



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

Il valore strategico del passaggio generazionale

Speaker

Alessandro Minichilli

28 febbraio 2017



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*).

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.

Il passaggio generazionale come processo «strategico» per l'impresa

- 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 passaggio generazionale: uno schema
- V. Gli strumenti al servizio di un corretto passaggio generazionale

Le «fasi» del ricambio generazionale



(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**»

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 passaggio generazionale (1/2)

Per quanto le schematizzazioni siano sempre difficili, la varietà di situazioni può essere analizzata attraverso alcune semplici variabili chiave:

1. Il numero di figli della generazione uscente
2. L'interesse di tutti o alcuni di questi a svolgere un ruolo in azienda
3. La capacità di tutti o alcuni dei figli a ricoprire, rispettivamente: a) ruoli manageriali; b) il ruolo proprietario
4. Il livello di conflittualità tra i diversi eredi.

I diversi «tipi» di passaggio generazionale (2/2)

Di conseguenza, potranno verificarsi alcune situazioni-tipo di passaggio generazionale:

- 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 riassetti 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
1 figlio	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 Oppure (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
Più figli	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) oppure (caso 2.1): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "sostanzialmente" tra di essi oppure (caso 2.2): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "formalmente" tra di essi (ma, in realtà, con un unico vero leader)
		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 1): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda Oppure (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 Oppure (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
Nessun figlio			(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda

L'utilità degli «strumenti» per la corretta pianificazione del passaggio generazionale

- I diversi strumenti per la corretta pianificazione del passaggio generazionale rappresentano il modo concreto con cui il processo termina e prende «corpo»;
- L'utilizzo dei diversi strumenti deve essere il risultato di un attento processo di analisi:
 - della situazione familiare (secondo le variabili prima descritte);
 - della situazione aziendale (assetti proprietari e societari; dimensione; solidità e capacità patrimoniale; redditività; prospettive di crescita; etc.).
- In mancanza di una fase di analisi, o a seguito di una analisi carente, si corrono alcuni importanti rischi, quali:
 - Il rischio di emulazione (aziende simili hanno fatto così);
 - Il rischio di specializzazione del professionista di famiglia;
 - Il rischio di inapplicabilità di uno strumento ai successori, per via delle loro caratteristiche personali.

Gli strumenti giuridici al servizio della famiglia (e non il contrario)

Alcuni esempi in base allo schema proposto

Situazione-tipo	Alcuni strumenti da valutare (a titolo esemplificativo e non esaustivo)
Un figlio, non interessato all'azienda (capace o non capace)	Trust; mandato fiduciario; fondazione; cessione dell'azienda
Un figlio, interessato all'azienda ma non capace	Managerializzazione del vertice aziendale
Più figli, tutti o alcuni interessati all'azienda, tutti o alcuni capaci	Patto di famiglia; creazione di una holding di famiglia; patti parasociali; modelli di <i>governance</i> ad hoc; combinazione di questi strumenti
Più figli interessati, con elevato livello di conflittualità	Holding di famiglia con forti regole di <i>governance</i> ; <i>family buy out</i> ; patto di famiglia; testamento; operazioni straordinarie



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

www.assolombarda.it
www.farvolaremilano.it
www.assolombardanews.it
 [@assolombarda](https://twitter.com/assolombarda)
 company/assolombarda
 [AssolombardaTV](https://www.youtube.com/AssolombardaTV)
 [@assolombarda](https://www.instagram.com/assolombarda)