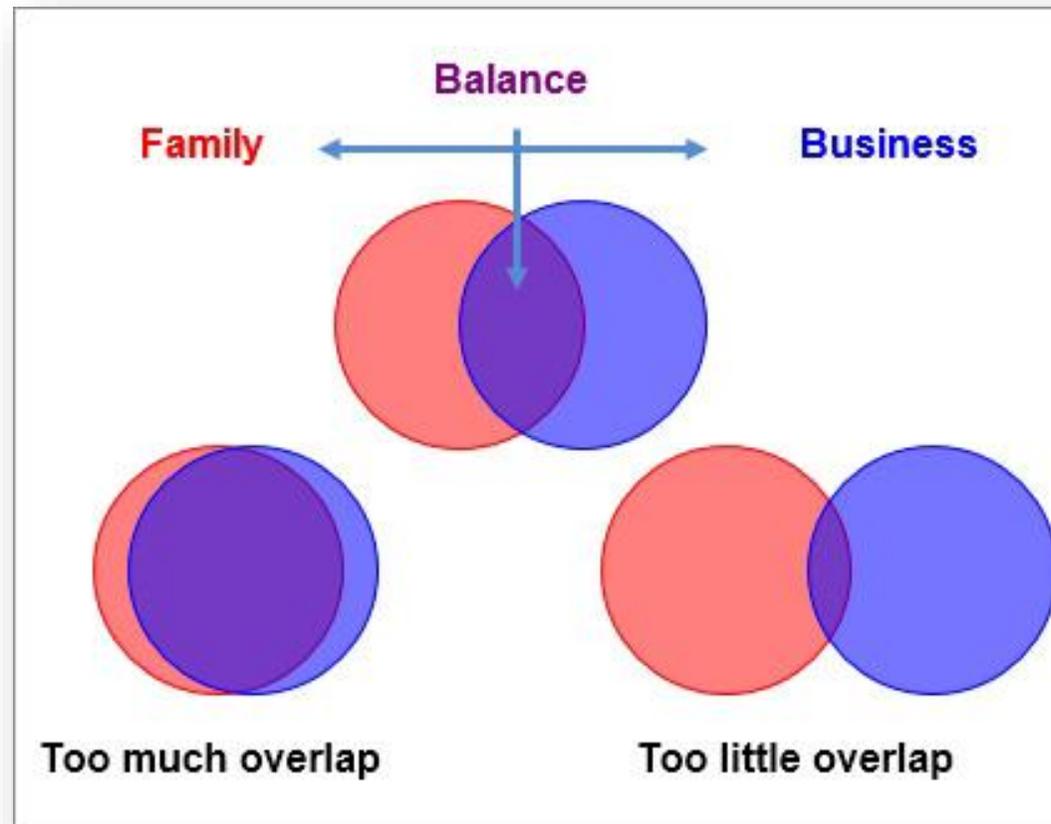
Pianificare l'**obiettivo** ed il **processo**

7

Coinvolgere «**attori terzi**»

# Regola n. 1: Distinguere l'impresa dalla famiglia

Bocconi



# Regola n. 2: Applicare un sistema di *governance* «moderno»



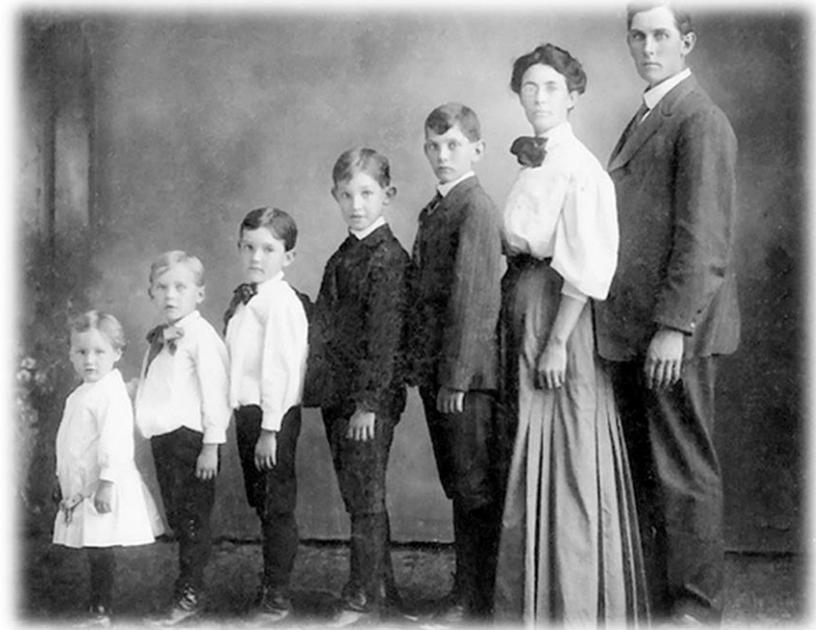
- una qualche separazione tra i tavoli «familiari» e quelli «gestionali»;
- una chiara *accountability* con separazione di ruoli;
- la definizione del ruolo del Presidente;
- la cura nel comporre il CdA, se possibile con membri esterni ed indipendenti dalla famiglia.

# Regola n. 3: Valutare la «competenza» più della «appartenenza»

Bocconi



?



- basarsi sui risultati raggiunti (le *performance*);
- basarsi sull'analisi delle competenze e del loro *fit* con le necessità aziendali;
- coinvolgere nella valutazione i membri più anziani della famiglia e "attori terzi".

# Regola n. 4: Definire (presto e bene) regole condivise per il cambiamento

**Bocconi**



Pianificare in modo tempestivo i cambiamenti e le sue “regole”, ad esempio:

- valutando tutte le opzioni, ma scartando quelle impossibili;
- dando precedenza alla competitività dell’impresa rispetto agli equilibri familiari;
- considerando congiuntamente famiglia, proprietà e impresa, nel prevedere la distribuzione delle quote proprietarie

# Regola n. 5: Prepararsi all'imprevisto.

## Le condizioni patrimoniali



Preparare la famiglia al ricambio generazionale prevedendo che:

- una parte del patrimonio familiare sia sempre disponibile per imprevisti;
- vi sia un patrimonio familiare che permetta di “liquidare” i soci non interessati o non graditi;
- venga frazionato il patrimonio tra familiari, per ridurre gli oneri in caso di morte improvvisa di uno di essi.

# Regola n. 6: Pianificare l'obiettivo ed il processo

Bocconi



Evitare pianificazioni “rigide” nelle fasi del ricambio generazionale (che possono durare decenni) e piuttosto formulare piani che si “adattino” progressivamente all’evoluzione del processo.

# Le 7 «regole» per un buon passaggio generazionale

1

Distinguere l'**impresa** dalla **famiglia**

2

Applicare un **sistema di governance** moderno

3

Valutare la «**competenza**» più dell'«**appartenenza**»

4

Definire **regole condivise** per il **cambiamento**

5

Prepararsi all'imprevisto: **le condizioni patrimoniali**

6

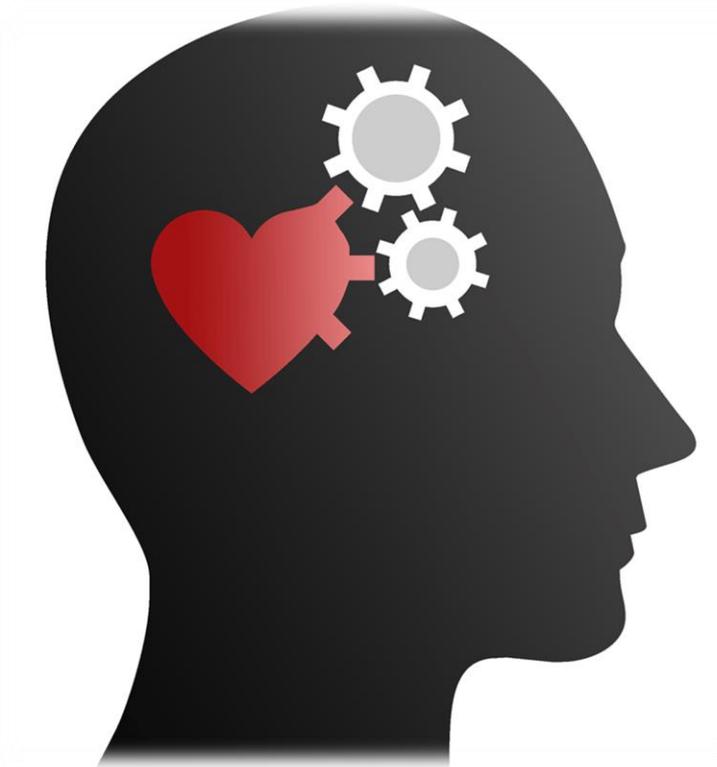
Pianificare l'**obiettivo** ed il **processo**

7

Coinvolgere «**attori terzi**»

# Regola n. 7: Coinvolgere «attori terzi»

Bocconi



Coinvolgere attori terzi che apportino tre contributi:

- colmare una carenza di conoscenza dell'imprenditore;
- scardinarne la convinzione che il proprio caso sia del tutto particolare;
- soprattutto, ridurre l'area delle emozioni ampliando quella delle valutazioni tecnico-economiche.

# I 7 «errori» da evitare

1

Fare confusione tra i ruoli di proprietà, governo, direzione

2

Considerare la successione come obbligo verso il passato e non come opportunità per il futuro

3

Considerare la successione come un evento e non come un processo

4

Non trasmettere la “*vis imprenditiva*”

5

Non impostare una sana dialettica tra genitori e figli

6

Pensare che i valori siano la soluzione!

7

Scegliere una “terza parte” sbagliata

# I diversi «tipi» di ricambio generazionale

Per quanto le schematizzazioni siano sempre difficili, la varietà di situazioni può essere ricondotta ai seguenti passaggi generazionali:

- i. con un solo successore impegnato nella gestione;
- ii. con più successori impegnati nella gestione;
- iii. con la gestione affidata a un manager non familiare;
- iv. con riassetto proprietari (ed eventuale intervento di soci non familiari);
- v. con vendita dell'azienda;
- vi. con la gestione dell'imprevisto.

Numero di figli	Interesse verso l'azienda	Capacità a ricoprire ruoli manageriali	Tipo di successione
<b>1 figlio</b>	Figlio interessato	Figlio capace	(caso 1.1): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione (e con la proprietà dell'intero capitale dell'azienda)
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare, se si ritiene che le capacità del figlio possano essere nel frattempo adeguatamente sviluppate per ricoprire almeno il ruolo proprietario
	Figlio non interessato	Figlio capace (almeno nel ruolo proprietario)	(caso 3): Passaggio generazionale con gestione affidata ad un manager non familiare
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda
<b>Più figli</b>	Tutti o alcuni dei figli sono interessati	Tutti o alcuni dei figli sono capaci	(caso 1.2.3): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione, scelto dai genitori (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda) <i>oppure</i> (caso 2.1): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "sostanzialmente" tra di essi <i>oppure</i> (caso 2.2): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "formalmente" tra di essi (ma in realtà, con un unico vero <i>leader</i> )
		Un solo figlio è capace	(caso 1.2.2): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione per assenza di altri successori capaci (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda)
		Nessuno dei figli è capace	(caso 4): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare, se si ritiene che le capacità dei figli (almeno di alcuni di essi) possano essere nel frattempo adeguatamente sviluppate per ricoprire il ruolo proprietario
	Un solo figlio è interessato	Figlio capace	(caso 1.2.1): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione, per volontà dei figli/e (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda)
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare
	Nessuno dei figli è interessato	Tutti o alcuni dei figli sono capaci (almeno nel ruolo proprietario)	(caso 3): Passaggio generazionale con gestione affidata ad un manager non familiare
		Nessuno dei figli è capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda
<b>Nessun figlio</b>			(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda

# Uno strumento concreto

Le imprese associate Assolombarda potranno usufruire di un servizio gratuito di primo orientamento su come dovrebbe essere gestito un passaggio generazionale, e in particolar modo su:

- lo sviluppo di figli e figlie
- gli accordi tra i familiari su strutture societarie, regole statutarie, ruoli di governo, politiche di dividendo, ingresso dei figli e così via
- le modalità per trasferire le quote proprietarie a figli e figlie
- la gestione delle dinamiche relazionali tra l'imprenditore o l'imprenditrice, i suoi collaboratori e figli e figlie
- il ricambio generazionale dei collaboratori presenti in azienda.

Il servizio è svolto con la collaborazione della Cattedra AIDAF-EY dell'Università Bocconi e degli imprenditori di AIdAF.