

La crisi finirà:
*il passaggio generazionale e gli strumenti di
governance aziendale per rilanciare e
pilotare la crisi*

Milano, 3 ottobre 2012

A cura di Gabriele Impemba

UNA BREVE PREMESSA “STORICA”: GLI ULTIMI ANNI ‘90

Lungo periodo di costante crescita economica
caratterizzato da:

- ❖ *grande ottimismo*
- ❖ *boom dei mercati finanziari*
- ❖ *boom della new economy*

UNA BREVE PREMESSA “STORICA”

LA CRISI DEI PRIMI ANNI 2000

- ❑ **Scoppio della bolla speculativa - NEW ECONOMY**
- ❑ **Crisi delle aziende ad essa in qualche modo collegate**
- ❑ **Crisi di credibilità dei mercati finanziari e dei loro meccanismi di controllo**
- ❑ **Crisi di fiducia dei consumatori**
- ❑ **Crisi politica mondiale (*terrorismo – minacce di guerra – guerra*)**

ANNI 2003 - 2007

RIVISITAZIONE DELLO “SMALL IS BEAUTIFUL”

Aspetti positivi

Reattività, flessibilità, innovazione, aderenza alle richieste del mercato

Aspetti negativi

Debolezza strategica (mancanza di pianificazione)

Debolezza operativa (efficacia privilegiata all'efficienza)

Poca attenzione all'organizzazione ed alle risorse umane

ANNI 2003 - 2007

Lungo periodo di costante crescita economica
caratterizzato da:

- ❖ *grande ottimismo*
- ❖ *diffondersi della finanza creativa*
- ❖ *globalizzazione*
- ❖ *esternalizzazione*

LA CRISI DEI *NOSTRI GIORNI*

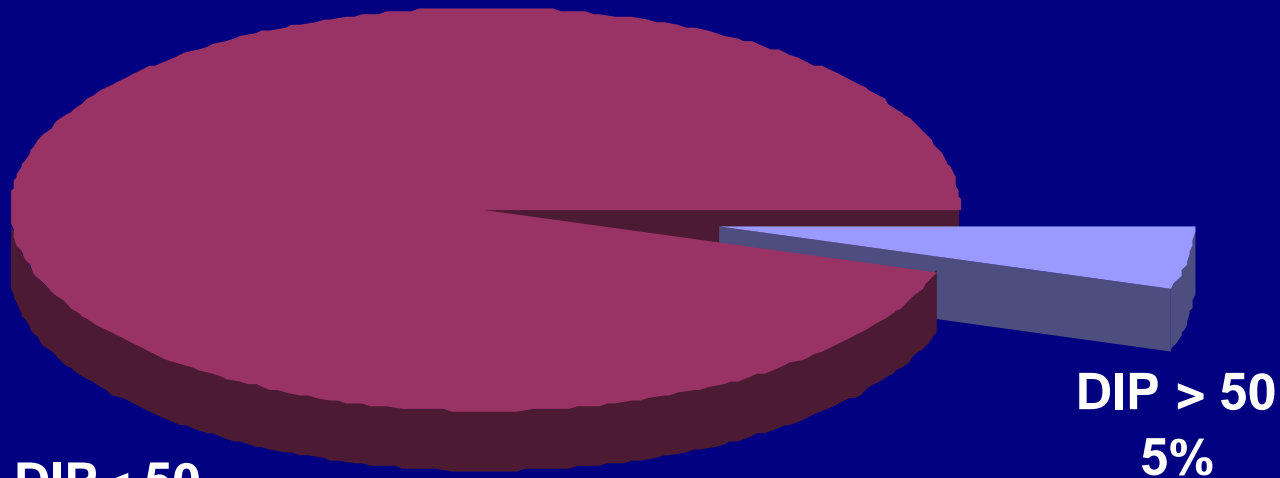
- ❑ **Scoppio della bolla speculativa - IMMOBILIARE**
- ❑ **Crisi delle aziende ad essa in qualche modo collegate**
- ❑ **Crash dei mercati finanziari**
- ❑ **Crollo della fiducia dei consumatori**
- ❑ **Crisi politica mondiale (*terrorismo – minacce di guerra – guerra*)**
- ❑ **Minacce di default dei Paesi della zona Euro**

LA CRISI DEI *NOSTRI* GIORNI

- Crisi occupazionale**
- Contrazione dei consumi**
- Crollo degli ordini**
- Difficoltà di accesso al credito**
- Crisi politica – il governo tecnico**
- ...
- ...

IL NOSTRO TESSUTO IMPRENDITORIALE

AZIENDE PER NUMERO DIPENDENTI



DIP < 50
95%

DIP > 50
5%

DI CUI A
CONTROLLO FAMILIARE

99 %

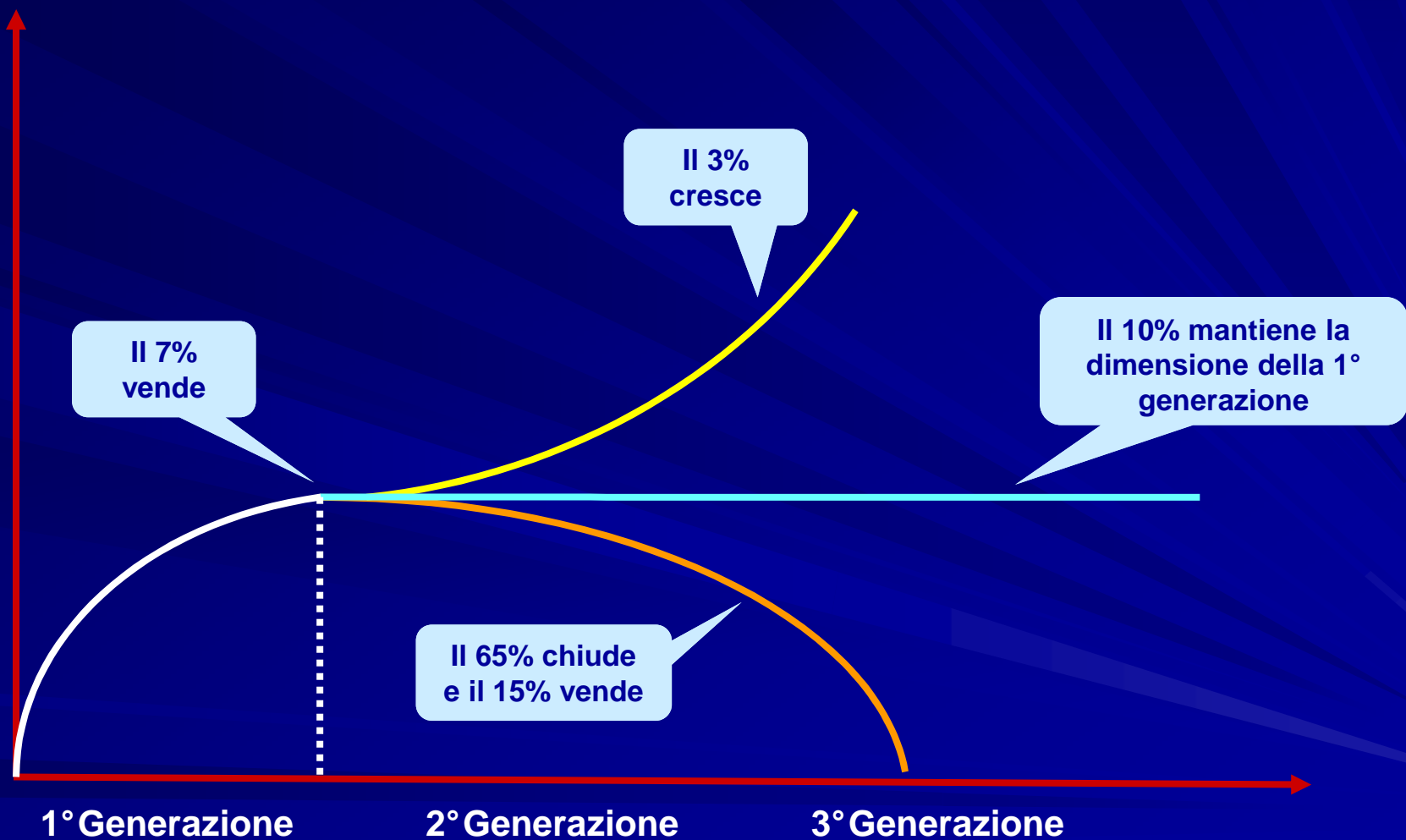
70 %

Fonte Sole 24 ore

*Considerando il contesto italiano di riferimento,
confermato dalle statistiche analizzate,
la vera priorità è*

IL TRASFERIMENTO DI IMPRESA

IL CICLO DI VITA DELLE AZIENDE DI FAMIGLIA



Le motivazioni principali del trasferimento d'impresa

TRASFERIMENTO D'IMPRESA



FATTORI GENERAZIONALI

- *Età del fondatore*
- *Ritiro del fondatore*
- *Età della nuova generazione*
-
-



CRESCITA DIMENSIONALE

- *Maggiore complessità*
- *Nuove competenze*
- *Esigenze di maggiori deleghe*
-
-

La crescita dimensionale

Forzata

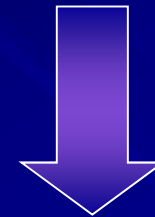


Non pianificata



**Esposizione a rischi e
perdita di opportunità**

Voluta



Pianificata



**Riduzione dei rischi e
sviluppo delle
opportunità**

Trasferimento d'impresa: gli attori

- A figli
- A parenti
- A *manager*
- A terzi
 - Strutture industriali
 - Strutture finanziarie

Trasferimento d'impresa: le regole di *governance*

Le regole di *governance* devono tenere conto degli aspetti:

- Societario
- Fiscale
- Patrimoniale
- **Gestionale**

LA GOVERNANCE GESTIONALE

L'insieme delle regole di funzionamento della gestione operativa che vanno verificate ed eventualmente adeguate a fronte dei cambiamenti necessari al rilancio dell'azienda

I PIANI PER IL RILANCIO

LE AREE DI INTERVENTO

Commerciale

Ricerca e sviluppo

Produzione

.....

Logistica



**GOVERNANCE
GESTIONALE**

GLI AMBITI DELLA *GOVERNANCE* GESTIONALE

- **Strategia e Pianificazione**
- **Struttura organizzativa**
- **Sviluppo Risorse Umane**

GLI AMBITI DELLA *GOVERNANCE* GESTIONALE

- **Pianificazione e controllo strategico**
- **Pianificazione economico-finanziaria**
- **Budgeting & reporting**

GLI AMBITI DELLA *GOVERNANCE* GESTIONALE: STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- ✿ **Ruoli**
- ✿ **Deleghe e responsabilità**
- ✿ **Organigrammi**
- ✿ **Job Description**
- ✿ **Processi decisionali**

GLI AMBITI DELLA *GOVERNANCE* GESTIONALE: SVILUPPO RISORSE UMANE

- **Definizione del modello di competenze**
- **Identificazione risorse chiave**
- **Introduzione sistemi di:**
 - **Ricerca e selezione di personale**
 - **Valutazione delle performance**
 - **Percorsi di crescita**

I PRINCIPALI PUNTI DI ATTENZIONE NEL TRASFERIMENTO DI IMPRESA FAMILIARE

- **Concentrazione delle responsabilità nella figura dell'imprenditore**
- **Confusione di ruoli e di gerarchie**
- **Ambiti di responsabilità non chiari**
- **Identificazione dell'azienda con la figura dell'imprenditore**
- **Sovrapposizione dei ruoli dei componenti della famiglia**

IL RUOLO DELLA FAMIGLIA

- ❖ Focalizzare l'attenzione sulle priorità principali
- ❖ Promuovere e sostenere il cambiamento aziendale
- ❖ Ricoprire ruoli coerenti con la propria professionalità
- ❖ Affidare ruoli di responsabilità anche a manager esterni
- ❖ Far conciliare le regole di *governance* gestionale con la cultura aziendale
- ❖ Saper distinguere al proprio interno i ruoli di
 - ❖ Azionista
 - ❖ Imprenditore
 - ❖ Manager

LE SCELTE DIFFICILI

- ❏ Quali eredi / parenti (diretti/indiretti) coinvolgere nel futuro assetto azionario
- ❏ Quali eredi / parenti coinvolgere nel futuro assetto manageriale
- ❏ Come e se “blindare” la proprietà per evitare azioni individuali di uno o più futuri soci
- ❏ Come scegliere il/i futuri capi
- ❏ Quali criteri/parametri definire per tutte queste azioni

LE ALTERNATIVE

CONCORDARE



IMPORRE

GESTIRE IL CONSENSO



DECIDERE

- **Tempo**
- **Pazienza**
- **Rischio di non riuscire**

- **Rapidità**
- **Efficacia**
- **Rischio di fratture a volte insanabili**