

Le nostre

ANALISI

Passaggio generazionale, ogni azienda ha il suo

Non c'è solo il passaggio di padre in figlio: bisogna conoscere tutte le variabili e saperle affrontare

Davide **lelmini**

La culla in azienda, i compiti scolastici sulla scrivania di papà, le vacanze estive in fabbrica, gli studi superiori o quelli universitari intercalati dai rumori della produzione, il nonno che ti insegna a “tirare di lima”, la passione che, in molti casi, è valore ereditario. Il passaggio generazionale, però, non è né naturale, né semplice e neppure immediato. A dirlo sono gli stessi imprenditori che, avendo respirato odori o fragranze dell'officina, sanno bene quanto sia difficile prendere le redini di realtà complesse sotto il profilo organizzativo e gestionale. Allora, il passaggio generazionale diventa strategico. Anche, e soprattutto, quando il fondatore dell'azienda deve decidere con la testa, e non con la pancia, se in famiglia c'è un erede che potrebbe prendere il suo posto. Ma il passaggio generazionale deve essere affrontato come un processo, e le sfumature sono molteplici. Eccole:

UN SOLO SUCCESSORE IMPEGNATO NELLA GESTIONE

- » L'imprenditore ha un solo figlio
- » L'imprenditore ha più figli. In questo caso può accadere che un solo figlio abbia manifestato interesse per entrare in azienda, solo uno è adatto ai ruoli di vertice, oppure l'imprenditore ritiene sia opportuno affidare l'azienda ad un solo figlio

DUE O PIÙ SUCCESSORI

- » Tutti i figli, o solo alcuni, vogliono entrare in azienda e dimostrano le capacità necessarie per ricoprire ruoli al vertice e frazionamento della gestione
- » Tutti i figli, o solo alcuni, dimostrano interesse ad entrare in azienda e hanno le capacità per ricoprire ruoli manageriali. Un solo, però, è il leader con deleghe esecutive

GLI ALTRI CASI:

- » **Passaggio generazionale che affida la gestione dell'impresa ad un manager non familiare (la proprietà resta in capo alla famiglia).** Avviene quando gli eredi non dimostrano interesse, oppure nessuna attitudine alla leadership o, ancora, non hanno la giusta età per farsi carico degli impegni della gestione imprenditoriale. Può essere una scelta positiva perché da un lato si concede tempo ai giovani per acquisire le competenze necessarie, non li si costringe ad una scelta che potrebbe non fare per loro e, infine, si fa leva sulle competenze delle persone.
- » **Passaggio generazionale con riassetto proprietari (intervento di soci che non fanno parte della famiglia).** Si tratta di un'altra scelta positiva, perché evita divergenze di carattere imprenditoriale e non porta in azienda soggetti che non sono interessati a gestire un'azienda. Però, ci sono anche alcune criticità perché i riassetto proprietari richiedono risorse anticipate e interventi sullo Statuto aziendale. In questo caso, potrebbe essere necessario intervenire con scissione di rami d'azienda e assegnazione differenziata di quote o azioni.



- » **Passaggio generazionale con vendita dell'azienda.** Dare continuità ad una realtà che vanta anni, se non secoli, di storia e che nel tempo è cresciuta con forza sui mercati è un punto fermo di qualunque imprenditore. L'assenza di figli o di successori non adatti a ricoprire ruoli manageriali, le divergenze o i conflitti tra familiari considerati irrisolvibili, portano alla cessione dell'azienda ad un fondo di private equity o ad un acquirente privato.
- » **Passaggio generazionale non programmato per gestire eventuali imprevisti.** Un'improvvisa indisponibilità dell'imprenditore conduce a dover affrontare alcuni problemi: se non è ancora stato individuato un successore, se questo c'è ma non è ancora pronto per guidare l'azienda o se c'è competizione tra i figli, ma non ci sono regole chiare, ricorrere ad un manager esterno alla famiglia è fondamentale. Se l'imprenditore aveva già pianificato il passaggio, non ci saranno problemi. In caso contrario, si dovranno gestire gli eventuali conflitti.

Però, come ci si prepara al passaggio generazionale? Quali sono gli strumenti che nello stesso tempo danno sicurezza e serenità all'imprenditore e alla sua famiglia? Quali i passaggi ai quali dare maggiore attenzione?

Di questo ne parleremo nel prossimo articolo



Le nostre

ANALISI

La differenza junior-senior fa bene all'impresa

Non tutti i conflitti sono positivi, ma quelli che consentono di fare chiarezza nel business fanno crescere l'azienda nel passaggio generazionale

Litigare fa bene. Se non ne siete convinti, o credete il contrario, leggete questa intervista a Michela Floris, docente di Economia e gestione delle imprese e di Management delle imprese familiari all'Università degli studi di Cagliari. Perché fa bene? Perché il passaggio generazionale si basa, anche, su quei conflitti tra senior e junior di cui si parla forse poco, ma che sono uno dei motori del cambiamento. Quindi: i conflitti sono tutti positivi? Certo che no. Come si può gestire il battibecco in famiglia? «Concentrarsi sul cosa si deve fare e dove si vuole andare per il bene dell'impresa di famiglia, e lasciare da parte la soggettività: al centro dell'attenzione ci deve essere l'idea, o la soluzione, e non chi la propone».



PROFESSORESSA, I CONFLITTI SONO IMPORTANTI PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE?

Possiamo considerare i conflitti un tema-tabù perché siamo un po' figli dell'eredità dei "panni sporchi si lavano a casa". Lo si nota in alcune, recenti, ricerche che hanno messo in luce quanto sia preferibile parlare di disappunto, o scambi di idee più animati, piuttosto che di conflitto. Una parola malvista che genera chiusura. In realtà, tutto dipende da come vengono gestiti i conflitti, soprattutto quelli intergenerazionali rispetto agli intragenerazionali, perché sono questi a sviluppare nuovi equilibri. Faccio un esempio.

PREGO

Parliamo di vecchia generazione e nuova generazione: se all'interno dell'impresa vengono portate tutte le dinamiche vissute in famiglia è innegabile che avvengano i conflitti. Ancor più se la nuova generazione possiede uno spirito imprenditoriale tanto e quanto il fondatore dell'impresa. Se un giovane non ha spirito imprenditoriale, ed eredita l'impresa solo perché porta il cognome del predecessore, non ci sarà alcun interesse al conflitto. Invece, se vorrà lasciare la propria impronta nell'impresa di famiglia, il conflitto sarà inevitabile. Però, non necessariamente negativo.



IN CHE SENSO?

Il conflitto è assolutamente positivo e deve essere stimolato: noi professori diciamo spesso alle associazioni di categoria e ai consulenti, sorprendendoli, che il conflitto va inteso come scambio di visioni contrapposte e non come lo si intende comunemente, con accezioni negative, nella vita di tutti i giorni. Spesso, nelle imprese si perde di vista il "cosa" fare e il "dove" si vuole arrivare per soffermarsi, invece, sul chi sta proponendo un'idea. Mettiamoci nei panni della vecchia generazione che ha creato, o ereditato, l'impresa in un'epoca diversa dalla nostra, che invece è fluida, digitalizzata e usa l'Intelligenza Artificiale. Strumenti che un senior non ha mai utilizzato. Il figlio, o la figlia, che nella gerarchia della famiglia hanno già acquisito il sapere, il saper fare e la conoscenza dai genitori, quando tentano l'inversione di questa gerarchia creano un po' di scompiglio.

QUALI SONO I MOTIVI?

Il senior vede negli eredi il suo sogno, ma li considera anche un prolungamento di quello che ha fatto lui: ti do l'azienda, ma non la devi

cambiare. Nel momento in cui c'è una visione contrapposta, anche se l'obiettivo è quello della sopravvivenza di generazione in generazione, molto spesso si entra in conflitto non tanto perché il giovane vuole innovare, ma perché il punto di arrivo non è stato percepito prima dal senior ma dalla figura junior. Quindi, ci si focalizza su chi fa la proposta e non su quale è la proposta. Se ognuno resta sulle proprie posizioni, il conflitto rischia l'implosione.

È PER QUESTO CHE LEI PARLA DI CONFLITTI POSITIVI E NEGATIVI?

Certo. Infatti, ci sono i conflitti che non portano ad un ulteriore punto di equilibrio (morfostatici) e quelli che generano una nuova posizione (morfogenetici). Nel primo caso si arriva alla stasi, alla chiusura e ad una assenza di dialogo e comunicazione, che invece stanno alla base della risoluzione del conflitto. Con i conflitti morfogenetici, invece, si cambia la morfologia della situazione perché le parti fanno un passo avanti reciproco - non si tratta però di un compromesso - per individuare una nuova posizione: questo accade quando i conflitti sono visti come strumenti che generano nuove idee e nuove opportunità. Anche in questo caso ci viene in aiuto un esempio.

QUALE?

Tempo fa proposi una sperimentazione ai membri di una famiglia particolarmente numerosa (genitori, figli, zii, cugini...) per far capire loro la differenza tra conflitti statiti e dinamici. Avrebbero dovuto proporre la soluzione, scrivendola al computer per garantire l'anonimato, ad un problema gestionale che in quel momento tutti loro stavano vivendo all'interno dell'azienda: tutti scelsero la soluzione del familiare che, solitamente, era inascoltato. Fino ad allora, tutti si erano sempre concentrati sul chi e non sul cosa. Oggi, le imprese non possono permettersi di restare ancorate alle proprie posizioni ed è sempre più importante stimolare - anche e soprattutto nelle piccole e medie imprese, che devono confrontarsi anche con le grandi Corporation - la costruzione di nuove relazioni per superare il problema della soggettività.

UN MANAGER ESTERNO POTREBBE SERVIRE?

Molte imprese hanno provato ad inserire nel Consiglio di ammini-

strazione alcune figure esterne da usare come ago della bilancia, ma sappiamo che le imprese familiari, soprattutto quelle di piccole dimensioni, tendono a tenere nelle loro mani la governance aziendale e cedono con grandi difficoltà il controllo a manager esterni. Questo è un punto sul quale lavorare.

Le nostre

ANALISI

Generazioni 2 e 3: come collaborare nella transizione

I 40/50enni sono nel mezzo tra il fondatore e la Gen Z che ha voglia di entrare in azienda.
Ricette e strategie di convivenza

Durante il passaggio di testimone in azienda c'è una generazione, tra tutte le altre, che la professoressa Michela Floris, docente di Economia e gestione delle imprese e di Management delle imprese familiari all'Università degli studi di Cagliari, definisce «sfortunata». È quella compresa tra i 40 e i 50 anni: «Schiacciata tra il senior, che è ancora motivato, e i figli giovani che spingono per entrare nell'impresa di famiglia». Come uscire dall'impasse? «Pazienza e umiltà per camminare fianco a fianco».



LE NUOVE GENERAZIONI COME POSSONO AFFRONTARE I CONFLITTI CON I SENIOR SEMPRE PRESENTI IN AZIENDA?

Partiamo dal presupposto che non ci sono ricette universali. La presenza in azienda del fondatore, che può avere settanta e più anni, può essere un elemento positivo perché porta alle nuove generazioni saggezza, sapere e la conoscenza approfondita dell'impresa. Quella che si trova più in difficoltà è la generazione "di mezzo", coloro che hanno circa 45-50 anni, perché a volte si trova bypassata dalla terza generazione, i nipoti dei fondatori, che hanno voglia di fare. Quindi: da un lato c'è il senior che è ancora motivato e ha la forza di andare avanti, e dall'altro i giovanissimi che spingono per entrare nell'impresa di famiglia. Si tratta di un caso complesso, perché più generazioni convivono fra loro e più conflitti emergono. Che cambiano in base al livello culturale di ogni singolo componente della famiglia e di come questo vive la realtà che lo circonda.

COSA DEVE FARE LA GENERAZIONE SCHIACCIATA TRA I DUE FRONTI?

Si deve rendere conto che il fondatore dell'impresa vive un senso di proprietà psicologica nei confronti di ciò che ha costruito, quasi l'impresa fosse per lui un altro figlio. I giovani devono rendersi conto che questa forma di possesso non potrà essere rimossa o spodestata. Ciò che dovranno fare è accettare, con estrema pazienza e umiltà, la situazione e dimostrare di poter essere in grado di gestire l'impresa di famiglia. Però senza rotture rispetto al passato. Nonostante io creda nelle rotture, perché hanno portato all'innovazione che conosciamo, queste possono creare squilibri e condurre ad un passaggio generazionale incompleto nel quale ci sarà sempre l'ombra di chi ha fondato l'impresa. E questa ombra non se ne va perché spesso, nelle imprese familiari, ad essere perseguiti non sono gli obiettivi di natura economica ma quelli di natura non economica. Quindi, la stabilità, l'unione e la pace familiare. In sintesi, le diverse generazioni devono imparare a camminare fianco a fianco per il bene dell'impresa sapendo che un passaggio generazionale potrà durare cinque anni ma anche venticinque o trenta. Poi, ci può essere l'imprenditore illuminato che se ne va in pensione e lascia tutto ai figli, però sappiamo bene che questo – soprattutto nelle piccole imprese – non accade.

CI SI DEVE MUOVERE A PICCOLI PASSI?

La nuova generazione deve capire quando sarà il momento adatto per fare un passo in più perché è ben diversa la capacità di adattamento tra un quarantenne e un ottantenne: quest'ultimo vive con difficoltà il fatto che il suo *modus operandi* e la sua impresa – creata a sua immagine e somiglianza – possa essere cambiata. Allora,



sta ai giovani chiedere una prima delega e le prime responsabilità su una piccola parte delle attività imprenditoriali per poi dimostrare i risultati delle loro decisioni. Anche sbagliando.

I CONFLITTI POSSONO PORTARE ALLA RINUNCIA DI CHI, INIZIALMENTE, ERA INTERESSATO AD ENTRARE IN AZIENDA?

Accade. E in quel momento l'andamento dell'impresa, entrata in un momento di stasi, assume la forma di una conca capovolta: dopo una fase di sviluppo e maturità subentra il declino. Che accade quando la nuova generazione, prima interessata al passaggio generazionale, decide di staccarsi dall'impresa. Fatto non negativo: a volte chi abbandona sceglie di aprire una nuova attività per dare vita ad un ecosistema imprenditoriale interessante, facendo tesoro di quell'aria di business respirata nell'azienda di famiglia. Se invece i figli non sono interessati ad entrare in azienda, e in questo caso vengono definiti "eredi passivi", si procede con la liquidazione delle quote secondo legge. Un altro passo positivo, perché questi giovani non hanno diritto di voto all'interno del consiglio di amministrazione, non decidono dell'andamento dell'azienda e quindi si evita un suo possibile declino. Infine, c'è il caso in cui il figlio o la figlia, seppur molto interessati al passaggio generazionale, hanno le ali tarpate e lasciano la presa. Con la perdita di un patrimonio non solo produttivo, ma anche sociale e culturale, che è importante per tutti.

PUÒ ANCHE ACCADERE CHE SI ASSISTA AD UN PASSAGGIO GENERAZIONALE INCOMPLETO?

Capita, a volte, quando gli eredi si impongono e vogliono scavalcare, o esautorare dal trono, il fondatore dell'azienda. Si tratta di una scelta che non appaga perché alle spalle di questi giovani ci sarà sempre l'ombra del padre e tanti "se avessi": se avessi sbagliato, se avessi aspettato, se avessi rispettato la sua esperienza. Da qui il passaggio generazionale incompleto che si verifica anche quando il fondatore viene a mancare improvvisamente, oppure lascia l'impresa senza che la nuova generazione sia pronta a prenderne le redini. Allora subentrano ancora i "se avessi", oppure i "cosa avrebbe fatto" il padre o il nonno. Il conflitto è fondamentale perché permette ad entrambe le generazioni di mettersi alla prova e di rispondere ad una prima domanda: fino a che punto sei capace di trovare la risposta giusta non per te stesso, ma per la nostra impresa?