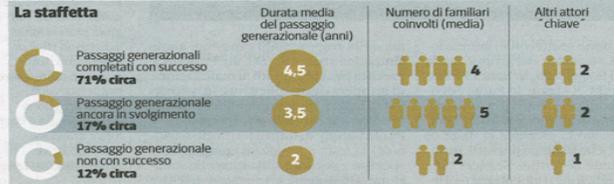


# Tutti i giorni sui giornali...un problema di sempre

## SUCCESSIONE IN QUATTRO STILI

Dinamica, traumatica, sull'Aventino ma anche «tira e molla»: così i cambi al vertice all'italiana  
Ogni anno li devono affrontare 60 mila Pmi

di **Isidoro Trovato**



**D**ovrebbe essere la fase più collaudata e invece si rivela spesso la più complessa. Il passaggio generazionale è la maggiore causa di fallimento per le aziende familiari che chiudono. Non esattamente un dettaglio in un mondo imprenditoriale italiano costituito per il 90% da aziende a conduzione familiare. Basti pensare che ogni anno sono oltre 60 mila gli imprenditori coinvolti nel cambio al vertice: nel 20% dei casi però l'operazione fallisce procurando circa 40 miliardi di perdita di ricchezza nazionale. È di 3,5 anni la durata media di un passaggio generazionale, con un coinvolgimento di una media di 3,5 membri familiari e di 1,5 consulenti: il dato è emerso da una ricerca condotta da Cerif (Centro di ricerca sulle imprese di famiglia in seno all'Università Cattolica del Sacro Cuore) su un campione di pmi con fatturato compreso tra i 15 e i 150 milioni di euro che hanno gestito il passaggio generazionale.

### Gli ostacoli

«La continuità della successione appare come uno dei problemi più delicati e cruciali dell'azienda familiare anche se viene talvolta considerata un argomento tabù — afferma Claudio Devecchi, amministratore unico e direttore scientifico di Cerif —. Tale reticenza può avere varie cause e dipendere da non pochi fattori, ad esempio la volontà del fondatore di rinviare la soluzione del problema data la sua oggettiva difficoltà, oppure la presenza di una composizione numerosa dei membri della famiglia allargata. Il passaggio di testimone va seguito nei minimi dettagli e andrebbe ricordato di non forzare mai i figli a fare gli imprenditori. Se hanno altri interessi è meglio farli restare azionisti e tenerli lontano dalla gestione dell'azienda. Vi sono molti casi eccellenti di imprenditori che consentono all'azienda di essere governata dai figli e

quindi di camminare anche senza la loro guida. Ma c'è anche una miriade di piccoli e medi imprenditori di family business che difficilmente organizzano per tempo il turnover e quando lo fanno faticano ad abbandonare il comando, scegliendo una convivenza sterile, che inibisce le iniziative delle nuove generazioni. Il family business è un sistema complesso e non una situazione di caos emotivo».

### I modelli

La ricerca ha individuato quattro tipi di modelli di passaggio generazionale: il «dinamico», caratterizzato elementi di discontinuità (crescita per acquisizioni, internazionalizzazione o brand extension) messi in atto dal potenziale erede. Il passaggio si conclude quando il fondatore/padrone vede che i risultati di questi elementi sono positivi. Il modello «traumatico», dovuto alla scomparsa improvvisa del fondatore è quello che può creare molti contraccolpi: banche, clienti-fornitori e dipendenti non sanno cosa succederà a breve, vogliono certezze per il futuro e garanzie che l'azienda sia condotta bene e quindi si va incontro a pericolose fibrillazioni. Il passaggio cosiddetto «aventiniano», avviene quando il padrone decide semplicemente di lasciare il campo di gioco all'erede e di ritirarsi. Accade quando il processo di transizione è stato pianificato per tempo e realizzato con efficacia. Infine lo schema «tira e molla», dove i tempi di svolgimento del processo successorio sono molto estesi, con un continuo lascia e riprendi tra fondatore/padrone e potenziale erede. Uno «stop-and-go» di parziali responsabilità, incomplete deleghe, e ridotte autonomie che porta spesso al naufragio del passaggio generazionale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



#### Analisi

Claudio Devecchi, amministratore unico e direttore scientifico di Cerif

# I Quattro Stili nella...Successione

- Il passaggio generazionale è la maggior causa di fallimento per le aziende familiari che chiudono
- Il mondo imprenditoriale italiano è costituito da un 90% di aziende ad assetto familiare
- Ogni anno oltre 60.000 imprese affrontano la sfida del passaggio...nel 20% dei casi l'operazione/progetto fallisce causando circa 40 miliardi di perdita di ricchezza
- La durata del progetto media è di 3,5 anni...con un coinvolgimento di 3,5 membri di famiglia + 1,5 consulenti esterni (secondo una ricerca del Cerif – centro di ricerca sulle imprese di famiglia dell' Università Cattolica del Sacro Cuore)
- I Modelli individuati dalla Ricerca sono di 4 tipi:
  - ✓ «dinamico»
  - ✓ «traumatico»
  - ✓ «aventiniano»
  - ✓ «tira & molla»

# La famiglia non basta più

32

Imprese  
GOVERNANCE

## LA FAMIGLIA NON BASTA IN AZIENDA: MANAGER E CONSIGLI

Aidaf e Bocconi presentano il codice di autodisciplina per le imprese non quotate. E raccomandano trasparenza

di Maria Silvia Sacchi

Molte imprese, pur essendo nelle condizioni di attrarre capitali utili alla loro crescita, non si quotano perché non amano troppo avere «intrusioni» dentro a ciò che considerano proprio. È uno dei grandi limiti del capitalismo familiare italiano, dove le imprese tendono a rimanere più piccole di quelle di altri Paesi pur avendo imprenditori di talento. Per questo è interessante la proposta di un Codice di autodisciplina per le imprese familiari non quotate che verrà presentata dall'Associazione delle aziende familiari (Aidaf) insieme alla cattedra dell'Università Bocconi Aidaf-EY in strategia delle imprese familiari martedì 23 maggio in Bocconi. Il Codice sarà, poi, varato ufficialmente nel convegno annuale di Aidaf (6 e 7 ottobre a Trieste), per entrare in vigore da gennaio 2018.

### Un lungo lavoro

«È un lavoro che è costato molto in termini di tempo e di impegno, sia del professor Piergiacinto Marchetti proboviro di Aidaf, sia del professor Corbetta, titolare della cattedra Bocconi — dice Elena Zambon, presidente Aidaf —. Per noi è una tappa fondamentale». Il tema è quello, appunto, della crescita: «Ci deve essere un passaggio dimensionale — dice la presidente — e per averlo è necessaria una spinta sulla governance/trasparenza. Ma i manager hanno bisogno di regole chiare e di essere messi nelle condizioni di lavorare al meglio». Per arrivare alla stesura del Codice — la cui adozione sarà volontaria — Aidaf e Bocconi si sono interfacciate con Borsa Italiana, con Assonime (Associazione delle società per azioni), con il comitato Governance delle società quotate e con TAVI (Associazione private equity e venture capital). Un lungo lavoro per quella che Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Ey e promotore del Codice insieme a Zambon, definisce «una sfida» (il suo commento a pagina 23). Chi comosog- i numeri dell'annuale Osservatorio Aidaf-Aidaf-Ingegnit-Bocconi) capisce perché. Circa un terzo delle imprese familiari (grandi o piccole) è guidata da un amministratore unico. Poco più di un terzo, invece, ha quella che è chiamata leadership collegiale, ovvero due o più co-

amministratori delegati. Quasi la metà delle 7.700 imprese monitorate dall'Osservatorio ha consigli di amministrazione composti esclusivamente da familiari. E più di un quinto ha un capozienza ultra settantenne. I Codici (che è stato realizzato con l'aiuto concreto di Alessandro Minichilli e Maria Lucia Passador) tocca molti di questi punti. Nell'introdu-

zione, per esempio, spiega che «la tutela del patrimonio aziendale e la separazione tra famiglia e azienda controllata» sono «principi cardine». Al tempo stesso, una «attenzione particolare» deve essere dedicata ai rapporti tra azionisti impegnati a vario titolo e con vari ruoli in attività esecutive e azionisti non impegnati nella gestione. «L'obiettivo è evitare che

questi ultimi non si sentano coinvolti nella vita dell'azienda e, quindi, maturino nel tempo sfiducia verso chi risulta impegnato nella gestione, soprattutto in carenza di risultati aziendali positivi». Per questo «è opportuno individuare criteri per un'adeguata partecipazione alla vita aziendale». Ed è necessario pianificare per tempo la successione affidan-

do questo compito «a un comitato rappresentativo dei vari rami della famiglia, cui partecipi almeno uno dei consiglieri indipendenti».

### I modelli

Il tema che attraversa tutto il Codice è quello della trasparenza: su come avvengono le decisioni di vertice, su quelle che sono le strategie aziendali, sulle remunerazioni... Il primo comma del primo articolo afferma, infatti, che «il diritto di informazione degli azionisti rappresenta un principio essenziale».

Quali modelli di governance propone il Codice? In primo luogo «che tutte le aziende, anche quelle controllate in maniera totalitaria da un imprenditore, «siano guidate da un consiglio di amministrazione» (ricordiamo i dati sopra: quasi un terzo delle società familiari ha un amministratore unico). Suggestivo, poi, di avere consiglieri esecutivi e consiglieri indipendenti, e per tutti prevede una remunerazione anche se in forme diverse tra esecutivi e indipendenti; di valutare l'opportunità di concentrare «cariche sociali in una sola persona, separando la figura dell'amministratore delegato da quella del presidente» (caso molto frequente nella pratica); di promuovere la diversità all'interno del consiglio, sia in termini di esperienza professionale per avere competenze complementari, sia in termini di età e di genere, sia di personalità e stile di leadership dei consiglieri.

Se la figura del presidente/amministratore delegato è poco opportuna, secondo il Codice anche l'esistenza di più comministratori delegati va guardata con attenzione. Dove vi fossero si deve «porre particolare attenzione al coaglinamento tra i diversi leader aziendali». Nel codice c'è poi una previsione che sembra ovvia ma che evidentemente non lo è: «Nell'interesse degli azionisti — è scritto — ove si registrino ricorrenti risultati economici negativi, si raccomanda di valutare la rotazione al vertice della società. Tale rotazione è consigliabile anche ove di raggiungano limiti di età particolarmente rilevanti». I sentimenti, infatti, spesso non lasciano spazio alla razionalità.



**EY L'imprenditore Dell'Anno**  
XXI Edizione

**Il mondo è già il tuo mercato?**  
Invia la tua candidatura, hai tempo fino al 30 giugno!

Aperte le candidature alla ventesima edizione del Premio EY L'imprenditore dell'Anno®.

Siamo alla ricerca di imprenditori di successo, a capo di aziende italiane, in attività da almeno 3 anni, con fatturato minimo di 25 milioni di Euro.

Una Giuria indipendente da EY selezionerà i vincitori dell'edizione 2017 che verranno premiati a Milano, presso Palazzo Mezzanotte, nel mese di novembre.

Contattaci:  
ey.imprenditore@it.ey.com | 02 906683602  
Scopri di più: ey.com/it/eyo  
#EYimprenditore

Paolo Scudieri  
Adler Group  
Vincitore Globalization 2016

Federico Marchetti  
YOOX NET-A-PORTER GROUP  
Vincitore Nazionale 2016

Alessandro Barberis  
Carnivore  
Vincitore Family Business 2016

Media Partner

**EY**  
Building a better working world

**L'Economia**  
di GIORNALI DELLA NINA

The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

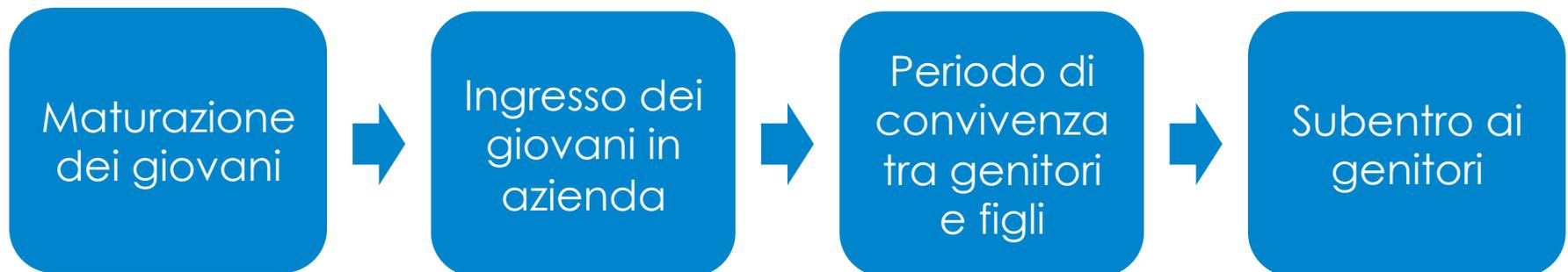
© RIPRODUZIONE RISERVATA

# «La Famiglia non basta in azienda Manager e consigli»

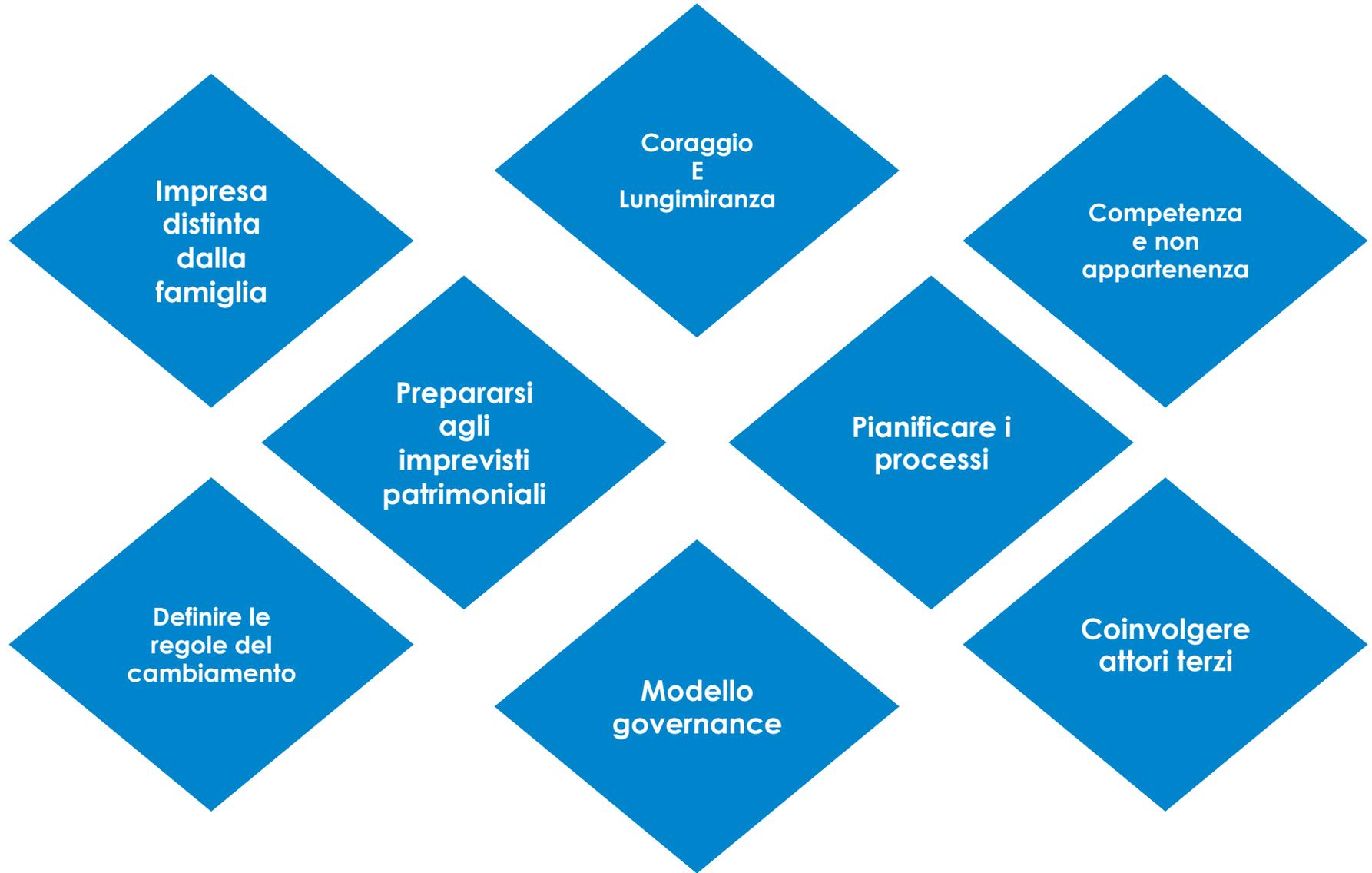
- Aidaf e Bocconi presentano il Codice di Autodisciplina
- L' Osservatorio Aidaf ha analizzato un campione di più di 7000 imprese familiari ed emergono criticità tipiche a livello di governance:
  - ✓ Più di un terzo sono guidate da un Amministratore Unico
  - ✓ Un terzo hanno una leadership collegiale
  - ✓ Un quinto hanno un leader ultra settantenne
- I problemi partono sempre dalla «testa»

## Il Ricambio Generazionale (come da studi AidaF-Bocconi)

- Il processo di ricambio generazionale inizia quando i genitori acquisiscono la consapevolezza che i figli sono pronti per iniziare il percorso che li porterà, nel giro (anche di decenni) a prendere le redini dell'impresa di famiglia.
- Per garantire un passaggio generazionale che porti benefici anche all'azienda, è necessario investire sui giovani.
- Il processo inizia quindi con la maturazione dei giovani fino al subentro ai genitori.



# Le 8 Condizioni per un passaggio generazionale di successo



# 1 - Impresa Distinta dalla Famiglia

- Le imprese familiari sono caratterizzate da forti **legami, profondi e durevoli** tra famiglia ed impresa.
- L'uscita della proprietà è difficile soprattutto per ragioni **emotive**.
- Una proprietà responsabile è fondamentale per un **passaggio generazionale di successo**.

## DOS

- Visione dell'impresa distinta ed autonoma rispetto alla famiglia
- Accettazione di contributi esterni (manager, direttori, ecc.)
- Disponibilità all'apporto di capitali non familiari

## DON'TS

- Impresa come strumento per perseguire solo i propri interessi
- Rinuncia ai piani di sviluppo che richiedano l'utilizzo di risorse esterne
- Ricerca a tutti i costi di benefici per la famiglia

## 2 - Modello di Governance

- Un sistema di governance **moderno** e **funzionale** permette la continuità aziendale.
- Permette, inoltre, di fronteggiare più efficacemente **situazioni di crisi** ed adattarsi, rapidamente, a **situazioni di forte competitività**.

### DOS

- Creare una Holding (es) che si frapponga tra le persone fisiche e le società operative
- Definire regole chiare di accountability( manager/capo azienda/CdA/Assemblea soci)
- Definire chiaramente il ruolo del Presidente
- Curare la composizione del CdA

### DON'TS

- Confondere la società con le persone fisiche
- Applicare regole di accountability poco chiare
- Equilibrio di ruoli e resp.tà
- Non fornire ai dipendenti una chiara struttura aziendale, creando incomprensioni e smarrimento

## 3 - Competenza e non Appartenenza

- La continuità delle imprese familiari è possibile solo se viene valorizzata la **competenza**, a discapito dell'**appartenenza** alla famiglia proprietaria.
- E' necessario diffondere, in azienda ed in famiglia, un sistema di valori basati sulla **meritocrazia** e non sul **nepotismo**.

### DOS

- Trasferire alla futura potenziale classe dirigente la cultura del merito
- Attuare un piano di successione che preveda la valutazione delle reali potenzialità dei familiari
- Investire nel futuro dei giovani programmando studi ed esperienze formative (anche all'estero - all'esterno)

### DON'TS

- Non valutare i risultati raggiunti
- Credere che, con un buon manager, chiunque possa diventare un valido dirigente
- Scartare, una volta capito che il familiare non ha le qualità per dirigere l'azienda, la possibilità di formarlo per essere un "proprietario consapevole ed informato"

## 4 - Definire le Regole per il Cambiamento

- La trasmissione, all'interno della famiglia, di valori quali **professionalità**, **umiltà** e **rispetto dell'azienda**, possono sicuramente aumentare le probabilità di buon esito del passaggio generazionale.
- La definizione di regole condivise, in tempi brevi, è un requisito fondamentale.

### DOS

- Pianificare i cambiamenti, sia nel breve che nel lungo periodo
- Focalizzarsi sull'equilibrio aziendale piuttosto che su quello familiare
- Ricercare, in tempi brevi, nuovi equilibri che garantiscano la continuità dell'azienda

### DON'TS

- Focalizzarsi sui rapporti interpersonali familiari piuttosto che sulle reali esigenze aziendali
- Lasciar intendere che i patti e le regole possano essere infranti

## 5 - Prepararsi agli Imprevisti Patrimoniali

- Predisporre per tempo un solido **profilo patrimoniale** aiuta in casi d'imprevisto quali liti familiari e successioni in caso di morte improvvisa.

### DOS

- Predisporre una parte del patrimonio familiare per affrontare oneri derivanti da eventi imprevisti
- Costituire un patrimonio extra-aziendale per fronteggiare la liquidazione di soci familiari non graditi

### DON'TS

- Credere che eventi imprevisti non possano capitare...soprattutto di questi tempi
- Investire poco tempo e risorse finanziarie nel fronteggiare situazioni impreviste

## 6 - Pianificare i Processi

- Il segreto di molti passaggi generazionali di successo risiede nella **pianificazione di processi** atti alla formulazione di una visione di uno stato futuro basata sulle informazioni disponibili nel presente, facilmente adattabile a cambiamenti futuri.

### DOS

- Avere una Visione del Futuro
- Pianificare obiettivi e gestire il processo/progetto di cambiamento
- Pianificare processi nel breve e lungo termine, tenendo in considerazione che i passaggi generazionali possono durare anche decenni

### DON'TS

- Non basarsi solo sugli obiettivi provocando un atteggiamento rigido meno predisposto a cambiamenti/aggiustamenti in corsa
- Non capire che il passaggio generazionale è un progetto difficile e un processo lungo

## 7 - Coinvolgere “Attori Terzi”

- Molte imprese familiari che hanno visto passaggi generazionali di successo, sono state affiancate da **attori terzi** (quali manager, consulenti, istituzioni, ecc.) che hanno aiutato a superare una o più **fasi delicate** del processo.

### DOS

- Affidarsi ad attori terzi che portino conoscenze ed imparzialità
- Ridurre l'area delle emozioni, sostituendole con valutazioni tecnico-economiche
- Colmare le carenze di conoscenza dell'imprenditore o di coloro che devono prendere le redini dell'azienda

### DON'TS

- Non pensare che il proprio caso sia particolare e che nessuno abbia avuto gli stessi problemi
- Non pensare che nessuno, al di fuori della famiglia, possa comprendere determinate dinamiche

## 8 – Coraggio e Lungimiranza

- Il cambiamento è sempre fonte di paura e fatica
- Si tratta di una lunga strada...
- Il faro è una ambiziosa Visione del Futuro
- Le nostre PMI sono il futuro del nostro Paese
- I nostri giovani sono il futuro delle nostre PMI
- Le PMI del Sud Italia sono una risorsa fondamentale, sono la prova della nostra eccellenza e genio creativo in moltissimi casi
- I giovani devono esser cittadini del mondo ma devono avere l'ambizione di creare valore QUI!
- Occorre una coraggiosa alleanza generazionale

# Famiglia Rallo di DonnaFugata

- 160 anni di esperienza nel mondo del vino
  - 340 ettari circa
  - 3 cantine
  - 60 mercati
  - 90 dipendenti
  - 20 varietà («collezioni»)
  - 5 certificazioni (q.tà e Carbon Footprint)
- 
- 100% PASSIONE!
  - 100% ORGOGLIO!

Sulle porte dello stabilimento hanno un Pannello con su scritto:

*«L' Italia senza la Sicilia non lascia immagine alcuna nello spirito. Qui è la chiave di ogni Cosa» (Goethe)*



# Aboca

- Il passaggio dalle auto alle piante medicinali hanno permesso alla famiglia Mercalli di imporsi nel mercato Italiano come azienda leader per la produzione di erbe medicinali vendute in erboristeria e farmacia.
- In 5 anni pianificano una quotazione in borsa soprattutto per la successione ed avviare la managerializzazione del gruppo.



# Errori comuni cause degli insuccessi

- Fare confusione tra ruoli di proprietà, governo e direzione
- Ritenerne la successione come obbligo verso il passato e non come opportunità per il futuro
- Considerare la successione come un evento e non come un processo
- Non trasmettere la «vis imprenditiva»
- Pensare che i valori siano la soluzione
- Scegliere una terza parte sbagliata