

# Economia delle Aziende Familiari

Parte I – Successione Generazionale



Prof. Riccardo Tiscini  
Ordinario di Economia Aziendale

# Le dinamiche del processo di successione: la scelta del successore

| Il successore                   | Italia | Spagna | Francia |
|---------------------------------|--------|--------|---------|
| Un familiare                    | 82%    | 83%    | 58%     |
| Un soggetto esterno all'azienda | 3%     | 0%     | 25%     |
| Un manager esterno              | 0%     | 0%     | 8%      |
| Non determinato con precisione  | 15%    | 17%    | 8%      |

Fonte: Campagno-Pittino

# Le dinamiche del processo di successione: un confronto internazionale

|         | Transizione familiare completa | Transizione familiare con rafforzamento manageriale | Transizione con apertura proprietaria | Transizione non familiare | In fase di valutazione |
|---------|--------------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| Italia  | 58%                            | 21%   | 8%                                    | 4%                        | 8%                     |
| Francia | 25%                            | 33%   | 17%                                   | 25%                       | 0%                     |
| Spagna  | 60%                            | 15%   | 8%                                    | 0%                        | 17%                    |

Fonte: Campagno-Pittino

# La pianificazione del passaggio generazionale in Italia

| Età del controllante | Programmazione della successione | Cessione di quote ai discendenti |
|----------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Fino a 40 anni       | 20%                              | 1,7%                             |
| 41-50 anni           | 48,6%                            | 18,5%                            |
| 51-60 anni           | 61,3%                            | 29%                              |
| 61-70 anni           | 71,1%                            | 57,8%                            |
| 71 anni e altre      | 67,2%                            | 68,1%                            |

Fonte: S. Giacomelli, S. Trento, "Proprietà, controllo e Trasferimenti nelle imprese italiane. Che cosa è cambiato nel decennio 1993-2003?", Temi di Discussione Banca d'Italia, giugno 2003, p.25; cfr. Barca, Bianco, Cannari et al., 1994

# Il passaggio generazionale: ispirazione

---

“Il mondo va avanti. Se i vecchi continuano a dirigere le aziende, queste non possono progredire. I vecchi non devono distruggere i sogni dei giovani” (S. Honda)

“Costa molto meno mantenere un parente incapace che metterlo a libro paga in azienda” (P. Drucker)

“Nessuno di noi osava rammentare all’imperatore Traiano che la questione della successione era tuttora insoluta. Forse egli aveva stabilito di non nominare da sé il proprio successore o, più semplicemente, si rifiutava di prendere in considerazione la propria fine” (Adriano)

“Each generation has the responsibility of bringing to the business their own vision for the future of the business.”  
(S.C. Johnson III).

# Il passaggio generazionale: definizione

---

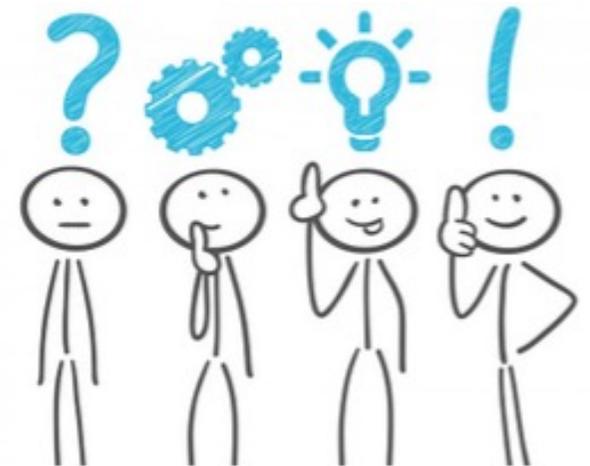
Il **passaggio generazionale** è quel momento, a volte critico, in cui un esponente della "nuova generazione" succede ad uno della precedente nella gestione organizzativa e strutturale dell'azienda. Il passaggio generazionale è un momento **naturalmente inevitabile** per molte **piccole e medie** imprese ed è costantemente oggetto di studio vista la sua complessità e criticità per l'impresa.

<https://www.ilsole24ore.com/art/-nodo-passaggio-generazionale--AE2vYXeC>

# Il passaggio generazionale: back to reality

## Alcune domande che si pongono gli imprenditori a capo di aziende di famiglia

- Come facciamo a creare passione verso l'attività di impresa nei figli?
- Come facciamo a preparare i nostri figli al ruolo proprietario?
- Come creare coesione familiare?
- Ma se abbiamo tanti figli, come si seleziona o come si trova una «soluzione per tutti»?
- I coniugi devono essere coinvolti?
- Dove discutiamo la nostra strategia come famiglia imprenditoriale?
- Non vado d'accordo con i miei fratelli, quando ne parliamo?
- Che ruolo dare a mio padre, se lascia l'azienda?



# Il passaggio generazionale

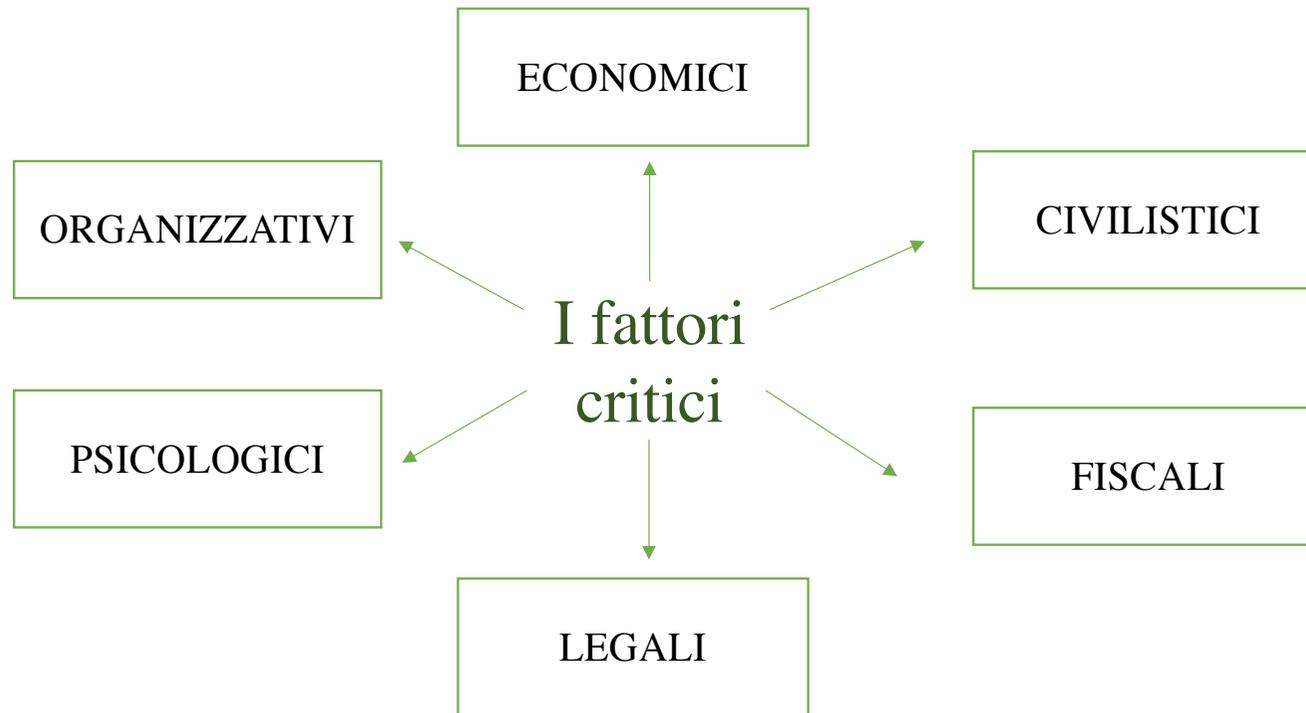
---

La successione generazionale non deve essere vista come un evento, ma come un processo composto da più fasi che non sempre si sviluppano in modo sequenziale ed univoco in ciascuna impresa. Le fasi sono:

- Valutazione delle attitudini dei possibili successori;
- Scelta dei possibili successori
- Formazione dei possibili successori;
- Ingresso in azienda;
- Progressiva assunzione di responsabilità direzionali;
- Assunzione (riconoscimento) della leadership;
- Uscita della vecchia generazione.

La durata del processo di passaggio generazionale è generalmente di 10-15 anni ma può anche richiedere più tempo.

# Il passaggio generazionale



# Il padre imprenditore

---

La figura del padre imprenditore riflette in se i tre elementi caratterizzanti il family business (Bauer):

- **Homo economicus:** interessato ai risultati dell'azienda e ai guadagni che produce;
- **Homo politicus:** interessato alla conservazione e al consolidamento del suo potere in azienda (e nella famiglia);
- **Pater familias:** interessato ad aiutare i figli.

Il padre imprenditore deve superare le barriere emotive che lo portano a non preoccuparsi della sua successione e a gestire la potenziale conflittualità di questo processo quali:

- **conflitti generazionali:** possibile scontro di culture, caratterizzate da priorità e approcci differenti;
- **conflitti intra generazionali:** possibile scontro sui valori economici ma anche sui ruoli e sul comando dell'azienda.

# L'irrigidimento

Spesso l'imprenditore non affronta il passaggio generazionale con la dovuta diligenza, ciò causa alcune conseguenze:

- Ritardo strategico dovuto alla mancanza di energie dell'imprenditore e al rifiuto di intraprendere progetti con un orizzonte temporale lungo;
- Gli eredi cadono in una *competence trap* in quanto il know-how sviluppato dall'imprenditore è datato ed è difficile acquisire nuove competenze continuando a lavorare in un'impresa che sta invecchiando;
- I figli lasciano l'azienda non intravedendo la possibilità di subentrarvi al comando;
- I nuovi manager esterni lasciano l'impresa o rifiutano l'incarico nel momento in cui si rendono conto che l'esercizio del proprio ruolo è compromesso dalla visione miope e conservativa dell'imprenditore;
- Perdite d'esercizio dovute ad un'impostazione dirigenziale e commerciale anacronistica.

# La successione generazionale

## La matrice della generazione presente (Piantoni)

|  |       | Orientamento al futuro       |                                      |
|--|-------|------------------------------|--------------------------------------|
|  |       | Basso                        | Alto                                 |
| Disponibilità<br>alla<br>collaborazione<br>e alla delega | Bassa | <u>Successione Elusa</u>     | <u>Successione con abdicazione</u>   |
|  | Alta  | <u>Successione Differita</u> | <u>Successione senza abdicazione</u> |

# La successione generazionale

## La matrice della generazione emergente (Piantoni)

|                          |       | Competenze                          |                                 |
|--------------------------|-------|-------------------------------------|---------------------------------|
|                          |       | Tradizionali                        | Innovative                      |
| Disponibilità all'attesa | Bassa | <u>Successione Pretesa</u>          | <u>Successione Traumatica</u>   |
|                          | Alta  | <u>Successione nella Continuità</u> | <u>Successione Coinvolgente</u> |

# La successione generazionale

## La matrice dell'incontro tra generazioni (Piantoni)

|                      |                               | Generazione Emergente   |                         |                              |  |
|----------------------|-------------------------------|---|-------------------------|------------------------------|--|
|                      |                               | Successione pretesa   | Successione traumatica  | Successione nella continuità | Successione coinvolgente   |
| Generazione Presente | Successione elusa             | <u>Area del conflitto</u>   |                         |                              | <u>Disagio calante</u>   |
|                      | Successione senza abdicazione |  | <u>Area del Disagio</u> |                              |  |
|                      | Successione differita         |   |                         |                              |  |
|                      | Successione con abdicazione   | <u>Disagio emergente</u>  |                         |                              | <u>Area del consenso</u>   |

# Il passaggio generazionale

---

Il passaggio generazionale può e deve essere preparato, oltre che sul piano personale/psicologico, anche sul piano aziendale prendendo in riferimento:

- **La cultura:** valori e credenze di fondo (spesso inesprese).
- **Le motivazioni:** ruolo e stile direzionale dell'imprenditore.
- **Gli obiettivi aziendali:** strategie perseguite, target e risorse disponibili.
- **La scelta e la preparazione della successione**, in particolare:
  - il percorso di formazione/inserimento dei successori;
  - il supporto professionale al passaggio (A.D./manager e dipendenti fedelissimi; professionisti e consiglieri indipendenti).

# Fattori di successo nella successione generazionale

---

## **Condizioni facilitanti un ricambio generazionale fisiologico:**

- Rapporti famiglia-impresa che garantiscano autonomia all'impresa;
- Pianificazione del passaggio generazionale come *processo di lungo periodo* (dal primo momento in cui si pensa di trasmettere l'azienda al passaggio di leadership e proprietà);
- Atteggiamenti costruttivi di umiltà, ascolto, ricerca degli aspetti positivi al fine di creare senso di responsabilità e fiducia tra i membri della famiglia;
- Organizzazione del patrimoniale delle famiglie (per oneri successori e liquidazioni quote ai familiari uscenti);
- Coerenza tra evoluzione della famiglia e profilo di governo e strategico dell'impresa.

# Fattori di successo nella successione generazionale

---

*"Affinché un'azienda resista al passaggio generazionale occorrono tre requisiti: merito, chiarezza e capacità di adattamento.*

*Il merito vale per tutti: nessuno, che sia membro della famiglia oppure no, deve occupare cariche per le quali non è all'altezza, professionalmente e caratterialmente.*

*Per chiarezza intendo che la linea di comando deve essere ben definita.*

*Infine, avere un grande passato di per sé non dà alcuna garanzia per il futuro perché ogni cosa appartiene al suo tempo. Per resistere alla storia ogni generazione deve saper trasformare la propria attività, adattandola ai mercati, ai tempi."*

John Elkann

# Fattori di successo nella successione generazionale

---

## **Le trappole da superare:**

- Trappola della quotidianità: poco tempo da dedicare per pressione quotidiana;
- Illusione dell'immortalità: rimozione inconscia della successione e percezione dell'indispensabile presenza dell'imprenditore;
- Trappola della semplicità: idea di un mero passaggio di consegne che porta a sottovalutare degli impatti psicologici sui familiari coinvolti e quelli aziendali sulla strategia, l'organizzazione e le relazioni esterne.

# Fattori di successo nella successione generazionale

---

## **Fattori aziendali che influenzano la successione:**

- Grandezza dell'azienda (Piccola vs. medio grande dimensione);
- Numero di aree di attività sviluppate (Monobusiness vs. multibusiness);
- Organizzazione societaria (Presenza di un gruppo o di una holding familiare);
- Settori di competenza (Core competence dell'impresa e del “vecchio imprenditore”)

# Fattori di successo nella successione generazionale

---

## **Fattori familiari che influenzano la successione**

- Numero di eredi;
- Interessi e competenze degli eredi;
- Rapporto personale tra l'erede e la generazione al comando;
- Rapporti tra i membri della famiglia coinvolti.

## **Fattori d'interconnessione tra famiglia e impresa che influenzano la successione**

- Valori della famiglia e rapporti famiglia-impresa;
- Attese delle due generazioni (continuità o innovazione);
- Disponibilità del “vecchio imprenditore” ad uscire di scena.

# Fattori di successo nella successione generazionale

---

## L'ottica di obiettivo e l'ottica di processo

Durante le fasi iniziali del passaggio generazionale, si può manifestare un'ottica obiettivo o un'ottica di processo.

La prima concepisce il passaggio come un insieme pianificato di azioni in cui tutti gli accadimenti imprevisti e non considerati inizialmente sono interpretati con atteggiamento negativo e immediatamente rifiutati.

L'ottica di processo, invece, prevede un percorso *step by step* in cui al termine di ogni fase del passaggio generazionale si pianifica la successiva tenendo in considerazione eventuali modifiche o cambiamenti dello *status quo* iniziale. In questo caso ad essere posto come obiettivo è il passaggio generazionale in quanto tale e non il perseguimento di un percorso definito a priori e che, col cambiare delle variabili esterne, potrebbe generare difficoltà e danni all'impresa ed alla proprietà.

# Fattori di successo nella successione generazionale

---

## Gli aspetti patrimoniali

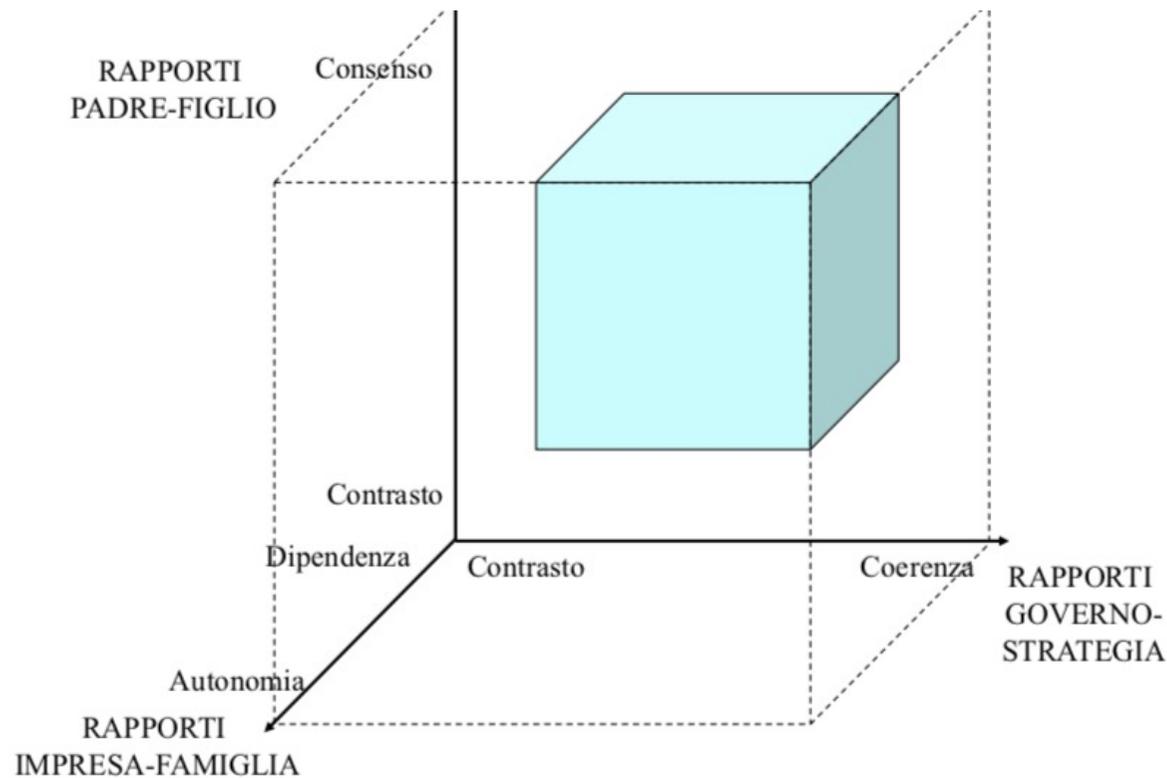
Una condizione che facilita il passaggio generazionale è la creazione di un profilo patrimoniale adeguato.

1. Occorre che in ogni momento una parte del patrimonio della famiglia sia disponibile per affrontare gli oneri derivanti da imprevisti (ad esempio gli oneri fiscali in caso di morte di un membro della generazione al comando);
2. Occorre pianificare la costituzione di un patrimonio familiare extra-aziendale o la messa a punto di altri strumenti che rendano possibile la liquidazione dei soci familiari non graditi o di quelli che desiderano lasciare l'impresa per i motivi più vari.

# La coerenza tra gli assetti istituzionali e strategici



# La successione generazionale: l'area di successo del passaggio generazionale



# La fasi dell'approccio strategico alla successione generazionale: il modello

---

La successione generazionale è un processo lungo e prevedibile, e non un evento ingovernabile. Come tale richiede un approccio strategico.

Le fasi del processo strategico della successione generazionale possono essere così individuate:

- 1) **Pianificazione:** definizione anticipata dell'insieme di attività preparatorie al trasferimento della leadership e della proprietà alla nuova generazione, questa fase inizia nel momento in cui la generazione al comando prende consapevolezza della necessità di trasferire il controllo all'erede;
- 2) **Formazione degli eredi:** richiede anche il coinvolgimento di istituzioni, imprese e persone esterne alla famiglia;
- 3) **Selezione del successore:** l'individuazione del soggetto cui trasferire la leadership richiede contemperamento di aspetti emozionali e razionali;
- 4) **Trasferimento dell'impresa:** chiusura del processo con il trasferimento, non necessariamente simultaneo, di proprietà e leadership.

# La fasi dell'approccio strategico alla successione generazionale: le best practice

---

## 1) Pianificazione:

- Orizzonte temporale pluriennale;
- Definizione del timing delle singole fasi;
- Logiche di feed-back.

## 2) Formazione degli eredi:

- Percorso formativo prima scolastico (scelta della facoltà in base agli interessi/propensione) e poi lavorativo (con esperienze anche in aziende esterne alla propria);
- Chiara definizione dei requisiti di education;
- Mentoring e job rotation (“saper fare”), progressiva responsabilizzazione;
- Programmi di international training;
- Interiorizzazione valori e cultura aziendali.

# La fasi dell'approccio strategico alla successione generazionale: le best practice

---

## 3) Selezione del successore:

- Formalizzazione dei criteri di selezione;
- Coinvolgimento di soggetti esterni;
- Considerazione d'ipotesi alternativa al trasferimento intra-familiare (manager esterni, vendita).

## 4) Trasferimento dell'impresa:

- Formalizzazione del *timing* e della modalità entrata/uscita;
- Chiarezza e non sovrapposizione dei ruoli manageriali;
- Misurazione della performance del successore;
- Definizione del governo delle relazioni famiglia-impresa;
- Definizione delle professionalità esterne (es. consiglieri indipendenti).

# La presenza di più eredi

La presenza di più eredi interessati a succedere nel controllo dell'impresa implica uno sforzo importante non solo da parte della generazione al comando ma anche da parte dei primi. Gli eredi, infatti dovrebbero prepararsi lavorando e vivendo in un clima di *coopetizione*.

|             | Impegni dei genitori   | Impegni dei figli   |
|-------------|--|---|
| Unico erede | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pianificare i percorsi formativi;</li><li>• Pianificare le valutazioni periodiche;</li><li>• Comunicare attentamente i percorsi formativi e le valutazioni periodiche.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dedicare tempo a informare se stessi e gli altri;</li><li>• Impegnarsi nei propri compiti;</li><li>• Valutare se stessi e accettare di essere valutati.</li></ul> |
| Più eredi   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Assicurare equità di trattamento;</li><li>• Favorire la conoscenza reciproca;</li><li>• Favorire l'accettazione della leadership.</li></ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificare una proposta comune e riconoscere la leadership;</li><li>• Conformare i comportamenti ad una sana coopetizione.</li></ul>                            |

Fonte: Corbetta

# La matrice delle tipologie di trasferimento d'impresa

|                  |               | <u>Direzione</u>   |  |   |
|------------------|---------------|--|--|---|
|                  |               | Familiare  | Mista  | Non Familiare   |
| <u>Proprietà</u> | Familiare     | Trasferimento intra-familiare<br>STRATEGIA INTERNA   | Trasferimento intra-familiare «aperto» alla direzione esterna<br>STRATEGIA MISTA                                 | Trasferimento intra-familiare della proprietà extra-familiare della direzione<br>STRATEGIA MISTA              |
|                  | Mista         | Trasferimento intra-familiare «aperto» al capitale esterno<br>STRATEGIA MISTA                    | Trasferimento intra-familiare «aperto» sia al capitale che alla direzione esterna<br>STRATEGIA MISTA             | Trasferimento intra-familiare «aperto» al capitale esterno extra-familiare della direzione<br>STRATEGIA MISTA |
|                  | Non Familiare | Trasferimento intra-familiare della direzione extra-familiare della proprietà<br>STRATEGIA MISTA | Trasferimento intra familiare «aperto» alla direzione esterna extra-familiare della proprietà<br>STRATEGIA MISTA | Trasferimento extra-familiare completo<br>STRATEGIA ESTERNA   |

# La successione generazionale, governance e strategia: uno schema di analisi

