



Università degli Studi di Cagliari

MANAGEMENT DELLE IMPRESE FAMILIARI

LEZIONE 15-16-17



Dr. ssa Michela Floris

La continuità aziendale (1)



- ▶ Il 30% delle FBs riesce a superare il passaggio dalla prima alla seconda generazione
- ▶ Il ricambio generazionale avviene circa ogni 25 anni
- ▶ Le FBs italiane sono reticenti al passaggio del testimone
- ▶ L'età media del leader aziendale si attesta tra i 60 e i 70 anni
- ▶ Osservazioni empiriche hanno evidenziato che i giovani, anche se spesso estromessi, sono più determinati e ottengono performance migliori
- ▶ Nell'attuale periodo di crisi, le imprese guidate da leader giovani (under 40) hanno risposto meglio alla crisi

La continuità aziendale (2)

- ▶ Emerge l'esigenza di:
 - ▶ Pianificare efficientemente il processo di ricambio al vertice
 - ▶ Procedere ad un ringiovanimento della leadership delle imprese familiari



Il ricambio generazionale



- ▶ Nelle imprese familiari il ricambio generazionale può essere definito come quel processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori e al subentro di questi ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione (Corbetta, Preti, 1988).
- ▶ Affinché il processo di successione possa considerarsi riuscito, è necessario che siano soddisfatte due esigenze:
 - ▶ La permanenza in vita dell'impresa
 - ▶ Mantenimento del controllo del capitale societario nelle mani dei discendenti della famiglia proprietaria

Le variabili che influenzano il ricambio generazionale



- ▶ Le variabili che influenzano direttamente e/o congiuntamente il processo di ricambio generazionale sono numerose e riguardano:
 - ▶ lo stadio di sviluppo dell'impresa;
 - ▶ la motivazione del manager - proprietario;
 - ▶ il grado di controllo della famiglia;
 - ▶ il clima organizzativo dell'impresa;
 - ▶ l'ambiente rilevante.

Lo stadio di sviluppo dell'impresa



- ▶ Nelle imprese familiari le difficoltà legate a questo primo gruppo di variabili sono connesse alla possibilità di individuare un successore in possesso delle capacità e caratteristiche richieste nello specifico stadio del ciclo di vita in cui si trova l'azienda.
- ▶ Non è detto che tra i possibili eredi ci sia un soggetto valido al riguardo, o che l'erede designato posseda proprio i requisiti richiesti per garantire la prosecuzione di un cammino di successo all'azienda oggetto di ricambio generazionale.

La motivazione del manager-proprietario



- ▶ Il secondo gruppo di variabili fa riferimento a tutte quelle motivazioni, soprattutto di natura psicologica, che portano l'imprenditore senior a vivere con difficoltà il momento della successione.
- ▶ Il passaggio del testimone può essere vissuto come un momento di forte turbamento, dovendo lasciare a soggetti terzi, seppur parenti, ciò che si è costruito nel corso degli anni, spesso sostenendo e superando non pochi sacrifici personali e familiari.

Il grado di controllo della famiglia

- ▶ La terza variabile si riferisce alle dinamiche relazionali tra famiglia e impresa, ed in particolar modo al controllo esercitato dalla famiglia sul processo di successione; tale controllo ha un peso determinante, soprattutto in quei casi in cui la famiglia si riserva di scegliere il successore all'interno del proprio nucleo familiare, a prescindere dalle capacità e dalle competenze possedute da quest'ultimo.



Il clima organizzativo dell'impresa

- ▶ Il quarto gruppo di variabili riguarda il clima organizzativo e si riferisce all'influenza esercitata sul processo di successione da diversi fattori, quali la natura dei rapporti esistenti tra principale e dipendenti, i sistemi di premialità eventualmente utilizzati nella gestione del personale, e - soprattutto - lo stile di leadership adottato dall'imprenditore.



L'ambiente rilevante



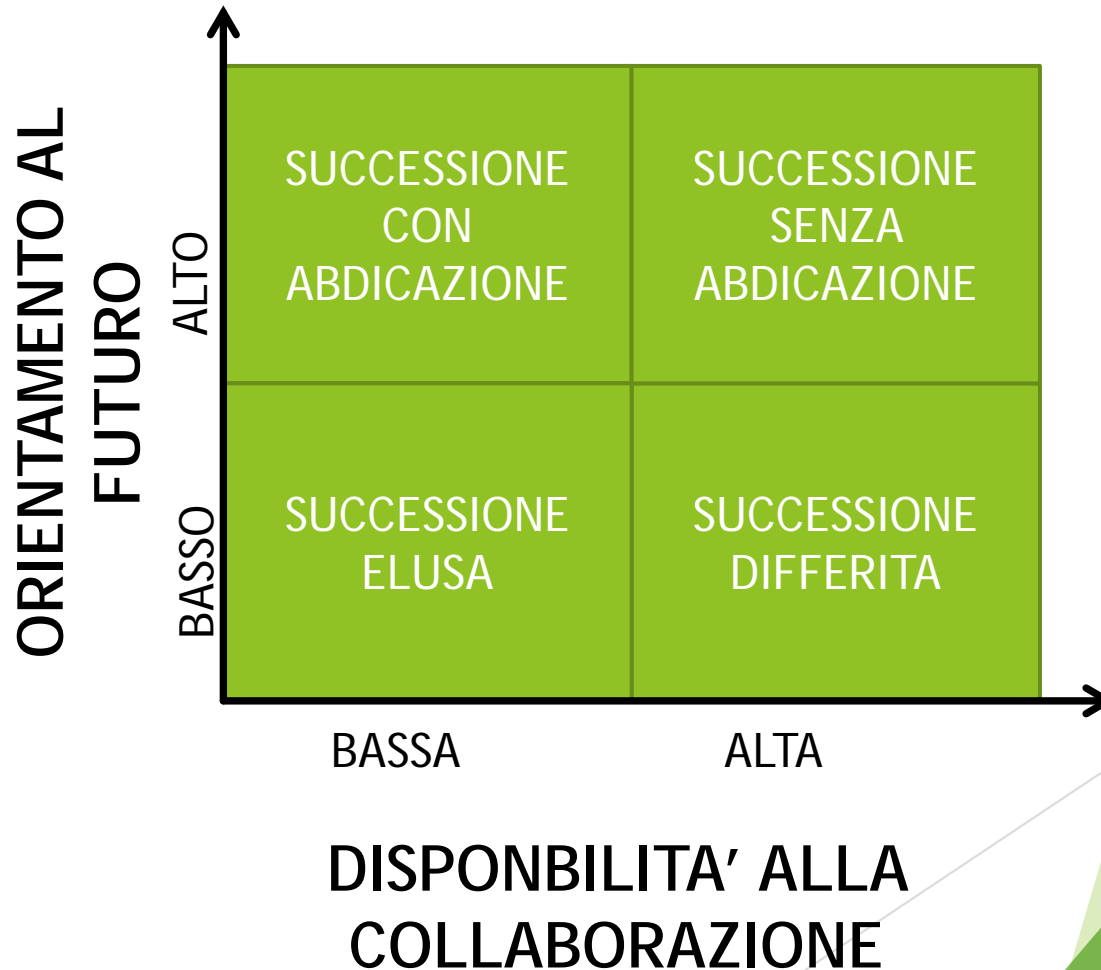
- ▶ L'ultimo gruppo di variabili, riferite all'ambiente esterno, esercita la sua influenza sulla gestione dei tempi necessari all'imprenditore per decidere se è più o meno concretizzabile il suo "pensionamento".
- ▶ Tra i fattori considerabili vanno ricordati i diversi stakeholder, quali gli istituti bancari, i fornitori, i clienti, i sindacati, etc., nonché le dinamiche del mercato, le condizioni del sistema economico generale, i rapporti concorrenza, lo stadio di sviluppo e i processi di ricerca e innovazione.

La “vecchia” e la “nuova” generazione



- ▶ La possibilità che il passaggio di consegne avvenga in maniera meno problematica dipende sia dalla volontà della generazione più anziana di cedere sapientemente il timone, sia dall’atteggiamento assunto e dalle caratteristiche possedute dalla generazione emergente.
- ▶ In particolare, l’attitudine di un imprenditore ad affrontare il problema della successione familiare in azienda può essere correlata a due importanti variabili:
 - ▶ la disponibilità alla collaborazione e alla delega
 - ▶ l’orientamento al futuro.

Le fattispecie di successione



La successione elusa



- ▶ Alla bassa disponibilità alla delega e alla collaborazione, si unisce uno scarso orientamento al futuro.
- ▶ Tale atteggiamento porta i padri ad eludere il problema della successione e a rinviarlo al futuro, mantenendo il sistema decisionale fortemente concentrato nelle proprie mani
- ▶ Ciò può produrre conseguenze negative sui processi formativi e sulla psicologia dei figli, nonché influenzare negativamente gli equilibri prospettici dell'impresa, poco preparata al cambiamento che potrebbe essere affrontato in condizioni di necessità

La successione con abdicazione

- ▶ In tale situazione si riscontra, da parte del fondatore, la scarsa propensione a delegare progressivamente i suoi poteri, il che comporta, in seguito, un'entrata improvvisa dell'erede in azienda.
- ▶ L'esito positivo del processo è subordinato alla capacità della generazione emergente di gestire l'impatto con le responsabilità di governo dell'impresa, poiché viene meno la procedura di affiancamento all'imprenditore



La successione differita



- ▶ È caratterizzata da un atteggiamento collaborativo da parte dell'imprenditore e da una mentalità orientata al presente.
- ▶ Si assiste ad un coinvolgimento in azienda dei rappresentanti della generazione successiva e ad un affidamento graduale di responsabilità gestionali
- ▶ Le due generazioni convivono per periodi anche lunghi ed il problema successorio viene rinviato nel tempo, con un'evidente priorità assegnata ai risultati di breve termine, a cui contribuisce tutto il gruppo familiare

La successione senza abdicazione

- ▶ È caratterizzata da un atteggiamento collaborativo da parte dell'imprenditore e da una mentalità orientata al presente.
- ▶ Si assiste ad un coinvolgimento in azienda dei rappresentanti della generazione successiva e ad un affidamento graduale di responsabilità gestionali
- ▶ Le due generazioni convivono per periodi anche lunghi ed il problema successorio viene rinviato nel tempo, con un'evidente priorità assegnata ai risultati di breve termine, a cui contribuisce tutto il gruppo familiare



I comportamenti della "nuova" generazione

► Variabili:

► la disponibilità all'attesa

**INNOVATIVITA' DELLE
COMPETENZE**



La successione pretesa



- ▶ È caratterizzata da una bassa disponibilità all'attesa abbinata ad un know-how tradizionale. E' il caso del figlio che vuol succedere al padre senza essere in grado di apportare nessun miglioramento gestionale.
- ▶ E' la fattispecie più infausta sia sotto l'aspetto dei rapporti personali che per quanto riguarda gli effetti aziendali. Conduce, da una parte, a conflitti personali tra i soggetti appartenenti alle due diverse generazioni, volendo una delle due parti accelerare un processo che non presenta ancora condizioni di maturità per essere svolto; dall'altra è foriera di conseguenze negative per l'impresa perché, qualora dovesse concretarsi in un processo di successione, potrebbe compromettere gli equilibri societari data la scarsa capacità di incidere sugli aspetti innovativi dei processi aziendali

La successione traumatica



- ▶ È contraddistinta da una forte impazienza di governare cui si accompagna, a differenza del caso precedente, un'elevata capacità d'innovazione della gestione.
- ▶ Si tratta di una situazione che presenta non pochi aspetti di criticità poiché può incidere intensamente sui rapporti personali intergenerazionali e sulle capacità decisionali dell'impresa

La successione nella continuità



- ▶ È caratterizzata dal fatto che l'erede, le cui competenze sono tradizionali e ripetitive rispetto a quelle della generazione uscente, è molto disponibile all'attesa.
- ▶ Si verifica, in questo caso, la situazione più tranquilla per la gestione del cambiamento, che tuttavia si qualifica per una situazione di staticità: il processo successorio si realizza lentamente, senza grandi problemi, in un clima di armonia tra le diverse generazioni coinvolte e la gestione aziendale prosegue nella massima continuità, senza sbalzi traumatici originati da stili, culture e competenze diverse improvvisamente calate nella vita quotidiana

La successione coinvolgente



- ▶ Si verifica quando la nuova generazione ha competenze innovative rispetto alla generazione uscente, ma è anche disponibile a trasferirle gradualmente all'impresa.
- ▶ Rappresenta l'alternativa preferibile tra quelle individuate, dato che consente di coniugare la pianificazione del percorso successorio, che può essere preparato e gestito consensualmente tra le parti interessate, con l'innovazione gestionale che, spinta dalle competenze possedute dalla nuova generazione, può essere accolta e condivisa dall'imprenditore-senior, che ne può favorire la sua introduzione per generare condizioni di ulteriore sviluppo del sistema aziendale

La successione nel caso di un unico erede



- ▶ È la situazione più semplice: non sussiste il problema di decidere chi prenderà il posto della proprietà.
- ▶ Può, però, verificarsi il caso in cui il potenziale successore non possieda spiccate doti imprenditoriali né capacità direzionali.
- ▶ La proprietà dovrà, allora, evitare due possibili errori che possono minare l'intero processo successorio:
 - ▶ a) affrettare il trasferimento dei poteri rispetto ad un'adeguata maturazione delle competenze del successore, che normalmente richiedono lo sviluppo di un processo formativo i cui effetti si producono gradualmente e con successiva progressione;
 - ▶ b) rimandare di continuo il passaggio dei poteri, permanendo il convincimento che il successore sia inadeguato e non accettandosi l'idea che il controllo dell'azienda, nell'ipotesi di ricorso ad un manager esterno, verrà definitivamente perduto da parte della famiglia proprietaria.

La successione nel caso di più eredi



- ▶ È lo scenario più complesso e difficile da gestire.
- ▶ Uno dei principali problemi che nasce in presenza di più aspiranti eredi risiede nella scelta del leader tra i successori. In molti casi prevalgono leggi non scritte, come quella che porta automaticamente all'esclusione delle figlie dalle posizioni di maggior potere.
- ▶ Oltre al criterio di "genere", un'altra discriminante in molte imprese familiari in presenza di più eredi è rappresentata dall'età; la preferenza può ricadere sul successore più anziano o su quello con maggiore anzianità aziendale; in altri casi, mutando completamente parametro, la scelta può cadere su chi detiene la quota maggiore di capitale.

La successione senza eredi



- ▶ Scenario estremo in cui ci si trova di fronte ad imprese gestite da una proprietà priva di eredi o i cui eredi non sono in grado o non vogliono proseguire la gestione dell'azienda di famiglia.
- ▶ Nel primo caso, la soluzione più frequente porta a pianificare e ad attuare la successione verso soggetti esterni non direttamente appartenenti al nucleo familiare, ma che godono di grande fiducia da parte della proprietà.
- ▶ Tale possibilità si manifesta anche quando vi sono figli che non intendono proseguire nella stessa attività professionale paterna o figlie che sono state tenute fuori o che si sono auto-escluse dalla gestione delle attività aziendali. In questo secondo caso, si potrebbe prospettare una successione in capo al genero.
- ▶ Nei casi più estremi tale situazione può portare alla cessione dell'impresa.

La successione in caso di eventi traumatici



- ▶ Nella vita delle imprese alcune volte intervengono accadimenti difficili o impossibili da prevedere, come l'inabilità temporanea del fondatore o la sua morte prematura, che sconvolgono la vita societaria e richiedono l'avvio di un processo successorio più o meno improvviso, da realizzarsi in condizioni di emergenza
- ▶ La situazione è sostanzialmente diversa se l'impresa può contare sulla coesione interna e sulla bravura dei familiari o dei manager non family coinvolti nella gestione: in questi casi la famiglia proprietaria ha più tempo per prendere decisioni oculate, per verificare la possibilità di una successione interna, per decidere se ritirarsi al mero ruolo proprietario delegando la gestione al management.

Le fasi del processo di successione (1)



- ▶ Mc Givern (1979) identifica tre fasi attraverso le quali è possibile affrontare il problema della successione:
 - ▶ il responsabile dell' impresa comincia a ravvisare la possibilità di essere sostituito in un momento futuro. In questa fase i problemi da affrontare riguardano il sorgere di aspettative e di incertezze sul futuro dell'impresa ed il possibile inasprimento dei rapporti fra i pretendenti alla successione;

Le fasi del processo di successione (2)



- ▶ deve essere presa una decisione sulla persona che, in un momento futuro, anche se non ben definito, dovrà succedere alla guida dell'impresa. Questa fase dà origine a problemi quali la scelta e la designazione del successore nonché la gestione dei cosiddetti pretendenti "delusi", la formazione e lo sviluppo delle capacità del successore, la preparazione del personale al cambiamento del management;
- ▶ si attua il passaggio delle responsabilità al successore. Dopo l'atto formale d'insediamento sorgono nuovi problemi quali, ad esempio, lo sviluppo di un nuovo stile di leadership, la costruzione di un nuovo sistema di relazioni con i collaboratori diretti e con il personale, il rafforzamento delle capacità manageriali e tecniche del successore.

Il processo formativo e l'ingresso in azienda (1)



- ▶ Una volta stabilito quale elemento della nuova generazione assumerà il controllo dell'impresa si presentano due ordini di difficoltà, relative alla scelta del percorso formativo che l'erede dovrà intraprendere e alle modalità quali realizzerà l'entrata di quest'ultimo.
- ▶ Si sostiene che la miglior strada consista nell'iniziare il percorso formativo da giovani, facendo cominciare "a respirare l'aria aziendale" ai figli il più presto possibile, così che si concepisca l'impresa sin da subito come una seconda casa, il luogo importante deputato a raccogliere i futuri interessi di vita, le aspettative motivazionali, di status ed economiche del futuro imprenditore.

Il processo formativo e l'ingresso in azienda (2)



- ▶ Relativamente all'ingresso in azienda dei figli, i principi discriminanti possono essere differenti:
 - ▶ può essere, opportuno chiedere ad essi di intraprendere una qualche esperienza al di fuori dell'impresa di famiglia;
 - ▶ può essere necessario assegnare loro, al momento dell'ingresso, una determinata mansione che sia di effettiva utilità per l'azienda;
 - ▶ può essere utile affiancare ad essi qualcuno, più esperto e di massima fiducia del nucleo familiare, che si occupi di insegnare quanto necessario per la effettiva futura integrazione nel sistema aziendale.

La conclusione del processo successorio



- ▶ Gli aspetti più critici del passaggio generazionale sono rappresentati dalla scelta finale del futuro erede dell'impresa, dal susseguente effettivo subentro del successore prescelto nel sistema aziendale e dalla sostituzione della vecchia generazione con un esponente della nuova.
- ▶ Per realizzare un'idonea selezione si possono, ad esempio, seguire diverse strade:
 - ▶ 1. stabilire una regola rigida, valida erga omnes;
 - ▶ 2. scegliere il "più preparato" (o "più adatto") tra i figli;
 - ▶ 3. preparare un soggetto esterno alla famiglia

Le principali minacce delle imprese familiari



- ▶ **Rischio di distruzione delle risorse**
- ▶ **Rischio di distruzione del consenso**
- ▶ **Rischio di distruzione della leadership**

Il passaggio generazionale da minaccia ad opportunità



- ▶ In Italia le FBs impegnate nella gestione della successione generazionale sono circa 20.000 l'anno (pari al 40% della totalità delle imprese)
- ▶ In Europa nei prossimi anni, circa 5.000.000 di PMI dovranno affrontare il passaggio, in quanto un imprenditore su tre ha più di 50 anni.

Quindi...



- ▶ Affinchè la successione rappresenti un processo che persegua l'obiettivo di garantire la continuità dell'impresa:
 - ▶ Non deve essere concepita come un evento, ma come un processo
 - ▶ Il ricambio generazionale si sostanzia in una delega del ruolo imprenditoriale
 - ▶ L'obiettivo della continuità deve rappresentare la logica di fondo

Alcune figure a supporto delle imprese familiari



- ▶ Il giurista
 - ▶ Elabora strutture societarie atte a difendere gli interessi patrimoniali e gestionali della famiglia
- ▶ L'aziendalista
 - ▶ Sofferma la sua attenzione sulla gestione dell'impresa consigliando la famiglia nelle strategie aziendali e nell'individuazione dei ruoli e dei compiti
- ▶ Il fiscalista
 - ▶ Pilota le strutture nella direzione della fiscalità privilegiata per l'imposta di successione, l'imposta sulle plusvalenze e il trasferimenti dei flussi dei dividendi
- ▶ Lo psicologo
 - ▶ dirime gli eventuali conflitti familiari attraverso un'attenta analisi degli atteggiamenti delle due generazioni

Gli strumenti del passaggio generazionale

- ▶ La progressiva professionalizzazione
- ▶ La Holding di famiglia
- ▶ Il Family buy out
- ▶ L'Usufrutto
- ▶ L'Affitto
- ▶ Il Leasing azionario
- ▶ I patti di famiglia
- ▶ Il Trust
- ▶ La Fondazione



La progressiva professionalizzazione

- ▶ Inserimento di abilità e competenze specifiche per superare le difficoltà di mercato e congiunturali



La Holding di famiglia



- ▶ La FB (conferente) trasferisce l'intera impresa (holding finanziaria pura - HFP) o un ramo di essa o una singola attività (holding finanziaria mista - HFM) ad una società già esistente o di nuova costituzione (conferitaria)
- ▶ La conferitaria emette quote a favore della FB, deliberando un aumento di capitale sociale
- ▶ La HFP ottiene il controllo totalitario e di maggioranza
- ▶ La HFM accanto alle quote della conferitaria detiene nella propria struttura patrimoniale una serie di attività e passività
- ▶ Con la HF si separano proprietà, management e ruolo imprenditoriale

Il Family buy out



- ▶ Agli eredi che non desiderano far parte della FB si dà la possibilità di lasciare l'impresa senza modificarne l'assetto proprietario o di controllo preesistente
- ▶ La nuova impresa viene costituita dagli eredi interessati alla prosecuzione dell'attività

L'usufrutto e l'affitto

- ▶ Questi due istituti consentono ai successori di essere guidati dall'imprenditore uscente nelle prime fasi di inserimento



Il leasing azionario



- ▶ Si rivolge generalmente alle società di capitali che intendono incrementare il capitale sociale.
- ▶ Se gli azionisti non sono in grado di sottoscrivere le nuove azioni, ci si può rivolgere ad una società di leasing, cedendo (momentaneamente) le azioni e stipulando un contratto di locazione delle stesse, ottenendo l'opzione per l'acquisto successivo delle stesse.

I patti di famiglia



- ▶ Possono essere intesi come accordi mediante i quali l'imprenditore può trasferire l'impresa (o le proprie quote) in tutto o in parte al componente o ai componenti della famiglia considerati più idonei a continuare l'attività di impresa
- ▶ Definiscono le regole da seguire nel processo di successione e le modalità di insediamento del successore designato
- ▶ In tal modo, il patrimonio aziendale NON viene trasferito ad eredi poco motivati

Il Trust



- ▶ Si configura come istituto giuridico posto in essere da un soggetto al fine di gestire un bene o un complesso di beni a beneficio attuale o futuro di altri, separandone la proprietà dall'utilizzo
- ▶ Viene mantenuta l'unitarietà patrimoniale senza che gli eredi vengano coinvolti

La Fondazione



- ▶ Non è possibile designare alcun successore per poco interesse, scarsa capacità o giovane età
- ▶ Si tratta di un'organizzazione privata senza scopo di lucro, dotata di un patrimonio vincolato al perseguimento di precise finalità esplicitate nello statuto
- ▶ L'attuale soggetto economico tutela l'impresa e la famiglia, garantendo a quest'ultima il mantenimento nel tempo della proprietà e del governo dell'impresa