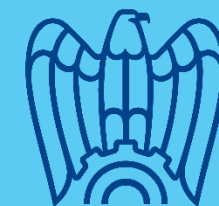


"Il Passaggio Generazionale nelle aziende di famiglia"



ASSOLOMBARDA **SERVIZI**
SOCIETÀ BENEFIT

- Benvenuti!
- Il Progetto Aziende Familiari di Assolombarda
- Aziende di Famiglia e Passaggio Generazionale
- Il Servizio di Assolombarda Servizi
- Case History di successo
- Presentazione Corso «Competenze e responsabilità per far parte di consigli di amministrazione, comitati interni e collegi sindacali»
- Q&A

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE AZIENDE DI FAMIGLIA: Ostacoli, Sfide e Best Practice

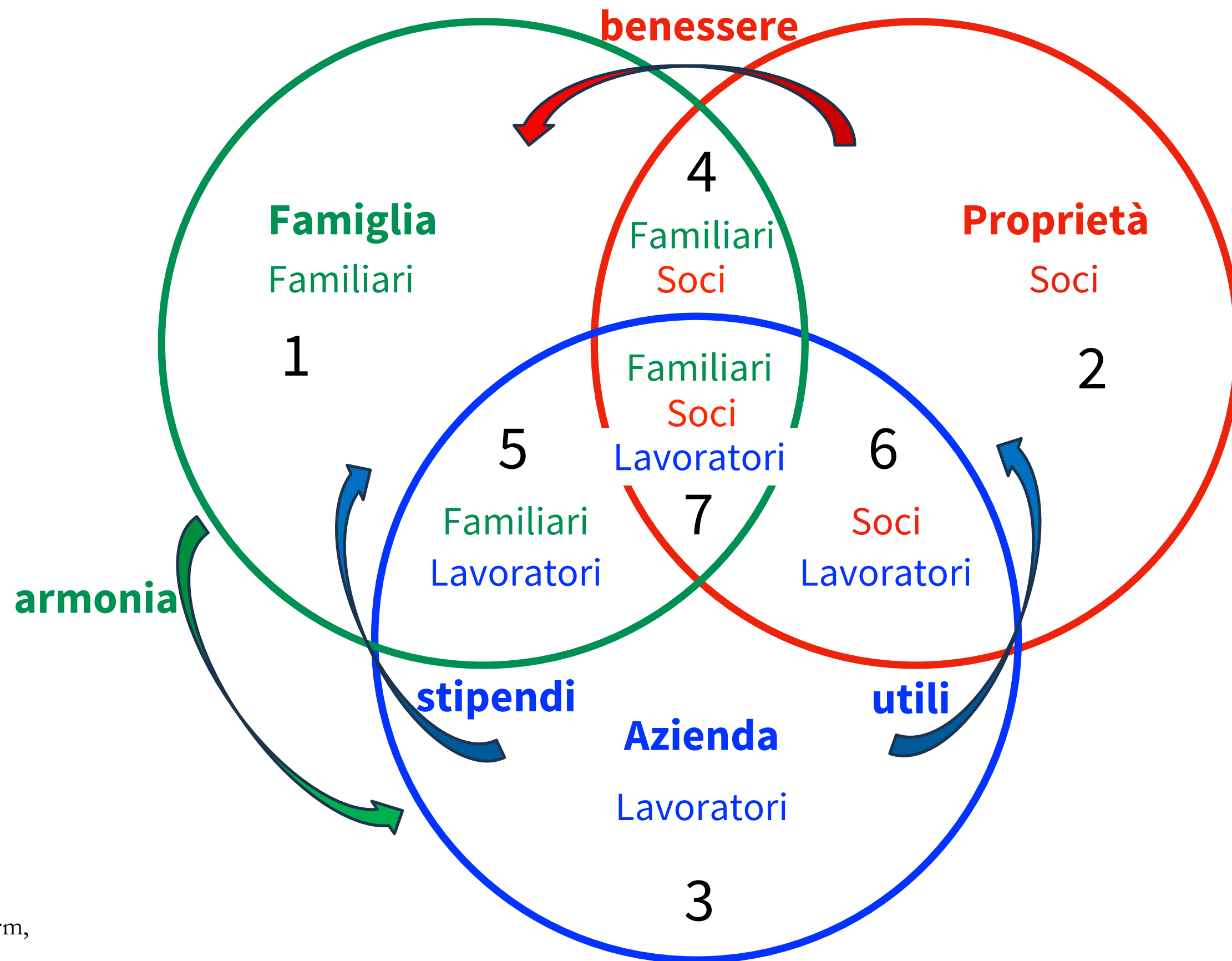


Aziende familiari: cosa sono?

- aziende al cui interno operano più membri della stessa famiglia
- la maggioranza delle quote è detenuta da una o più famiglie
- le decisioni strategiche sono prese dai membri della famiglia



La complessità dell'azienda di famiglia



Tagiuri, Davis,
Bivalent attributes of the family firm,
Harvard Business School, 1996

Ostacoli e sfide del passaggio generazionale

L'assenza di una **visione comune** per l'azienda familiare e la **fragilità della leadership della prossima generazione** sono tra le tre principali minacce per il successo a lungo termine di un'azienda familiare*



13%

imprese familiari che riescono ad arrivare alla **terza generazione**, contro il 30% che sopravvive al fondatore e appena il **4%** che approda alla quarta generazione o successive (*Family Firm Institute*)



23%

imprese familiari guidate da **un leader ultrasettantenne** (il 23,6% tra le più grandi e 22,6% tra le PMI) (*Corporate Governance Lab SDA Bocconi 2020*)



18% vs 9%

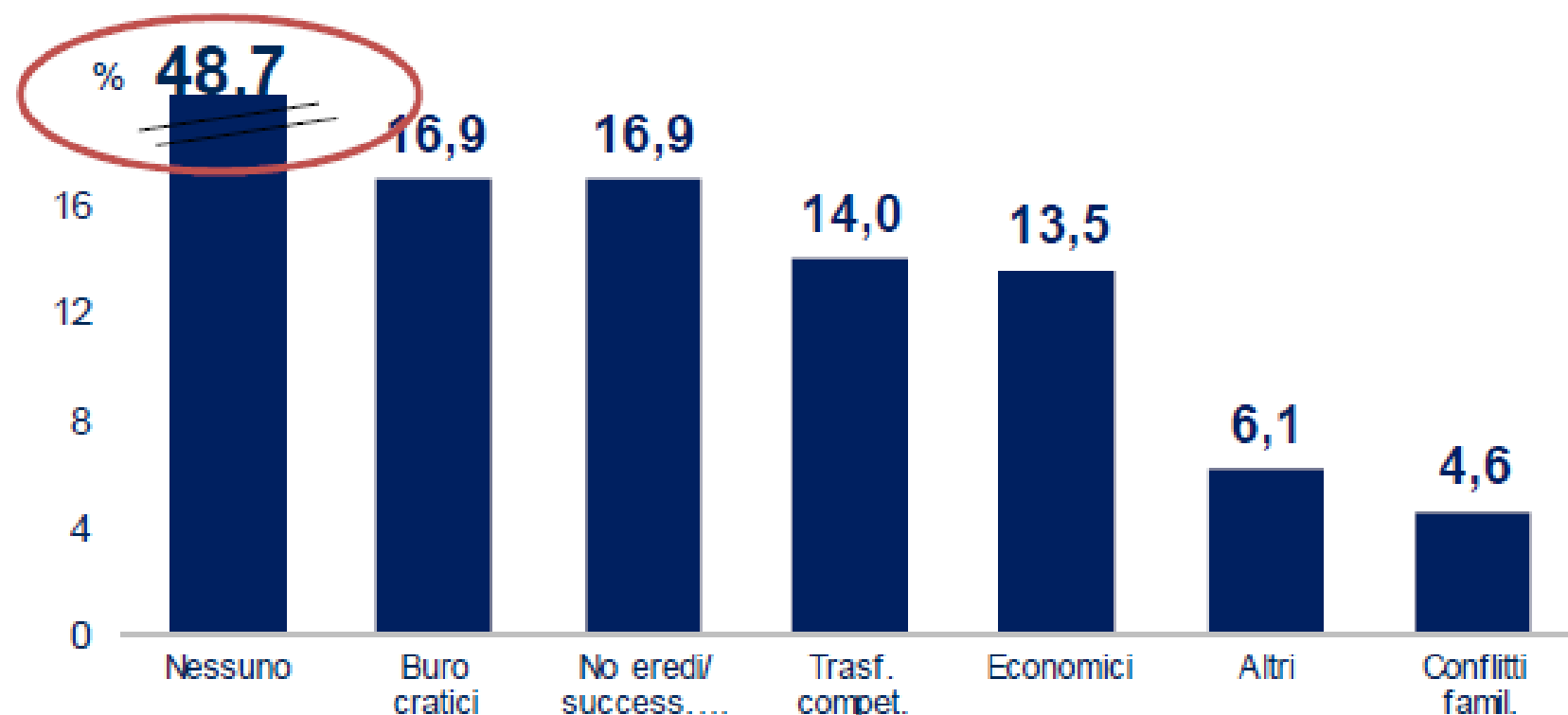
% imprese familiari che prevede di fare un **passaggio generazionale** nei prossimi 5 anni, vs passaggi avvenuti nel periodo (*Osservatorio AUB, Università Bocconi, Istat*)

*Da: "Family governance in Europe: trends and insights", co-prodotto BNP Paribas e SDA Bocconi

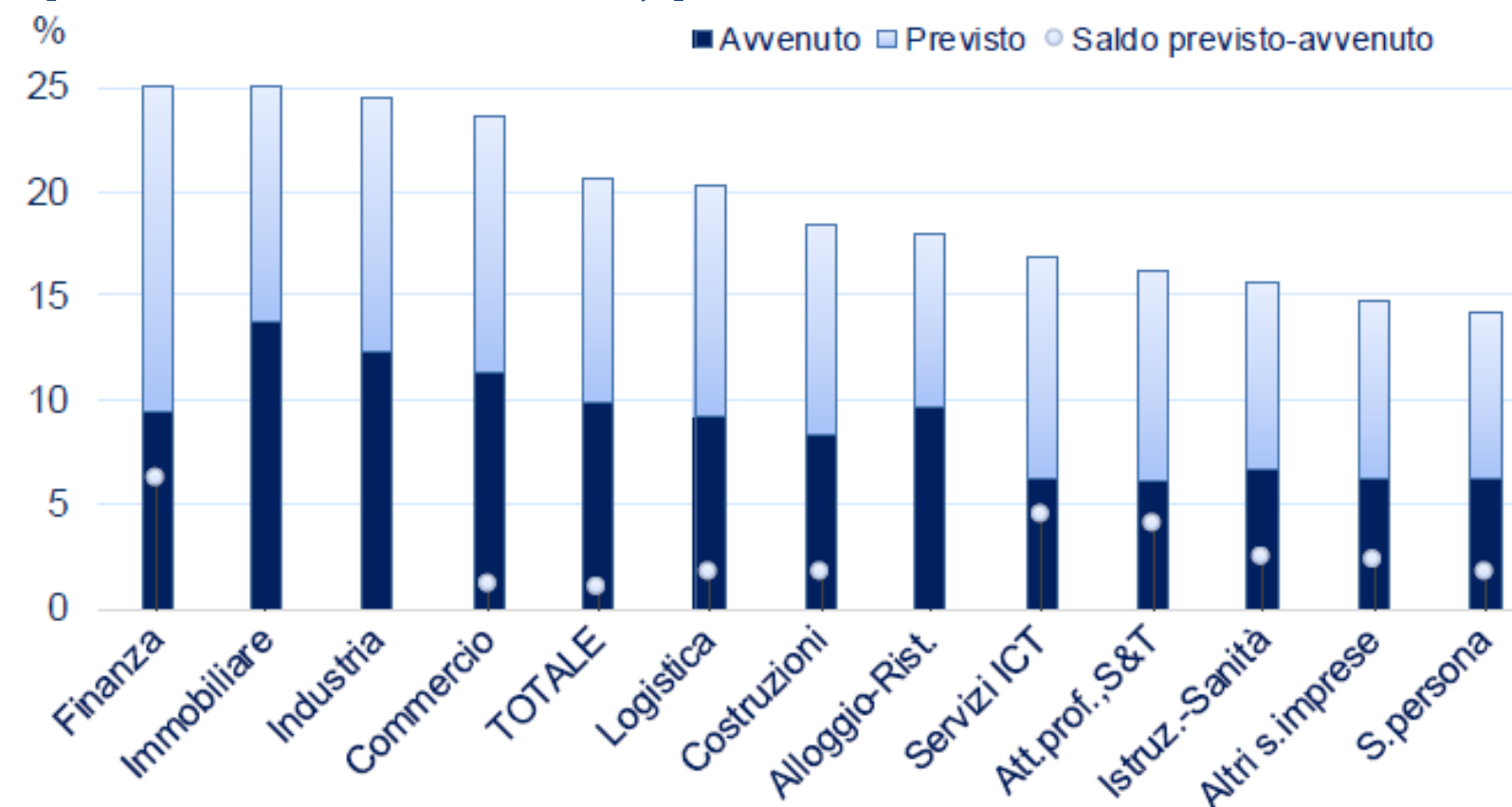


Ostacoli e sfide del passaggio generazionale

Ostacoli al passaggio generazionale



Passaggio generazionale tra il 2013 e il 2019 avvenuto e previsto entro il 2023, per settore



Tra le difficoltà nell'affrontare il processo di transizione generazionale nelle imprese a controllo familiare, emerge **l'assenza di eredi o successori in grado di prendere in mano le redini dell'impresa e la presenza di ostacoli di tipo burocratico, legislativo e/o fiscale.**

Fonte: Istat



Il Passaggio generazionale: quando?



Non un momento, ma un processo



Il Passaggio generazionale: l'ottica di processo

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”.



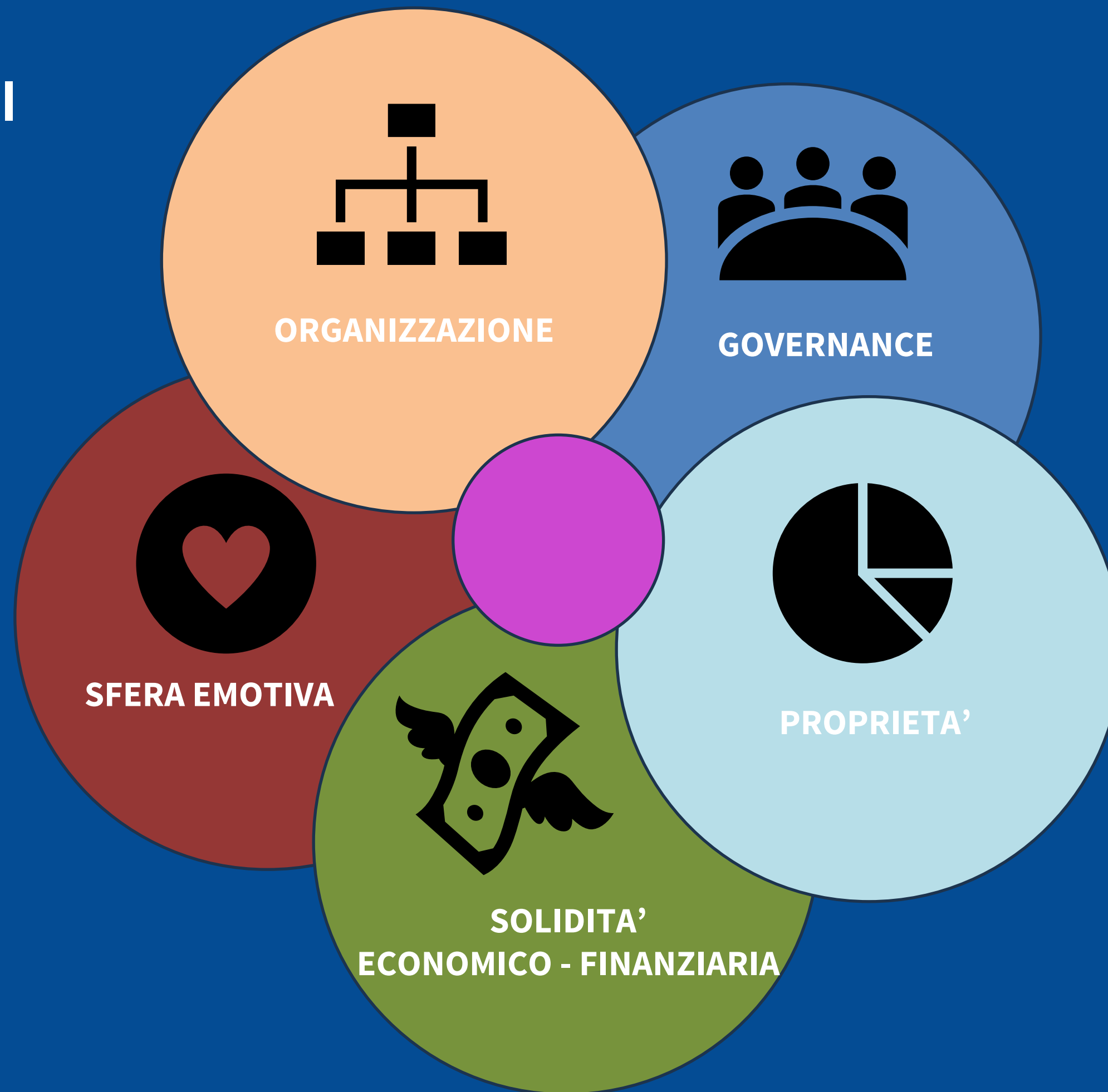
Il Passaggio generazionale: l'ottica di processo e la pianificazione

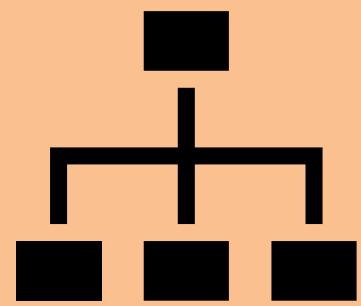


Il Passaggio generazionale: un processo multidimensionale



LE DIMENSIONI





ORGANIZZAZIONE

Qualsiasi azienda è una organizzazione complessa dove un insieme di persone concorre al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Inserirsi in una **macchina rodada** e caratterizzata da processi, relazioni ma anche consuetudini e emozioni **non è semplice** per nessuno...

per il figlio/figlia di un imprenditore lo è **di più**



GOVERNANCE

In tutte le aziende gli organi di governo rappresentano **un valore** oltre che un istituto normativo.

Il passaggio generazionale è una importante occasione dove **rivalutare il funzionamento** di questi strumenti e, anzi, farli diventare una «**palestra**» progressiva di apprendimento

La buona governance come fonte di valore

Abbiamo misurato la **qualità degli assetti di governance** delle imprese tramite un indice di «buona governance» che guarda a diverse dimensioni:

- La presenza di un consiglio di amministrazione
- La scelta di una leadership individuale
- La presenza di consiglieri «esterni»
- La separazione dei ruoli di AD e presidente
- La diversity del CdA

Una governance migliore migliora i risultati strategici e le performance, sia tramite le singole dimensioni esaminate, sia guardando l'indice nel suo complesso:

- Migliora la propensione delle imprese a concludere acquisizioni (+24,3%)
- Aumenta la probabilità di depositare brevetti (+6,3%)
- Migliora la propensione ad espandersi all'estero (+1,7%)
- Migliora le performance in generale (+0,31 punti di ROA)

Fonte: Report 2020 Osservatorio imprese Corporate Governance Lab Bocconi



La definizione degli assetti proprietari anche futuri e, quindi, la scelta degli **strumenti utili alla successione**, può rappresentare un **punto di arrivo o di partenza**.

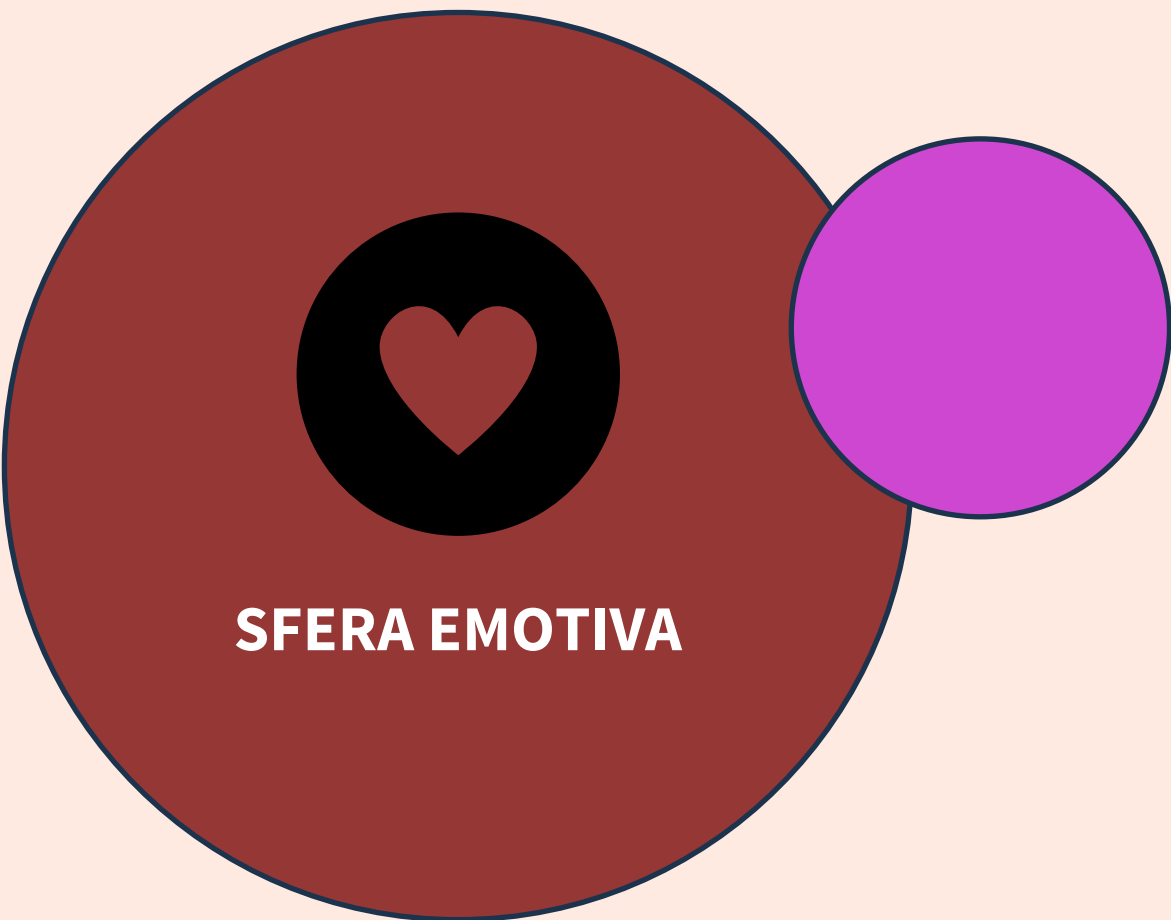
Nella nostra esperienza molto dipende dal livello di «**serenità**» con cui si affronta il Passaggio Generazionale



Quale azienda erediterà la nuova generazione?

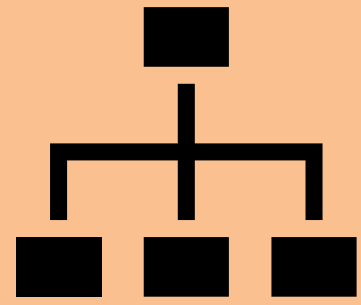
Quanto il leader del futuro potrà essere solo azionista o, nell'essere imprenditore a tutto tondo, dovrà soprattutto essere un **gestore** o un **innovatore**?

Quanto **la visione** della **nuova generazione** è conciliabile con quella del **fondatore**?



Gli strumenti a supporto del processo (alcuni)





ORGANIZZAZIONE

Il check up organizzativo

People Assessment:

- nuove generazioni
- competenze manageriali
 - risorse

Mappatura dei processi



GOVERNANCE

**Assemblea
dei Soci**

**Consiglio di
Amministrazione**

**Collegio
Sindacale**

**Consiglio di
Famiglia**

Comitati

**Patti
di Famiglia**

Rispetto alle imprese non familiari, i meccanismi di governance tipici di un'azienda familiare tendono a **disciplinare anche il rapporto tra impresa e famiglia**, e, talvolta anche il difficile **campo delle relazioni tra i soggetti della famiglia**, influenzate di sovente dalle scelte operate in azienda.





Donazione

Patto di
famiglia

Clausole
statutarie

Testamento

Successione
per legge

Fusione - Scissione -
Trasformazione -
Aumento di capitale

Trust

La soluzione giusta?



Un'**utenza** che consente di accedere a una portale cloud in cui trovare i dati della propria impresa e:

Ottenere un report che analizza la **situazione economico patrimoniale**

Verificare come si posiziona l'azienda rispetto al settore di appartenenza, attraverso il confronto delle principali performance che compongono uno **scoring economico-finanziario**

Controllare la propria **Centrale Rischi**

Esaminare come si modifica nel tempo il **valore economico dell'impresa**, attraverso i metodi più utilizzati e in relazione ai diversi scenari di business plan creati

Creare un'unica **presentazione quali-quantitativa** da inviare alle principali banche e finanziatori e che, in modo guidato, aiuta anche a rendere evidenti gli elementi ESG che caratterizzando il modello di business e le strategie dell'azienda

Costruire diversi scenari **Business Plan**, producendo per ognuno di essi dei report oppure confrontarne più insieme per verificare quale potrebbe essere quello migliore da perseguire

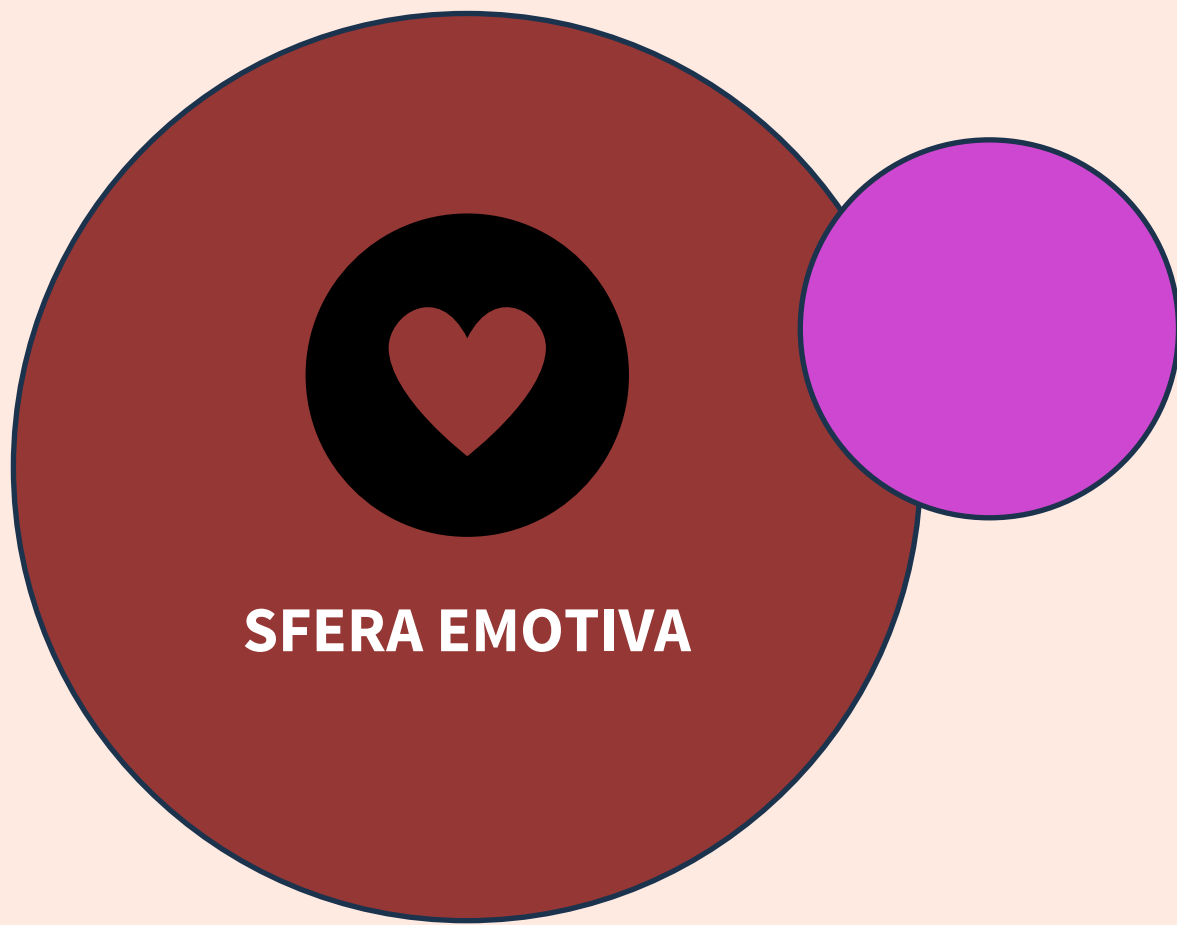
Calcolare il Rating del **Fondo di Garanzia**

Calcolare e monitorare gli indici dell'**Allerta d'impresa**

Monitorare la dimensione aziendale, secondo il principio europeo di impresa unica, l'utilizzo dei plafond agevolativi (es. de minimis e quadri temporanei di aiuto) e lo spazio ancora utilizzabile, per **selezionare il mix migliore di agevolazioni**

Incluso in quota associativa

<https://www.assolombarda.it/tool-assolombarda/bancopass>



Dialogo

Condivisione

Trasparenza

Equilibrio

Supporto
professionale

Una sintesi: le 10 regole per un buon passaggio generazionale

1. Distinguere l'**impresa** dalla **famiglia**
2. Formalizzare le **aspettative** della **nuova generazione**
3. Applicare un **sistema** di **governance moderno**
4. Implementare un **processo** di **pianificazione** e **sostentazione** della **carriera**
5. Valutare la «**competenza**» più dell'«**appartenenza**»
6. Definire **regole condivise** per il **cambiamento**
7. Adottare un **paradigma sostenibile**
8. Prepararsi all'imprevisto: **le condizioni patrimoniali**
9. Pianificare l'**obiettivo** ed il **processo**
10. Coinvolgere «**attori terzi**»



- LE FASI «IDEALI» DEL PG
- LA NOSTRA PROPOSTA DI PERCORSO
 - CASI AZIENDALI
- ECOSISTEMA ASSOLOMBARDA SERVIZI

LE FASI "IDEALI" DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Maturazione
personale dei giovani

- Scelta degli **studi**
- Sentire una **vocazione**
- **Esperienza** esterna

Ingresso dei giovani in
azienda

- Genitori che guardano **serenamente al futuro**
- Presa in carico di **responsabilità**, inizialmente, limitata
- Evitando l'inserimento **disorganizzato**

Periodo di convivenza
tra genitori, figli/figlie,
parenti e
organizzazione

- Sana **dialettica**
- **Autocritica**
- Evitare **rigidità**
- **Rispetto dei ruoli** scelti



LE FASI "IDEALI" DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

FIGLI CHE...

- Comunicano aspettative
 - Si misurano con l'organizzazione e le sfide del business
- Si fanno parte attiva di un cambiamento

Subentro ai genitori

“presa del comando”
da parte dei giovani

GENITORI CHE...

- Comunicano aspettative
- Rinunciano gradualmente (delega)
- Ascolto nuovi modelli di business
- Cambiano ruolo (mentore)



L NOSTRA PROPOSTA DI PERCORSO

- Genitori e Figli **allineati rispetto al percorso** da intraprendere
- **Condivisione** (onesta e trasparente) di **volontà e attese** delle rispettive generazioni sugli **ostacoli e sui tempi** del percorso (graduale e lungo)
- Momento di allineamento: **obiettivi del passaggio generazionale**

CHECK UP

- **Ascolto** dei «**protagonisti**» del passaggio generazionale (famiglia), degli **attori coinvolti** (interni e esterni) all'organizzazione rispetto alla tematica (commercialisti, notai, amici) e **dell'organizzazione** (manager, dipendenti)
- Tra gli obiettivi: capire quanto immaginato durante la fase di commitment si discosta dal **percepito** degli altri attori esterni alle logiche familiari **non direttamente coinvolti emotivamente nel percorso**
- Valutazione **idoneità dei giovani** a ricoprire ruoli all'interno dell'organizzazione
- Valutazione assetti di **governance, proprietari e di sostenibilità economico - finanziaria**

ELABORAZIONE OUTPUT

- L'output dell'attività di check up è un **documento strutturato dove condensare:**
 - **Percorso professionale** della nuova generazione con relativi strumenti di sviluppo (partecipazione a comitati/consigli, formazione, coaching, ecc.)
 - **Evoluzioni organizzative**
 - **Proiezioni degli assetti gestori (governance) e proprietari**

CONDIVISIONE & ACTION PLAN

- Una delle **fasi più delicate e strategiche** (sfera emotiva/relazionale) momento di **negoziazione**
- Si valuta il **livello di accettazione** delle risorse direttamente coinvolte rispetto ai temi emersi dall'attività di check up
- Si formalizza un **Action Plan operativo**

SCHEMA DEL PERCORSO

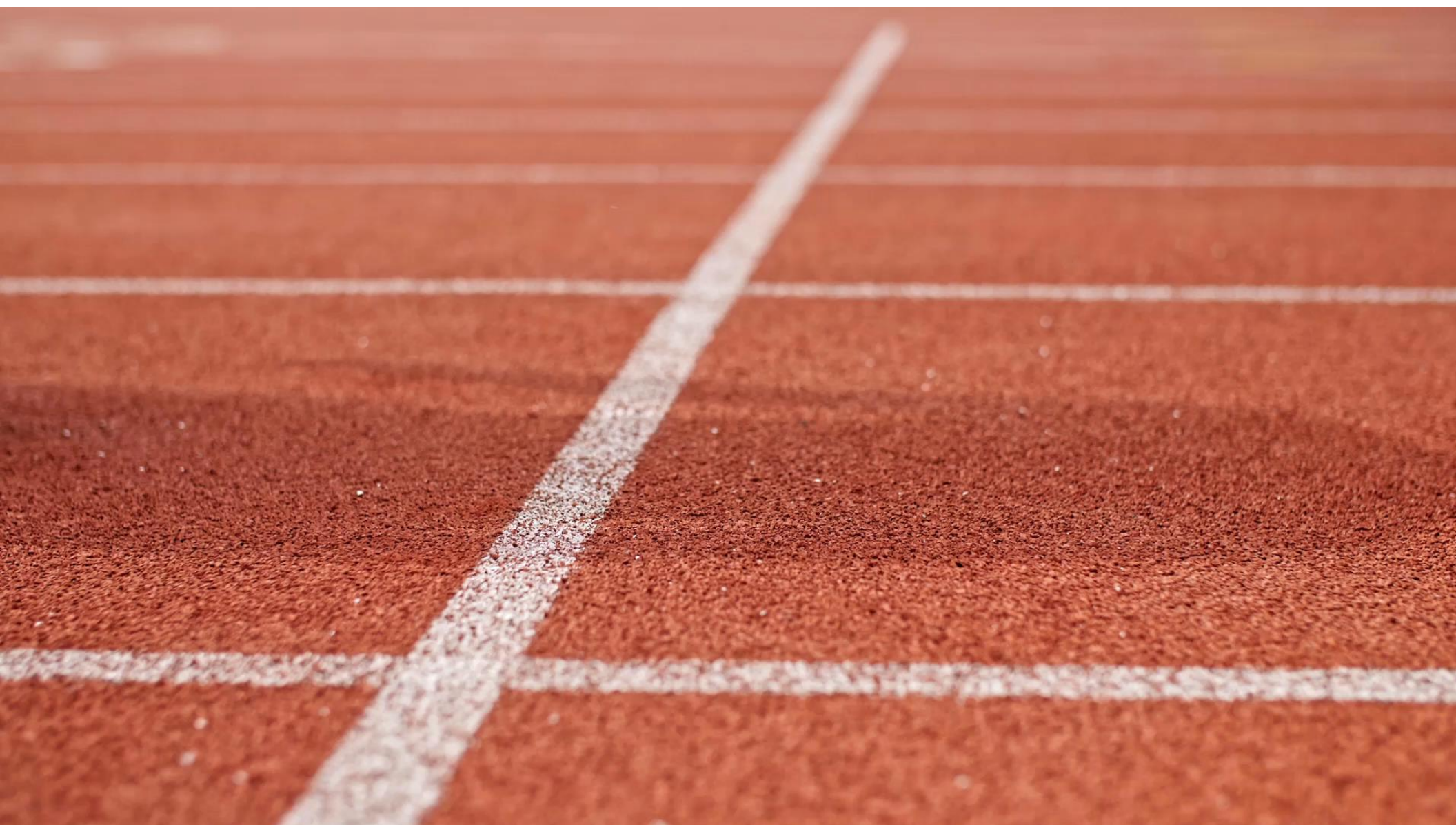


**DIFFICILE? MOLTO
IMPOSSIBILE? NO!**

ALCUNI CONSIGLI...

- **Dialogare** e essere **onesti e trasparenti** intendendo il passaggio come un percorso anche (a seconda dei casi) lungo e graduale
- Accettare i **diversi punti di vista generazionali** e saper far tesoro dei propri limiti
- **Ascoltare l'opinione** di chi (interno e esterno) è parte dell'azienda e della famiglia
- **Scindere la dimensione aziendale da quella familiare**
- Accettare che la **divisione in parti** uguali non è mai una buona soluzione
- Accettare la possibilità (anche se residuale) di affidare l'azienda a un **management esterno**
- **Mantenere la «barra dritta»** facendosi aiutare, se necessario, per garantire la **continuità aziendale**

UNA STAFFETTA...



Record Mondiali



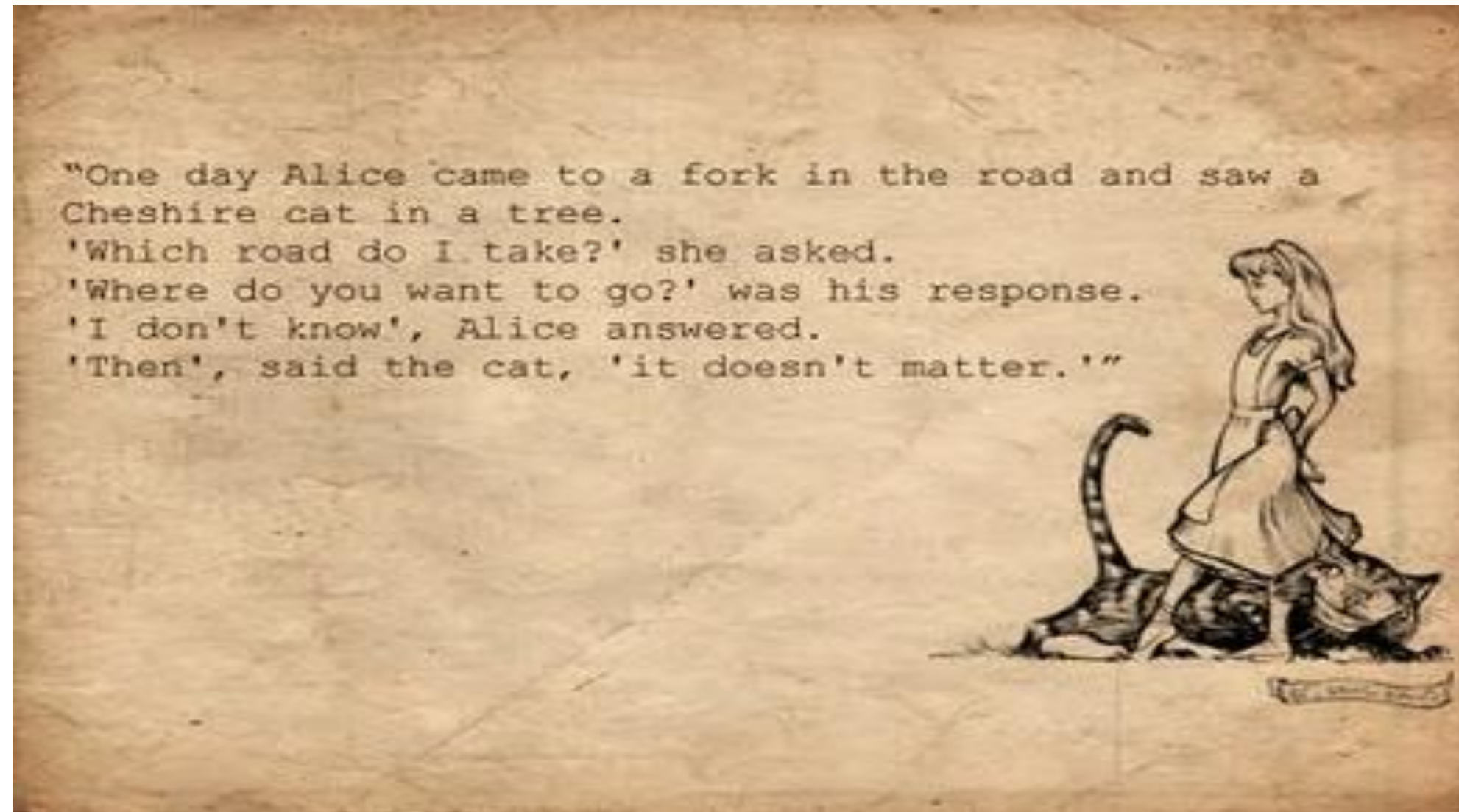
36''84 

Staffetta maschile 4x100 - Olimpiadi Londra 2012

43''03 

400m maschili - Olimpiadi Rio De Janeiro 2016

UN PERCORSO (possibilmente quello giusto...)



Continuità Aziendale!

CASI AZIENDALI

GAMMA SPA

L'azienda

- **Attività:** chimico
- **N° dipendenti:** 100
- **Fatturato:** 20mil. €
- **Ruoli famiglia in azienda:**
Padre (anni 76 – Presidente/DG/AD)
Figlia 1 (anni 48 –Commerciale)
Figlia 2 (anni 44 – Amministrazione)
Figlia 3 (anni 37 – affari legali/risorse umane)
Figlia 4 (anni 36 – non in azienda)
- **Trend fatturato ultimi tre esercizi:** sempre in crescita
- **Redditività:** Alta

Governance

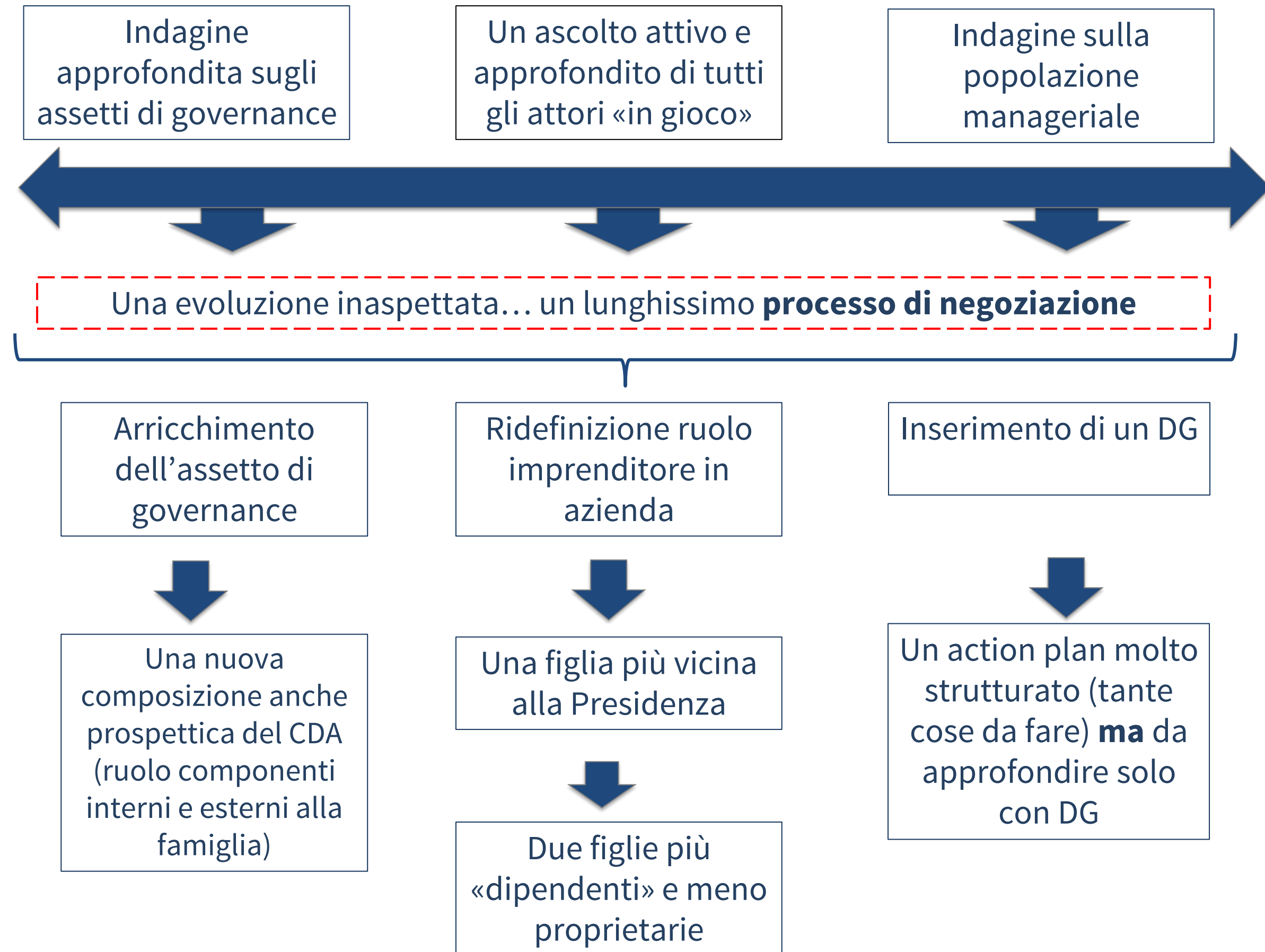
- **Gamma SpA:** 60% Padre - 10% Figlia 1 - 10% Figlia 2 - 10% Figlia 3 - 10% Figlia 4
- **CDA:** Padre-Presidente; Figlia 1/2/3/4-consigliere

I desiderata dell'imprenditore

Avere certezza della **continuità aziendale** grazie all'attività delle proprie figlie in azienda e all'interno del CdA. «Prepararsi per tempo all'inevitabile» (cit.).

Maggiori criticità

In apparenza nessuna...



L'azienda

- **Attività:** produzione
- **N° dipendenti:** 25
- **Fatturato:** 6mil. €
- **Ruoli famiglia in azienda:**
 - Fratello (anni 60 – Resp. Produzione)
 - Figlia (anni 30 - Assistente commerciale)
 - Sorella (anni 62 –Commerciale)
 - Figlio (anni 28 – Amministrazione)
 - Figlia (anni 33 - Assistente Produzione)
- **Trend fatturato ultimi tre esercizi:** in «lieve» e faticoso recupero
- **Redditività:** Bassa

Governance

- **Beta SpA:** 35% Madre dei due, 32,5% Fratello, 32,5% Sorella
- **CDA:** Fratello -Presidente; Sorella Consigliere (con pari deleghe)

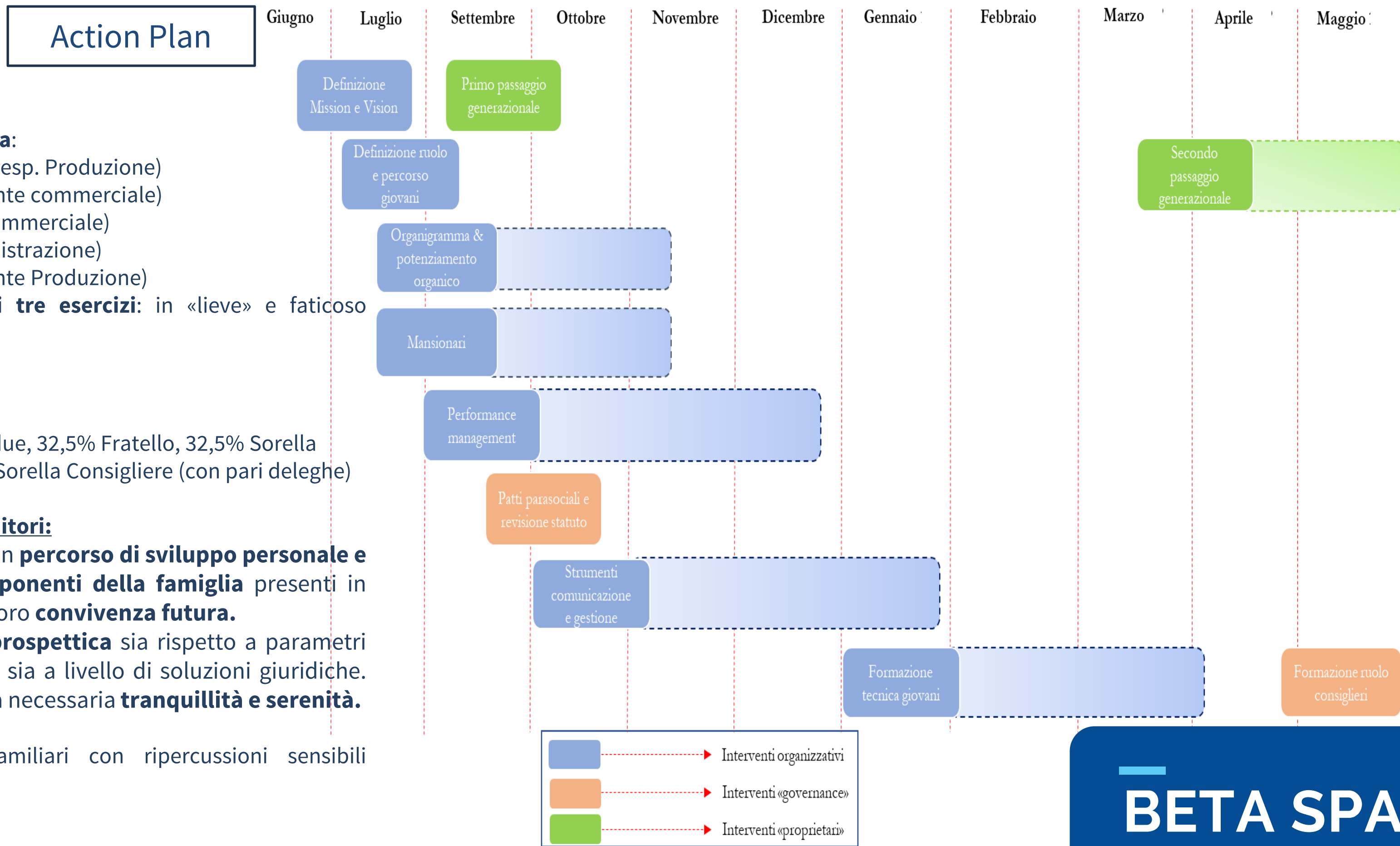
I desiderata degli imprenditori:

Individuare e consigliare un **percorso di sviluppo personale e professionale per i componenti della famiglia** presenti in azienda immaginando la loro **convivenza futura**.

Proporre una «**visione**» **prospettica** sia rispetto a parametri economico – patrimoniali sia a livello di soluzioni giuridiche. Vivere la transizione con la necessaria **tranquillità e serenità**.

Maggiori criticità

Tensione nei rapporti familiari con ripercussioni sensibili sull'organizzazione



BETA SPA



ASSOLOMBARDA SERVIZI
SOCIETÀ BENEFIT

L'ECOSISTEMA ASSOLOMBARDA SERVIZI



ASSOLOMBARDA SERVIZI
SOCIETÀ BENEFIT

ASSOLOMBARDA SERVIZI BUSINESS ACADEMY

TRAINING

SCARICA QUI IL CATALOGO FORMAZIONE 2024

GRAZIE!

CONTATTI

in Federica Lo Presti

Service Manager Sviluppo Organizzativo, Imprese di Famiglia & Business Coach

Assolombarda Servizi Spa – Società Benefit

Email federica.lopresti@assolombarda.it

Mobile 345 1684196

in Chiara Belfiore

Service manager Sviluppo Organizzativo e Imprese di Famiglia

Assolombarda Servizi Spa – Società Benefit

Email chiara.belfiore@assolombarda.it

Mobile 3338859566

RESTA IN CONTATTO CON NOI!

Seguici sui social:



Necessiti di informazioni
supplementari?

Non esitare a contattarci!

Sito Internet

www.assolombardaservizi.it

E-mail

assolombardaservizi@assolombardaservizi.it

Telefono

02-583701

Indirizzo

Via Chiaravalle 8

20122 MILANO (MI)



ASSOLOMBARDA **SERVIZI**

SOCIETÀ BENEFIT