

Una Guida ai passaggi generazionali

Bocconi



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Guido Corbetta e Alessandro Minichilli

Cattedra AldAF-EY in Strategia delle aziende familiari

In memoria di Alberto Falck

IPE, Napoli, 24.11.2017



A I D A F

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER

EY

Building a better
working world

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%

Il 23,6% tra le più grandi, e il 22,6% tra le PMI familiari sono guidate da un leader ultrasettante (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 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 con un **nuovo assetto proprietario in capo ai successori e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell’azienda**”.*

Una premessa (sbagliata)

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

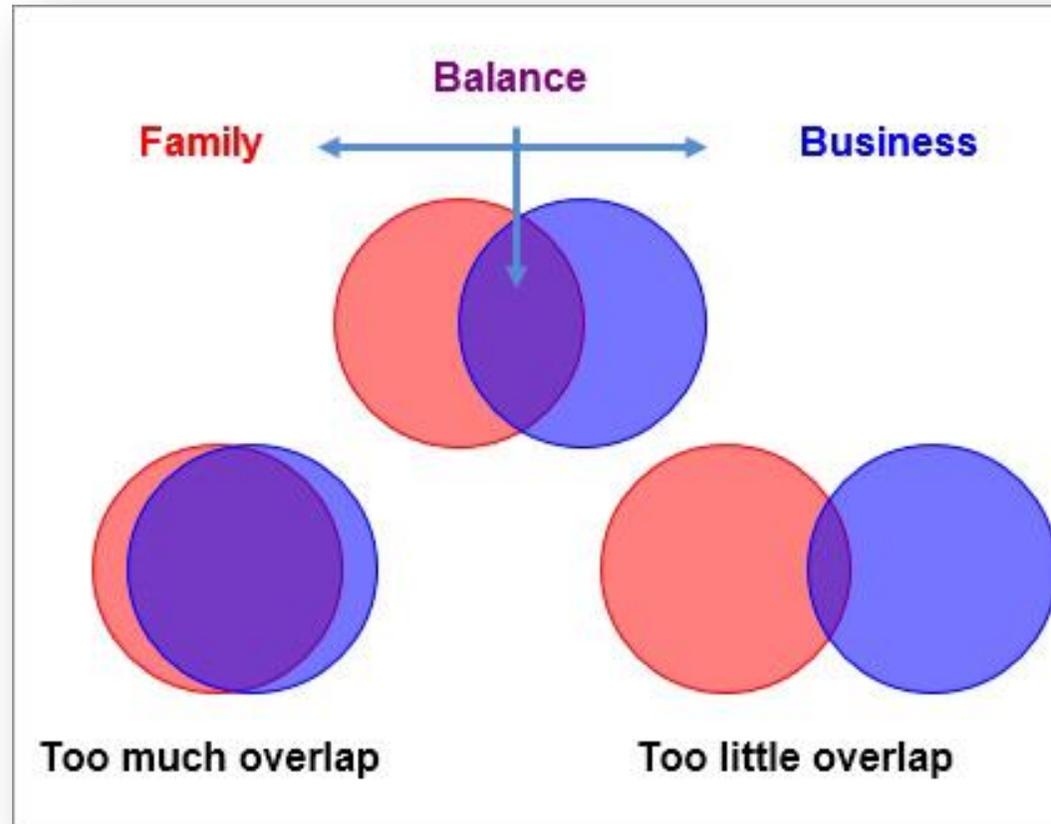
Pianificare **l'obiettivo** ed il **processo**

7

Coinvolgere «**attori terzi**»

Regola n. 1: Distinguere l'impresa dalla famiglia

Bocconi



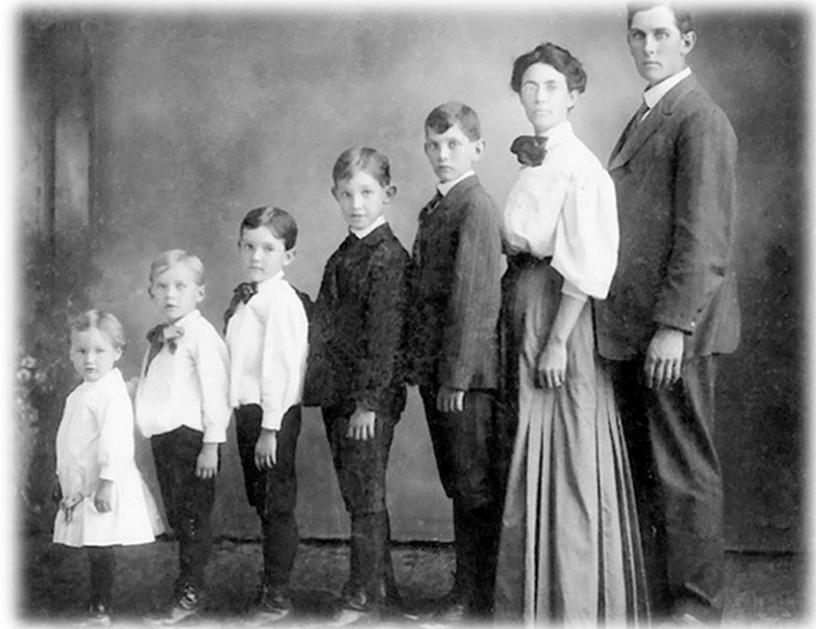
Regola n. 2: Applicare un sistema di *governance* «moderno»



- 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 della loro coerenza 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

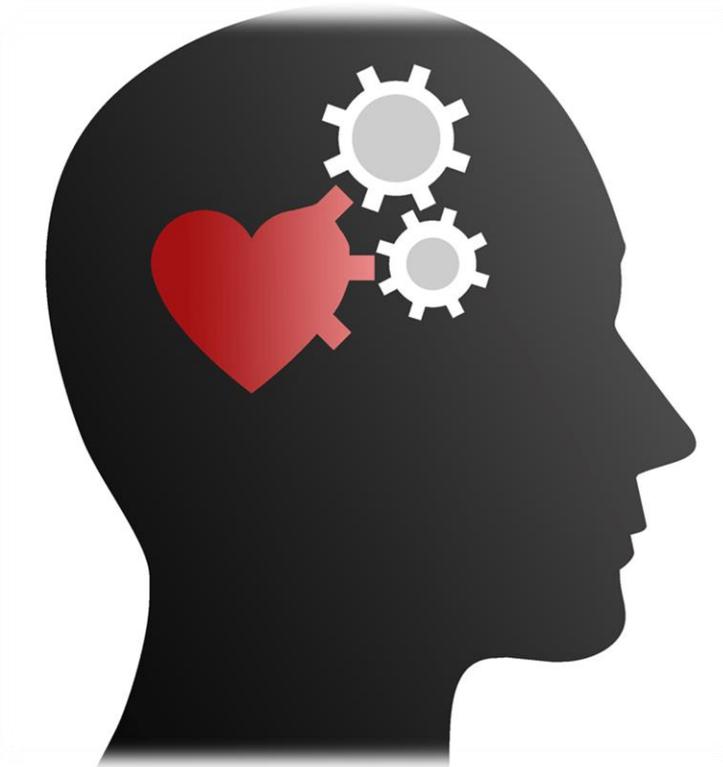
Bocconi



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

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 riassetti proprietari (ed eventuale intervento di soci non familiari);
- v. con vendita dell'azienda;
- vi. con la gestione dell'imprevisto.