

# "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

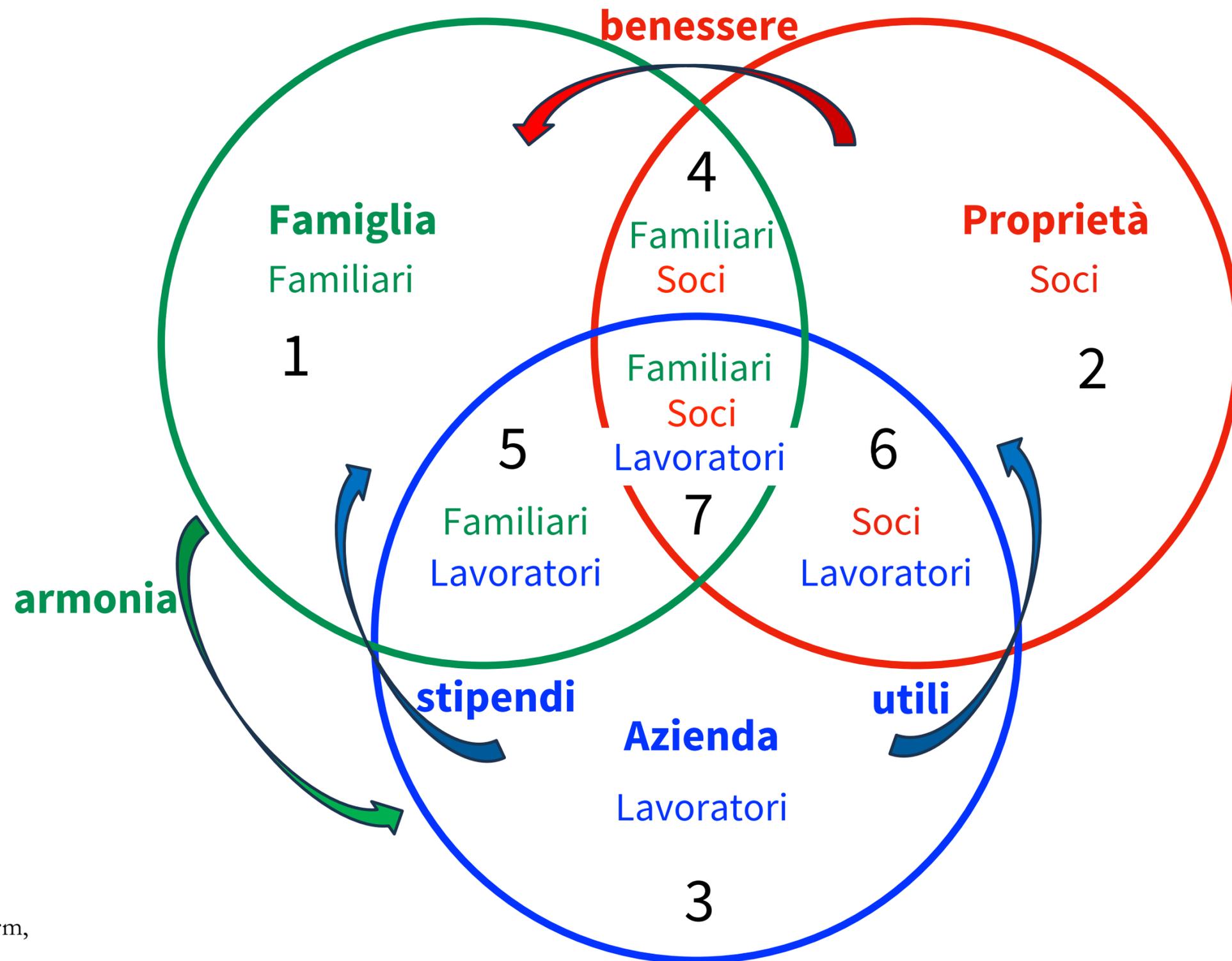


# Aziende familiari: cosa sono?

- 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 ultrasettante** (il 23,6% tra le più grandi e 22,6% tra le PMI) (*Corporate Governance Lab SDA Bocconi 2020*)



**18% vs 9%**

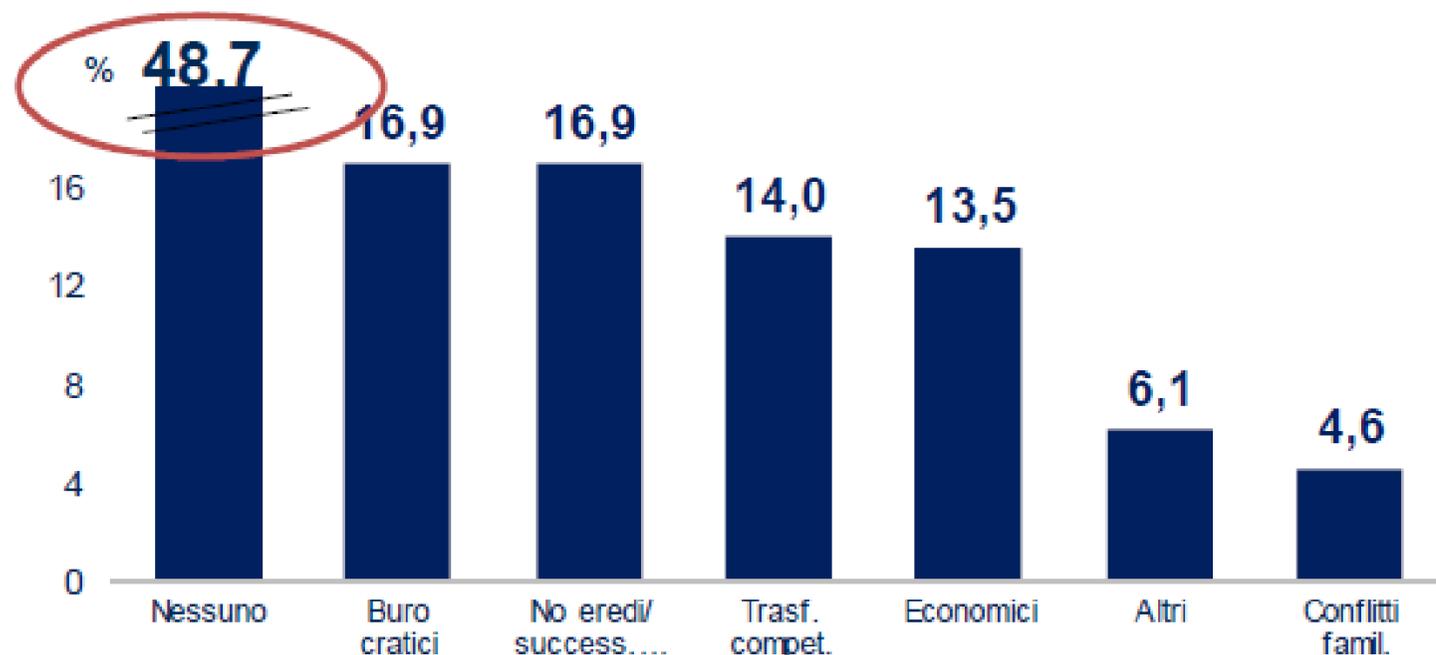
% imprese familiari che prevede di fare un **passaggio generazionale** nei prossimi 5 anni, vs passaggi avvenuti nel periodo (*Osservatorio AUB, Università Bocconi, Istat*)

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

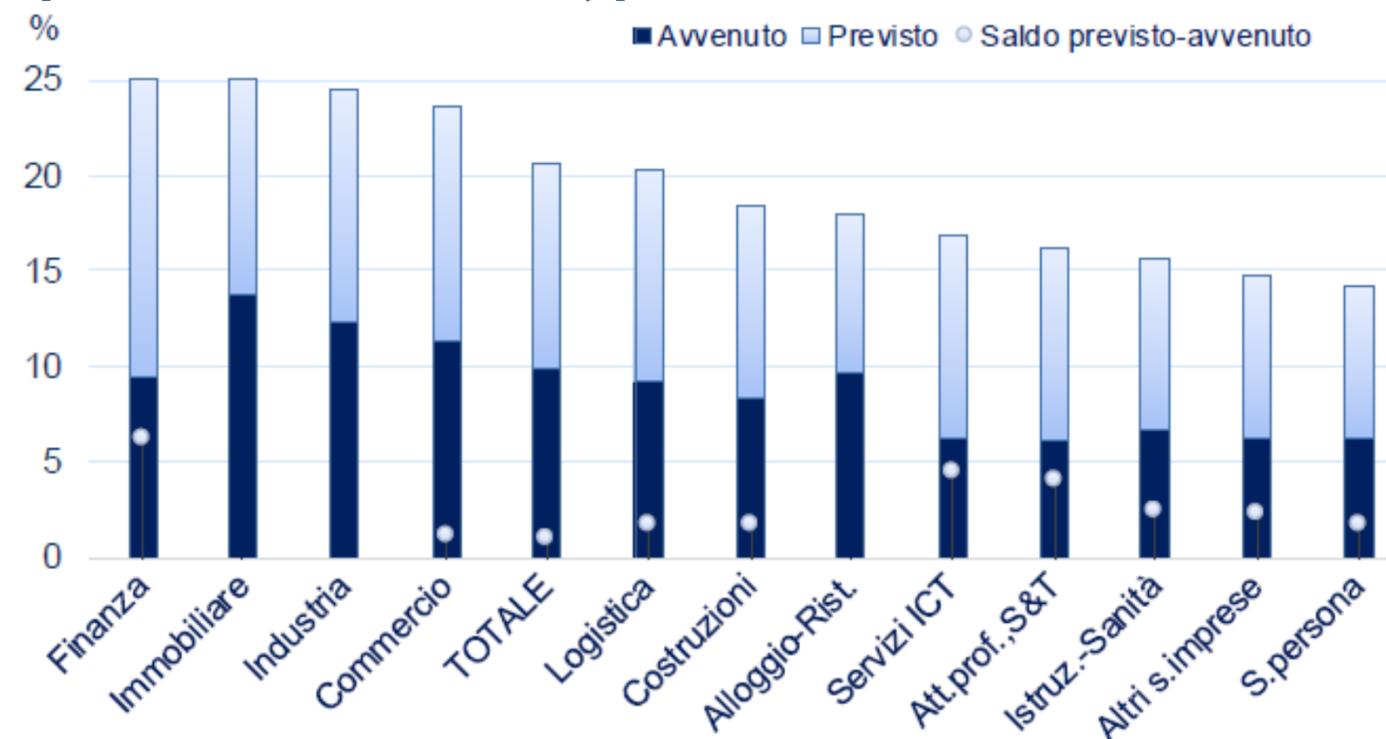


# Ostacoli e sfide del passaggio generazionale

## 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”.



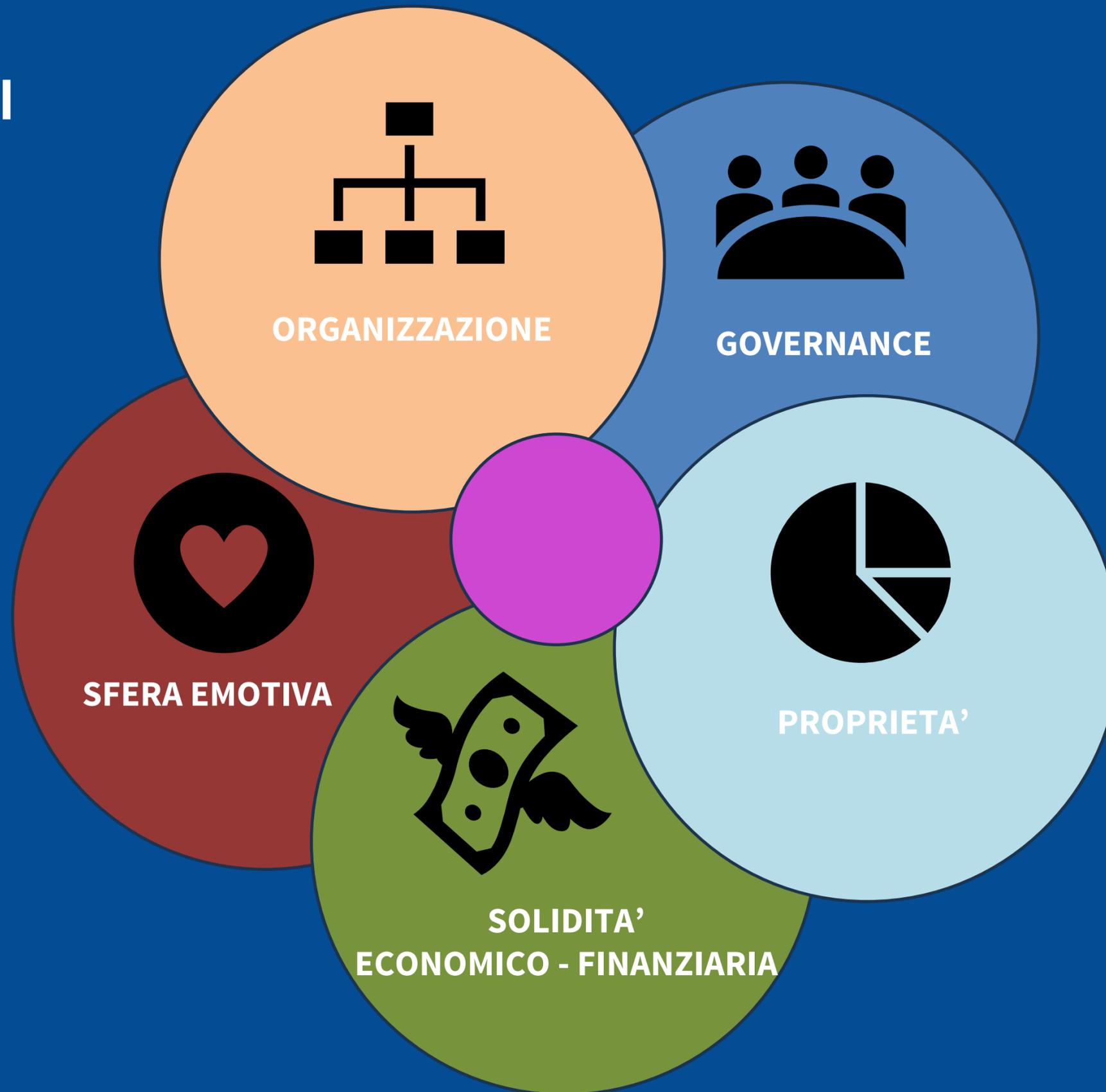
# Il Passaggio generazionale: l'ottica di processo e la pianificazione

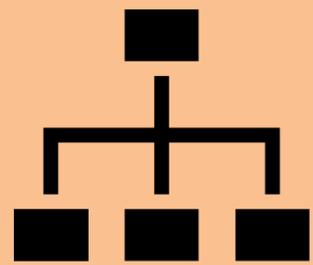


# Il Passaggio generazionale: un processo multidimensionale



# 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**.

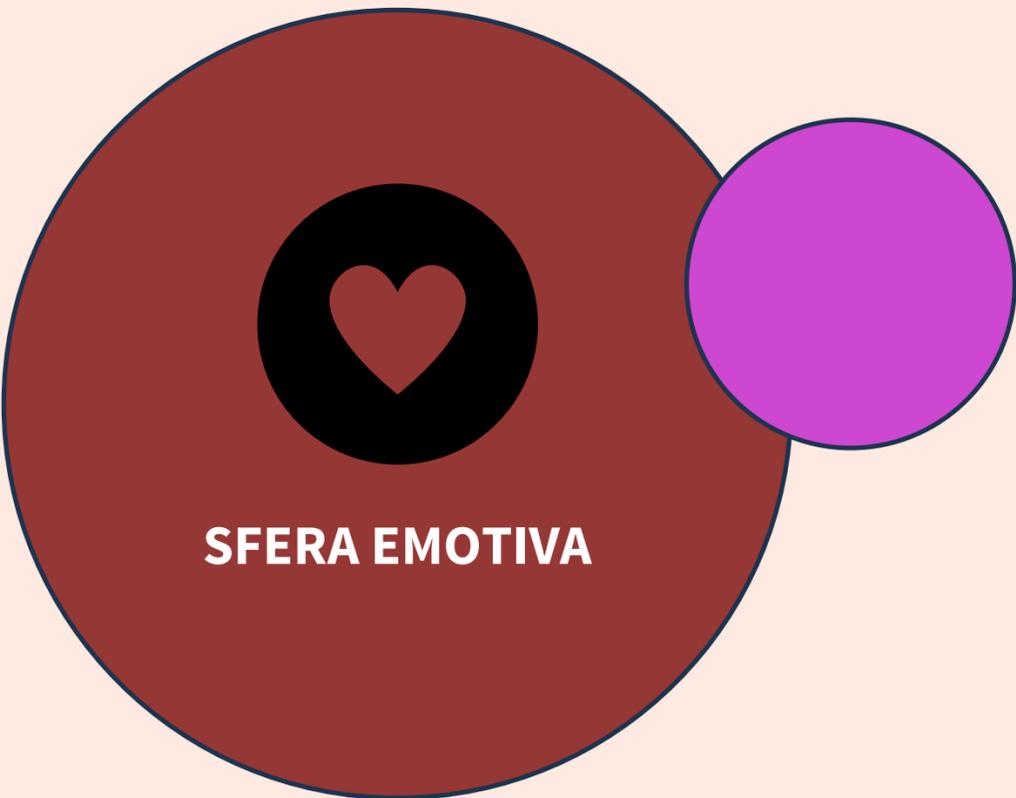
Nella nostra esperienza molto dipende dal livello di «**serenità**» con cui si affronta il Passaggio Generazionale



Quale azienda erediterà la nuova generazione?

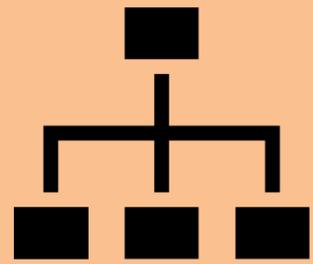
Quanto il leader del futuro potrà essere solo azionista o, nell'essere imprenditore a tutto tondo, dovrà soprattutto essere un **gestore** o un **innovatore**?

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

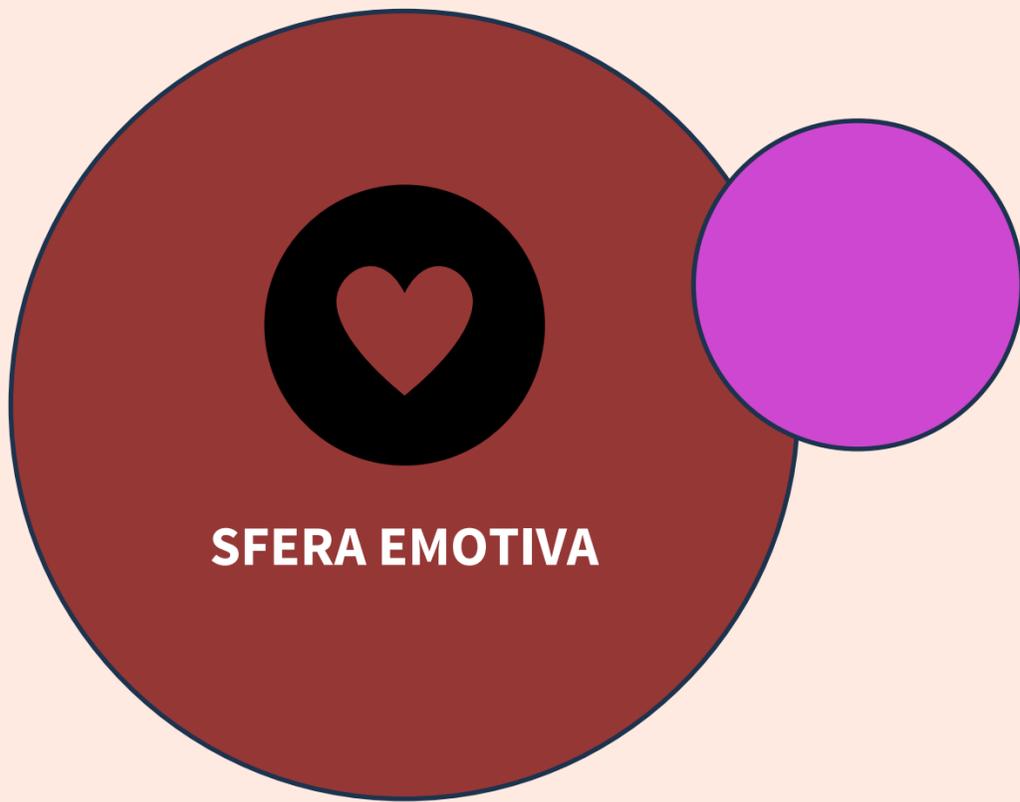
Calcolare il Rating del **Fondo di Garanzia**

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

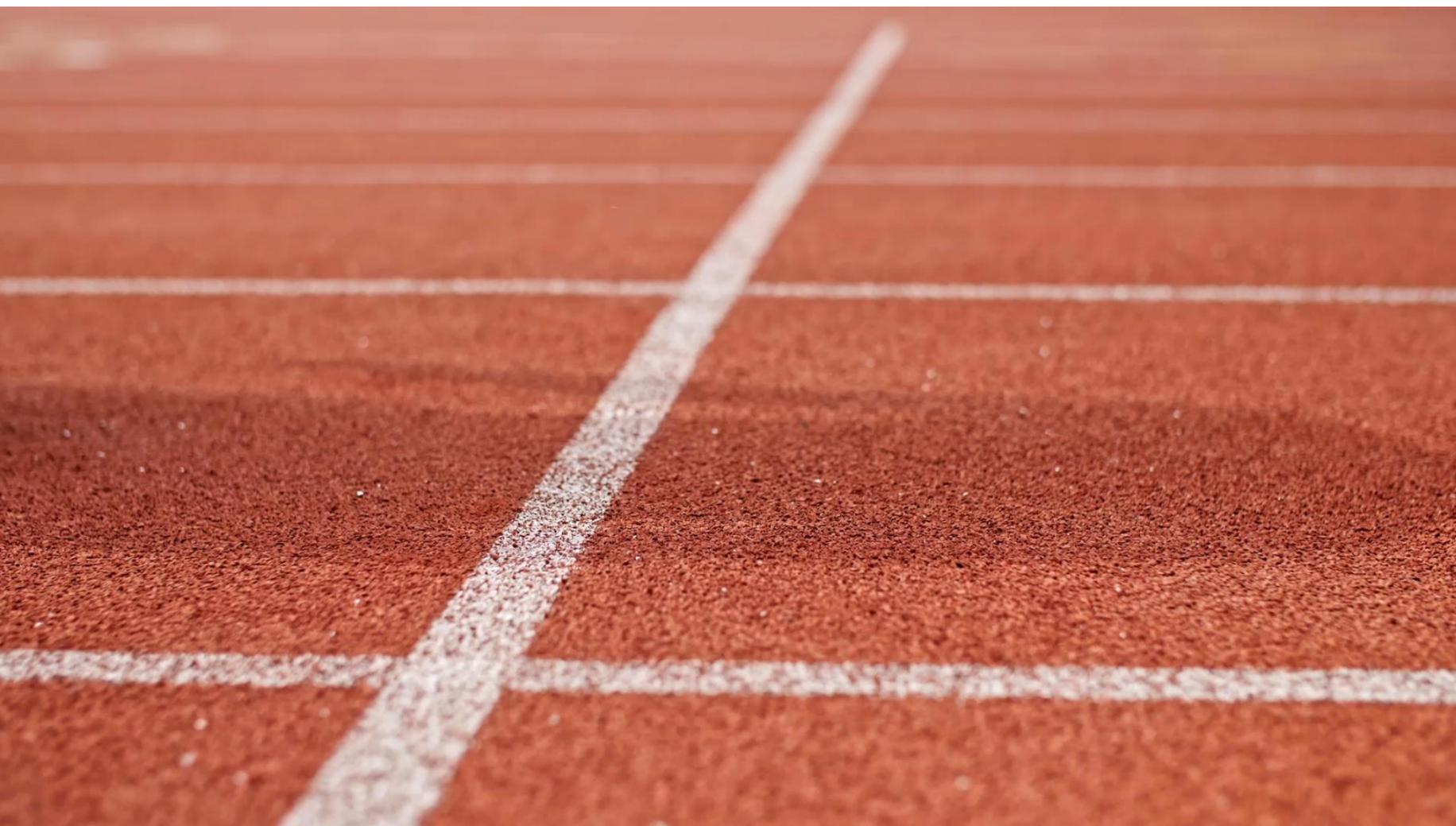


**DIFFICILE? MOLTO  
IMPOSSIBILE? NO!**

## **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*



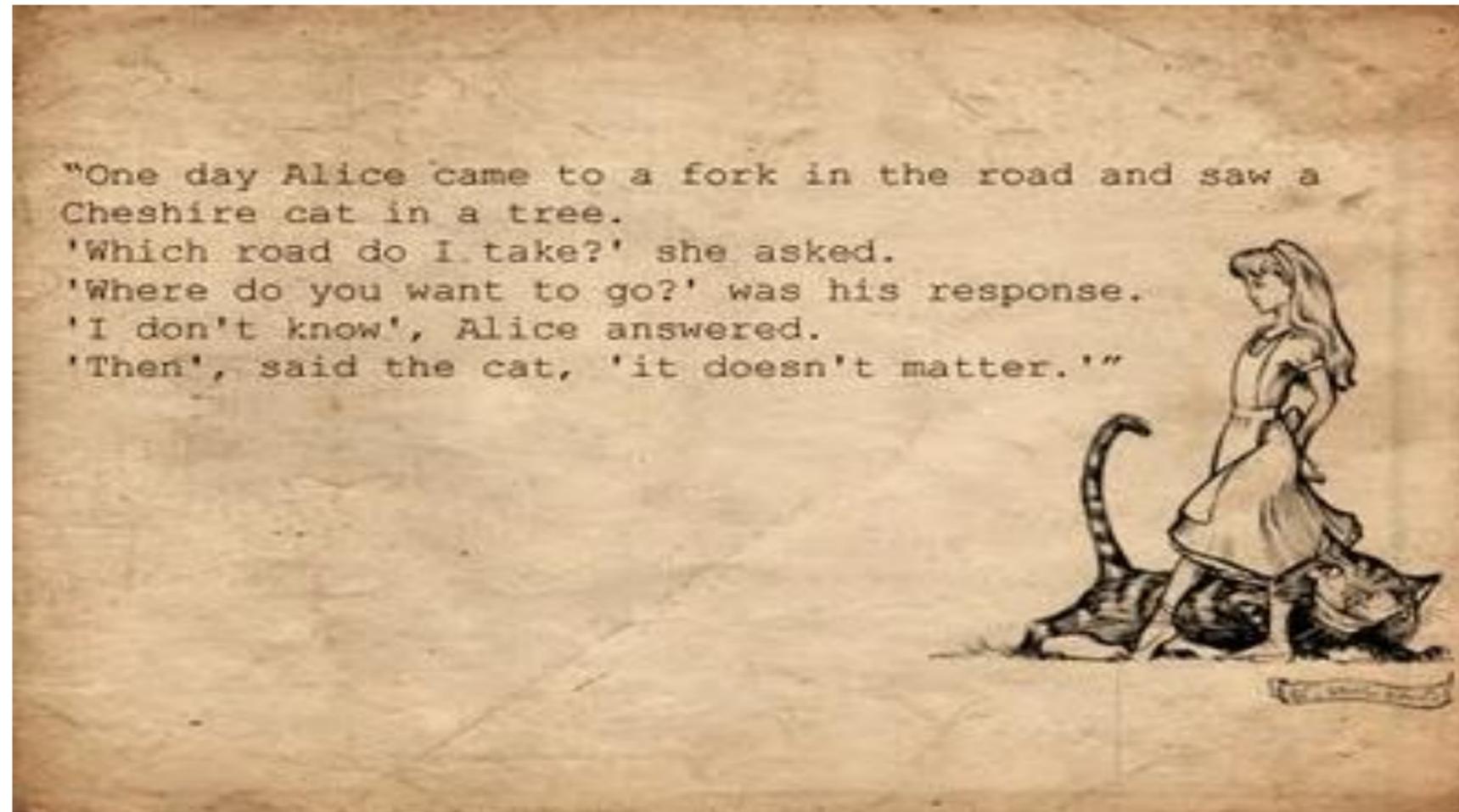
36''84 

*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

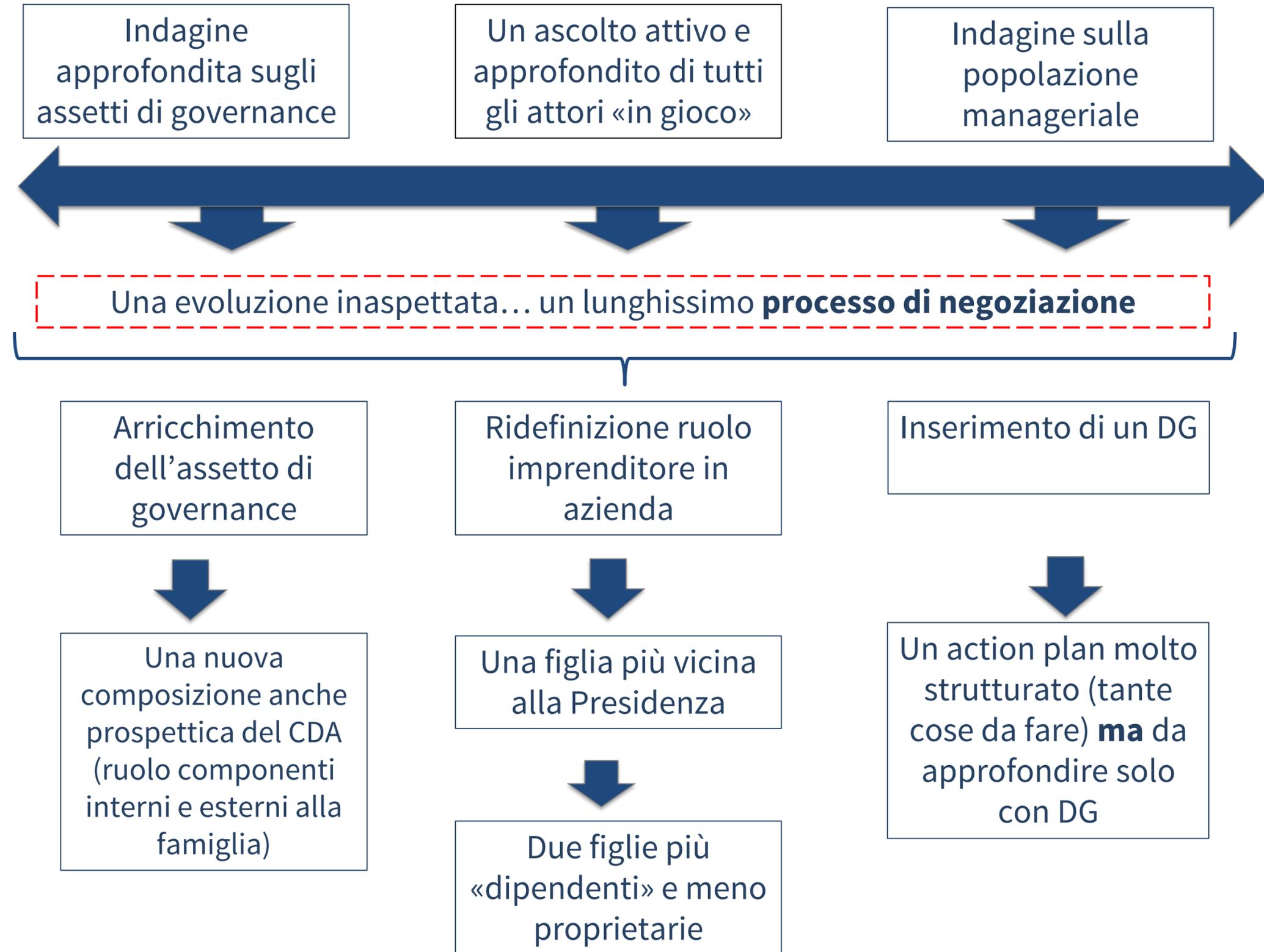
- **Gamma SpA:** 60% Padre - 10% Figlia 1 - 10% Figlia 2 - 10% Figlia 3 - 10% Figlia 4
- **CDA:** Padre-Presidente; Figlia 1/2/3/4-consigliere

## 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:

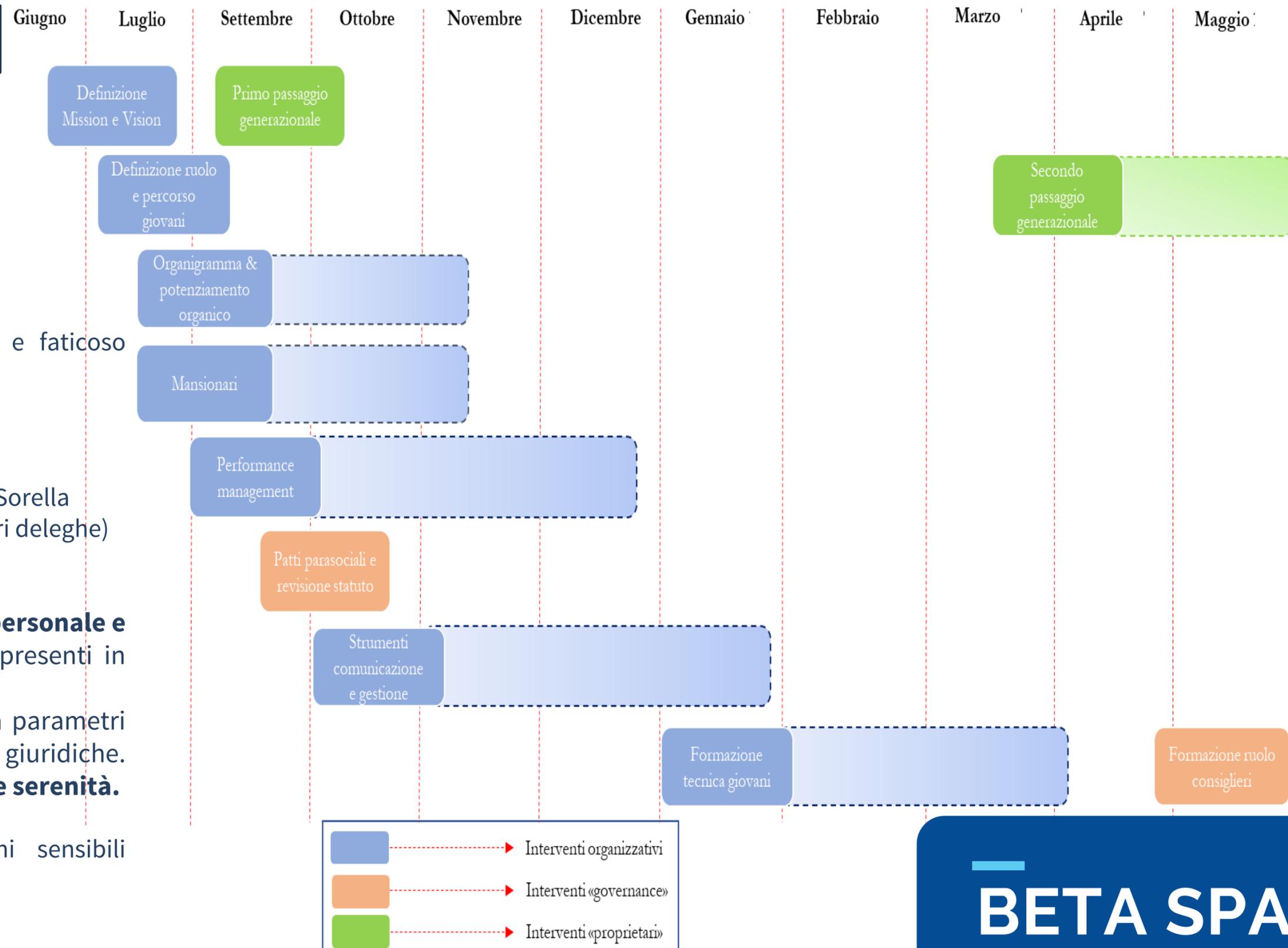
Individuare e consigliare un **percorso di sviluppo personale e professionale per i componenti della famiglia** presenti in azienda immaginando la loro **convivenza futura**.

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

# Action Plan

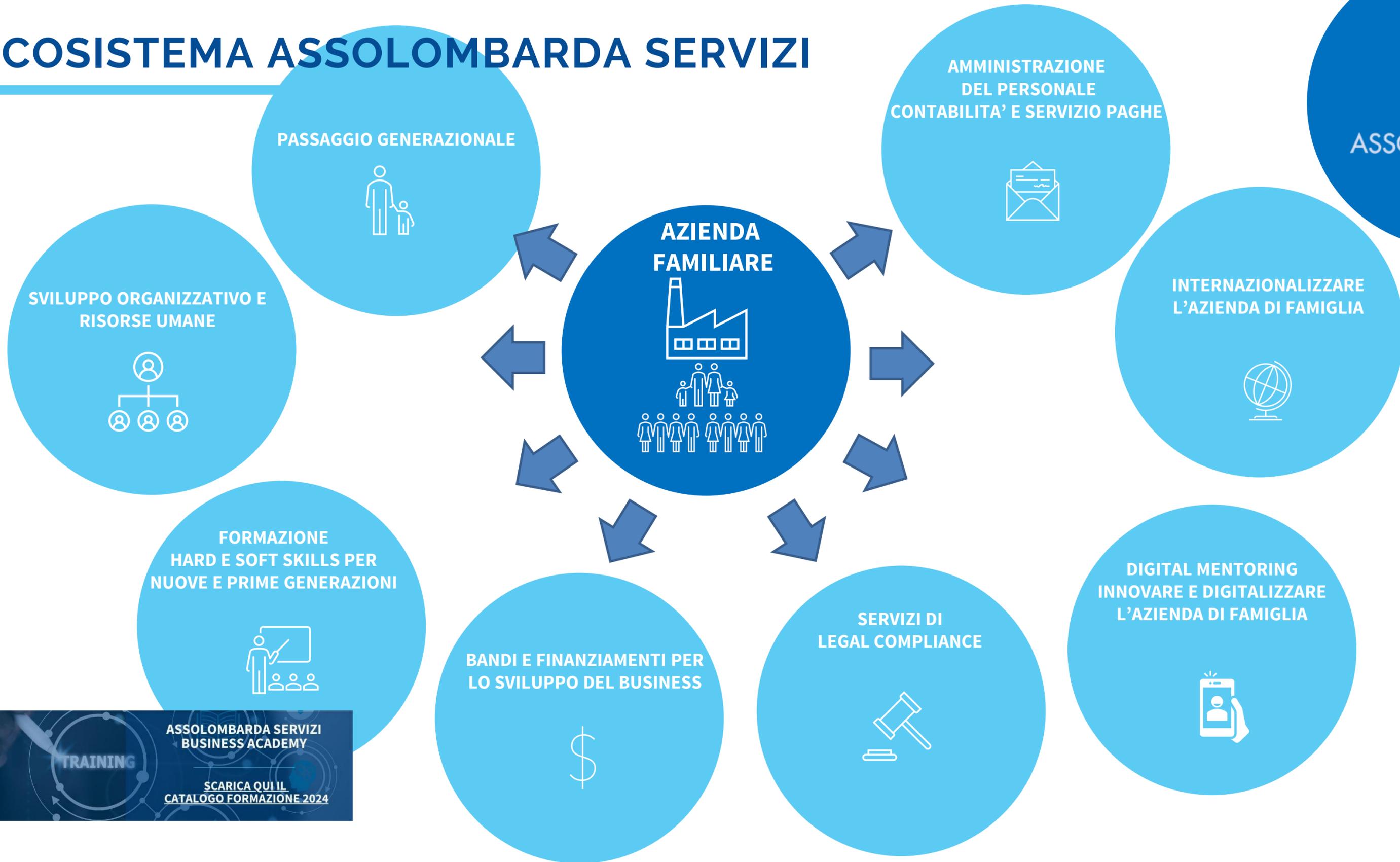


# BETA SPA



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](mailto: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](mailto: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](http://www.assolombardaservizi.it)

### **E-mail**

[assolombardaservizi@assolombardaservizi.it](mailto:assolombardaservizi@assolombardaservizi.it)

### **Telefono**

02-583701

### **Indirizzo**

Via Chiaravalle 8

20122 MILANO (MI)



ASSOLOMBARDA **SERVIZI**

SOCIETÀ BENEFIT