

Corso di *Economia Aziendale*

a.a. 2008-2009



# Il passaggio generazionale nelle aziende

---

***Sergio Paternostro***

*Università degli Studi di Siena*

*Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali*

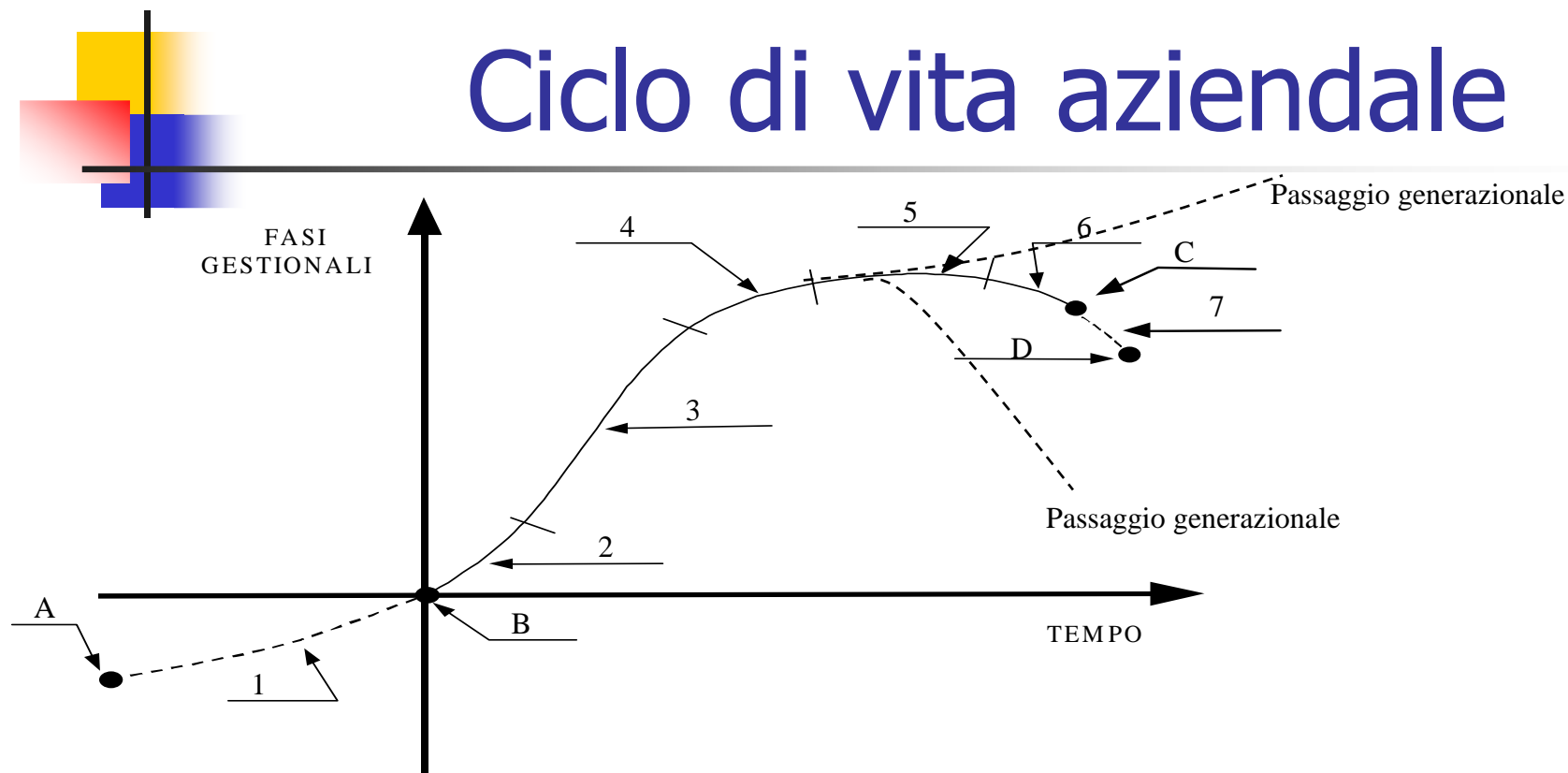


# AGENDA

---

- Introduzione
- Alcuni dati riguardanti il fenomeno
- Il processo di successione
- Problemi e possibili soluzioni

# Ciclo di vita aziendale



- Momenti**
- A. *Concepimento dell'idea*
  - B. *Nascita*
  - C. *Cessazione*
  - D. *Dissoluzione*

- Fasi**
- 1. *Gestazione o incubazione*
  - 2. *Avvio o decollo*
  - 3. *Crescita o sviluppo*
  - 4. *Maturità o stallo*
  - 5. *Crisi*
  - 6. *Declino o decadenza*
  - 7. *Dissolvenza*



# Alcuni dati

---

Il passaggio generazionale in Italia:

- Il 60% degli imprenditori ha più di 60 anni
- Nei prossimi 10 anni il 40% delle aziende affronterà il passaggio generazionale
- Il 68% degli imprenditori manifesta l'intenzione di lasciare l'azienda ad un familiare
- L'80% degli imprenditori considerano il passaggio generazionale un fenomeno gestibile con grandi difficoltà o impossibile da gestire



## Alcuni dati

---

- Il 24% delle aziende sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione
- Il 14% sopravvive alla terza generazione

*La prima generazione crea e sviluppa, la seconda continua e la terza distrugge*

*Il nonno è imprenditore, il figlio è ingegnere e il nipote poeta*



# Il passaggio generazionale

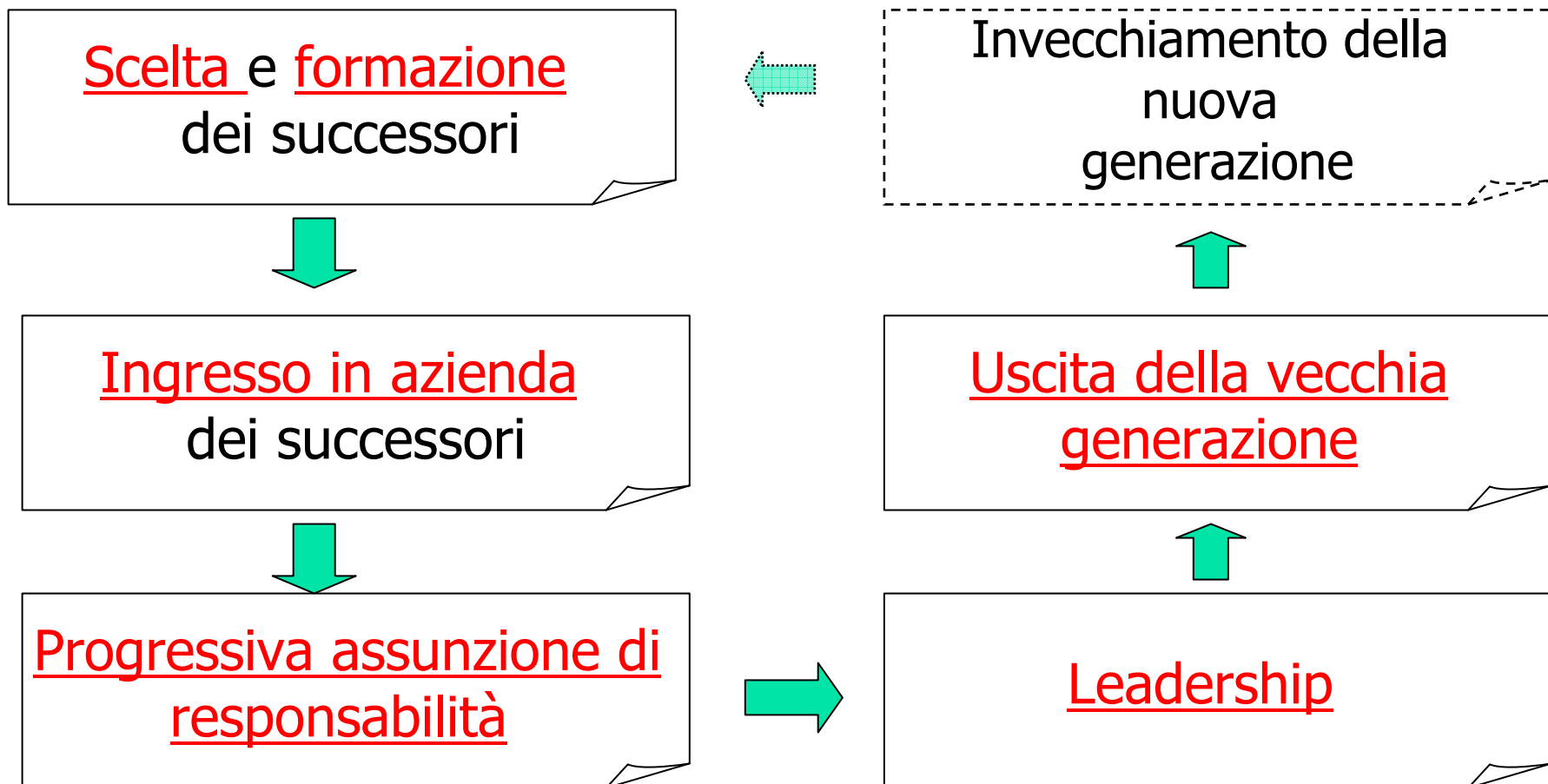
---

## Definizione:

*Il trasferimento della proprietà e del controllo di un'azienda da una generazione all'altra sia che i soggetti coinvolti appartengano alla stessa famiglia sia che appartengano a famiglie diverse*

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Ricambio intra-familiare | 60% |
| Ricambio extra-familiare | 40% |

# Il processo di successione

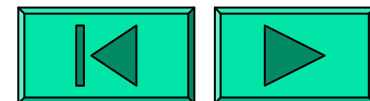




# Scelta del successore

---

- Logica monarchica: successione a favore di un solo erede
- Logica maschilista o femminista: successione a favore dei soli eredi maschi o femmine
- Logica parlamentare: successione a favore di tutti gli eredi
- Capacità degli eredi: successione a favore di chi manifesta le migliori qualità



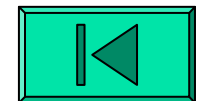




# Formazione dei successori

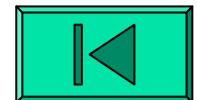
---

- Scelta degli studi da seguire (che tipo di studi? Laurea universitaria ? Formazione post-laurea?)
- Esperienza in altre aziende ? (confronto con altre culture imprenditoriali; apprendimento non inquinato dall'essere "figli di imprenditori"; acquisizione di technicalità gestionali)
- Esperienza in incognito in aziende collegate alla famiglia?



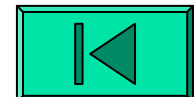
# Ingresso in azienda dei successori

- Sentito spesso come dovere morale nei confronti dei genitori che hanno consentito un tenore di vita elevato
- Spesso caratterizzato dalla voglia di non deludere le aspettative
- Evitare di imporre al successore lo stesso percorso dei predecessori (ogni soggetto è diverso; l'azienda è cambiata)
- Difficile trasferimento dei saperi a causa delle conoscenze tacite



# Progressiva assunzione di responsabilità

- Il successore inizia ad assumere responsabilità di tipo decisionale
- Affiancamento (implicito o esplicito) da parte di un tutor a cui è affidata la crescita del successore
- Coesistenza tra generazioni può creare conflitti

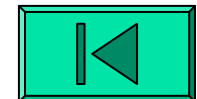




# Leadership

---

- Leadership formale o sostanziale ?
- Assunzione graduale della leadership o passaggio improvviso ed integrale ?
- Un'esperienza vissuta: Soichiro Honda

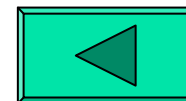
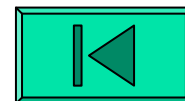




# Soichiro Honda

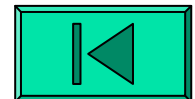
---

*“ Per abituare i giovani a prendere decisioni senza di me, negli ultimi anni in cui ero Presidente del Consiglio di amministrazione, non partecipavo alle riunioni. Mi riferivano cosa avevano deciso e se non ero d'accordo chiedevo loro di tornare a discutere.”*



# Uscita della vecchia generazione

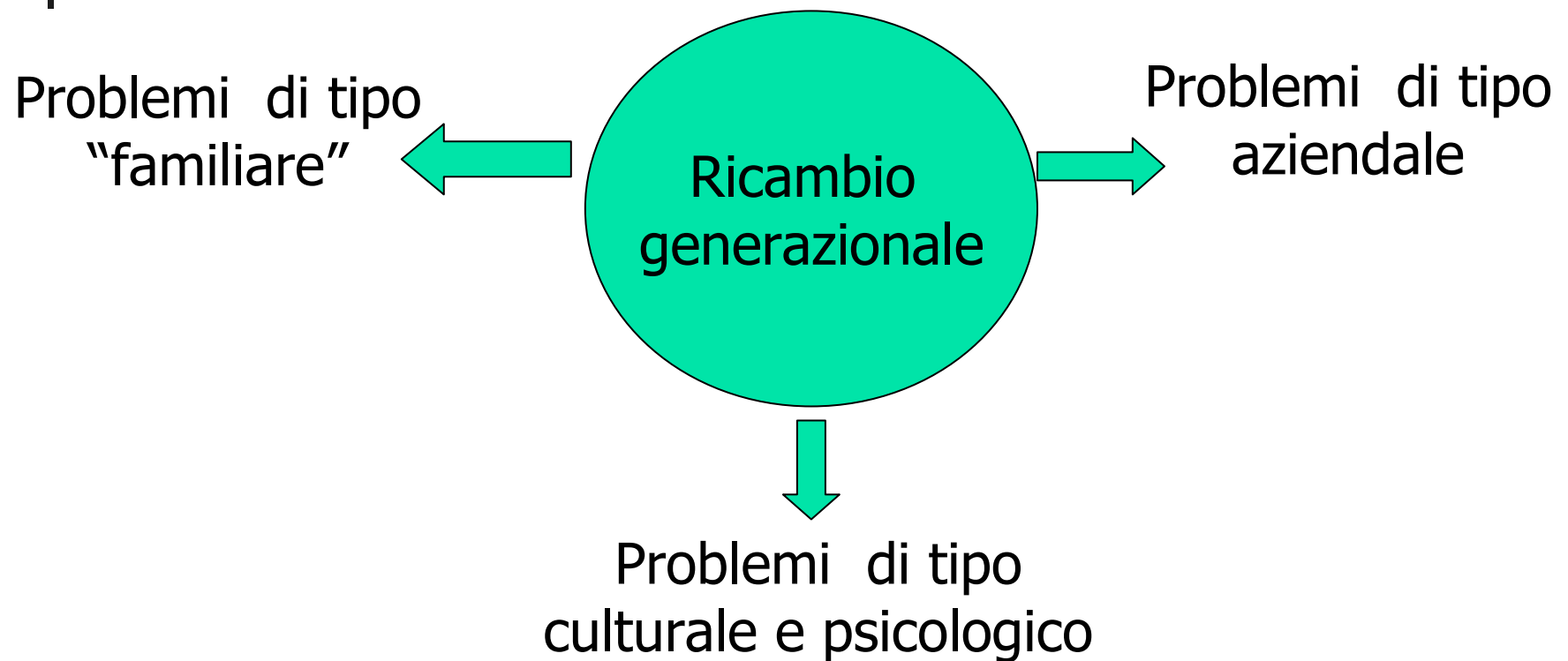
- L'azienda viene lasciata integralmente nelle mani dei giovani
- L'uscita si limita spesso alla sola operatività (la vecchia generazione rimane un punto di riferimento per le scelte di particolare rilevanza)
- Il più delle volte l'uscita della vecchia generazione non avviene prima della morte naturale dell'imprenditore





# Criticità principali

---





# Problemi familiari

---

- Numero degli eredi (nessuno; uno; più di uno)
- Rapporto azienda-famiglia



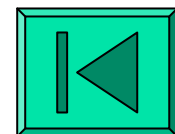


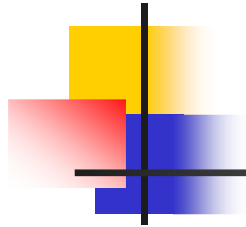
# Rapporto azienda-famiglia

---

Diverse opzioni:

1. Azienda vista come fonte di occupazione per i membri della famiglia (si demotivano le forze valide e si inseriscono persone con scarse capacità ed attitudini)
2. Azienda come strumento per risolvere conflitti e mantenere l'unità familiare (si utilizzano principi tipici di una famiglia per gestire l'azienda)
3. Azienda è vista come un organismo autonomo e distinto rispetto la famiglia (le scelte relative alla successione sono orientate a garantire continuità)





# Problemi familiari

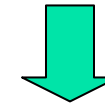
Possibili soluzioni dei problemi legati ai rapporti azienda-famiglia:

Consiglio di famiglia

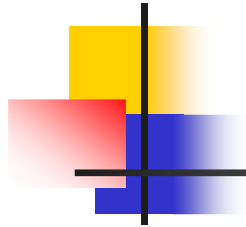


- Ruolo decisionale
- Ruolo formativo
- Ruolo informativo e comunicativo

Patto di famiglia



- Definisce i valori guida della successione
- Stabilisce le regole della successione
- Indica le attività da svolgere



# Problemi di tipo aziendale

---

- Visione dell'azienda (cosa propria da cui trarre i maggiori benefici o organismo sociale)
- Stadio del ciclo di vita (crescita; maturità; declino)
- Dimensione e complessità aziendale
- Necessità di competenze tecniche specifiche



# Problemi di tipo aziendale

---

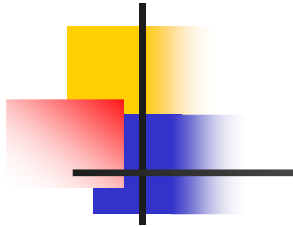
Possibili soluzioni:

## **Piano strategico di successione**



- Piano articolato di attività riguardante le diverse aree aziendali per guidare adeguatamente il ricambio generazionale in azienda assicurando la continuità imprenditoriale
- Check-up aziendale con l'individuazione delle principali criticità ed indicazione delle possibili soluzioni

# Problemi di tipo culturale e psicologico



Guarda il "dottorino"... Avrà anche il master ma non sa proprio dove mettere le mani in officina!

Lo dicevo io ... meno tempo sui libri e di più in azienda e oggi mio figlio saprebbe che fare!

Che confusione ... per fortuna che io ho in testa tutto e so come far girare la baracca!

Business intelligence, BSC, supply chain, knowledge managent, ABM, magazzino automatizzato, budgeting....e come pensano che abbiamo fatto fino ad oggi?

# Problemi di tipo culturale e psicologico



---

Possibili soluzioni:

- Atteggiamento di umiltà
- Atteggiamento di ascolto
- Ricerca del positivo in ogni situazione