



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history

DISPENSA

N°06/2016

A cura dell'Area

Internazionalizzazione e Strategia d'impresa



Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history

Indice Contenuti

| | |
|---|-----------|
| PREFAZIONE | 5 |
| 1. INTRODUZIONE | 6 |
| 2. LE 7 CONDIZIONI PER UN PASSAGGIO GENERAZIONALE DI SUCCESSO | 7 |
| 3. LE FASI DEL RICAMBIO GENERAZIONALE | 12 |
| 4. I DIVERSI TIPI DI RICAMBIO GENERAZIONALE | 17 |
| 5. LE POSSIBILI RAGIONI DI INSUCCESSO NEL RICAMBIO GENERAZIONALE | 32 |

Prefazione

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari è un tema delicato e cruciale. Non riguarda solo trasferimenti di quote o di cariche, ma, e forse soprattutto, di know-how e di valori, di un patrimonio di conoscenze e di competenze aziendali. Non affrontarlo per tempo e con gli strumenti adatti può mettere in serio pericolo la continuità aziendale.

Per questo Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza ha ritenuto necessario inserire nel suo piano strategico “Far Volare Milano” il progetto “Cultura manageriale e passaggio generazionale” con l'obiettivo di rafforzare le aziende sia attraverso le competenze manageriali sia attraverso un passaggio generazionale ben gestito.

Ma come affrontare questo aspetto e come aiutare le imprese? Con la collaborazione della cattedra delle imprese famigliari dell'Università Bocconi, abbiamo optato per una guida all'uso, un kit a disposizione delle imprese per un corretto passaggio generazionale. Il tutto con l'obiettivo di sensibilizzare gli imprenditori, anche prendendo spunto da casi analoghi, ad affrontare per tempo questo tema strategico per la continuità dell'impresa.

La grande diversità e varietà delle imprese famigliari porta alcuni nostri imprenditori a ritenere che il proprio caso sia così diverso da tutti gli altri da rendere poco utile la conoscenza dei risultati delle ricerche in tema di passaggio generazionale.

La nostra guida, partendo dal principio che il bene dell'impresa è superiore a qualsiasi interesse di parte, si fonda sulla convinzione che è invece possibile definire alcuni principi generali da seguire ed errori da evitare.

Redatta dai professori Guido Corbetta e Alessandro Minichilli della cattedra AldAF- EY dell'Università Bocconi, la guida si sviluppa su 4 pilastri, che illustrano condizioni, fasi e tipi di passaggio generazionale così come le criticità e le ragioni di fallimento. Il tutto condito e illustrato con casi concreti.

La guida identifica:

- Le 7 condizioni per un passaggio generazionale di successo
- Le fasi del ricambio generazionale
- I diversi tipi di ricambio generazionale
- Le possibili ragioni di insuccesso nel ricambio generazionale

Ringrazio Guido e Alessandro per il fantastico lavoro svolto e i colleghi imprenditori che ci hanno raccontato i loro casi. Spero che questa guida possa essere un valido sostegno a tutti gli imprenditori che devono affrontare un passaggio generazionale ma che si trovano in difficoltà sul come effettivamente gestirlo.

Andrea Dell'Orto
Vice Presidente Assolombarda
Confindustria Milano Monza e Brianza

1. Introduzione

Tutto parte da una buona definizione

Le imprese familiari sono molto diverse tra loro. Ci sono imprese di prima generazione e imprese che hanno già vissuto almeno un passaggio generazionale. Imprese dove un familiare o un nucleo familiare detiene la totalità del capitale e imprese dove non esiste un socio di maggioranza, con implicazioni importanti in termini di successione. Imprese di dimensioni piccole – caratterizzate da una sovrapposizione tra i ruoli proprietario, di governo e di gestione in capo ai familiari - ed imprese di dimensioni maggiori dove è più praticabile (e più auspicabile) una scissione di tali ruoli. Imprese multibusiness o con asset “scindibili” (es. imprese operanti nei settori immobiliare o armatoriale) dove è possibile gestire il processo di successione anche assegnando le varie attività ai diversi familiari o rami familiari, ed imprese monobusiness. Famiglie dove il valore delle attività aziendali rappresenta la parte preponderante del patrimonio e famiglie dove tale valore rappresenta solo una parte di esso. Famiglie nelle quali è diffusa la convinzione che “l’unione fa la forza”, rispetto a famiglie nelle quali prevale una cultura individualistica.

Questa varietà porta alcuni imprenditori a ritenere che il proprio caso sia così diverso da tutti gli altri da rendere poco utile la conoscenza dei risultati delle ricerche degli ultimi trenta anni in tema di passaggio generazionale.

Questa guida si fonda invece sulla convinzione, profonda, che sia possibile definire alcuni principi generali da seguire ed errori da evitare. Ma prima di entrare nel merito di tali principi ed errori, occorre condividere una definizione: che cosa si intende per passaggio generazionale.

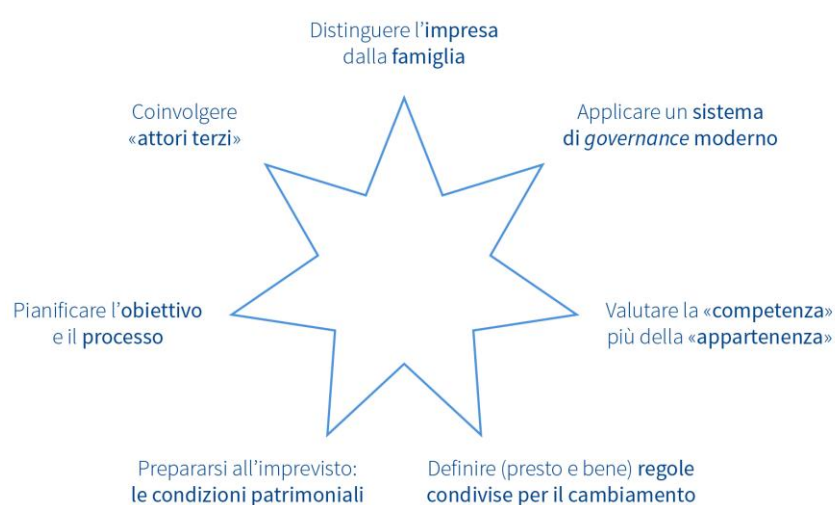
“Il passaggio generazionale è qualcosa che si manifesta in un istante, ma che conclude un processo:

- 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”.

Se un imprenditore pensa che il passaggio generazionale sia un evento, spesso non prevedibile, non è ragionevole dedicare tempo ed energie a pianificare lo svolgersi delle diverse fasi. Se, invece, si condivide la definizione proposta, allora vale la pena impegnarsi per aumentare le probabilità che il ricambio generazionale si riveli un’opportunità per la continuità dell’impresa. Vale la pena provare ad introdurre elementi di razionalità decisionale anche in un campo così emotivo e personale e “imparare” dai risultati delle ricerche e dalle esperienze degli altri.

2. Le 7 condizioni per un passaggio generazionale di successo

La teoria e la prassi indicano diverse “condizioni di successo” che possono consentire di guardare con maggiore fiducia al buon esito del processo di ricambio generazionale.



1. Distinguere l'impresa dalla famiglia

Le imprese a controllo familiare sono caratterizzate da un legame tra famiglia e impresa dove: il numero dei soci è relativamente ristretto; i legami che si sviluppano tra i soci e tra loro e l'azienda sono profondi e di lunga durata; l'uscita dalla compagine proprietaria è difficile sia per ragioni economiche che, soprattutto, emotive. Tali legami presentano potenzialità sia positive che negative. Semplificando, si possono distinguere due concezioni: alcune famiglie (qui in sintesi denominate responsabili) hanno una visione dell'impresa quale entità distinta e relativamente autonoma dalla famiglia, privilegiandone la continuità. Tale concezione si traduce, ad esempio, nella disponibilità all'apporto di capitali non familiari, o nell'apertura al contributo di manager esterni, ove le risorse e le competenze presenti nell'ambito familiare non siano sufficienti a garantire competitività e sviluppo all'impresa. Per altre famiglie, invece, l'impresa è considerata uno strumento a disposizione della proprietà per perseguire propri interessi; in questi casi si riscontra, ad esempio, la rinuncia a piani di sviluppo che richiedano l'ingresso di soci non familiari, nonché la ricerca di benefici a tutti i costi a vantaggio della famiglia (ad esempio, selezione dei manager esclusivamente nell'ambito familiare, abuso degli asset dell'impresa, etc.).

L'esistenza di una proprietà responsabile rappresenta una condizione importante per un passaggio generazionale di successo perché se l'impresa consegue buoni risultati la famiglia può trovare i modi per rimanere unita, ma se l'impresa declina quasi sempre ciò è motivo di liti e divisioni in famiglia.

2. Applicare un sistema di governance moderno

Una manifestazione tangibile della volontà di una proprietà responsabile di privilegiare la continuità aziendale è rappresentata dall'adozione di un sistema di governance moderno e funzionante. Pur nella varietà delle possibili situazioni concrete, numerose esperienze di famiglie imprenditoriali di successo indicano alcuni connotati comuni di un sistema di governance efficace:

- un qualche meccanismo di tipo giuridico-istituzionale (ad esempio, una società Holding posta tra le persone fisiche e le società operative) che consenta di separare il tavolo attorno a cui i familiari ricercano un accordo su temi proprietari dalle sedi gestionali. Per quanto tali meccanismi non garantiscano l'assenza di stalli decisionali al "piano superiore", essi hanno il pregio di attenuare ripercussioni negative di eventuali dissensi tra i soci sulla gestione delle aziende¹;
- la definizione ed il rispetto di regole di accountability, in forza delle quali il team manageriale risponde al capo azienda; il capo azienda risponde al Consiglio di amministrazione; il Consiglio di amministrazione risponde all'Assemblea degli azionisti. Il rispetto di tali regole richiede una convinta autodisciplina dei membri della famiglia nell'interpretare un ruolo diverso a seconda del tavolo decisionale a cui siedono;
- la chiara definizione del ruolo del Presidente, che si articola in tre principali responsabilità:
 - i) essere il punto di riferimento della famiglia proprietaria, raccogliendo le aspettative e i bisogni di ogni familiare;
 - ii) dialogare con il leader aziendale su tutti i temi rilevanti, prospettando le aspettative dei proprietari;
 - iii) organizzare e dirigere i lavori del Consiglio di amministrazione. Tale ruolo non è molto diverso da quello svolto dai Presidenti in imprese non familiari, pur se nelle imprese familiari è richiesta una particolare sensibilità al dialogo con i familiari²;
- la cura nella composizione del Consiglio di amministrazione, prendendo in considerazione la possibilità di valorizzare eventuali soci non impegnati in ruoli manageriali, nonché consiglieri non familiari indipendenti. Per quanto il contributo dei consiglieri indipendenti non sia sempre misurabile in termini di risultati economici di breve periodo, esso si traduce in una maggiore trasparenza della gestione, una maggiore obiettività nei processi decisionali e di valutazione dei familiari, un uso più efficiente del tempo nel CdA.

¹ Non a caso, secondo i dati dell'Osservatorio AUB (promosso da AldAF-Unicredit-Bocconi e sostenuto anche da Camera di Commercio di Milano e Borsa Italiana), che dal 2009 monitora le strutture di governance e le performance delle aziende familiari di dimensioni medie e grandi, circa il 56% delle aziende familiari con ricavi superiori a 250 milioni di Euro è controllato da una Holding.

² Non a caso, sempre secondo i dati dell'Osservatorio AUB, in circa l'80% delle imprese familiari di seconda e terza generazione il ruolo di Presidente è interpretato da un familiare.

3. Valutare la “competenza” più della “appartenenza”

La continuità delle aziende familiari è possibile solo se nei processi di ricambio generazionale viene valorizzata la “competenza” più della “appartenenza” alla famiglia di controllo, o in altre parole la cultura del merito, inteso come il diritto alla stima, alla riconoscenza, alla giusta ricompensa acquisito in virtù delle proprie capacità, impegno, opere, prestazioni. Tale cultura affonda le proprie radici nei sistemi valoriali più profondi degli individui, ed anche delle famiglie imprenditoriali. Il valore del merito si impara fin dalla tenera età e si fonda sulla definizione di obiettivi chiari, e sulla conseguente valutazione (ed autovalutazione) dei risultati conseguiti.

E' raro trovare un imprenditore e una famiglia imprenditoriale che si oppongano in linea di principio alla cultura del merito, che dovrebbe peraltro rappresentare una componente del DNA di ogni imprenditore. Nel concreto della propria famiglia, però, e soprattutto ove vi siano ragioni particolari riferite a qualcuno dei figli o figlie, troppo spesso si insinua il dubbio che forse anche un figlio o una figlia meno capaci potrebbero imparare a guidare l'azienda, magari con l'aiuto di un manager non familiare. La complicazione aumenta in famiglie imprenditoriali composte da vari rami, rendendo estremamente complesse le comparazioni tra i figli di uno o dell'altro familiare.

Per evitare tali complicazioni, è essenziale che si stabilisca e si diffonda nella famiglia ed in azienda un sistema di valori che promuova l'eccellenza a prescindere dall'affiliazione familiare: in una parola, la meritocrazia. Chiaramente, la meritocrazia impone qualche dolore, soprattutto poiché richiede di fare sistematicamente valutazioni dei familiari, che rispettino alcuni criteri:

- devono basarsi sui risultati raggiunti (le performance) e non soltanto sulle buone intenzioni;
- devono basarsi sull'analisi delle competenze, delle inclinazioni personali e professionali, del fit (dell'adeguatezza) tra tali competenze e le necessità aziendali;
- dovrebbero essere condotte dai membri più anziani della famiglia, assicurando l'assenza di conflitti di interesse o di valutazioni di parte, anche con l'ausilio di un “attore terzo” (un consulente, un imprenditore amico, un manager non familiare, ...).

Senza una cultura che valorizzi la competenza ed il merito si afferma il nepotismo, che porta persone inadatte o incapaci a posizioni di responsabilità, innestando un circolo vizioso con conseguenze negative: a) per i giovani familiari, che prima o poi avranno problemi con gli altri manager, familiari e non, impegnati in azienda; b) per gli altri manager non familiari ed i dipendenti in generale, costretti a riportare gerarchicamente a familiari incapaci e, talvolta, ad agire in loro supplenza; c) per l'azienda nel suo complesso, che sosterrà il rischio di demotivare ed infine di perdere i migliori collaboratori, familiari e non. La cultura del merito non implica l'esclusione dei giovani familiari incapaci o inadatti dai loro diritti. Implica però che tali giovani, soprattutto nel loro stesso interesse, siano guidati nel prendere coscienza dei propri limiti individuando ruoli loro adatti all'interno o all'esterno dell'azienda. In assenza di giovani con le capacità manageriali adatte, una possibilità concreta, prima di immaginare la vendita dell'azienda, consiste nel verificare la capacità dei giovani ad esercitare solo il ruolo di proprietario consapevole ed informato³.

³ Le capacità per esercitare il ruolo di proprietario sono in sintesi così riassumibili: a) buona predisposizione a conoscere la legislazione vigente; b) consapevolezza del ruolo articolato che l'impresa è chiamata a svolgere; c) capacità di distinguere i propri legittimi interessi dagli interessi dell'impresa, che avranno la precedenza; d) conoscenza dei principi di corretto funzionamento di un istituto complesso come l'impresa; e)

4. Definire (presto e bene) le regole condivise per il cambiamento

Ogni processo di cambiamento richiede un insieme di condizioni difficilmente schematizzabili. Nel caso di un passaggio generazionale, la trasmissione all'interno della famiglia di una serie di valori (professionalità, cultura del merito, umiltà e rispetto dell'azienda) aumenta certamente le probabilità di buon esito del processo. Ma non basta. La gestione di ogni occasione di cambiamento richiede infatti un lavoro di analisi della struttura e dell'evoluzione attesa della famiglia, della proprietà e dell'azienda. Pur senza pretesa di esaustività, giova ricordare alcuni elementi che possono accompagnare tutti i processi di cambiamento di equilibri all'interno di un'impresa familiare:

- I. i cambiamenti devono essere affrontati con una pianificazione che consenta di valutare per tempo tutte le opzioni, scartando quelle impossibili;
- II. i cambiamenti devono essere governati dando precedenza ad obiettivi di competitività dell'impresa rispetto alla ricerca di equilibri all'interno della famiglia;
- III. la ricerca di nuovi equilibri, in particolare a fronte di un passaggio generazionale, richiede:
 - che si considerino congiuntamente le dimensioni di famiglia, proprietà e impresa. A titolo di esempio, la scelta di un leader tra i vari figli o figlie di un fondatore deve tener conto della distribuzione prevista delle quote di proprietà e dello stato delle relazioni personali tra loro;
 - che siano previste strutture giuridiche volte a favorire il costituirsi di una maggioranza, evitando blocchi decisionali e favorendo l'uscita di familiari dissenzienti.

Affinché i processi di cambiamento funzionino, non poche famiglie hanno sottoscritto accordi di famiglia il cui valore non sta tanto nell'opponibilità legale, quanto nell'impegno morale dei sottoscrittori. Il rispetto di tali patti è spesso demandato ad organi costituiti ad hoc (come i Consigli di famiglia), nonché più spesso al Consiglio di Amministrazione, in particolare delle società Holding. La definizione di regole condivise, tuttavia, rischia di non essere sufficiente se non avviene in modo tempestivo: la pianificazione delle fasi e delle modalità del processo di ricambio generazionale è efficace solo e soltanto se avviata per tempo, ossia quando la generazione uscente è nel pieno delle proprie capacità, e con un orizzonte temporale di attività ancora sufficiente lungo. In caso contrario, la condivisione di regole rischia di avvenire in maniera affrettata (o, peggio, di non avvenire), mentre la pianificazione rischia di lasciare spazio alla gestione dell'emergenza e dell'imprevisto.

5. Prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali

Un'altra condizione che facilita un processo di ricambio generazionale consiste nel predisporre per tempo un adeguato profilo patrimoniale delle famiglie collegate. Si tratta di un tema complesso la cui trattazione approfondita deve tenere conto

congiuntamente delle condizioni economiche - reddituali, finanziarie e patrimoniali - delle imprese e delle famiglie, nonché delle norme civili e fiscali. In questa sede ci si limita ad indicare tre regole base che dovrebbero essere rispettate in ogni processo di ricambio generazionale:

- i. occorre che una parte del patrimonio della famiglia sia sempre disponibile per affrontare gli oneri derivanti da eventi imprevisti, come gli oneri fiscali in casi di morte;
- ii. occorre costituire un patrimonio familiare extra-aziendale (o altri strumenti) che renda possibile la liquidazione dei soci familiari non graditi o che desiderino lasciare l'impresa;
- iii. è bene, appena possibile, frazionare il patrimonio tra i familiari, al fine di ridurre in ogni caso gli oneri fiscali derivanti dalla successione, in caso di morte improvvisa di uno di essi.

6. Pianificare l'obiettivo e il processo

Il segreto di molti passaggi generazionali di successo risiede nell'atteggiamento con cui questo viene affrontato, privilegiando una prospettiva "di processo" rispetto ad una rigida visione "per obiettivi". Mentre l'ottica per obiettivi porta a rifiutare tutti gli accadimenti non previsti da un piano originariamente formulato e tempificato, l'ottica di processo consiste nel formulare una visione di uno stato futuro basata sulle informazioni disponibili nel presente e nell'adattare le varie fasi della successione alle nuove conoscenze ed informazioni che si rendono disponibili nel corso del processo. Ciò è tanto più rilevante in un processo, quello del ricambio generazionale, che come detto può durare anche decenni.

7. Coinvolgere "attori terzi"

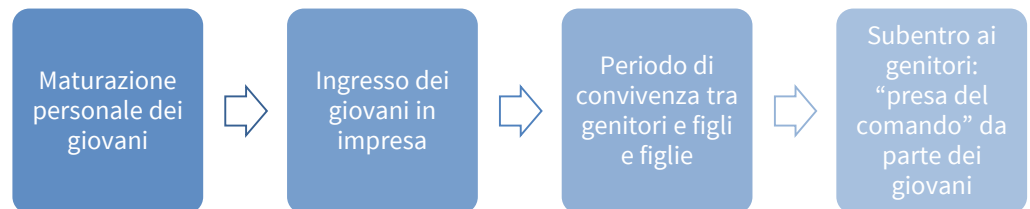
Nelle storie di molte imprese familiari che sono riuscite a superare uno o più passaggi generazionali è sempre possibile rintracciare la presenza di "attori terzi" - ossia persone o istituzioni terze rispetto alla famiglia proprietaria - che hanno aiutato a superare una fase delicata. Tali attori apportano solitamente tre diversi contributi: i) colmare carenze di conoscenza dell'imprenditore o di coloro che devono prendere decisioni sul passaggio generazionale; ii) scardinare nell'imprenditore la convinzione (come dicevamo, diffusa) che il loro caso sia del tutto particolare, mostrando con esempi concreti come molti altri casi abbiano caratteristiche simili; iii) ridurre l'area delle emozioni, ampliando le valutazioni tecnico-economiche. Per essere efficace, l'attore terzo (soprattutto se un consulente) deve godere di alcune caratteristiche:

- avere la fiducia di tutte le parti in gioco e, soprattutto, del leader dell'impresa o della famiglia, mostrando competenza tecnica, ma anche trasparenza ed indipendenza di giudizio;
- stimare e condividere i valori di fondo delle persone coinvolte direttamente nel processo;
- assumere un comportamento paziente senza mai scoraggiarsi, nella consapevolezza dei tipici rallentamenti, e delle altrettanto improvvise accelerazioni, dei processi di ricambio generazionale;
- infine, le parti in causa devono essere disponibili ad ascoltare le proposte e le idee dell'attore terzo, mettendo anche in discussione le proprie convinzioni.

La Tabella 1 riassume le principali "condizioni di successo" per un corretto passaggio generazionale e le relative indicazioni da seguire.

3. Le fasi del ricambio generazionale

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i genitori acquisiscono la consapevolezza di voler trasmettere l'impresa ai figli o alle figlie. La non più giovane età, un periodo di malattia, la crescita dei figli possono essere i fattori che stimolano l'imprenditore a pensare alla propria successione. Da quel momento inizia la pianificazione del cambiamento che normalmente si svolge secondo le seguenti fasi:



Durante ognuna di queste fasi occorre verificare le qualità dei successori familiari e procedere alla ricerca di un manager non familiare se essi non sono in grado di esprimere capacità gestionali sufficienti. Addirittura, può essere opportuno individuare un compratore laddove la nuova generazione, oltre a non avere capacità gestionali, manifesti anche scarsa attitudine al ruolo proprietario.

1. La maturazione personale dei figli: la formazione scolastica e professionale, la ricerca della "vocazione" e la formazione del carattere dei successori

La maturazione personale dei figli è un processo articolato che coinvolge diverse scelte e percorsi, anche interiori. Tra questi: le scelte relative al percorso di studi e professionale; la ricerca della "vocazione"; la formazione del carattere dei successori.

La scelta degli studi è un tema che deve essere affrontato avendo cura di affiancare i giovani nei loro percorsi di formazione, seguendo i loro interessi e le loro inclinazioni. Gli studi universitari in particolare, per quanto non siano un passaggio obbligato, rappresentano un'occasione per formare una cultura di base, favorendo una contaminazione di mentalità con altri giovani e lo sviluppo di capacità analitiche utili

all'esercizio del ruolo imprenditoriale, e sempre più imprescindibili nella società moderna. Poiché tali caratteristiche valgono per ogni facoltà scelta, è sconsigliabile scoraggiare un giovane dal perseguire un'area di interesse personale, anche per non creare demotivazione. Più importanti sono diventate negli ultimi anni le esperienze formative a livello internazionale. Le sfide imprenditoriali future per le aziende familiari italiane sono sfide soprattutto internazionali. E per essere capaci di operare in un contesto internazionale si impongono quantomeno l'apprendimento dell'inglese e l'abitudine a vivere per periodi anche non brevi in un contesto estero. Ove non sia stato possibile svolgere queste esperienze durante il periodo di formazione, si impone che esse siano svolte nei primi anni di lavoro. Una volta terminati gli studi e prima di entrare nell'impresa familiare, è bene che i giovani facciano una esperienza professionale in altre aziende, allo scopo di:

- formarsi umanamente e professionalmente, magari in realtà aziendali più grandi;
- accrescere la propria autostima;
- sviluppare valutazioni realistiche circa il proprio potenziale ed il proprio futuro;
- fare l'esperienza di dipendere da un capo le cui valutazioni non sono distorte;
- dimostrare le proprie abilità.

Tali esperienze consentono ai giovani di misurare le proprie capacità in un ambiente dove gli inevitabili insuccessi iniziali non pregiudicano né la carriera, né la credibilità nei confronti dei futuri collaboratori e consentono alla famiglia imprenditoriale, soprattutto in presenza di più successori, di valutare meglio i giovani candidati.

Un secondo passaggio fondamentale nella maturazione personale dei figli, che dovrebbe svolgersi prima dell'ingresso in azienda, consiste nella ricerca della vocazione. In questo percorso, talvolta faticoso, la famiglia ha una forte responsabilità nell'accompagnare i giovani a scoprire le proprie reali inclinazioni:

- accettando le predisposizioni personali, ed evitando forzature, imposizioni o "ricatti" morali;
- pianificando attività di lavoro esterno all'azienda per capire le reali attitudini del giovane;
- facilitando una presa di contatto con l'azienda familiare attraverso stage o brevi periodi di lavoro.

Per il buon esito di un processo di ricambio generazionale è consigliabile infine che i genitori prestino particolare attenzione allo sviluppo di alcuni elementi del carattere dei successori, tra cui:

- il senso di responsabilità e la fiducia in sé stessi, dai quali dipende la capacità di assumersi rischi;
- lo spirito di sacrificio e l'umiltà necessari per svolgere l'attività imprenditoriale, che impegna molto tempo ed energie e che porta inevitabilmente a rinunce su altri aspetti della vita;
- l'adattabilità al cambiamento sempre più rapido nelle imprese moderne;
- la tenacia nel perseguimento dei propri obiettivi e nel superamento delle inevitabili difficoltà;
- un atteggiamento di ascolto, che faciliti lo scambio di esperienze con altri imprenditori, figli e figlie di imprenditori, professionisti e consulenti impegnati nei processi di successione;
- un atteggiamento di ricerca del positivo di ogni situazione, che induca a non perdere mai la fiducia di trovare una valida soluzione ai problemi e ai conflitti.

2. L'ingresso e la carriera nell'azienda familiare

L'ingresso in azienda della nuova generazione rappresenta un momento fondamentale nel processo di ricambio generazionale, che deve essere vissuto con la necessaria serietà sia da parte dei giovani – che devono impegnarsi in pieno rinunciando ad esempio ad altre attività o passioni troppo impegnative – sia da parte dei genitori, che devono progettare con cura il loro percorso di inserimento in azienda. Nel fare questo, è opportuno che i genitori guardino al futuro piuttosto che al passato, scardinando la convinzione che i figli e figlie debbano svolgere le stesse esperienze fatte da loro 15 o 20 anni prima, ad esempio con lunghi periodi in produzione o nei magazzini. Per quanto una qualche esperienza “in trincea” (la “gavetta”) sia sempre opportuna, non è pensabile che possa prolungarsi come avveniva in passato, anche per via del training più accelerato che il contesto odierno richiede alle nuove generazioni. In tal senso, una corretta pianificazione del tempo di permanenza nelle diverse funzioni e mansioni aziendali diventa essenziale.

Un principio condivisibile sembra quello di proporre ai giovani di assumere da subito limitate responsabilità dirette alle dipendenze di un manager non familiare. Nel caso di gruppi di imprese familiari, o di imprese familiari con molte subsidiary, l'esperienza può essere utilmente svolta in imprese minori del gruppo, o nelle filiali dei mercati esteri con maggiore potenziale di sviluppo. Sono invece da evitare gli inserimenti in posizioni dai contenuti non chiari, e prolungate esperienze in ruoli di staff.

Il percorso di carriera successivo del/della giovane non è definibile a priori; tuttavia, è consigliabile che venga messo/a in condizione di acquisire il patrimonio di “conoscenze tacite” dell'imprenditore, ossia inseparabili dall'azione. Per questo è bene che il successore partecipi da subito, magari “senza diritto di parola”, ad alcune riunioni tra il genitore e i collaboratori, i fornitori, i clienti e altri attori critici per l'impresa.

3. La convivenza tra generazioni

La fase successiva consiste quasi sempre in qualche forma di convivenza intergenerazionale anche molto lunga. In questa fase è di fondamentale importanza impostare una sana dialettica tra genitori e figli o figlie. L'assenza di una sana dialettica può rendere oltremodo difficoltosa la comunicazione interpersonale sino a portare nei casi estremi alla totale incomunicabilità. La causa di questo errore sta spesso nella mancanza di autocritica motivata da un “ego” smisurato, soprattutto da parte dei senior ma talvolta anche dei giovani. Ciò può portare gli imprenditori a considerare il proprio modello d'impresa come il migliore possibile, senza ammetterne critiche, e i giovani a ritenere tale modello inadatto, senza cercare di distinguere ciò che deve essere conservato da ciò che deve essere cambiato.

4. Il passaggio del testimone

Il passaggio finale della carriera di un/una giovane che abbia dimostrato di possedere le capacità adatte è il subentro al genitore nel ruolo di capo azienda. Durante questo passaggio si esprime spesso una intensa emotività nelle relazioni genitore-figlio/a: per il genitore il “passaggio del testimone” è un segno evidente della propria vecchiaia, per il/la giovane è la realizzazione di una aspirazione. Di conseguenza, molti genitori tendono a dilazionare questo passaggio, mentre molti figli/e tendono ad assumere rapidamente il comando. Tale passaggio può essere reso meno traumatico se:

- i genitori e i giovani si comunicano le reciproche attese;
- i genitori rinunciano progressivamente ad alcuni contenuti del loro ruolo, trasmettendone progressivamente (e non improvvisamente) la responsabilità ai figli;
- la nuova generazione, probabilmente con l’ausilio di attori terzi, si impegna a ricercare per i genitori un ruolo che consenta loro di non staccarsi completamente dall’azienda;
- i genitori comprendono che dalla presa di comando dei giovani può e deve derivare un rinnovamento della formula imprenditoriale. I giovani, pur nel rispetto del lavoro svolto dai genitori, devono sentirsi liberi di modificare la formula imprenditoriale esistente, in molti casi quasi “ri-fondando” l’azienda. E’ provato come le aziende di successo non siano tanto quelle nelle quali le generazioni successive hanno rigidamente conservato il modello di business dei fondatori, ma quelle nelle quali queste sono state capaci di metterlo in discussione, realizzando innovazioni, se del caso anche radicali.

La Tabella 2 sintetizza le quattro fasi sopra descritte e le principali scelte ed indicazioni chiave per affrontarle al meglio.

Box n. 1 – Il passaggio generazionale secondo le età dei giovani

Per aumentare le probabilità che il ricambio generazionale sia un’opportunità, molti studi sulle imprese familiari inducono a proporre ai senior alcuni step da seguire secondo le diverse età dei giovani:

- A 10 anni: portateli a visitare l’azienda per cominciare a conoscerla.
- Tra i 10 e i 18 anni: cominciate a far amare l’azienda e il lavoro dell’imprenditore, sottolineando tutti gli aspetti positivi pur non nascondendo quelli negativi.
- Tra i 10 e i 18 anni: chiedete ai figli di fare al meglio il loro lavoro (studiare) e di fare qualche attività per sviluppare le loro qualità personali: uno sport, un’attività di volontariato, un hobby perseguito con costanza. Dedicate del tempo con vostra moglie (o vostro marito) a osservare lo sviluppo dei figli cercando di maturare un giudizio comune.
- A 18 anni: dedicate loro del tempo per aiutarli a scegliere una facoltà sulla base di un progetto di medio periodo. E se non vogliono più studiare, nessun dramma: fate sì che trovino un lavoro serio, non tanti “lavoretti”.
- Tra i 19 e i 23 anni: se hanno scelto di seguire un corso universitario, o anche se non lo hanno fatto, stimolateli in ogni modo a fare periodi non brevi all’estero.

Nel contempo: fateli partecipare a occasioni in cui sia possibile conoscere l'azienda, il suo modello di business, i risultati, i collaboratori chiave, i risultati; e fate sì che possano conoscere altri figli e figlie di imprenditori per riconoscere le somiglianze e le differenze tra sé e gli altri.

- A 23 anni: quando hanno finito l'Università, discutete con loro le possibili opportunità che hanno trovato e, se l'azienda non ha un bisogno urgente, spiegate loro i vantaggi di una bella esperienza di lavoro in una azienda competitiva, magari all'estero. E se vogliono sviluppare una loro start up aiutateli a valutarla con equilibrio.
- A 28-30 anni: se l'esperienza al di fuori dell'azienda di famiglia ha funzionato cominciate a valutare l'ingresso in azienda definendo bene il ruolo e le prospettive di carriera. Se non ha funzionato, dedicate del tempo a capire perché e se la ragione è che vostro figlio o vostra figlia non sono adatti a fare l'imprenditore, valutate altre opzioni per il futuro dell'azienda: possono fare (bene) i proprietari oppure si può valutare di venderla.
- All'ingresso in azienda: dedicate del tempo a rispondere alle loro domande, ascoltate le loro proposte, fatevi contaminare dalla loro voglia di fare. Nel contempo cominciate a cercarvi un hobby, se già non l'avete: sarà molto utile quando dovrete allentare la presa sull'azienda per lasciare spazio ai giovani.
- Prima dei 35 anni: date loro una responsabilità precisa per misurarne i risultati. Se in azienda ci sono più figli(e) e cugini/e, fate passare l'idea che le imprese sono delle strutture gerarchiche dove non si può comandare in tanti.
- Prima dei 40 anni: date loro una responsabilità generale dell'azienda e fate evolvere il vostro ruolo da imprenditore che prende tutte le decisioni importanti a consigliere delle decisioni che prendono i vostri figli.
- Prima dei 50 anni: se tutto è andato bene, cominciate a celebrare i successi dei vostri figli e delle vostre figlie.

In un percorso che dura 30 anni è ovvio che può succedere di tutto. Per questo occorre essere flessibili e valutare ogni passaggio con equilibrio per cercare di trovare la strada migliore per avere una azienda di successo e dei figli soddisfatti. In caso di più figli/e e cugini/e la stesura di qualche regola scritta può essere molto utile.

(Tratto da Corriere Economia, 2014)

4. I diversi tipi di ricambio generazionale

Dopo aver chiarito gli elementi generali per un ricambio generazionale di successo, è utile provare a “scendere” in alcuni casi specifici. L’osservazione di centinaia di casi di ricambio generazionale consente di distinguere alcuni casi molto diffusi e tra loro parzialmente diversi:

1. Il passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione;
2. Il passaggio generazionale con più successori;
3. Il passaggio generazionale con gestione affidata a un manager non familiare;
4. Il passaggio generazionale con riassetto proprietari (ed eventuale intervento di soci non familiari);
5. Il passaggio generazionale con vendita dell’azienda;
6. Il passaggio generazionale inaspettato: la gestione dell’imprevisto.

La Tabella 3 riassume i diversi modelli di passaggio generazionale descritti qui di seguito.

1. Il passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione

Il passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione rappresenta la circostanza più semplice, anche se per questo non priva dei rischi e delle incognite che caratterizzano tutti i processi di ricambio al vertice di un’impresa familiare. A tal proposito, è molto importante distinguere i casi in cui l’imprenditore abbia uno o più figli.

1.1 *L’imprenditore ha un solo figlio/a.* In questa circostanza, il principale rischio del passaggio generazionale sarà costituito dalle reciproche attese che si instaurano tra senior e junior. Da un lato, l’imprenditore sentirà il peso di dover trasmettere la vocazione al figlio/a, in quanto unica possibilità di prosecuzione della tradizione di famiglia in azienda. D’altro canto, il successore sentirà la responsabilità di non deludere le attese dei genitori, a costo che ciò comporti rinunce nelle proprie aspirazioni ed ambizioni personali. Ove si verificano tali condizionamenti, anche la possibilità che il figlio si limiti a svolgere un ruolo di proprietario “attivo” appare meno naturale e percorribile che in altre situazioni. Per queste ragioni, la sfida principale è che si instauri un dialogo proficuo tra la generazione uscente e quella entrante, ben prima del momento in cui avverrà il passaggio del testimone. In particolare, è utile che i genitori si impegnino nel pianificare dei percorsi formativi strutturati per il figlio/a, e che questi dedichi tempo alla comprensione di tale percorso, accettando anche valutazioni periodiche e professionali da parte dei genitori o di attori terzi.

1.2 *L’imprenditore ha più figli,* e vi sono dunque più possibili successori. In questo caso, si possono ulteriormente verificare le seguenti circostanze:

- 1.2.1 solo uno/a di questi ha manifestato interesse e volontà di entrare in azienda (mentre gli altri sono interessati o impegnati in altri progetti personali o imprenditoriali);

1.2.2 solo uno/a è adatto/a o a ricoprire ruoli di vertice, mentre gli altri possono svolgere ruoli manageriali minori o limitarsi al ruolo proprietario. In tale ipotesi è opportuno che ci sia un impegno comune di genitori e figli nel facilitare la serena accettazione della leadership intra-generazionale da parte di uno/a di essi, senza però inibire l'impegno degli altri in azienda a seconda delle loro capacità, interessi ed inclinazioni;

1.2.3 l'imprenditore ritiene – per le più svariate ragioni – che per assicurare la continuità aziendale la soluzione migliore sia quella di affidare l'azienda ad un solo figlio/a. Anche in questo caso, seppur in forme diverse, occorre che i genitori si impegnino per l'accettazione – da parte dei figli – di questa loro decisione.

In tutte queste circostanze occorrerà valutare – ed eventualmente separare – i temi legati al passaggio generazionale nella proprietà del capitale dell'azienda, da quelli connessi al cambiamento al vertice della stessa. A tal proposito, si possono distinguere due casi:

- a) l'unico successore, anche se individuato tra più figli, prende in mano la *leadership* dell'azienda e diventa proprietario al 100% del capitale. In questa ipotesi, si deve provvedere a compensare gli altri figli e figlie in denaro o con altri beni, anche ad esempio attraverso riassetti proprietari che prevedano l'intervento di soci non familiari nel capitale (si veda oltre);
- b) l'unico successore prende in mano la *leadership* dell'azienda, mentre gli altri figli/e ricopriranno il ruolo di soci non attivi in azienda (eventualmente rappresentati nel CdA) o impegnati in ruoli aziendali minori. In tale circostanza, la sfida principale consiste nel far sì che chi si assume l'onere della gestione possa avere sufficiente libertà per deliberare in merito a temi di gestione ordinaria, evitando pericolosi blocchi decisionali, pur sempre nel rispetto dei soci di minoranza. A tal proposito, per quanto una buona governance aziendale risulti sempre molto utile, questa diventa fondamentale ove vi siano più figli con ruoli aziendali e proprietari diversi.

Box n. 2 – Caso di passaggio generazionale verso un solo successore Fratelli Branca Distillerie

Fondata 170 anni fa a Milano da Bernardino Branca (nel 1845), la Fratelli Branca Distillerie rappresenta una delle eccellenze del Made in Italy nel mondo, essendo stata capace di coniugare sin dalle sue origini tradizione ed innovazione nel segno della forte vocazione internazionale e della continuità familiare. Pioniera nella creazione di un prodotto, il Fernet-Branca, realizzato con erbe e radici provenienti da ben quattro continenti diversi, e basato su una formula segreta custodita tuttora dalla famiglia; attenta nel cogliere le esigenze di crescita nel settore, attraverso l'estensione delle linee di prodotto e l'acquisizione di nuovi marchi (Caffè Borghetti, Carpano, Grappa Candolini), e l'acquisizione di importanti licenze (Fratelli Branca Distillerie distribuisce in Italia anche i prestigiosi brand del gruppo francese Rémy-Cointreau, la Tequila Sierra del gruppo tedesco Borco e lo champagne Tsarine, di Chanoine Frères); capace di rivitalizzare i propri prodotti storici (Fernet-Branca, Brancamenta, Stravecchio), trasformando un prodotto veduto a lungo nelle farmacie come elisir dalle qualità benefiche (il Fernet-Branca, appunto) nell'amaro più bevuto in Argentina, nonché vera e propria bevanda di culto. L'insieme di queste caratteristiche ha portato oggi il Gruppo, attraverso la holding Branca International, ad essere presente in oltre 160 Paesi, con un fatturato consolidato di circa 300 milioni di €. Esportando il 70% dei propri prodotti all'estero, con quote di mercato superiori rispetto all'Italia. Non solo, Branca è stata pioniera anche nella comunicazione, come testimoniato dal manifesto in seguito

diventato logo dell'azienda: ideato alla fine dell'Ottocento dall'illustratore Leopoldo Metlicovitz, il globo sorvolato dall'aquila che tiene tra i suoi artigli la bottiglia di Fernet-Branca, è divenuto da subito il simbolo della volontà e capacità di essere presenti in tutto il mondo. Molta parte del successo dell'azienda, tuttavia, è dovuto proprio alla forte identificazione nella famiglia e nella continuità che in essa l'azienda ha trovato attraverso le cinque generazioni che l'hanno sinora guidata. Da Bernardino a Stefano Branca, passando per Dino e quindi Pierluigi, sino ad arrivare all'ingresso del Cav. Niccolò Branca nel 1999, il passaggio generazionale è stato sempre gestito in azienda ed in famiglia bilanciando l'esigenza di una chiara leadership aziendale, con quella di consentire a tutti i familiari di fornire il loro contributo in azienda. Per questa sua capacità di bilanciare sapientemente famiglia e azienda, la Fratelli Branca Distillerie è stata riconosciuta nel 2013 vincitrice del premio "di padre in figlio", come esempio di successo nel passaggio generazionale. Nell'intervista rilasciata in occasione di tale premio, il Cav. Branca ha riconosciuto come il suo ingresso e la sua leadership in azienda siano state facilitate dall'opportunità di espandere il mercato in Argentina, a seguito della quale la leadership dell'intero gruppo è risultata piuttosto naturale. Il Cav. La sesta generazione Branca è già entrata in azienda. Sintomo di come Fratelli Branca abbia imparato a gestire con successo e per tempo i passaggi generazionali.

Fonti: sito internet aziendale; banche dati AIDAF; intervista al Cav. Niccolò Branca in occasione del premio di padre in figlio (<http://premiodipadreinfiglio.com>).

2. Il passaggio generazionale con due o più successori

Ove l'imprenditore abbia due o più figli, e tutti questi (o almeno due o più di questi) siano al contempo:

- a) interessati ad entrare in azienda,
- b) capaci di ricoprire ruoli di top management,

e l'imprenditore ritenga possibile la loro coesistenza al vertice, il passaggio generazionale può avvenire verso due o più successori, frazionando la gestione (e, presumibilmente, la proprietà del capitale) tra di essi. In questa ipotesi, occorre ulteriormente distinguere le circostanze in cui:

- 2.1 tutti o alcuni dei figli interessati e capaci ricoprono ruoli manageriali di vertice, con frazionamento "sostanziale" della gestione tra di essi (co-Amministratori Delegati);
- 2.2 tutti o alcuni dei figli interessati e capaci ricoprono ruoli manageriali, ma solo uno di essi è il *leader* aziendale con deleghe esecutive (Amministratore Unico, Amministratore Delegato, Presidente esecutivo o Consigliere con piene deleghe), mentre gli altri saranno impegnati in ruoli di direzione, eventualmente con deleghe solo parziali (es. direzione commerciale, amministrazione e finanza, etc.).

Il modello di passaggio generazionale con frazionamento della gestione aziendale tra due o più figli risulta, sorprendentemente, assai più diffuso di quanto si possa immaginare. Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, un terzo delle imprese familiari italiane di dimensioni medie e grandi sono guidate da due o più persone con poteri ampi (vertice collegiale). Nonostante tale diffusione, si tratta di un modello di vertice particolarmente complesso, che richiede un'attenta valutazione prima di essere

adottato. In proposito, alcune esperienze pratiche portano a ritenere che la collegialità al vertice risulti efficace solamente sotto alcune precise condizioni:

- che l'opzione di una collegialità al vertice non sia il mero risultato di un processo di "non scelta" tra i familiari coinvolti, ma il risultato di un processo di valutazione meditato sui pro e sui contro di tale alternativa;
- che l'attribuzione dei poteri rispetti un principio di "specializzazione" funzionale (ad esempio, con deleghe differenziate nelle aree commerciale e produzione/R&S), ovvero di *business* (con diversi figli/e a presidio delle aree di business in cui opera il gruppo familiare). L'attribuzione di deleghe ampie ed indifferenziate rischia di creare facilmente confusione di ruoli e conflitti;
- che la specializzazione rispetti le conoscenze e competenze complementari dei membri della nuova generazione coinvolti nella *leadership* dell'azienda;
- che la scelta della collegialità al vertice sia anche il risultato di un elevato grado di reciproco rispetto e stima, livelli di impegno simili, desiderio e capacità di lavorare insieme alle decisioni più importanti. Una educazione familiare imperniata sulla cooperazione può certamente facilitare l'efficacia di tale modello, che altrimenti rischierebbe di mostrare presto i propri limiti.

Ove il frazionamento della gestione preveda poteri e ruoli differenziati tra i vari figli/e (ossia, con un AD ed almeno un altro figlio/a impegnato/a in ruoli di direzione), l'elemento più importante da considerare consiste nella capacità da parte di tutti i familiari coinvolti a vario titolo nella gestione aziendale di accettare la *leadership* da parte di uno di loro; ciò è più semplice se tale leadership è supportata da risultati e valutazioni oggettive, e se il leader è capace di mantenere un buon equilibrio tra responsabilità gestionali e relazioni familiari.

Ad ogni modo, in tutti i casi di collegialità al vertice – che questa preveda poteri e ruoli uguali o diversi tra i vari successori – una differenziazione tra le quote del capitale, ed eventuali operazioni di riassetto societario (ad esempio, con costituzione di una holding), possono rappresentare meccanismi utili per garantire la convergenza tra equilibri aziendali ed equilibri familiari.

Box n. 3 – Caso di passaggio generazionale con più successori Inoxfucine

Fondata nel 1963 da Pietro Pugassi con la collaborazione di Gianfranco Guindani, fin dall'inizio Inoxfucine si è dedicata allo sviluppo di leghe speciali per l'impiantistica nel campo petrolchimico, energetico, farmaceutico ed alimentare. Attraverso costanti investimenti in nuovi impianti, tecnologie, ed una continua spinta all'innovazione, Inoxfucine riesce oggi a proporre, a livello globale, la più completa e avanzata esperienza nella forgiatura di acciai speciali (quali Duplex, superDuplex, acciai inossidabili, leghe di Nichel ed acciai al carbonio) con requisiti complessi per diversi settori industriali quali: chimico, petrolchimico, automotive, energetico, aeronautico, aerospaziale, alimentare, farmaceutico, navale, militare. Con un fatturato di circa 37 Milioni di €, in forte crescita rispetto ai 9 Milioni dell'inizio degli anni duemila, e con una redditività operativa elevata, Inoxfucine è oggi un'azienda solida sia dal punto di vista industriale che proprietario. Controllata al 76% dai fratelli Luca e Lorenzo Pugassi – discendenti del fondatore Pietro – attraverso la holding Inoxfucine Group, la proprietà dell'azienda è saldamente in mano alla famiglia Pugassi, con quote di partecipazione di minoranza da parte dei cugini Matteo Guindani ed Alessandro Cappellini, entrambi nipoti della moglie del fondatore Pietro. La presenza di quattro azionisti riconducibili alla famiglia – quasi tutti con posizioni manageriali in azienda – al fianco di altri familiari non coinvolti né nella proprietà, né nella gestione, delinea in modo chiaro la visione circa il rapporto famiglia-impresa in essere e a tendere, nonché in merito al modello di passaggio generazionale che la famiglia ha adottato. A tal

proposito, la collegialità al vertice che oggi caratterizza Inoxfucine, con Luca Pugassi Amministratore Delegato e Vice Presidente, ed il fratello Lorenzo Presidente e CFO, oltre ai cugini Alessandro Cappellini e Matteo Guidani in altri ruoli manageriali (rispettivamente, Direttore della produzione e consulente esterno per IT), mostra come il passaggio generazionale dal fondatore ai figli sia avvenuto senza conflitti, e ricercando un continuo bilanciamento tra l'unità familiare e le esigenze aziendali. Ciò è visibile in almeno due aspetti tra loro complementari. In primo luogo, nella scelta di coinvolgere nella proprietà solamente i familiari con ruoli manageriali in azienda, pur senza rinunciare alla rappresentanza nel CdA della holding di controllo delle sorelle di Luca e Lorenzo, Alessandra e Chiara, non interessate a ruoli gestionali. In secondo luogo, nella ricerca di una forte professionalizzazione nel management – anche familiare. Da un lato con il primogenito Luca, entrato in azienda subito dopo gli studi di Ingegneria, e con ben 35 anni di esperienza nel business di famiglia; dall'altro con il secondogenito Lorenzo, entrato in azienda solo di recente (nel 2006) dopo una ultraventennale esperienza nel settore bancario con ruoli di rilievo in primarie istituzioni quali Deutsche Bank, Citibank, JP Morgan, and HSBC. Circostanza questa che dimostra come la collegialità al vertice sia più il risultato di rispetto e stima reciproci, e di un effettivo interesse a lavorare insieme facendo leva su competenze complementari, che non di un "obbligo morale" del fondatore di includere tutti i figli in azienda o, peggio, di una "non scelta" tra questi. Oggi l'azienda si appresta ad un nuovo passaggio generazionale, con alcuni dei giovani già impegnati al suo interno, come ad esempio nel caso del figlio di Luca Pugassi, Marco, impiegato nell'area commerciale dopo una laurea in economia aziendale. Al contempo, sono in corso valutazioni circa possibili aggregazioni propedeutiche ad una eventuale quotazione in Borsa, come anche testimoniato dalla adesione al programma Elite di Borsa italiana, che certamente rappresenterebbe un passaggio cruciale nel definire le politiche ed i criteri per l'accesso ai ruoli aziendali di vertice. In ogni caso, Inoxfucine resta un chiaro esempio di come i membri della famiglia possano fungere da "motore" della trasformazione, anziché ostacolarla. Ciò è vero sia per quanto accaduto in passato, sia per quanto potrebbe accadere in futuro. Ed antepoendo sempre le esigenze del business a quelle della famiglia, svincolando l'azienda dai rischi legati ai problemi di successione al suo interno.

Fonti: Sito internet aziendale; sito internet Elite-Borsa italiana; banca dati AIDA.

3. Il passaggio generazionale con gestione affidata a manager non familiare (con la proprietà che rimane in capo alla famiglia)

Nelle circostanze più varie in cui non vi siano successori adatti ad assumere la leadership manageriale dell'azienda di famiglia, ovvero essi non siano pronti a farlo (ad esempio, per la giovane età), è opportuno valutare che il passaggio generazionale avvenga affidando la gestione ad un manager non familiare. Si tratta di una scelta non ovvia, e spesso innaturale in un'azienda che si identifichi fortemente con una famiglia o con la figura di un fondatore "legendario". Tale scelta può rivelarsi difficile anche in aziende di dimensioni minori, con limitata capacità di remunerare adeguatamente il manager non familiare, e/o di produrre utili sufficienti a remunerare attraverso dividendi i proprietari familiari. Nonostante queste difficoltà, sarebbe però profondamente sbagliato forzare la volontà dei figli/e, o anticipare oltremodo il loro ingresso in azienda, così come non ponderare con attenzione le reali capacità dei giovani prima di affidare loro responsabilità manageriali importanti. In proposito, si

ritiene che la scelta di un manager esterno alla famiglia di controllo sia una scelta valida quando sussistano diverse condizioni:

- nessuno dei figli ha interesse, inclinazione, capacità o volontà di assumere la guida dell'azienda, o preferisce formarsi a svolgere un ruolo proprietario;
- nessuno dei figli è pronto ad assumere ruoli di leadership, e dunque l'individuazione di un manager non familiare (sia esso già presente in azienda o reclutato dall'esterno) può aiutare l'azienda a portare a compimento il loro processo di formazione e maturazione;
- l'azienda ha raggiunto dimensioni tali da suggerire la scelta di un manager non familiare. Per quanto non sia dimostrato che manager non familiari raggiungano risultati economico-finanziari migliori, ed anzi in molti casi sia vero il contrario, è pur vero che un manager non familiare: i) viene selezionato nel "mercato manageriale", e dunque all'interno di un pool di candidati molto più ampio di quello del solo nucleo familiare; ii) ha una maggiore capacità di neutralizzare i conflitti familiari, garantendo una gestione meno "emotiva" e più orientata ai risultati che non alla "mediazione" tra le diverse posizioni espresse in famiglia⁴.

In tutti i casi, è opportuno che il manager non familiare venga scelto in base a criteri specifici per le aziende familiari, ossia selezionando un AD che abbia la capacità di apprezzare i vantaggi della proprietà familiare (quali, ad esempio, la velocità decisionale) e di sopportare di buon grado alcune frequenti complicazioni della stessa (quali, ad esempio, l'ambiguità organizzativa⁵).

Anche ove la scelta di un manager non familiare avvenga per scarsa attitudine, volontà o disponibilità dei successori, è opportuno: i) che l'azienda si doti di un sistema di governance evoluto, che preveda la presenza di consiglieri non familiari indipendenti dal manager non familiare, che ne controllino e bilancino l'operato, e che aiutino i successori nel loro percorso "da proprietari"; ii) che venga disegnato un percorso che prepari i successori allo svolgimento del ruolo proprietario. Chiaramente, anche l'esercizio del ruolo proprietario potrà avere diverse declinazioni, a seconda della circostanza e delle capacità mostrate dalla nuova generazione. In particolare, i futuri azionisti familiari potranno essere:

- a. Proprietari "attivi", nel senso di informati, consapevoli, capaci di comprendere le basi del business e le principali tecniche di valutazione delle strategie e delle performance di un'azienda, e dunque con la capacità di valutare l'operato di un manager non familiare. In questi casi, è frequente che gli azionisti familiari ricoprano anche ruoli formali di Presidente, vice-Presidente etc. dell'azienda, e con molta probabilità siederanno nel Consiglio di amministrazione della stessa. La formazione a questi ruoli avviene solitamente attraverso periodi più o meno lunghi trascorsi in azienda, in varie posizioni chiave per il business (tipicamente, il commerciale, la finanza, in alcuni casi la ricerca e sviluppo e la produzione);
- b. Proprietari "informati" ma non attivi, ossia capaci di valutare le performance di un'azienda ma non di comprenderne a fondo le dinamiche di business. Spesso siedono nel CdA dell'azienda o della holding, direttamente o tramite proprie

⁴ In proposito, i dati dell'Osservatorio AUB mostrano con chiarezza come la scelta di un Amministratore delegato sia fortemente legata alla situazione della proprietà e dell'azienda: l'AD familiare produrrà performance migliori rispetto ad un non familiare nei casi in cui l'azienda sia di dimensioni più contenute e la proprietà molto concentrata; al contrario, un AD esterno è di beneficio all'azienda al crescere della dimensione aziendale e dell'articolazione proprietaria.

⁵ E' noto come le strutture organizzative delle aziende familiari siano poco formalizzate (ossia senza un organigramma scritto), ovvero presentino differenze importanti tra assetti formali ed assetti sostanziali. Tale "ambiguità" è spesso legata a: i) il desiderio, da parte dell'imprenditore (specie se il fondatore) di svolgere interventi anche arbitrari senza sentirsi costretto da uno schema predefinito; ii) il timore di sancire una gerarchia tra i propri primi collaboratori non familiari, creando malcontenti che possono sfociare nella perdita di tali collaboratori; iii) l'intento di non definire confini precisi ai compiti dei primi collaboratori, privilegiando piuttosto una continua ridefinizione degli stessi (Corbetta, 2010).

- rappresentanze (ad esempio, di ramo familiare), ed agendo soprattutto a tutela del proprio “investimento” in azienda;
- c. Proprietari “passivi”, ossia poco informati sul business, e poco capaci di valutare l’operato di un manager o la performance di un’azienda; per questi stessi motivi, siederanno raramente in organi formali. In questi casi, ed ove esistano le condizioni, la cessione delle quote ad altri familiari interessati a svolgere il ruolo proprietario in modo “attivo” o “informato” potrebbe risultare una valida soluzione per tutti.

Box n. 4 – Caso di passaggio generazionale realizzato grazie ad un manager non familiare

Gruppo Epta

Il Gruppo Epta si è affermato rapidamente come realtà multinazionale specializzata nella refrigerazione commerciale, in ambito Retail, Ho.Re.Ca e Food&Beverage – con clienti del calibro di Carrefour e Bennet, Metro e Tesco, Unilever e Nestlé. Il gruppo si posiziona sul mercato, domestico e internazionale, come partner in grado di produrre e commercializzare sistemi completi per la refrigerazione, grazie ad una capillare presenza in tutto il mondo. Con sede a Milano, Epta è stata capace di coniugare il rilancio di marchi storici come Costan con una serie di significative acquisizioni di aziende leader nei propri mercati di riferimento, tra cui Bonnet Névé, George Barker, Eurocryor, Misa, Iarp e Knudsen Kølning. Con una capacità produttiva annua di oltre 200.000 unità ed un organico di più di 4.000 dipendenti, Epta ha raggiunto nel 2015 un fatturato di 767 milioni di Euro, di cui l’85% maturato all’estero.

Una quota di mercato che vale il 35% del settore dei banchi remoti in Italia ed il 25% nel Vecchio Continente. La forte presenza internazionale è testimoniata non solo dai presidi commerciali in oltre 35 Paesi, ma anche da 11 unità produttive site a Limana, Solesino, Casale Monferrato e Pomezia in Italia, Hendaye in Francia, Bradford nel Regno Unito, Køge in Danimarca, Rosario in Argentina, Corlu in Turchia, Quingdao in Cina e Cha-Am in Thailandia. La forte vocazione internazionale è valsa recentemente ad Epta il premio “Di padre in figlio”, dedicato ad aziende ed imprenditori che hanno gestito e superato brillantemente il passaggio generazionale, nella specifica categoria “internazionalizzazione”. Il rapido successo di Epta va ricercato anche in scelte coraggiose della Famiglia.

Nonostante la lunga esperienza in azienda di Luigi Nocivelli ed una nutrita schiera di ben sette figli – molti dei quali impegnati da subito in ruoli di governo dell’azienda – Epta si è presto caratterizzata per la vocazione manageriale. Guidata sin dalla sua costituzione nel 2003 da un Amministratore Delegato non familiare Sergio Chiostrì, e sotto la presidenza di Luigi Nocivelli, la famiglia ha saputo sempre mantenere una solida presenza in azienda, ma senza rinunciare al contributo di professionisti esterni nella governance. Ciò è evidente sia dalla costante presenza di consiglieri indipendenti nel CdA, sia dall’AD Sergio Chiostrì il quale, dopo la morte di Luigi Nocivelli nel 2006 e dopo 3 anni di presidenza di Guido Corbetta, ha assunto anche la presidenza del Gruppo, con la vicepresidenza in capo al figlio maggiore di Luigi Nocivelli, Enrico Nocivelli.

Il passaggio generazionale è dunque stato impostato e gestito con il supporto di professionisti esterni di grande esperienza. Questa scelta ha anche permesso alla terza generazione di maturare le competenze manageriali richieste per l’ingresso in azienda in posizioni di leadership, creando, in questo modo, le condizioni per la nomina nel 2011 di Marco Nocivelli in qualità di Amministratore Delegato insieme a Sergio Chiostrì. Classe 1966, Marco Nocivelli ha iniziato la sua carriera presso la Andersen Consulting (oggi Accenture). Dopo una esperienza manageriale quinquennale in Francia, dove ha ricoperto vari incarichi fino a quello di Direttore del sito di produzione di Vendôme, nel 2000 è divenuto Amministratore Delegato della Costan, oggi uno dei brand portanti di

Epta. Successivamente, ha ricoperto ruoli strategici volti all'internazionalizzazione del Gruppo Epta, di cui è diventato Co-Amministratore Delegato, appunto, nel 2011 e Presidente ed Amministratore Delegato nel 2016. Nel Novembre 2015, Marco Nocivelli è stato eletto nuovo Presidente di Assofoodtec, l'Associazione italiana costruttori macchine, impianti, attrezzature per la produzione, la lavorazione e la conservazione alimentare, federata ANIMA, di cui è Vice Presidente con delega ai rapporti economici per il biennio 2015-2016. Sotto la guida di Marco Nocivelli il gruppo Epta ha ottenuto anche la certificazione "Elite" di Borsa italiana, qualificando l'azienda tra le realtà Italiane pronte per la quotazione. Ipotesi non remota, considerata l'elevata frammentazione del settore in Europa, con oltre 150 player: la quotazione si configurerebbe, quindi come, un mezzo per chiedere risorse ai mercati e continuare a crescere tramite acquisizioni. In attesa del prossimo passaggio generazionale di successo.

Fonti: sito aziendale; sito internet Elite Borsa Italiana; La Repubblica, 16 Novembre 2015; Corriere della Sera, 19 Gennaio 2012; 17 Novembre 2015, La Repubblica, 15 Settembre 2008, 16 Novembre 2015.

4. Il passaggio generazionale con riassetto proprietari (ed eventuale intervento di soci non familiari)

In tutte le circostanze descritte in precedenza i processi di ricambio generazionale possono essere accompagnati da operazioni di "riassetto proprietario". In questo modo, uno degli esiti del passaggio del testimone alla generazione successiva sarà quello di determinare un qualche grado di separazione tra le dinamiche proprietarie da quelle gestionali, consentendo di "adattare" la struttura proprietaria alle scelte gestionali maturate dalla generazione uscente. Soprattutto ove il passaggio generazionale sia caratterizzato dalla presenza di una pluralità di successori, il rischio che vi siano divergenze di vedute sulla linea imprenditoriale da seguire, o che vi siano uno o più soggetti non interessati a svolgere alcun ruolo in azienda, è piuttosto elevato. Per tali ragioni, la sfida principale è quella di avere risorse finanziarie sufficienti a realizzare operazioni di riassetto proprietario, nonché regolamentare in anticipo le modalità di svolgimento di tali operazioni già nello Statuto aziendale (con clausole di prelazione o gradimento, e con la definizione esplicita di criteri di valutazione del valore delle quote del capitale), o in un Patto di famiglia ex art. 768 del codice civile⁶. In qualche caso specifico, il riassetto può avvenire con la scissione di rami d'azienda, soprattutto in situazioni di proprietà immobiliari rilevanti, e conseguente assegnazione differenziata di quote di azioni dell'impresa o della società immobiliare a seconda delle inclinazioni degli eredi.

In termini più generali, esistono diverse opzioni di riassetto proprietario collegate ad un processo di ricambio generazionale, che possono avvenire utilizzando risorse interne alla famiglia, ovvero coinvolgendo anche soci non familiari. Tra le operazioni di riassetto all'interno della famiglia proprietaria si ricordano:

- La vendita di azioni tra familiari che – a seguito di una successione programmata o improvvisa – abbiano ricevuto partecipazioni di uguale entità nel capitale

⁶ Il Patto di famiglia è lo strumento attraverso il quale l'imprenditore definisce in anticipo una diversa distribuzione delle quote proprietarie tra i figli/e, potendo decidere di assegnarle anche tutte ad un unico figlio, previa compensazione degli altri legittimari. Introdotto nel 2006 nel nostro ordinamento, il Patto di famiglia è definito dall'art. 768 bis c.c. come segue: "il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti".

dell'azienda di famiglia, a prescindere dall'interesse a proseguire l'esperienza imprenditoriale nell'azienda dei genitori. In questi casi, ove uno o più degli altri soci abbia/abbiano la capacità finanziaria di sostenere l'operazione di acquisto di quote del familiare o dei familiari che intende/intendono liquidare la propria partecipazione, si verificherà un riassetto che vedrà l'emergere di una compagine proprietaria con confini diversi da quelli della famiglia naturale. In particolare, ove vi sia solo uno dei familiari interessato ad acquisire le quote di tutti gli altri, il riassetto proprietario porterà ad una situazione del tutto simile a quella descritta nella prima fattispecie di passaggio generazionale (passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione);

- La costituzione di una holding di famiglia, con conferimento di azienda o partecipazioni in capo ad essa (e successivo riassetto azionario tra i familiari coinvolti), o al contrario trasformazione dell'azienda operativa in holding finanziaria e conferimento delle attività aziendali ad una newco operativa, e successivo recesso del socio (o dei soci) non interessati alla "nuova" attività aziendale.

Chiaramente, ove le operazioni di riassetto proprietario non coinvolgano soci terzi, le risorse finanziarie potranno provenire alternativamente dall'azienda (con acquisto di azioni proprie), o dai soci familiari stessi, che immetteranno risorse private all'interno del perimetro aziendale. Tuttavia, poiché l'esigenza di reperire risorse potrebbe avere impatti negativi sulla crescita (almeno nel primo caso), può essere utile ed opportuno considerare operazioni di riassetto che prevedano l'intervento di soci non familiari. Tra le varie ipotesi di coinvolgimento di soci terzi si ricordano:

- L'ingresso di un fondo di private equity in posizione di minoranza, e dunque con controllo ancora nelle mani della famiglia. Si tratta di un primo passo nell'apertura del capitale, con finalità che vanno dall'acquisizione di risorse per finanziare la crescita, alla possibilità di consentire l'uscita di alcuni dei soci familiari, nonché ad una generale volontà di "professionalizzazione" dell'azienda – anche sotto il profilo manageriale;
- Il c.d. family leveraged buyout, attraverso il quale uno o più familiari interessati a proseguire l'attività imprenditoriale, con l'appoggio di un pool di banche ed altri finanziatori (tra cui gli stessi fondi di private equity di cui al punto precedente), procederà all'acquisto (a debito) delle quote del capitale della preesistente azienda familiare attraverso una nuova società (newco) appositamente costituita. Tale operazione assume connotati diversi a seconda che i successori abbiano già acquisito le partecipazioni nell'azienda di famiglia, ovvero queste siano ancora in capo all'imprenditore uscente, ed ha come risultato finale quello di un riassetto proprietario in cui viene favorita l'uscita di uno o più soci non interessati al controllo dell'azienda;
- La quotazione in Borsa, con mantenimento del controllo nelle mani di alcuni dei soci familiari.

In tutte queste circostanze, la sfida principale consiste nel preparare per tempo l'azienda all'apertura del capitale, anche se poi non si dovesse realizzare. Ove esista la possibilità che prima o poi si faccia ricorso a soci esterni, sia per facilitare il ricambio generazionale che per altri motivi, è opportuno che l'azienda si doti di una struttura organizzativa ben definita, che abbia processi di pianificazione e controllo adeguati alla propria complessità, che certifichi regolarmente i propri bilanci, e che abbia magari una governance aperta a terzi – anche prima dell'ingresso di soci non familiari.

Box n. 5 – Caso di passaggio generazionale preceduto da riassetti proprietari Brugola O.E.B.

La Officine Egidio Brugola (da cui Brugola O.E.B.) nasce nel 1926 a Lissone dall'esperienza tecnica del suo fondatore Egidio Brugola come fabbrica di rondelle, anelli speciali per motori e affini. Qualche anno dopo, la produzione venne diversificata ed allargata al settore della viteria, iniziando quasi subito a fabbricare viti ad esagono incassato. Sopravvissuta alla prematura ed improvvisa scomparsa del suo fondatore nel 1959, la guida dell'azienda è stata presa in mano dal figlio Giannantonio Brugola, poco più che ventenne. Sua è l'intuizione, agli inizi degli anni Ottanta, di una profonda revisione delle strategie aziendali che portarono l'azienda ad abbandonare progressivamente la produzione standard di vite cave esagonali, considerate un prodotto "povero", e a specializzarsi invece nella fabbricazione di viti e componenti speciali di fissaggio solo di altissima qualità, dal contenuto tecnologico sofisticato per le più severe applicazioni nel settore meccanico ed automobilistico. Suo è anche il merito, nel 1993, del brevetto Polydrive, una vite con la testa di forma esagonale ad altissime prestazioni e "difetti zero", preludio di una focalizzazione esclusiva dell'azienda sul settore auto – con clienti del calibro di Volkswagen, Ford, Renault e Opel. Con quasi 130 milioni di ricavi nel 2015 per circa 1,7 miliardi di pezzi, una crescita costante negli ultimi anni, e con i suoi prodotti presenti in ben 42 fabbriche automobilistiche nei cinque continenti, pur non producendo più le viti esagonali che l'hanno resa famosa in Italia e poi nel mondo, Brugola è oggi una solida eccellenza italiana con forte presenza internazionale. Questo risultato va però attribuito alla capacità della famiglia di affrontare e superare un momento particolarmente traumatico vissuto di recente, nel 2009, dall'azienda. Investiti dalla crisi finanziaria ed economica, con ricavi scesi in quell'anno da 86 a 63 milioni, la storia di Brugola sarebbe stata diversa se Giannantonio non avesse avuto l'ennesima decisiva intuizione. Costretto dalle banche ad ipotecare parte delle azioni della Società a fronte di prospettive particolarmente negative per il settore dell'auto, Brugola ha intrapreso un percorso di risanamento paziente in due fasi. Dapprima, attraverso una rifocalizzazione della strategia sui motori a tre cilindri – gli unici a crescere in quel momentore; in seguito, attraverso la sottoscrizione di un accordo con il Fondo Italiano di Investimento che ne consentisse l'ingresso nel capitale per circa il 15% (e complessivi 20 milioni), realizzato in più tranches, e finalizzato a consolidare la ripresa ed espandersi negli Stati Uniti. Un intervento che ha consentito alla famiglia Brugola di continuare la propria tradizione in azienda: già nel 2011, infatti, al termine della prima fase del risanamento, Egidio Jr. ("Jody") Brugola, figlio di Giannantonio e nipote del Fondatore, ha assunto la carica di Vicepresidente inaugurando la terza generazione dei Brugola ai vertici di O.E.B. Risanamento ultimato con l'ingresso del Fondo Italiano nel 2014, che avrà il merito di aver facilitato – quasi involontariamente – il passaggio generazionale a seguito della recente scomparsa, nel febbraio 2015, di Giannantonio. Solo pochi giorni prima che il figlio Jody riuscisse a "ricomprare" tutte le azioni di Brugola dagli istituti di credito, e sancirne il definitivo rilancio. "Avrei tanto voluto consegnare queste azioni nelle mani di mio padre" ha dichiarato Jody Brugola in una recente intervista, "ma purtroppo il destino non me lo ha permesso. Sono però sicuro che lui, dove si trova in questo momento, è contentissimo e festeggia con noi". Il futuro per Brugola sono gli Stati Uniti, dove nel 2014 è stata inaugurata una nuova fabbrica a pochi chilometri da Detroit. Non solo, si prospettano infatti nuovi clienti (Mercedes e Bmw in Europa, e GM negli USA), ed anche nuovi mercati, come Messico e Brasile, che l'impianto statunitense contribuirà a sviluppare. Un messaggio chiaro a tutte le aziende familiari che vedono l'apertura del capitale con sospetto, e che invece può essere molto utile nel sostenere piani di crescita che spesso, per varie ragioni, si innestano sul momento – sempre delicato – della transizione al vertice.

Fonti: Sito internet aziendale; sito internet Elite Borsa Italiana; Il Sole24Ore 23 dicembre 2014; Corriere della Sera, 2 Dicembre 2014; La Repubblica, 16 Novembre 2015; Il Giorno, 19 marzo 2015.

5. Il passaggio generazionale con vendita dell'azienda

Per quanto la pianificazione del passaggio generazionale rappresenti un elemento critico per garantire la continuità dell'azienda, a volte si verificano circostanze tali per cui la continuità aziendale possa o debba essere ricercata attraverso la cessione della stessa. Tra queste:

- l'assenza di figli o figlie naturali nella famiglia imprenditoriale, per quanto in alcuni casi si possa far fronte a tale eventualità con l'adozione di figli;
- l'assenza di successori adatti a ricoprire tanto i ruoli manageriali quanto quelli proprietari;
- l'insorgere di divergenze di vedute se non addirittura conflitti insanabili tra gli esponenti della nuova generazione. In questi casi, risultano evidenti i rischi di un tentativo di mantenimento dell'unità familiare a tutti i costi.

In queste circostanze, è desiderabile che l'azienda di famiglia sia comprata da un'altra azienda, per il bene sia dell'azienda stessa che della famiglia imprenditoriale. In termini operativi, è bene mettersi nelle condizioni di suscitare l'interesse dei potenziali acquirenti, piuttosto che aspettare inutilmente il manifestarsi di eventuali accadimenti negativi e trovarsi così nella necessità di vendere l'azienda in tempi brevi. L'opzione della vendita è certamente una via conveniente per i proprietari, ma anche per la collettività: aziende mal gestite, infatti, prima o poi creano gravi problemi occupazionali. Ove si decida di procedere alla vendita dell'azienda, è possibile gestirne la cessione con modalità e tempistiche diverse:

- cessione immediata della totalità del capitale dell'azienda ad un fondo di private equity (se trattasi di azienda non quotata), ad un compratore privato (ad es. un manager non familiare dell'azienda, un'altra famiglia italiana o un gruppo straniero), oppure favorendo una acquisizione amichevole da parte di potenziali compratori (in caso di aziende quotate);
- cessione graduale del capitale, attraverso l'apertura a nuovi soci (fondi di private equity o altri investitori finanziari; altre famiglie; gruppi di imprese operanti nello stesso o in altri settori), ovvero attraverso la quotazione in Borsa, che può rappresentare un passaggio per garantire alla famiglia l'opzione di uscita – in momenti propizi – dall'investimento nel capitale.

In tutti questi casi, l'esito del passaggio generazionale sarà quello di una completa riconfigurazione dell'assetto proprietario e di vertice dell'azienda, spesso con la perdita di molti dei connotati originariamente associati alla natura familiare dell'azienda. Giova ricordare come in questa fattispecie di passaggio generazionale la sfida principale consista nel preparare l'azienda per la vendita, riducendo per tempo la "personalizzazione" dell'azienda intorno alla figura dell'imprenditore. A dire il vero, l'obiettivo della spersonalizzazione dovrebbe essere sempre ricercato da tutti gli imprenditori, a prescindere che esistano ipotesi o volontà di vendita, anche per prepararsi (e preparare i successori) a gestire l'imprevisto (si veda oltre).

Box n. 6 – Caso di passaggio generazionale con vendita dell’azienda Indesit Company

La cessione di Indesit Company alla statunitense Whirlpool è solo uno tra gli ultimi casi eclatanti di vendita di aziende familiari del nostro Paese. Da Italcementi (ceduta a HeidelbergCement) ai grandi marchi del lusso (Bulgari e Loro Piana ceduti ad LVHM; Gucci, Bottega Veneta, Pomellato, Sergio Rossi e Brioni, tutte in mano a Kering), fino ad arrivare ai pneumatici Pirelli, il tema della cessione delle aziende familiari è di indubbia attualità, soprattutto ove rappresentino un “pezzo di storia” del nostro Paese. La vicenda imprenditoriale della famiglia Merloni ha inizio già nel 1930, con l’avvio da parte di Aristide Merloni di una piccola attività di produzione di bilance. Diversificatasi rapidamente nel secondo dopoguerra, la consacrazione della famiglia Merloni arriva negli anni Sessanta con la nascita del marchio Ariston, dedicato alla produzione di cucine, frigoriferi e lavastoviglie innovativi e di design. Un primo momento di svolta è da ricercare tuttavia nell’improvvisa scomparsa di Aristide nel 1970, con la conseguente decisione di frazionare l’azienda tra i tre figli maschi Francesco, Antonio e Vittorio, cui è stata affidata sia la proprietà che la gestione - rispettivamente - delle divisioni “Igienico-Sanitaria”, “Meccanica”, ed “Elettrodomestici”. Sotto la guida di Vittorio Merloni, la divisione Elettrodomestici è divenuta rapidamente un player di primo piano a livello nazionale nel settore del “bianco” (lavabiancheria, asciugabiancheria, lavasciuga, lavastoviglie, frigoriferi, congelatori, forni e piani cottura), anche grazie all’acquisizione nel 1987 di Indesit. Quotata nello stesso anno alla Borsa valori di Milano, e trainata proprio dal neoacquisito stesso marchio Indesit, nel corso degli anni Novanta Merloni Elettrodomestici si è affermata solidamente anche in Europa, con numerosi investimenti diretti ed acquisizioni (Stinol in Russia e Hotpoint in UK), ed arrivando agli inizi del Duemila ad avere oltre 16.000 dipendenti, 14 stabilimenti, circa 3 miliardi di € di fatturato, e potendo competere con player globali come Bosch, Electrolux, LG e Philips. Nel momento del suo trentesimo compleanno, ed avendo cambiato il nome in “Indesit Company”, nel 2005 l’azienda sembrava più forte che mai, sia dal punto di vista dei risultati che delle prospettive di ricambio generazionale. Padre di quattro figli (i gemelli Andrea ed Aristide, Antonella e Maria Paola), Vittorio Merloni – insieme alla moglie Franca – aveva infatti da sempre individuato nella separazione tra proprietà e gestione dell’azienda un principio cardine per il successo delle imprese familiari. Per quanto Andrea Merloni fosse designato ad assumere la leadership in famiglia, divenendo Vice Presidente (dal 2008 al 2010) e poi Presidente (dal 2010 al 2013) di Indesit Company, il modello di passaggio generazionale voluto da Vittorio prevedeva una struttura manageriale forte e solida, con manager del calibro di Francesco Caio – il primo AD esterno dell’azienda – Andrea Guerra, e Marco Milani, e con azionisti familiari nei ruoli di indirizzo strategico. Non è un caso che il CdA di Indesit abbia per anni annoverato la presenza di tutti i membri della famiglia (Antonella, Aristide, Andrea, Maria Paola Merloni e la moglie di Vittorio, Franca Carloni) – pur accanto ad imprenditori e manager di prim’ordine.

Il progetto di Vittorio Merloni, per quanto lungimirante, non aveva però tenuto conto di due fattori. In primo luogo, il profondo impatto della crisi finanziaria ed economica degli anni 2008-2011. Con la concorrenza sempre più concentrata ed efficiente; con il prezzo delle materie prime (metallo, plastica ed alluminio) estremamente instabile; e con l’Europa (primo mercato di Indesit) in difficoltà maggiori che altre aree geografiche, Indesit Company ha vissuto un lento declino di vendite e marginalità che l’ha portata nel 2013 ad un fatturato ridotto a 2,670 Mld/€ ed un utile di appena 3 Mln/€. In secondo luogo, complice l’aggravarsi delle condizioni di salute di Vittorio, gli anni della crisi hanno visto un progressivo e parallelo intensificarsi delle divergenze tra i quattro fratelli dapprima su decisioni strategiche e poi, di riflesso, sulle principali decisioni di governance. Con l’usufrutto del capitale di Fineldo (la controllante di Indesit Company al 44,3%) interamente nelle mani di Vittorio, l’aggravarsi della sua malattia, e la conseguente incapacità di guidare gli orientamenti familiari ed aziendali in un momento di particolare crisi per il settore e per l’azienda, i dissidi tra i quattro fratelli sono

divenuti presto sin troppo evidenti. Primo fra tutti la diatriba sulla nomina del tutore del padre, divenuta decisiva per superare lo stallo decisionale continuato anche dopo la nomina nel 2013 del Prof. Paletta quale tutore di Vittorio Merloni. Ritrovata l'unità familiare nell'obiettivo di vendere l'azienda, grazie al passo indietro dell'erede designato Andrea, il fratello gemello Aristide ha assunto nel 2014 la tutela legale del padre, dando corso alla decisione di cedere il capitale, ormai maturata tra i quattro fratelli. Cessione avvenuta nel 2014 a favore di Whirlpool che ha acquisito il 60,3% del capitale per €/mln 756 – consentendo a Fineldo di incassare €/mln 537 – e delistando successivamente l'azienda da Piazza Affari. Per quanto la cessione sia stata commentata come “la migliore decisione possibile” per la famiglia e per l'azienda da tutti i fratelli, la vicenda di Indesit racconta come le decisioni di vendita di un'azienda – per quanto preferibile a risultati ben peggiori – siano spesso figlie di circostanze precise e, talvolta, evitabili.

Fonti: Panorama Economia, 29 luglio 2015; Corriere della Sera, 31 ottobre 2008; Corriere della Sera, 9 Settembre 2013.

6. Il passaggio generazionale inaspettato: la gestione dell'imprevisto

Accade non di rado che, ove per libera scelta o per eventi impreveduti (ad es. indisponibilità o morte), l'imprenditore non si sia preoccupato per tempo della pianificazione del passaggio generazionale, si crei una situazione inattesa di difficile gestione per gli eredi. Tale circostanza è meno infrequente di quanto si pensi: per quanto il tema del passaggio generazionale sia sempre di difficile trattazione per un imprenditore, la previsione di ipotesi di morte improvvisa lo è comprensibilmente ancora di più. Ciò può determinare diversi tipi di conseguenze, nelle seguenti situazioni:

- in caso di improvvisa indisponibilità dell'imprenditore (per malattia invalidante improvvisa, incidente, etc.), per quanto non si ponga immediatamente il tema della successione proprietaria, si creerà l'esigenza di una repentina transizione al vertice dell'azienda tutt'altro che semplice. E, ove non siano in corso programmi di formazione per i successori, e/o non siano stati stabiliti per tempo i criteri per la successione stessa, è verosimile che la famiglia e l'azienda sperimentino un periodo di “confusione” in cui: a) non è stato individuato alcun successore “designato”; b) è stato individuato il successore, ma questi non è pronto ad assumere la guida dell'azienda; c) vari figli competono per la successione, ma senza chiare regole. In tutti questi casi (ed in altri), il ricorso ad un manager non familiare appare una soluzione inevitabile per gestire la transizione;
- in caso di morte improvvisa dell'imprenditore, occorre distinguere almeno due circostanze:
 - i. l'imprenditore ha pianificato per tempo la successione, sia dal punto di vista proprietario, con strumenti quali quelli ricordati in precedenza (usufrutto; patto di famiglia; etc.), che dal punto di vista manageriale (come spesso, di fatto, implicito nell'utilizzo di tali o altri strumenti). In questa circostanza, la transizione dovrebbe risultare piuttosto ordinata pur nella tragicità dell'evento;
 - ii. l'imprenditore non ha pianificato per tempo la successione, né dal punto di vista proprietario (per il quale si procederà secondo previsioni di legge), né dal punto di vista manageriale. Si tratta del caso di massima gestione dell'imprevisto, in cui è possibile sia l'aprirsi di conflitti proprietari tra gli eredi, sia uno stallo decisionale nella individuazione del nuovo leader, sia esso familiare o non.

In tutti questi casi, la corretta ed anticipata pianificazione degli aspetti relativi al ricambio generazionale, proprietario e manageriale, appare il rimedio più efficace per la profonda incertezza connessa alla gestione di eventi improvvisi. In altri termini, in questa circostanza la sfida principale appare quella di anticipare il più possibile lo svolgersi delle diverse fasi del processo di ricambio generazionale, ben sapendo che di fronte alla sorte si può ben poco. A tal proposito, una governance funzionante, ed affidata in parte a soggetti esterni (consiglieri indipendenti, ad esempio), rappresenta una opportunità per la gestione non traumatica di tali episodi.

Box n. 7 – Caso di passaggio generazionale improvviso Davide Campari

Nata nel 1860 a Milano dall'iniziativa di Gaspare, e successivamente divenuta famosa per l'audacia del suo successore Davide con la creazione del primo aperitivo monodose al mondo (il Campari Soda, 1932), Davide Campari è oggi un'azienda leader nell'industria globale del beverage di marca, con circa 4.000 dipendenti, ed un portafoglio di oltre 50 marchi di proprietà articolati nei tre segmenti spirits, wine, e soft drink, commercializzati e distribuiti in oltre 190 Paesi nel mondo – con reti distributive proprie in 19 Paesi che rappresentano il 90% del fatturato. Conosciuto per brand noti a livello internazionale come Aperol, Appleton Estate, Campari, Cinzano, SKYY Vodka e Wild Turkey, il Gruppo Campari è il sesto gruppo a livello mondiale negli spirits di marca. Quotata in Borsa Italiana dal 2001, il controllo dell'azienda è saldamente nelle mani della famiglia Garavoglia (con il 51% del capitale), e con una partecipazione di minoranza da parte del fondo Cedar Rock Capital, con il 10,8 per cento. Per quanto basato sul genio del fondatore Gaspare e di suo figlio Davide, il successo di Campari va ricercato nella capacità di Domenico Garavoglia di managerializzare il Gruppo, e soprattutto del figlio Luca, divenuto Presidente della Società a soli 24 anni dopo la prematura scomparsa del padre. Imprenditore schivo e riservato, Domenico Garavoglia è entrato in Campari negli anni Cinquanta, divenendone direttore tecnico alcuni anni dopo, direttore generale nel 1974, ed azionista di controllo nel 1982 – dopo aver ricevuto in dono (insieme ad un altro manager, Enrico Rossi) la proprietà dell'azienda da Angiola Maria Migliavacca, vedova dell'ultimo erede della famiglia Campari. La sua presidenza del Gruppo ha coinciso con una grande diffusione del Bitter sui mercati esteri, ma anche con la "iconizzazione" del marchio con spot pubblicitari di gusto, tra cui si ricorda quello celebre del 1984 con Federico Fellini. Padre di tre figli, Maddalena, Luca e Alessandra, quando morì improvvisamente nel 1992, Domenico Garavoglia aveva già indicato in Luca il suo successore, avendo peraltro a lui attribuito una quota di controllo maggiore nella finanziaria di controllo, con compensazioni in favore delle altre due figlie. Per quanto avesse pianificato per tempo la successione, la morte prematura di Domenico a soli 64 anni lasciava almeno due grandi nodi aperti nella gestione del gruppo. Da un lato, agli inizi degli anni Novanta Campari era sostanzialmente un'impresa monoprodotto (aperitivi) e monomarca (Campari). Ciò contrastava con le forti tendenze al consolidamento in atto nel settore, caratterizzato proprio in quegli anni da una serie di fusioni ed acquisizioni su scala globale che portarono rapidamente alla nascita o all'espansione di Gruppi mondiali con articolazione del portafoglio di notevole ampiezza come Diageo, Allied-Domeq, Pernod Ricard o Bacardi-Martini. D'altro canto, Luca Garavoglia, designato per la gestione dell'azienda, alla morte del padre era uno studente poco più che ventenne di Economia e Commercio alla Bocconi di Milano. Laureatosi nel 1994, Luca divenne Presidente di Campari subito dopo la morte del padre, dovendo affrontare da subito due difficoltà. In primo luogo, proseguire nel percorso di managerializzazione dell'azienda, anche a discapito dei delicati equilibri familiari; d'altro canto, decidere se crescere rapidamente tramite acquisizioni – seguendo la dinamica evolutiva in atto nel settore – o ripiegare su un ruolo di nicchia. Dopo un'attenta analisi delle caratteristiche della Società e del settore, condivisa con Marco Perelli Cippo (Amministratore Delegato di Campari dal 1993 al 2004 e figlio di

Paolo, già manager in Campari ai tempi di Domenico), Luca decise di accogliere la sfida della crescita, iniziando una serie di acquisizioni che avrebbero portato rapidamente il Gruppo a scalare posizioni nella graduatoria mondiale dei “big” degli spirits. Un processo che avrebbe trasformato radicalmente Campari da una società familiare e “monomarca” ad un gruppo internazionale e diversificato di successo, pur a costo di tensioni e conflitti tra i fratelli. La sorella Maddalena, non condividendo le scelte del fratello – condivise dalla mamma e dall’altra sorella Alessandra - orientate ad affermare una logica meritocratica senza compromessi all’interno dell’azienda, dopo una breve battaglia legale decise di uscire anche dalla proprietà. Tra le più significative tappe evolutive di questo processo si ricordano: l’acquisizione nel 1995 delle attività italiane del Gruppo olandese BolsWessanen proprietario di marchi quali Crodino, Cynar, Lemonsoda, Oransoda e Biancosarti; l’acquisizione nel 1999 di Cinzano e della celebre bevanda alcolica greca (Ouzo 12); l’acquisizione della totalità di Zedda Piras (Mirto di Sardegna) e di Sella & Mosca nel 2002-2003, segnando l’ingresso nel segmento wine; nello stesso anno, l’acquisizione di Barbero 1891, proprietaria del marchio Aperol; soprattutto, l’acquisizione – ultimata nel 2006 – di SKYY Spirits LLC, proprietaria del marchio SKYY Vodka, divenuto in breve tempo uno dei principali brand di premium vodka degli Stati Uniti. Tra le acquisizioni recenti si ricordano quelle dei marchi Glen Grant e Old Smugglerthus da Pernod Ricard (nel 2006), l’acquisizione di Wild Turkey nel 2009 (la più grande della storia di Campari), e di Fratelli Averna nel 2014, oltre a numerosi accordi di distribuzione, tra cui spicca quello con Forty Creek Distillery, sempre nel 2014. Con un fatturato consolidato più che triplicato in un decennio, pari nel 2014 a 1,56 miliardi di €, la crescita non ha penalizzato la redditività, con una marginalità delle vendite che negli ultimi anni raggiunge quasi il 30 per cento. Sovente citato come caso di crescita di indubbio successo, la vicenda di Campari insegna l’importanza del pianificare per tempo la successione. Non solo, insegna anche a molte aziende familiari l’importanza di affrontare se necessario con determinazione i conflitti familiari, antepoendo l’azienda alla famiglia, evitando di adagiarsi su scelte “di comodo” che antepoano la logica familiare a quella del merito. In sintesi, per quanto la gestione dell’imprevisto sia sempre difficile, e richieda talvolta anche circostanze fortunate, una corretta ed anticipata gestione del processo di ricambio generazionale, unitamente ad una struttura aziendale adeguatamente managerializzata – oltreché ad una buona dose di “coraggio” nelle scelte familiari – può consentire una gestione “ordinata” di eventi anche traumatici.

Fonti: Corriere della Sera, 27 maggio 1992; La Repubblica, 4 Ottobre 2006; Lassini, U. Caso Campari, Università di Verona; Corbetta, G. e Salvato, C., Caso Campari, Università Bocconi

5. Le possibili ragioni di insuccesso nel ricambio generazionale

Per quanto l'individuazione di alcune situazioni-tipo possa aiutare a definire le regole per un corretto passaggio generazionale, esistono varie possibili ragioni di insuccesso dovute ad alcuni "errori" comuni nella gestione di tali processi. Si tratta di errori compiuti dalle persone coinvolte nel processo, trasversali a tutti i tipi di successione individuati, interconnessi tra di loro. Spesso, dietro agli errori vi sono buone e nobili intenzioni. Qui non si esprimono valutazioni sulle intenzioni, ma sulle conseguenze ottenute.

Primo errore: fare confusione tra i ruoli di proprietà, governo e direzione

In molte aziende familiari, specialmente se di prima o seconda generazione e di dimensioni minori, i ruoli di proprietà, governo e direzione risultano sovrapposti poiché è del tutto normale che la stessa persona ricopra più di un ruolo. Tuttavia, non comprendere fino in fondo perché ed in quale misura questi ruoli differiscano fra loro può complicare il passaggio generazionale. Il primo errore che può essere commesso risiede nel considerare la proprietà come un diritto piuttosto che come un dovere, e nel ritenere che l'essere proprietari implichi automaticamente il possesso di spiccate doti di governo e competenze manageriali.

Secondo errore: considerare la successione come obbligo verso il passato e non come opportunità per il futuro

E' del tutto naturale che un genitore, dopo aver costruito un'impresa di successo, desideri passare il testimone alla generazione successiva. Ma per quanto sia sbagliato forzare o influenzare la volontà dei figli, lo stesso errore può essere compiuto da figli che, pur di non dispiacere ai propri genitori o nonni, esitano ad esprimere con franchezza i loro progetti, magari diversi da quello di guidare l'azienda di famiglia. Una probabile conseguenza di questo errore è la disistima che i genitori maturano nei confronti dei figli. Per via della loro scarsa motivazione, infatti, i figli faranno molta fatica a rispettare le attese dei genitori avviando un circolo vizioso di reciproca incomprensione e conflittualità.

Terzo errore: considerare la successione come un evento e non come un processo

E' bene ribadirlo: la trasmissione della leadership è soltanto il culmine di un processo composto dalle differenti fasi descritte in precedenza. Se non interrotto da un qualsiasi evento traumatico o imprevisto, il processo di ricambio generazionale può durare moltissimi anni, ed attraversare molte fasi diverse, concludendosi con la presa del comando da parte della nuova generazione. Il concepire la successione come un evento porta alcuni imprenditori a non modificare il proprio ruolo nel corso degli anni, senza adeguarlo al naturale scorrere del tempo. Questo comportamento può avere la conseguenza di far soffrire l'impresa di un ritardo strategico dovuto al persistere di un modello di business obsoleto, facendo vivere sia l'impresa che i figli in un contesto "rivolto al passato" che non facilita lo sviluppo di nuove skill.

Quarto errore: non trasmettere la "vis imprenditiva"

La ricerca sulle aziende familiari giunte alla terza e quarta generazione converge su un punto: ogni generazione ha aggiunto qualcosa alla tradizione imprenditoriale della

famiglia. In altre parole, in ogni generazione almeno un soggetto presentava le caratteristiche tipiche di chi è imprenditore. Alcuni imprenditori, fermamente convinti del fatto che l'imprenditorialità sia una caratteristica innata nelle persone, ritengono che la formazione della successiva generazione non sia importante. Questo convincimento è contraddetto da numerosi studi, che mettono in evidenza come le capacità e le competenze di una persona non siano mai separabili dalle esperienze pratiche e da uno specifico percorso di apprendimento.

Quinto errore: non impostare una sana dialettica tra genitori e figli

Una serie di errori si collega alla incapacità degli attori coinvolti nel processo di successione di confrontare le proprie valutazioni con le evidenze offerte dalla realtà e con i giudizi espressi dagli altri. Questa incapacità di confronto può declinarsi in varie forme; in ogni caso però, l'assenza di una sana dialettica, oltre che rendere oltremodo difficoltosa la comunicazione interpersonale (sino a portare nei casi estremi alla totale incomunicabilità), è destinata a produrre risultati negativi per l'impresa stessa.

Sesto errore: pensare che i valori siano la soluzione!

Alcune famiglie pensano che sia sufficiente trasmettere il proprio patrimonio di valori al fine di assicurare continuità e sopravvivenza all'impresa. In realtà, ogni patrimonio di valori necessita di essere reinterpretato ed aggiornato per via dei cambiamenti nel contesto culturale, sociale e ed economico nel quale è immerso. In aggiunta, i valori non sono sufficienti per scegliere tra soluzioni alternative, specialmente quando la transizione generazionale è resa ancor più complicata dalla presenza di più successori, o quando si è giunti ormai alla terza o alla quarta generazione, con la presenza di numerosi proprietari con aspettative diverse derivanti dal fatto che alcuni lavorano nell'impresa e altri no.

Settimo errore: scegliere una "terza parte" sbagliata

La decisione di coinvolgere terze parti garantisce spesso la buona riuscita di processi di ricambio generazionale. La terza parte può essere un parente, un dirigente della propria azienda, un consigliere esterno, un professionista o un consulente, un amico dell'imprenditore. Per quanto se ne apprezzino i benefici, la scelta di una terza parte sbagliata ossia dotata di poca pazienza, con predominio delle emozioni sulla tecnica, o con attese di voler dirigere tempi e modi del processo di successione - rischia di generare più problemi di quanti ne risolveva.

Box n. 8 – Un caso di insuccesso nel passaggio generazionale

Yomo

Fondata nel 1947 da Lumir "Leo" Vesely, laureato in scienze politiche ma appassionato di biologia, Yomo rappresenta un pezzo della storia del nostro Paese. Il razionamento del latte durante la guerra aveva spinto Vesely a fare sperimentazioni sulla conservazione del latte vaccino per conto del Comune di Milano, portando all'invenzione – mai brevettata perché considerata patrimonio dell'umanità – dello yogurt a coagulo omogeneo (da cui l'acronimo Yomo, appunto), dalla consistenza più cremosa e vellutata rispetto al tradizionale yogurt compatto. Dopo aver avviato la prima produzione su larga scala nella "fabbrica dello Yogurt" di via Salasco a Milano, tra gli anni Sessanta e Settanta è stata costruita la fabbrica di Pasturago Vernate, che ha segnato il passaggio dai 50 mila vasetti al giorno prodotti nel 1966 ai 2 milioni di vasetti al giorno realizzati a metà degli anni Novanta. Sopravvissuta alla prematura scomparsa di Leo Vesely nel 1971, l'azienda è stata guidata con successo nel suo sviluppo da Renata, moglie di Leo, e madre dei loro cinque figli. Figlia di un poeta e di una scultrice, pediatra, Renata Vesely pensava a tutt'altro quando dovette convertirsi al ruolo imprenditoriale; metamorfosi peraltro riuscita perfettamente, visto che è stata la vera artefice del boom dello yogurt "made in Italy", anche grazie alle importanti innovazioni

quali lo yogurt magro e soprattutto quello alla frutta. Al punto che, giunta all'apice del successo all'inizio degli anni Novanta, sembra che la Signora Vesely si sia potuta persino permettere il lusso di rifiutare offerte da gruppi nazionali e multinazionali come Parmalat, Nestlé o Kraft, per cifre addirittura vicine agli 800 miliardi di vecchie lire. Al contrario, forte dei 565 miliardi di lire di fatturato (realizzati con i vari marchi Yomo, Torre in Pietra, Caseificio Merlo e Pettinicchio), di oltre 1.600 dipendenti, e di una quota di mercato del 38% (con l'inseguitrice, Danone, ad appena il 18% - dati al 1992), Yomo si presentava alle porte del passaggio generazionale più forte che mai. Decisa a mantenere il controllo e la leadership nelle mani della famiglia, la Sig.ra Vesely aveva avviato due dei cinque figli, Leonardo e Marco, alla carriera manageriale in azienda, attraverso esperienze nelle consociate del Gruppo. Quella che sembrava una transizione di prevedibile successo, in realtà, ha segnato di fatto l'inizio della fine della storia familiare in azienda. L'ingresso dei fratelli Vesely nelle posizioni manageriali chiave, con la nomina di Marco e Leonardo alle posizioni di Presidente ed Amministratore Delegato del Gruppo, non è stata di certo facilitata dall'intensificarsi delle rapide dinamiche evolutive del settore, che nel corso degli anni Novanta aveva visto ridurre drasticamente la redditività delle vendite. Non solo. Per una serie di precise scelte strategiche della famiglia, da sempre attenta più alla ricerca della qualità che non alla redditività in logica industriale, alla fine degli anni Novanta il gruppo Yomo si presentava come il meno diversificato ed il meno internazionale tra i suoi competitor, perdendo potenziali sinergie distributive e di vendita con altri prodotti, ed essendo svantaggiato rispetto a player come Danone e Nestlé anche nell'accesso agli spazi distributivi nella GDO. In questo contesto, l'ingresso della nuova generazione in azienda non è stato sufficiente ad invertire la rotta. Al contrario, nonostante le quote di mercato in caduta libera (passate da quasi il 40% a meno del 10% in un decennio), le difficoltà dell'azienda si sono affastellate sino ad sfociare in una crisi conclamata nel 2003. Complice anche il clima di sfiducia per via delle vicende Cirio e Parmalat, pressata dai sindacati per gli oltre 270 dipendenti in cassa integrazione ordinaria o straordinaria, con lo stabilimento di Pasturago "a singhiozzo", i bilanci in perdita per oltre 10 milioni di euro in due anni consecutivi, e con forti esposizioni verso i creditori (80 milioni) e verso le banche (35 milioni verso la sola Banca Intesa), di fatto non rimaneva che valutare la cessione dell'azienda, quale alternativa all'inevitabile fallimento. A nulla è valso il tentativo di cambio al vertice, con relativo piano di rilancio industriale, segnato dall'ingresso di un Amministratore Delegato esterno (Francesco Pugliese), di fatto tardivo. Ai fratelli Vesely, dopo anche la scomparsa della madre, non è rimasto dunque che cedere l'azienda dopo che il 95% delle azioni era ormai in pegno presso le varie banche creditrici. Cessione avvenuta nel 2004 in favore di Granarolo, che ha inglobato i marchi Yomo, Torre in Pietra, Mandriot, Pettinicchio e Merlo, oltre ad acquisire i vari stabilimenti produttivi. Per quanto le cause di quanto accaduto siano molteplici, e probabilmente in larga parte ascrivibili alla inadeguatezza dei due fratelli al ruolo, questa vicenda sembra possa insegnare l'importanza di adattare le modalità ed i tempi del passaggio generazionale alle condizioni di contesto. Soprattutto in settori fortemente competitivi ed in rapida trasformazione, infatti, la ricerca della continuità familiare a tutti i costi nella leadership non è sempre e necessariamente la soluzione più funzionale alla sopravvivenza ed allo sviluppo aziendale.

Fonti: Sito aziendale (www.yomo.it); Corriere della Sera, 9 marzo 2004, 16 dicembre 1992; La Repubblica, 1 Aprile 2004.

Tabella 1. Le 7 “condizioni” per un passaggio generazionale di successo

| Condizione di successo | Principali indicazioni da seguire |
|---|--|
| 1) Distinguere l'impresa dalla famiglia | Maturare una concezione di “proprietà responsabile”, che si traduce, ad esempio, in: <ul style="list-style-type: none"> • disponibilità all'apporto di capitali non familiari; • apertura al contributo di manager esterni; • in genere, privilegiare gli interessi dell'impresa rispetto a quelli della famiglia. |
| 2) Applicare un sistema di governance moderno | Alcuni tratti comuni dei sistemi di governance efficaci sono: <ul style="list-style-type: none"> • una qualche separazione tra i tavoli “familiari” e quelli “gestionali (ad esempio, attraverso una Holding); • una chiara accountability con relativa separazione di ruoli: i manager rispondono al capo azienda; il capo azienda risponde al CdA; il CdA risponde all'Assemblea degli azionisti; • la chiara definizione del ruolo del Presidente; • la cura nel comporre il CdA, se possibile con qualche membro esterno ed indipendente dalla famiglia. |
| 3) Valutare la “competenza” più della “appartenenza” | Affermare la meritocrazia, effettuando delle valutazioni dei familiari, che rispettino alcuni criteri: <ul style="list-style-type: none"> • basarsi sui risultati raggiunti (le performance); • basarsi sull'analisi delle competenze, e del loro fit con le necessità aziendali; • essere condotte dai membri più anziani della famiglia, o da un “attore terzo”. |
| 4) Definire (presto e bene) regole condivise per il cambiamento | Pianificare in modo tempestivo i cambiamenti e le relative “regole”, ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> • 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 di quote anche in ragione delle parallele scelte nell'assegnazione della leadership aziendale. |
| 5) Prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali | Preparare patrimonialmente la famiglia al ricambio generazionale prevedendo, ad esempio, che: <ul style="list-style-type: none"> • una parte del patrimonio familiare sia sempre disponibile per imprevisti (es. oneri fiscali in casi di morte); • vi sia un patrimonio familiare extra-aziendale che permetta di “liquidare” i soci non graditi o non interessati; • venga frazionato il patrimonio tra familiari, per ridurre gli oneri in caso di morte improvvisa di uno di essi. |
| 6) Pianificare l'obiettivo e il processo | Evitare pianificazioni “rigide” nelle fasi del ricambio generazionale (che possono durare decenni), e piuttosto formulare piani che si “adattino” progressivamente all'evoluzione del processo. |
| 7) Coinvolgere “attori terzi” | Coinvolgere attori terzi (professionisti, manager dell'impresa, altri soggetti di fiducia dell'imprenditore) che apportino tre contributi: <ul style="list-style-type: none"> • colmare una carenza di conoscenza dell'imprenditore; • scardinare nell'imprenditore la convinzione che il loro caso sia del tutto particolare; • ridurre l'area delle emozioni, ampliando le valutazioni tecnico-economiche. |

Tabella 2. Le principali “fasi” del processo di ricambio generazionale

| Le principali fasi del processo | Alcune scelte ed indicazioni chiave |
|---------------------------------------|---|
| 1) La maturazione personale dei figli | <ul style="list-style-type: none"> • affiancare i giovani nella scelta degli studi, soprattutto universitari, evitando di creare demotivazione: non è quasi mai necessario che frequentino una facoltà “tecnica”; • favorire l’apprendimento dell’inglese, svolgendo se possibile parte del percorso formativo all’estero; • facilitare se non richiedere esperienze professionali in altre aziende, consentendo una serena e distaccata valutazione (ed autovalutazione) delle capacità del/i giovane/i; • accompagnare ciascun giovane nella ricerca della propria vocazione, evitando “ricatti” morali o valutazioni distorte delle capacità professionali di questi; • aiutare i successori a formare il loro carattere, privilegiando senso di responsabilità e fiducia in sé stessi, ma anche spirito di sacrificio, adattabilità al cambiamento, tenacia, ed atteggiamento positivo di ascolto. |
| 2) L’ingresso nell’azienda familiare | <ul style="list-style-type: none"> • guardare al futuro piuttosto che al passato, evitando di “replicare” il percorso dei genitori: il contesto odierno richiede ai giovani un training accelerato, e non è detto che trascorrere anni nei magazzini o in produzione sia necessariamente una buona idea; • proporre da subito responsabilità limitate ma precise al giovane, ad esempio in una delle subsidiary con maggior potenziale di sviluppo, e comunque evitando sempre posizioni dai contenuti non chiari. |
| 3) La convivenza tra generazioni | <ul style="list-style-type: none"> • impostare una sana dialettica tra genitori e figli o figlie, evitando l’insorgere di rigidità o conflitti (che può portare da un lato gli imprenditori a considerare il proprio modello d’impresa come il migliore possibile, dall’altro i giovani a ritenerlo inadatto). |
| 4) Il passaggio del testimone | <ul style="list-style-type: none"> • gestire la delicata fase del subentro della nuova generazione avendo cura che: <ul style="list-style-type: none"> - i genitori e i giovani si comunichino le reciproche attese; - i genitori rinuncino progressivamente ad alcuni contenuti del loro ruolo; - la nuova generazione si impegni a ricercare un ruolo per i genitori; - i genitori comprendano che dalla presa di comando dei giovani può e deve derivare un rinnovamento – anche deciso – della formula imprenditoriale. |

Tabella 3. Una possibile classificazione dei modelli di passaggio generazionale

| 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 <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 |
| 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) <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 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 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 |
| | Nessun figlio | | |

Nb. La quarta fattispecie di successione (caso 4: Il passaggio generazionale con riassetto proprietari, ed eventuale intervento di soci non familiari) non è esplicitamente trattata nella tabella poiché rappresenta un modello di successione che si concentra sulla ridefinizione degli equilibri proprietari spesso in ottica funzionale ad uno degli altri tipi di successione qui descritti (in particolare, delle fattispecie di successione 1, 2 e 3). Lo stesso dicasi per l'ultimo tipo di successione (caso 6: Il passaggio generazionale inaspettato: la gestione dell'imprevisto), che invece presenta caratteri tali che rendono l'evento non pianificabile.

Elenco dispense pubblicate:

- “Indicazioni per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza legati al “Lavoro Agile/Smart Working”” N° 01/2015
- “Salute e sicurezza al centro: lo scenario europeo” Spunti di confronto su legislazione comunitaria di salute e sicurezza sul lavoro e applicazione in diversi Stati Membri” N° 02/2015
- “Cartelle e Riscossione” N° 03/2015
- “ISO 14001:2015 - I Sistemi di Gestione Ambientale ad un punto di svolta” N° 04/2015
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 05/2015
- “Tribunale delle Imprese, arbitrato, mediazione: opportunità per le imprese” N° 06/2015
- “Lo start up di una Fondazione ITS” N° 01/2016
- “Patent box” N° 02/2016
- “I motori della crescita italiana” N° 03/2016
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 04/2016
- “Inserire giovani ad alto potenziale: strumenti e risorse” N° 05/2016

www.assolombarda.it
www.farvolaremilano.it
www.assolombardanews.it



[Download pubblicazione](#)