

Dipartimento di  
Impresa e  
Management

Cattedra di Management and Governance of Family Firms

# **La pianificazione del passaggio generazionale nelle imprese familiari nell'ottica del comportamento organizzativo**

Prof. Fabio Corsico

RELATORE

Prof. Donato Iacovone

CORRELATORE

Lorenzo Censi 704561

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

INTRODUZIONE .....	1
CAPITOLO 1: UNA PANORAMICA SULLE IMPRESE FAMILIARI .....	2
<b>1.1 La problematica definizione del family business .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 I punti di forza e di debolezza nell'ottica dell'agency theory .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 L'orientamento di lungo periodo .....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Il patient capital .....	6
1.3.2 Altri aspetti dell'orientamento a lungo termine.....	7
<b>1.4 Le risorse inimitabili dell'impresa familiare.....</b>	<b>7</b>
1.4.1 Una commistione di più capitali .....	7
1.4.2 L'essere famiglia .....	10
<b>1.5 Le fragilità dell'impresa familiare .....</b>	<b>11</b>
1.5.1 L'avversione al rischio .....	11
1.5.2 Il nepotismo manageriale e la selezione avversa .....	12
1.5.3 Il difficile rapporto tra business e famiglia .....	13
1.5.4 La difficoltà nel diversificare.....	15
1.5.5 Introduzione alle criticità del passaggio generazionale.....	15
CAPITOLO 2: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE.....	17
<b>2.1 Il fondatore.....</b>	<b>17</b>
2.1.1 La trasmissione dei valori .....	19
2.1.2 Il fondatore deve farsi da parte .....	20
<b>2.2 Il passaggio generazionale.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Due generazioni a confronto .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Il passaggio di consegne .....</b>	<b>25</b>
CAPITOLO 3: L'IMPORTANZA DELLA PIANIFICAZIONE.....	28
<b>3.1 Una fase propedeutica alla pianificazione .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 La pianificazione strategica .....</b>	<b>32</b>
3.2.1 La pianificazione strategica aziendale .....	32
3.2.2 Il regolamento della famiglia .....	33
3.2.3 Il piano strategico patrimoniale .....	36
<b>3.3 L'impatto sugli stakeholder e degli stakeholder .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Le relazioni interne ed esterne.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Gli elementi alla base di un passaggio generazionale riuscito .....</b>	<b>39</b>
3.5.1 La pianificazione per un passaggio generazionale di successo .....	40

<b>3.5.2 La concentrazione della proprietà nelle mani di pochi</b> .....	42
<b>3.5.3 Il ruolo chiave di principi e regole</b> .....	43
<b>3.6 Il successore</b> .....	43
<b>3.6.1 Le idee dei discendenti</b> .....	45
<b>3.6.2 Alcune tipologie di successore</b> .....	46
<b>CAPITOLO 4: IBI, IL PUNTO DI VISTA DELLA POTENZIALE SUCCEDITRICE</b> .....	52
<b>4.1 L’Istituto Biochimico Italiano G.Lorenzini</b> .....	52
<b>4.2 Una storia ultracentenaria e quattro passaggi generazionali</b> .....	53
<b>4.3 L’intervista a Franziska Khevenhueller</b> .....	54
<b>CAPITOLO 5: IL GRUPPO GESA, IL PUNTO DI VISTA DEL PREDECESSORE</b> .....	67
<b>5.1 Una storia lunga mezzo secolo</b> .....	67
<b>5.2 L’intervista al fondatore: Gino Cruciani racconta come ha pianificato il passaggio generazionale</b> .....	68
<b>5.3 Riflessioni sull’intervista</b> .....	73
<b>CAPITOLO 6: MARINI IMPIANTI, IL PUNTO DI VISTA DEL FONDATORE E AMMINISTRATORE UNICO</b> .	74
<b>6.1 Marini Impianti e la pianificazione della successione</b> .....	74
<b>6.2 L’intervista a Massimiliano Marini</b> .....	74
<b>6.3 Il punto sull’intervista</b> .....	80
<b>CONCLUSIONE</b> .....	83

## INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è l'analisi del passaggio generazionale nelle imprese familiari, l'attenzione di chi scrive si è focalizzata sull'analisi del perché molti business familiari a seguito del passaggio generazionale vadano incontro a gravi e spesso irreparabili crisi, tali da compromettere la continuità aziendale. Nel primo capitolo si è fatta una panoramica sulle imprese familiari nel tentativo di definirle e di cogliere quali caratteristiche le contraddistinguono rispetto alle public company, perseguendo questo obiettivo si è avuto modo di intercettare quali aspetti costituiscono i punti di forza delle imprese familiari e sono alla base del vantaggio competitivo che si traduce in migliori risultati rispetto alle altre imprese specialmente nelle prime generazioni, e quali invece sono i punti di debolezza che ne limitano la crescita e aumentano la possibilità che scompaiano nel corso di qualche generazione. Si è riscontrata una certa frequenza nel ricondurre il fallimento aziendale alla successione, per questa via si sono andate ad analizzare senza ambizione di esaustività quali siano le criticità che emergono con il passaggio generazionale e che rendono questa fase tanto delicata. Una volta chiare le difficoltà della successione analizzate nel secondo capitolo, nel terzo si sono ricercate le modalità che potrebbero permettere di affrontare il passaggio generazionale nel modo meno traumatico possibile, attraverso dati ed analisi che provengono sia dalla letteratura che da evidenze empiriche si è arrivati a concludere che il miglior modo per garantire una successione "sana" sia mettere in atto un'accurata pianificazione. Così nel terzo capitolo, l'ultimo prettamente teorico della tesi, si è andati ad approfondire più nel concreto cosa significhi pianificare un passaggio generazionale e come intervenire per prevenire, scongiurare, o dove non è possibile, affrontare le criticità di tale fase. E' bene avvisare il lettore che il taglio con cui si è deciso di analizzare e sottolineare l'importanza della pianificazione è quello della disciplina che prende il nome di "organizational behaviour", apparirà infatti evidente come il focus sia sempre puntato sugli aspetti relazionali e comportamentali degli attori in gioco, si sono andate a studiare quanto incidano la componente attitudinale e psicologica del fondatore e del successore sulla buona riuscita del passaggio generazionale. Negli ultimi capitoli attraverso tre interviste si riportano punti di vista diversi rispetto alla pianificazione del passaggio generazionale: nel quarto attraverso le parole di Franziska Khevenhueller dell'Istituto Biochimico Italiano si osserva quello di una potenziale succeditrice, nel quinto ci si sposta su quello di Gino Cruciani che ci offre la visione di un predecessore che ha ormai lasciato con successo le redini del Gruppo Gesa a suo figlio Paolo, nell'ultimo capitolo invece si riporta il punto di vista di Massimiliano Marini di Marini Impianti Industriali che ancora nel vivo della sua carriera ci racconta come la pianificazione possa iniziare molto prima rispetto al momento dell'effettivo passaggio.

# CAPITOLO 1: UNA PANORAMICA SULLE IMPRESE FAMILIARI

## 1.1 La problematica definizione del family business

Il family business ha un ruolo di primo piano nel contesto economico nazionale articolato in un sistema di numerose piccole e medie imprese a gestione familiare, ma non solo, costituisce la forma organizzativa più diffusa a livello globale. Ad oggi non esiste un'univoca definizione di impresa familiare, questa difficoltà è data dalla numerosità ed eterogeneità delle stesse, perciò diviene assai arduo svolgere analisi empiriche che garantiscano una certa omogeneità nei risultati e quindi una accettazione e rappresentazione univoca degli stessi<sup>1</sup>. E' dagli anni Sessanta che si è iniziata ad analizzare la natura dei business di famiglia, specialmente per quel che attiene la caratterizzante commistione tra quelli che sono gli aspetti cosiddetti "razionali"<sup>2</sup> (con cui si vuole intendere la particolare attenzione rivolta esclusivamente ai risultati di gestione) e quelle peculiarità definite invece "non razionali"<sup>3</sup> con cui si intendono i legami parentali e tutti quegli aspetti più emozionali alla quale si era soliti accompagnare un'accezione negativa e penalizzante rispetto al primario obiettivo del raggiungimento di soddisfacenti risultati economici. Dagli anni Ottanta si è sentita con più decisione la necessità di creare una linea di demarcazione effettiva tra quelle che potevano intendersi come imprese familiari, allo scopo di coglierne in maniera inequivocabile le caratteristiche proprie, così al fine di attribuire delle chiare peculiarità ai family business, negli anni Novanta è iniziato un processo di clusterizzazione. L'insieme delle tecniche adoperate possono essere ricondotte a due approcci<sup>4</sup>, il primo approccio si rivolge a quella che è la struttura organizzativa e di governance "structure-based approach", il secondo cosiddetto "intention-based approach" invece si apre maggiormente all'analisi del rapporto tra i familiari e il business di riferimento. Lo "structure based approach" è sicuramente utilizzabile più facilmente non richiedendo indagini personali e prestandosi dunque meglio ad analisi empiriche, inoltre permette di cogliere direttamente i due elementi cardine della famiglia e del management. Alla famiglia viene richiesto che la proprietà sia concentrata ad un livello tale da essere in grado di garantire il controllo di quelle che sono le attività aziendali da parte dei soggetti appartenenti alla famiglia. Al management nella sua accezione più generica si richiede che i discendenti o il fondatore stesso siano parte attiva nei processi decisionali, se nelle suddette condizioni si è d'accordo nel considerare abbastanza univocamente come impresa familiare quella che ha come principale azionista il nucleo e altri membri coinvolti nella gestione, spostandoci in una condizione meno rigorosa le differenze di vedute potrebbero presto emergere, si pensi alla situazione in cui una singola persona è principale azionista, già questa condizione potrebbe trovare taluni in disaccordo nel

---

<sup>1</sup> Smyrnios et al., (1998)

<sup>2</sup> Calder (1961)

<sup>3</sup> Donnelley (1964)

<sup>4</sup> Litz, (1995); Westhead (1997)

definire il business familiare<sup>5</sup>. Di diverso avviso sono coloro che ritengono familiare anche il modello di “sole proprietorship”<sup>6</sup>, questa valutazione nasce dalla considerazione che in quasi la totalità dei casi sono poi assunti parenti ed affini come dipendenti. Tornando al secondo approccio “intention based”, come già detto, è di sicura più complicata applicazione empirica, tale difficoltà nasce sia dalla soggettività che dalla discrezionalità con cui viene applicato, infatti tale approccio va proprio ad indagare quale sia l’impatto della famiglia e delle dinamiche familiari su obiettivi, decisioni e strategie; va poi anche ad indagare l’orientamento dei singoli familiari nei confronti del business.<sup>7</sup> Nell’intention based si vede la necessità che la famiglia, intesa come coalizione dominante, persegua la sua mission (creare valore nel tempo) incidendo in maniera diretta o indiretta, quindi attraverso membri in ruoli gestionali o attraverso la “sola” proprietà, facendosi così garante della sopravvivenza nel tempo e preparando la successione della generazione che segue.<sup>8</sup> Si può quindi dedurre che per utilizzare tale approccio è necessario avere informazioni che si possono ottenere esclusivamente in maniera diretta dalla compagine come ad esempio il rapporto di ciascun membro con il business di riferimento, la condivisione dei valori familiari e delle linee guida e ancora se sia condivisa la volontà di trasmettere l’impresa ai discendenti; è proprio la difficoltà nell’ottenere le suddette informazioni che rende l’intention based approach di complicata applicazione. Da quanto finora discusso appare chiaro che nella realtà dei fatti non sia possibile utilizzare i due approcci del tutto separatamente, anzi si può affermare che l’utilizzo di uno dei due modelli comporti anche quello dell’altro, riprendendo l’esempio analizzato in precedenza in cui il fondatore è l’azionista di riferimento e il management è costituito dai discendenti, seguendo in maniera rigorosa lo structure based non si può non concludere che ci si trovi a che fare con un business di famiglia, ma anche l’intention based non potrà fare altro che concludere la stessa cosa, infatti il controllo esercitato dai discendenti rappresenta un chiaro segnale di continuità e viene da supporre che il fondatore sia propenso a cedere presto o tardi la propria quota, e quindi la proprietà, ai discendenti. Dall’esigenza di far convivere i due approcci finora analizzati sono state sviluppate tre definizioni<sup>9</sup> in ottica stretta, media e ampia di impresa familiare in modo da tener conto sia delle caratteristiche più meramente oggettive che quelle soggettive (più affini alla sfera emotiva e valoriale). La definizione meno stringente e quindi quella definita dagli studiosi come “ampia” richiede esclusivamente un qualche controllo da parte della famiglia sulle decisioni e quindi la presenza di un certo grado di coinvolgimento. La definizione “media” vede necessarie due ulteriori condizioni, che vi sia un coinvolgimento diretto della compagine familiare nel management e la volontà di trasferire il business alla generazione seguente. La definizione “stretta” richiede la convivenza nella gestione societaria di più generazioni; è interessante evidenziare come man mano che le definizioni divengono più stringenti cresce il

---

<sup>5</sup> Davis (1983); Carsrud (1994)

<sup>6</sup> Astrachan, Shanker (2003)

<sup>7</sup> Chua et al. (1999)

<sup>8</sup> Lyman (1991); Litz (1995)

<sup>9</sup> Astrachan, Shanker (2003)

peso che si attribuisce all'intention e alla vision, in particolare relativamente a quest'ultima, l'idea di trasferire il controllo familiare di generazione in generazione. Inquadrare entro tali schemi l'idea di impresa familiare sicuramente ne facilita l'analisi e l'indagine per quel che riguarda il confronto rispetto ciò che non rientra nei confini rigidi dell'impresa familiare forniti da Astrachan e Shanker, dall'altro lato però presta il fianco a pericolose distorsioni conseguenza della dicotomia tra ciò che viene ritenuto business di famiglia e ciò che non lo è, la prima immediata trappola sta nel sottovalutare e nel non riuscire a cogliere aspetti del business che meriterebbero di essere analizzati<sup>10</sup>. Proprio al fine di sfuggire a questa pericolosa dicotomia nei primi anni del Nuovo Millennio gli studiosi hanno capito che per definire un'impresa come familiare non poteva solo andarsi ad analizzare la quantità di elementi che la rendono tale<sup>11</sup>, ma si va progressivamente ad intendere l'impresa come un "continuum" in cui a rilevare diventa l'intensità degli elementi caratterizzanti. Quindi, in consonanza con la più recente definizione, si richiede anzitutto di andare ad individuare quelli che sono gli elementi che ne fanno un'impresa familiare e che quindi la qualificano come tale, in un secondo momento si vanno a ricercare quegli strumenti che possano garantire la misurazione del grado di family involvement. Sono tre le grandezze che Astrachan inquadra per definire un family business:

1) La "cultura" esprime il grado di impegno profuso dai componenti della famiglia per raggiungere risultati economici che siano i più elevati possibili, più propriamente per cultura però si intende il grado di sovrapposizione che c'è tra i valori della famiglia e quelli dell'azienda, quindi quanto la prima è stata in grado di trasferirli alla seconda attraverso un'aperta condivisione. La cultura la si può definire come il risultato dei valori personali del fondatore<sup>12</sup> che nel tempo sono stati accettati e tramandati tra i discendenti e nell'organizzazione, la cultura dipende poi dalla storia dell'impresa, quindi i successi che la stessa ha ottenuto nel tempo e i periodi di crisi superati che ne hanno cristallizzato e rafforzato i valori anche sotto forma di miti e verità rilevate; tra i numerosissimi fattori che incidono sulla cultura appare opportuno citare ancora la Nazione e il settore in cui il business si è sviluppato.

2) L' "experience" rappresenta il grado di commistione di più generazioni nella gestione aziendale e quanto effettivamente ciascuna dia un effettivo apporto, è quella che più propriamente prende il nome di "resource provision"<sup>13</sup> con la quale si intendono ad esempio i dialoghi tra genitori e figli o il grado di ulteriore imprenditorialità che i figli riescono ad apportare all'impresa.

3) Il "power" si limita ad analizzare con quanta intensità i familiari siano coinvolti nella proprietà e gestione, quindi se gli stessi sono da ritenere coinvolti solamente in maniera formale oppure se vi sia un impegno attivo.

---

<sup>10</sup> Fletcher (2001)

<sup>11</sup> Astrachan (2002)

<sup>12</sup> Zahra et al. (2004)

<sup>13</sup> Corbetta, Salvato (2004)

Nel 2005<sup>14</sup> per la prima volta viene dato un taglio pratico nella misurazione dell'imprenditorialità familiare attraverso la misurazione delle tre grandezze mediante analisi fattoriale, in prima battuta si sono andate ad individuare quelle variabili che si riteneva impattassero sulle sopracitate grandezze e poi attraverso un questionario somministrato a campione si è calcolato il peso di ciascuna delle tre grandezze.

## **1.2 I punti di forza e di debolezza nell'ottica dell'agency theory**

L'impresa familiare è stata analizzata nell'ambito dell'agency theory come soluzione al problema di quella che viene definita "proprietà diffusa", quindi in relazione ai gravosi costi di agenzia, con questo termine si intende "un contratto in base al quale una o più persone (principale) obbligano un'altra persona (agente) a ricoprire per suo conto una data mansione, che implica una delega di potere all'agente".<sup>15</sup> Continuando ad analizzare il family business in relazione all'agency theory saltano subito all'occhio alcuni vantaggi, il primo consiste nel fatto che l'intenso coinvolgimento della famiglia sia a livello di proprietà che di controllo va a garantire quantomeno una decisa e costante attività di monitoraggio sul management nel momento in cui i membri stessi della famiglia non ne siano già parte attiva. Da quanto detto discende che in questo modo sarà drasticamente ridotta l'occasione per i manager esterni al nucleo familiare di assumere comportamenti opportunistici, viene così garantito l'allineamento degli obiettivi tra proprietà e controllo. Ancora nella chiave di lettura dell'agency theory bisogna però menzionare alcuni punti di debolezza, viene facile da pensare che familiari in ruoli di controllo solo per essere tali e non accompagnati da un'adeguata preparazione possano ostacolare il raggiungimento di soddisfacenti risultati economici<sup>16</sup>, c'è da considerare un ulteriore aspetto, la concentrazione che si viene a creare nelle mani della proprietà va ad indebolire il ruolo regolatore che viene svolto dal mercato quando ci si riferisce ad imprese pubbliche. Quindi, facendo il punto, se la fonte dei costi di agenzia è la separazione tra proprietà e controllo, la loro sovrapposizione fa da sostituto ai comuni strumenti di riduzione dei costi d'agenzia, volendone citare solo alcuni si può rammentare il consiglio d'amministrazione, l'essere competitivi nel mercato dei prodotti o la presenza di un valido mercato dei manager.

## **1.3 L'orientamento di lungo periodo**

L'orientamento di lungo periodo è considerato come il principale fattore di vantaggio dell'impresa familiare, questa attitudine nasce dalla volontà di mantenere la proprietà nel tempo e quindi di lasciare il business in eredità ai discendenti<sup>17</sup>, un business che al momento del passaggio generazionale sia il più solido e florido possibile. Da tenere in considerazione è anche l'amore che il fondatore nutre per la sua creatura nella quale ha speso tante energie e risorse che la rendono un qualcosa da salvaguardare e conservare per i propri figli,

---

<sup>14</sup> Klein et al. (2005)

<sup>15</sup> Jensen, Meckling (1976)

<sup>16</sup> Morck et al. (1988)

<sup>17</sup> Corbetta (2005)



tant'è che spesso viene percepito come un disonore e danno reputazionale l'idea di cedere l'impresa o ancor peggio di andare incontro ad un dissesto aziendale.

### **1.3.1 Il patient capital**

Volendo dare un taglio più pratico all'orientamento di lungo periodo è doveroso sottolineare il concetto di "capitale paziente", con cui si intende il capitale apportato dai proprietari nel tentativo di bilanciare i loro attuali ritorni con il valore a lungo termine e la continuazione di una tradizione imprenditoriale di famiglia<sup>18</sup>. In un contesto aziendale familiare, il capitale paziente ha un significato più ampio: incorpora tutto il capitale e il sudore versati in un business da generazioni di proprietari di family business e rappresenta molto di più del valore materiale dell'equity. Il capitale paziente fornisce inoltre alle imprese familiari il beneficio finanziario tangibile di una struttura patrimoniale stabile che consente loro di resistere ai cicli finanziari a breve termine. È importante non sottovalutare l'importanza del capitale immateriale, l'armonia familiare e l'impegno nei confronti dei valori, i quali hanno effetti tangibili sul valore degli azionisti e danno alle imprese familiari un vantaggio competitivo che le imprese non familiari semplicemente non possono eguagliare. Le aziende familiari devono affrontare grandi sfide che richiedono liquidità come transizioni aziendali, transizioni di proprietà e transizioni generazionali<sup>19</sup>. Ognuno di questi cambiamenti richiede un investimento di capitale significativo. Un'azienda in via di sviluppo e una famiglia sperimentano molteplici sfide di liquidità e capitale; la crescita richiede capitale, può essere difficile per le imprese familiari acquisire il capitale necessario al di fuori dell'azienda. I prestatori tradizionali, come le banche, non hanno la necessaria comprensione delle imprese familiari e sono spesso riluttanti a prorogare i prestiti. Il private equity o gli investitori di capitale di rischio in genere richiedono un capitale proprio significativo in un'azienda e si concentrano su elevati rendimenti a breve termine che sono in contrasto con la visione a lungo termine della maggior parte delle imprese familiari<sup>20</sup>. La soluzione? Accesso al capitale paziente di investitori che la pensano allo stesso modo, orientati alla partnership che si impegnano per la conservazione della tradizione aziendale di famiglia. Dall'altro lato dell'equazione, una corretta gestione della ricchezza familiare richiede una diversificazione al di fuori dell'azienda familiare e il sistema del "patient capital" consente ai gestori patrimoniali di collaborare con partner azionari a lungo termine, affini e affidabili. La collaborazione delle famiglie con le famiglie non è un concetto nuovo, ma ci sono ragioni demografiche per questa tendenza in crescita. La transizione generazionale "baby boom" si tradurrà nel passaggio di consegne di oltre 3 trilioni di dollari nel prossimo decennio. C'è anche un crescente disincanto nei confronti del modello di private equity; le alte commissioni e le prospettive a breve termine lasciano sofisticate imprese

---

<sup>18</sup> Deeg, Hardie, Maxfield (2016)

<sup>19</sup> De Visscher and Co. (2003)

<sup>20</sup> Hitt, Sirmon, Very (2007)

familiari multigenerazionali in cerca di partnership con altre aziende che la pensano allo stesso modo. La rotta di partenariato offre vantaggi tangibili a lungo termine. Le imprese familiari ottengono partner pazienti, culturalmente compatibili e disposti a prendere una visione a lungo termine verso il loro investimento. Gli accordi sono in genere flessibili e non hanno requisiti di controllo, il che significa che le famiglie mantengono il controllo sulle operazioni aziendali. Questo non vuol dire che l'approccio al capitale paziente non viene fornito con una propria serie di ostacoli. Le sfide comuni includono le difficoltà legate all'inclusione di estranei nella governance familiare, nell'adattamento culturale, nei termini di valutazione e nella compatibilità aziendale. Tuttavia, partecipare a una partnership di successo può significare affrontare problemi di liquidità, attingere all'esperienza di altri imprenditori familiari e migliorare le possibilità di successo nel superare le principali sfide aziendali.

### **1.3.2 Altri aspetti dell'orientamento a lungo termine**

Sicuramente va posto l'accento sul ruolo di garante, nel senso di figura di riferimento, svolto dalla famiglia rispetto ai portatori di interesse, che in ogni momento sanno con chi potersi interfacciare e dove bussare se si fanno necessari chiarimenti o si voglia meglio comprendere in che direzione si muove l'impresa, l'opportunità di un più agevole rapporto diretto con il decision maker può essere quindi decisivo nel calamitare risorse dall'esterno ispirandone la fiducia. Il fatto che ci sia una proprietà costante rende più semplice per gli investitori capire la filosofia che si muove dietro la gestione familiare, si vedono quindi tutelati nel senso di una maggiore stabilità e unitarietà strategica di cui certo le imprese pubbliche non possono farsi garanti a causa della maggiore rotazione del management e delle più frequenti operazioni di finanza straordinaria che le vedono protagoniste.

### **1.4 Le risorse inimitabili dell'impresa familiare**

Le risorse inimitabili dell'impresa familiare sono soprattutto intangibili, uniche ed irripetibili; alcune si sviluppano e consolidano con il passare del tempo all'interno di ciascuna impresa, altre sono parte del dna dell'imprenditore e già insite nell'idea imprenditoriale che ne ha permesso la nascita e l'affermazione. Le risorse inimitabili dell'impresa familiare per essere analizzate più nel dettaglio risulta utile suddividerle in "capitali".

#### **1.4.1 Una commistione di più capitali**

1) Il capitale informale: si intende il contributo che ciascun familiare decide di apportare all'impresa per un proprio sentimento di appartenenza, dunque non nell'idea di un'immediata remunerazione o ritorno economico. L'unicità e allo stesso tempo irripetibilità del capitale informale, specialmente quando ci si riferisce alla figura del "capo", deriva dalla semplice assunzione che gli esseri umani sono tutti diversi, ciascuno gode di una propria personalità intendendo con questo termine "le caratteristiche psicologiche

relativamente stabili dell'individuo"<sup>21</sup>, e di un modo di reagire a contingenze esterne che lo contraddistingue dagli altri, quest'ultimo aspetto si ricollega più propriamente alla sfera degli atteggiamenti. La personalità dell'individuo ed in generale il capitale informale assume un peso ed una rilevanza maggiore in situazioni poco strutturate che generalmente nella vita di un family business si traducono nella fase di avvio o in un periodo di crisi. Il capitale informale assume un ruolo decisivo nel dotare l'impresa di quelle qualità rare che consentono all'imprenditore di creare qualcosa di nuovo per un'impresa di successo, aspetti che saranno la base del potenziale vantaggio competitivo che la stessa sarà in grado di generare, concetto che si ricollega bene con l'idea di "entrepreneurial essence"<sup>22</sup>, per cogliere in pieno questo concetto risultano significative le parole di Walt Disney "Noi non abbiamo creato Disneyland per fare soldi, l'abbiamo creata per dare forma ai nostri sogni", Walt ha creato tutto questo applicando le sue qualità rare: la passione per la magia, la voglia di innovare, la volontà di sognare, il talento per il dettaglio, la voglia di vivere, la gentilezza d'animo. Sono queste qualità rare che applicate, hanno dato vita al processo di creazione di personaggi e storie che sono il motore che crea gli asset. La Disney ha sempre fatto, ad esempio, estremamente attenzione ad essere attrattiva per i talenti creativi; ha sempre voluto essere un posto di lavoro ambito e ha sempre gestito con estrema attenzione i rapporti con i potenziali collaboratori. La gentilezza e la passione di Walt sono state le qualità che hanno generato questo processo e il processo ha fatto in modo che i migliori talenti creativi ambissero a lavorare alla Disney.

2) Il capitale sociale: con questo termine si vuole intendere l'insieme di relazioni che si vengono a creare sia internamente all'impresa tra familiari, o tra familiari e dipendenti, o ancora tra familiari e portatori d'interessi sia con soggetti esterni alla compagine societaria. Sicuramente rispetto alle imprese non family le relazioni tra i proprietari e quindi tra familiari sono più intense, cadono così alcune delle formalità tipiche dell'Assemblea dei Soci, cui si sostituisce un maggior grado di affettività, si rendono così i rapporti umani più viscerali e ne viene facilitata tanto la possibilità di conflitti, quanto nella maggioranza dei casi la loro risoluzione. Il ruolo della famiglia diviene chiave anche nel trasferire ai soggetti esterni quel clima di familiarità e di affezione al business che diventa la base per avere dipendenti engaged e stimolati a dare il loro meglio, un fattore che incide favorevolmente sul livello di engagement sta nell'osservazione empirica che all'interno dell'impresa familiare i manager percepiscono una superiore attenzione e riconoscenza per gli sforzi profusi. Altro aspetto che si vuole sottolineare solo brevemente avendolo già citato in precedenza, sta nella maggior fiducia che gli stakeholders percepiscono nell'interfacciarsi con un'impresa familiare, i motivi principali sono prevalentemente due; il primo sta nella considerazione che la proprietà si mantiene costante nel tempo quindi si ha modo di conoscere la filosofia imprenditoriale e ci si sente così rassicurati che si mantenga tale nel tempo, considerando anche che le operazioni di finanza straordinaria sono più difficili

---

<sup>21</sup> Cattell (1981)

<sup>22</sup> Osborne (1980)

nelle imprese familiari. Il secondo aspetto sta nell'interfacciarsi più o meno costantemente con le stesse persone con cui si ha la possibilità di creare un rapporto di fiducia e di rispetto che può essere consolidato solo attraverso una proprietà costante.

3) Il capitale umano: per capitale umano si intende l'insieme del know how, delle conoscenze, delle capacità e delle potenzialità delle persone che compongono il quadro proprietario del family business. Il valore aggiunto deriva dal fatto che ciascun familiare ha modo di entrare a contatto con il family business sin dalla più tenera età, quindi di riuscire a coglierne per induzione il modo di approcciarsi allo stesso delle generazioni precedenti e quindi di farne propri in maniera per lo più inconsapevole i valori della famiglia. In un'accezione vasta di valore si vuole includere anche la filosofia e la strategia di investimento della famiglia, quindi, a differenza dei manager che entrano a far parte della struttura di governance di imprese sia family che non family, i quali devono vivere una prima fase di adattamento sia valoriale che strutturale, sociale ed organizzativo, i componenti della famiglia entrano già "adattati" e dotati delle competenze minime necessarie, quindi tranne rare occasioni saranno già completamente consonanti e risonanti con il contesto; aspetto quest'ultimo che favorisce nel senso di un più facile inserimento, ma d'altro canto impedisce quello che potrebbe essere il contributo apportato da un occhio totalmente vergine rispetto al contesto e quindi della possibilità di dotarsi di un nuovo punto di vista.

4) Il capitale finanziario: come già ampiamente sottolineato, l'impresa familiare vede tra le sue prerogative e come uno tra i maggiori fattori di vantaggio competitivo rispetto ai non family business, il concetto di "patient capital". Il family business si distingue per il mantenimento a lungo termine delle risorse all'interno dello stesso, questa attitudine svincola l'impresa dall'incombente pressione alla restituzione di cui soffrono le realtà che fanno ricorso in più larga misura a fonti di finanziamento esterne. Come evidente diventa più difficile cogliere le volatili opportunità che offre il mercato non potendo accedere nell'immediato alle risorse che sarebbero necessarie per realizzare l'investimento e questo aspetto può rallentare anche la velocità di crescita del business, tuttavia il fatto che la liquidità sia alimentata solo da fonti interne ne accresce in maniera esponenziale la solidità e una sana crescita del valore nell'ottica del lungo periodo<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Stewart, (2003); Schulze et al. (2001 e 2003)

## 1.4.2 L'essere famiglia

Per propria indole l'essere umano rispetto ai soggetti con cui è legato da legame parentale tende ad assumere comportamenti cooperativi finalizzati al mutuo vantaggio, termine con il quale si vuol fare riferimento al benessere reciproco raggiunto per mezzo dell'altrui sostegno, gli studiosi hanno definito questa attitudine con il termine *altruism*. Questa condizione nell'ottica dell'impresa familiare dovrebbe spingere gli individui ad operare al fine di ottenere un vantaggio comune e rivolto all'obiettivo di compiere azioni non finalizzate al mero interesse personale, ma indirizzate al bene comune della famiglia, e quindi all'impresa, nell'idea che il benessere di quest'ultima abbia un impatto diretto su quello della famiglia.<sup>24</sup> In sostanza affinché si crei un clima basato sulla fiducia volto al mutuo interesse è necessario che il vantaggio ed il bene comune venga anteposto alle esigenze personali, obiettivo che può essere coadiuvato certamente dal buon esempio delle figure più anziane, dalla storia dell'impresa e dalla trasmissione di valori anche sottoforma di miti, nel senso di "verità rivelate indiscutibili" che siano da incentivo al reciproco rispetto, alla lealtà, alla fiducia e all'onestà. Il fatto che nell'impresa familiare ci sia un genuino ed effettivo "altruism" e che nel concreto si instauri una solida fiducia reciproca potrebbe portare benefici diretti in termini di tempi e di costi d'agenzia, infatti i membri del nucleo non dovrebbero preoccuparsi che ci sia un totale allineamento degli interessi, non rendendo così necessarie costose e complicate verifiche.<sup>25</sup> Affinché quanto detto finora sia in toto efficace nel senso di una drastica riduzione dei costi d'agenzia va sottolineata l'importanza della cosiddetta *culture*<sup>26</sup>, termine dalla portata estremamente vasta con il quale si intende quell'insieme di valori rafforzati dal tempo e dalla storia dell'impresa che vengono condivisi tra tutti i membri della famiglia diventando guida ed indirizzo dei comportamenti delle persone nei confronti dell'impresa e dell'ambiente; è perciò indispensabile una sovrapposizione tra i valori individuali e lo stile di vita della persona con i valori e lo stile dell'impresa familiare. Infine va quantomeno citata l'influenza che apporta il fondatore, infatti nel momento in cui lo stesso è anche azionista principale si producono effetti che impattano sull'organizzazione e sui risultati aziendali direttamente apprezzabili osservando la performance aziendale<sup>27</sup>. Il vantaggio dipende generalmente dalla capacità di saper ispirare del fondatore, dalla capacità di saper cogliere nuove opportunità in presenza di una quantità limitata di risorse e dalla capacità di rendere competitivo il business individuando i giusti canali ed i giusti contatti. Il fondatore è poi la persona che più di ogni altra permette all'impresa di dotarsi di quelle risorse rare che sono alla base del vantaggio competitivo e che spesso vedono le proprie radici proprio nell'originaria idea imprenditoriale, il fondatore è inoltre il principale propulsore alla creazione e diffusione della "culture".

---

<sup>24</sup> Schulze et al. (2001 e 2003)

<sup>25</sup> Morck et al. (1988)

<sup>26</sup> Corbetta, Salvato (2004)

<sup>27</sup> Kelly et al. (2000)

## **1.5 Le fragilità dell'impresa familiare**

Dopo aver dato principalmente risalto ai punti di forza dell'impresa familiare è bene chiarire quante e quali siano le aree di fragilità e di vulnerabilità delle stesse. Se come sottolineato i business family sono generalmente caratterizzati da un orientamento al lungo termine di cui si è finora sottolineato come impatti sul detenere capitali sani che non vedono la continua incombenza di stingenti scadenze, è bene ora considerare l'altra faccia della medaglia.

### **1.5.1 L'avversione al rischio**

La maggioranza delle imprese familiari come confermato da numerosi studi<sup>28</sup> si contraddistingue per una considerevole avversione al rischio che di per sé non assume alcuna accezione, tuttavia è da considerare l'impatto negativo quando va a compromettere la possibilità di investimento senza un'adeguata valutazione delle prospettive di ritorno economico di ciascuno. Quindi un'eccessiva avversione al rischio va ad impattare direttamente sulla possibilità di attuare innovazioni di processo che vanno ad efficientare la gestione societaria, oltre questo aspetto occorre citare nuovamente il concetto di "patient capital" ponendo però in maggior risalto la considerazione che un più limitato accesso al capitale di rischio e di debito ovviamente preclude la possibilità di poter accedere a molte delle opportunità che il mercato offre, impattando per esempio sulle opportunità di internazionalizzazione dell'impresa. La conseguenza peggiore che deriva da un'eccessiva avversione al rischio e dal rifiuto aprioristico di investimento in nuove opportunità sta nel voler considerare il family business in una situazione ottimale e di elevata solidità, l'attenzione è così volta esclusivamente al mantenimento dello status quo<sup>29</sup>. Quello che Warren Buffet chiama l'ABC del decadimento delle imprese, dove ABC sta per arroganza, burocrazia e compiacenza, "quando questi tumori aziendali si manifestano, anche la più forte delle aziende può vacillare."<sup>30</sup>, ABC contiene i mattoni dell'alfabeto del fallimento aziendale, il più dannoso del trio è l'arroganza. È stata l'arroganza, più di ogni altro fattore, a causare la crisi bancaria. In ogni settore della vita l'arroganza è un difetto a carattere dannoso poiché mina le relazioni interpersonali, ma negli affari è potenzialmente letale. Un CEO che è arrogante ignorerà i consigli dei colleghi che potrebbero avere una visione migliore dei rischi che minacciano l'azienda, ciò porta a un cattivo processo decisionale, a un basso morale aziendale e alla perdita di contatto tra alti dirigenti e dipendenti. Distrugge la cultura della collegialità, delle opinioni e degli obiettivi condivisi, che è fondamentale per il funzionamento efficace di qualsiasi organizzazione. Una volta che un CEO si isola in una sala riunioni ha perso la sua capacità di guidare l'azienda in modo efficace, è importante che un Amministratore Delegato rimanga integrato nelle attività quotidiane dell'organizzazione, mescolandosi con i dipendenti, mantenendosi visibile e accessibile. Per quanto riguarda la seconda lettera di Buffett del suo

---

<sup>28</sup> Fernandez, Nieto (2005)

<sup>29</sup> Johnson, Mitton (2003)

<sup>30</sup> Buffett (2015)

alfabeto di "cancri aziendali" utilizza la lettera B per la burocrazia, la maggior parte delle persone riconosce l'effetto sclerotico della burocrazia sul governo, ma questo non significa che il settore privato sia immune a questa malattia paralizzante<sup>31</sup>. Il problema può effettivamente derivare dal successo, man mano che un'organizzazione cresce, la tentazione è quella di introdurre strati sempre più complessi di burocrazia per amministrarla. La burocrazia può diffondersi come il nodo giapponese, soffocando i meccanismi aziendali che intendeva facilitare. Il minimalismo burocratico creato da Buffett a Berkshire Hathaway, dove non ci sono nemmeno comitati, non può essere completamente replicato ovunque, ma non è impossibile pensare quantomeno di ispirarsi a tale modello, mantenendo la linea di comunicazione il più breve possibile. Nel suo rapporto Buffett ha anche detto: "La straordinaria delega di autorità attualmente esistente nel Berkshire è l'antidoto ideale alla burocrazia", si vuole sottolineare come l'AD ideale sia quello che ha il coraggio di delegare e quindi velocizzare le operazioni, cosicché non sia più necessario che ogni aspetto della gestione passi per la sua scrivania. Secondo Buffet anche le riunioni dovrebbero essere ragionevolmente brevi, ciascuno dovrebbe parlare solo della propria area di competenza e non si dovrebbe parlare per il solo gusto di farlo. La terza lettera di Buffett è la C di compiacenza ed è da considerare la più pericolosa, anche questa ha le sue radici nel successo passato. L'eccesso di fiducia dopo un periodo di crescita dei ricavi, espansione e aumento dei profitti può essere fatale, un buon CEO reagirà al successo cercando di migliorare ancora di più le prestazioni e diventando doppiamente attento ai rischi, mentre i manager devono trovare un equilibrio tra la cautela e il saper cogliere le opportunità, non deve esserci spazio per l'autocompiacimento. Warren Buffet dispensa sempre consigli in un linguaggio semplice, spiegando complesse transazioni finanziarie in termini di negozio all'angolo della strada, egli ha ricordato ai suoi investitori che giganti industriali come General Motors, IBM, Sears Roebuck e US Steel una volta sembravano inattaccabili, ma sono stati abbattuti dal comportamento distruttivo elencato nella sua ABC: arroganza, burocrazia e compiacenza.

### **1.5.2 Il nepotismo manageriale e la selezione avversa**

Vi è un forte ed appurato rischio che i manager delle imprese familiari siano meno competenti, talvolta anche di molto, rispetto ai manager delle imprese quotate di grandi dimensioni. L'aspetto che più direttamente impatta su questo problema è conseguenza prossima proprio del nepotismo familiare, nel senso che molti manager nelle imprese familiari non ricoprono un determinato ruolo sulla base della loro competenza, ma per il fatto di essere legati da un legame di parentela, questa è l'altra faccia della medaglia, o meglio, l'espressione patologica dell'altruismo che degenera in nepotismo, conseguenza della volontà di tramandare il controllo ai propri discendenti non considerando l'adeguatezza della loro preparazione<sup>32</sup>. Va tenuto da conto che nel momento in cui i manager esterni percepiscono che l'unico obiettivo della famiglia è quello di arricchirsi senza tenere nella dovuta considerazione la possibilità di accrescimento personale dei

---

<sup>31</sup> Gilbert (2015)

<sup>32</sup> Bennesen et al. (2006)

lavoratori, gli stessi faranno presto ad accorgersene ed i loro engagement e commitment decresceranno esponenzialmente impattando come ovvio sulla produttività ed i risultati in generale. Va considerato l'aspetto che in terminologia economica prende il nome di selezione avversa, dovuta in primis alla constatazione oggettiva che nei family business c'è una minore possibilità di fare carriera sia perché si tende a dare la precedenza ai familiari, sia perché la maggioranza delle imprese familiari sono accompagnate da minori dimensioni e quindi minori opportunità di scalare la gerarchia societaria. Questi aspetti portano i manager più preparati e quindi dotati di una superiore employability a rivolgersi preferenzialmente a società public di grandi dimensioni nelle quali vedono maggiori opportunità di crescita personale e di affermazione professionale. Rispetto a quanto avviene per le public company, nelle imprese familiari è più facile per gli aspiranti dipendenti attraverso lo strumento della selezione avversa nascondere quelle qualità che invece dovrebbero essere rilevanti nel processo di selezione. Si può ovviare a queste problematiche sicuramente attraverso un mercato del lavoro che sia efficiente, in cui l'impresa possa scegliere tra dipendenti che siano attratti dalle prospettive di carriera, oppure dal compenso o ancora dal brand per il quale lavorerebbero. Per una family firm, dunque, l'attrattività del mercato del lavoro è ridotta a causa delle limitazioni nel processo di recruiting dei soggetti che la obbliga a gestire il rischio di assumere soggetti poco qualificati (selezione avversa), rischio che a sua volta, impatta sui maggiori costi di monitoraggio dei dirigenti.

### **1.5.3 Il difficile rapporto tra business e famiglia**

Se come osservato la famiglia rappresenta un valore aggiunto nel trasferire le risorse e le qualità rare necessarie per ottenere un vantaggio competitivo, la stessa può determinare la prima crepa delle fragilità del business<sup>33</sup>. Se nella prima generazione c'è solo il fondatore e nella seconda la proprietà conta solo dei suoi figli, già dalla terza la situazione si complica, in quella che viene definita la generazione dei cugini il numero degli eredi inizierà ad essere parecchio elevato, da ciò discendono una serie di potenziali vulnerabilità per il family business. Anzitutto non sarà facile gestire il family business garantendo ad ognuno un uguale coinvolgimento, inoltre non è scontato che tutti i discendenti abbiano interesse ad essere coinvolti attivamente nel business. Bisogna fare un'importante distinzione tra coloro che sono proprietari e gestori e coloro che sono formalmente proprietari, magari partecipando anche al Consiglio di Amministrazione come rappresentanti di un certo ramo familiare; appare evidente come per i proprietari-gestori sia più facile maturare una forte affezione nei confronti dell'impresa e un interesse alla crescita della stessa, questo lo si nota ad esempio nel buon grado con cui decidono di reinvestire gli utili nella crescita dell'impresa, diversamente i proprietari "formali" sono interessati quasi unicamente alla distribuzione degli utili in relazione alla quota di partecipazione e quindi capita spesso che siano da ostacolo rispetto molti investimenti proposti<sup>34</sup>. Non è poi da escludere che litigi familiari portati all'esasperazione e quindi a questioni di

---

<sup>33</sup> Faccio et al. (2001)

<sup>34</sup> Claessens et al. (2002)



principio in cui avere ragione diventa più importante di risolvere il conflitto possano portare a dei muro contro muro tra familiari, non solo per questioni che hanno come punto l'oggetto della contesa su cui si era basato il contenzioso originario, ma che danno vita a dei meccanismi "occhio per occhio, dente per dente", nel momento in cui entrambi i contendenti detengono una grossa quota del business familiare può comportare anche delle paralisi decisionali. Un ulteriore problema che merita di essere osservato è la maggiore possibilità che si evidenzia nelle imprese familiari che membri della famiglia espropriano beni o ricchezze all'impresa per un proprio interesse personale e quindi a danno degli altri azionisti, numerosi studi<sup>35</sup> confermano che la possibilità che avvenga l'esproprio aumenta al ridursi del coinvolgimento finanziario da parte della famiglia, il motivo sta nel fatto che i familiari essendo azionisti privati e di controllo siano più inclini all'estrazione di benefici personali. Per una completa analisi delle criticità nel rapporto tra impresa e famiglia va analizzato un altro aspetto patologico dell'altruismo, si può considerare una sorta di lato oscuro, infatti nel momento in cui diventa sregolato e degenera, questo presta il fianco ad una serie di vulnerabilità permettendo ai familiari in tal modo di assumere comportamenti opportunistici. Il comportamento generoso dei familiari (i più anziani) porta spesso i discendenti ad approfittarsene assumendo comportamenti e prestazioni molto al di sotto di quelle che sarebbero ottimali<sup>36</sup>, che hanno nel concreto a che fare con quei comportamenti che la letteratura definisce di free riding e shirking.<sup>37</sup> Con il termine "free riding" si intende il comportamento di chi pur dando un contributo attivo nell'impresa, sfugge a quei compiti che ritiene noiosi o troppo duri, infatti il suo status di familiare lo fa sentire invulnerabile rispetto ad un comune dipendente che potrebbe essere licenziato, convincendolo che il compito sarà svolto da qualcun altro senza conseguenze negative sulla sua persona; lo shirking è una degenerazione del free riding, il discendente prendendo atto della rosea situazione economica familiare ed abituato ad una vita agiata rifiuta ogni impegno attivo nell'impresa preoccupandosi solo di goderne i frutti. Viene da richiamare l'idea di self control<sup>38</sup>, in sintesi si intende la capacità e quanto siano indotte le parti a violare gli accordi di un contratto, ciò dipende sia da quanto sia facile esercitare quanto nel contratto è stabilito, sia quanto sia facile evitarlo. Nei family business è possibile giustificare le azioni compiute nell'interesse dell'azionista di maggioranza, in un'ottica di impresa familiare proprio l'azionista di maggioranza potrebbe agire per un proprio interesse personale che non è detto consideri anche il benessere degli altri azionisti, il self control contestualizzato in quest'ambito esprime proprio il rischio di agire solo nel proprio interesse senza tenere in adeguata considerazione il benessere comune. Se il rischio di self control diventa elevato nel momento in cui vengono attribuiti illimitati privilegi sulle risorse aziendali ai discendenti, dall'altro gli anziani possono

---

<sup>35</sup> Maury, Pajuste (2005)

<sup>36</sup> Schulze et al. (2001 e 2003)

<sup>37</sup> Bruce, Waldman (1990)

<sup>38</sup> Dellavigna, Malmendier (2016)

tutelarsi da questo rischio, per esempio stabilendo che la cessione di una parte della società sia consentita solamente in virtù di maggioranze rafforzate.

#### **1.5.4 La difficoltà nel diversificare**

La difficoltà nel diversificare dell'impresa familiare va iscritta con qualche cautela tra le fragilità, anzi si può affermare che si stia compiendo una forzatura, piuttosto la si vuole considerare tale perché spesso non è una scelta, quindi rappresenta una via di fuga in meno verso la sopravvivenza, con maggior puntualità si preferisce definirla come una delle conseguenze del "patient capital". La diversificazione alle volte non viene presa in considerazione aprioristicamente per una visione miope dell'impresa sul mercato, sia perché la famiglia rischia di essere troppo incentrata e "affezionata" al core business da non considerarne altri, sia perché quando alla gestione familiare si accompagnano dimensioni ridotte, il management è costretto a focalizzarsi solo sulle impellenze quotidiane perdendo così di vista l'andamento del mercato. Tale orientamento da parte dei family business non è visto con sfavore dagli investitori che possono diversificare autonomamente il proprio pacchetto azionario, quindi non hanno alcun interesse che l'impresa lo faccia da sé. Anche parte della letteratura<sup>39</sup> ritiene che la diversificazione nei non family business sia spesso da considerare come un esercizio di stile da parte dei manager che non si interessano effettivamente della convenienza economica, ma si vogliono dimostrare capaci di controllare degli imperi economici. In molti casi si verifica che la crescita dimensionale dell'impresa attraverso la diversificazione non è accompagnata da una crescita nei risultati, anzi la diversificazione in business molto distanti dal core e quindi con scarse possibilità di sfruttare le sinergie, rendono la gestione abbastanza difficile da impattare negativamente sul valore societario. Nell'impresa familiare, in cui la famiglia riveste il ruolo di steward, trova il proprio coronamento la stewardship theory<sup>40</sup>, nel family business si considerano gli interessi di tutti totalmente allineati, infatti i manager vengono intesi come mossi esclusivamente da interessi collettivi volti al bene dell'impresa, secondo questa teoria il manager si pone come obiettivo principale il benessere dell'impresa ed attraverso questo fine riesce a soddisfare il proprio, essendo l'uno funzione dell'altro.

#### **1.5.5 Introduzione alle criticità del passaggio generazionale**

In Europa si contano oltre quattordici milioni di family business aventi un enorme impatto sul GDP europeo di cui ne compongono attorno al 50%, creando più di 60 milioni di posti di lavoro. Analizzando più approfonditamente questi dati però la criticità è presto evidente, due terzi di queste imprese non supera la seconda generazione e oltre l'85% scompare prima della terza generazione<sup>41</sup>. Questi dati fanno del passaggio generazionale un aspetto estremamente critico e difficile che negli anni ha attirato l'attenzione della letteratura, in questo paragrafo si vogliono solo introdurre alcune delle criticità che saranno analizzate

---

<sup>39</sup> Berger e Ofek (1995)

<sup>40</sup> Davis, Schoorman, Donaldson (1997)

<sup>41</sup> European Family Businesses (2018)

più approfonditamente nel prossimo capitolo. Chiaramente il passaggio generazionale rappresenta il momento decisivo nel mantenere il rapporto tra famiglia ed impresa nel passaggio tra generazioni<sup>42</sup>. Il passaggio generazionale per definirsi riuscito con successo deve anzitutto non andare ad intaccare la sopravvivenza futura dell'impresa e deve mantenere il controllo nelle mani della famiglia. Spesso avviene che per garantire il primo aspetto venga meno il secondo, infatti le generazioni successive per garantire la sopravvivenza spesso si vedono costrette, oppure fa loro più comodo, a cedere il capitale di controllo. In questo senso, se l'impresa continua a vivere, il passaggio generazionale nell'ottica dei due driver pocanzi citati non può dirsi compiuto. Altro aspetto che va a complicare in maniera vertiginosa è quello della deriva generazionale<sup>43</sup>, nel senso che rispetto al momento in cui l'impresa familiare si costituisce del solo fondatore, la famiglia di generazione in generazione cresce e diventa così esponenzialmente più complicato determinarne la gestione. Tra le principali conseguenze negative<sup>44</sup> sicuramente va menzionato un aspetto abbastanza ovvio ma dall'impatto estremamente rilevante, infatti al passare di ogni generazione i rapporti si intiepidiscono, i cugini saranno meno uniti dei fratelli e così via, quindi se nelle prime generazioni l'affetto reciproco più facilmente supera le velleità personali, in quelle successive diventa sempre più facile che una differenza di vedute si trasformi in contrasto e che l'interesse personale venga anteposto a quello d'impresa. Solo una cultura e dei valori d'impresa davvero solidi possono ovviare a questo problema, d'aiuto potrebbe essere anche una figura familiare particolarmente carismatica che prenda le redini della famiglia. Rimane evidente però che in più persone si suddivide la proprietà e maggiore è la facilità che le aspirazioni si facciano divergenti andando in tal modo a sgretolare l'unitarietà, che è uno dei punti di forza dei family business. Si capisce presto dunque quanto sia importante pianificare in modo accurato la successione, sia nell'individuare i soggetti che si ritiene siano più in grado di governare l'impresa, sia nel capire quando è il momento ideale per il passaggio. Talvolta c'è un'ostinazione a voler individuare il successore per forza di cose tra le fila dei familiari anche quando nessuno sia adatto, o adeguatamente preparato, o ancora, nessuno voglia farsi carico dell'onere e onore; in questi scenari sarebbe preferibile individuare come successore un manager esterno, ad oggi diversi studi<sup>45</sup> sottolineano come nei primi anni successivi al passaggio si ravvisino dei cali nelle performance economiche. Prima di rimandare l'approfondimento al capitolo successivo, si vuole sottolineare come questo problema sia risolvibile attraverso un'adeguata pianificazione, nel senso che l'imprenditore mediante un'operazione di affiancamento (mentoring) che duri negli anni dovrebbe preparare il successore rendendolo ricco di quelle competenze e di quei valori decisivi per garantire l'impresa e tutti gli stakeholders nel senso di una valida continuità aziendale.

---

<sup>42</sup> Miller et al. (2003)

<sup>43</sup> Guidi (2015)

<sup>44</sup> Gubitta, Gianecchini (2002)

<sup>45</sup> Villalonga, Amit (2006)

## CAPITOLO 2: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

### 2.1 Il fondatore

Come già anticipato affinché un passaggio generazionale sia da considerare riuscito con successo è necessario che l'impresa sia in grado di sopravvivere e che il controllo resti nelle mani della famiglia. A questa definizione formale si accompagna l'ambizione del fondatore a trasferire il frutto della sua idea imprenditoriale e del suo lavoro ai discendenti.<sup>46</sup> Nel tempo si è cercato di individuare delle caratteristiche che accomunassero gli imprenditori rispetto alle loro attitudini sia psicologiche che comportamentali, è giudizio comune che una delle definizioni più avvalorate sia fornita da McClelland "l'azienda rappresenta il luogo dove l'imprenditore manifesta il proprio bisogno di realizzazione, di potere e di controllo". L'azienda rappresenta il coronamento delle fatiche e dei sogni dell'imprenditore, il luogo dove ha speso gran parte delle sue energie ed il luogo in cui sotto la sua direzione i dipendenti sono cresciuti personalmente e professionalmente; quindi l'impresa viene a costituire a tutti gli effetti una estensione della sua persona ed un luogo sicuro dove sentirsi realizzato. Fatte queste considerazioni appare chiaro quanto per parte dei fondatori possa essere squilibrante pensare alla successione, è perciò che spesso si osserva una gestione poco produttiva di questa fase che va ad impattare in modo traumatico sull'impresa, non è raro vedere fondatori per i quali è estremamente traumatico prendere quelle decisioni che li portano a cedere le redini della loro impresa<sup>47</sup>. Una caratteristica ricorrente negli imprenditori che patiscono il passaggio generazionale è il paternalismo<sup>48</sup>, una tendenza che si muove tra l'essere eccessivamente autoritari e protettivi nei confronti della famiglia e dei dipendenti in genere, ciò porta ad ostacolare la maggior parte delle iniziative e quanto si scosti dallo status quo, impattando in maniera negativa sull'autostima dei potenziali successori che viene a crollare e all'obsolescenza imprenditoriale che in tal modo è sempre dietro l'angolo. Tornando al tema dell'altruismo va sottolineato come capita che gli imprenditori si prodighino in azioni volte al benessere dei dipendenti all'interno dell'organizzazione che non sono realizzate esclusivamente per scopi altruistici, ma il cui il principale driver è l'obiettivo di far comportare i dipendenti secondo stringenti regole e per questa via esercitare un solido controllo, quindi il rapporto fondatore-lavoratore si va a sostanziare in una sorta di ricatto per cui se non ci si comporta in un certo modo si perdono i privilegi. Se da un'ottica altruistica ci si trasferisce ad una autoritaria, emerge presto la figura di un imprenditore accentratore che assorbe su di sé ogni responsabilità ed ogni decisione strategica mettendo in ombra e screditando tutte le altre figure. In tal modo si ha un impatto negativo sull'efficientamento delle tempistiche perché ogni decisione deve passare per l'imprenditore, sul senso di appartenenza e di amore verso il family business e sulla possibilità di essere

---

<sup>46</sup> Vallone (2009)

<sup>47</sup> Dyer (1986)

<sup>48</sup> Chirico et al. (2012)

innovativi perdendo il vantaggio di poter sfruttare più punti di vista; è verificato che ad imprenditori autoritari si accompagna una maggior resistenza al cambiamento e quindi anche alla pianificazione della successione che diventa ancor più una fase estremamente critica nella sopravvivenza societaria<sup>49</sup>. Nonostante le criticità e le differenze che intercorrono tra i fondatori, eccetto rare eccezioni, sono tutti accomunati dalla volontà di trasferire la proprietà ai propri discendenti<sup>50</sup>, in genere soltanto nel momento in cui non vi siano discendenti reputati in grado o ci sia un rifiuto di massa di prendere le redini del family business si opta per soluzioni esterne alla famiglia, la scelta solitamente ricade su un manager esterno alla famiglia o su quelli che vengono definiti insider esterni, termine con il quale si intendono figure che pur facendo parte del board non hanno un rapporto di parentela con il fondatore. Sebbene molto spesso presa troppo alla leggera, la pianificazione del passaggio è nell'interesse di tutti, è importante che il fondatore si prodighi nel trovare la persona che più delle altre ha le caratteristiche per condurre il family business ed una volta individuata accompagnarla in un processo graduale che le permetta di far proprie le conoscenze e competenze che saranno decisive per un adeguato passaggio generazionale. In questa decisione un ruolo critico sarà rivestito anche dai valori, infatti a buon ragione l'imprenditore tenderà a scegliere la figura più consonante con i valori della famiglia, come conferma la letteratura<sup>51</sup> l'omogeneità tra fondatore e successore è un elemento estremamente rilevante per la buona riuscita della successione. Questo punto di vista può essere valido in settori abbastanza statici nei quali l'essere conservativi e tradizionalisti può rappresentare una buona decisione, in contesti più dinamici scegliere un successore concentrandosi esclusivamente sulla risonanza rispetto al fondatore può costituire una trappola che impedisce all'impresa di essere reattiva rispetto alle contingenze del mercato<sup>52</sup>. Nel tentativo di schematizzare delle tipologie di imprenditore<sup>53</sup> va menzionato l'imprenditore artigiano concentrato sulla sua attività e sul necessario per mandare avanti il proprio "orticello", l'imprenditore artigiano è particolarmente specializzato nel fare al meglio il core business, il punto di debolezza sta nel non guardare a sufficienza al di fuori, il rischio è di diventare troppo rigidi ed essere così obsoleti rispetto la concorrenza; l'altra tipologia è quella dell'imprenditore opportunista dotato di un'ottima cultura che gli permette di leggere cosa avviene nel mercato e talvolta di riuscirci ad anticipare essendo sempre pronti nel rispondere alle contingenze esterne. Un'altra classificazione<sup>54</sup> si concentra in primis sul valore aziendale guardando all'impresa come un qualcosa di contrapposto al nucleo della famiglia, poi volge l'attenzione al già citato egoismo dell'imprenditore che come primario obiettivo non ha il benessere dell'impresa ma la propria realizzazione personale ed economica. A seconda di come viene intesa l'impresa questa può costituire un mero mezzo per il sostentamento della famiglia se l'imprenditore è

---

<sup>49</sup> Baschieri (2014)

<sup>50</sup> Iannarelli (1992)

<sup>51</sup> Santiago (2000)

<sup>52</sup> Miller, Steier (2006)

<sup>53</sup> Smith (1967)

<sup>54</sup> García, López (2004)

orientato esclusivamente verso quest'ultima, viceversa se l'imprenditore è orientato verso l'impresa questa non costituisce solamente un mezzo, ma viene considerata un'entità autonoma portatrice di propri interessi. Per quanto attiene la seconda variabile, un fondatore che è orientato al solo nucleo preannuncia un interesse a soddisfare attraverso l'impresa i bisogni della famiglia, al contrario se l'imprenditore mira ad una crescita professionale sarà nel suo interesse far crescere ed innovare di continuo l'impresa.

### **2.1.1 La trasmissione dei valori**

Si è già parzialmente dibattuta l'importanza che il fondatore trasferisca ai discendenti i valori che si sono rafforzati nell'impresa nel corso del tempo affinché costituiscano una sorta di linea guida per il futuro imprenditoriale ed indirizzino i successori nella direzione di una proficua gestione del family business. Il trasferimento dei valori è una delle fasi cruciali nella preparazione del successore al passaggio generazionale, si è detto quanto sia importante fare un'adeguata pianificazione che trovi consistenza nell'affiancamento nel tempo da parte del fondatore, perché solo in tal modo per il successore è possibile assorbire gradualmente i metodi ed i valori attraverso i quali l'impresa è cresciuta e si è consolidata nel tempo. Lavorare a fianco del fondatore permette in modo unico di comprendere cosa sia stato messo in gioco per superare le maggiori sfide ed i periodi di crisi e quindi di conoscere la storia dell'impresa attorno la quale si sono andati a creare valori, metodologie e best practices che potrebbero essere ancora oggi utilizzate nella gestione. Collaborare a stretto contatto permette ancora di comprendere a fondo quali siano i punti di forza e di debolezza del family business, come interagire con gli stakeholders, quale sia la filosofia che muove gli investimenti e di capire le problematiche gestionali non solo a livello teorico come può avvenire attraverso lo studio, ma anche e soprattutto a livello pratico che rende il rapporto con il fondatore un'occasione unica di apprendimento<sup>55</sup>. Proprio il fatto di venire in prima persona a contatto con colui che ha creato l'impresa e ne ha affrontato tutte le vicissitudini costituisce il valore aggiunto di essere parte della famiglia che nessuno studio teorico o aula universitaria può offrire. Quindi si può affermare certamente che il trasferimento di valori costituisce un valore aggiunto nel facilitare il passaggio generazionale scongiurando potenzialmente drastici sconvolgimenti che potrebbero essere causati da una repentina rottura col passato, costituiscono perciò un'eredità che va trasferita nel tempo indipendentemente dalle strategie e politiche che si decide di seguire. E' bene rammentare che i valori se mal interpretati, nel senso che non vengono considerati come linee guida su cui basare politiche innovative e al passo con le contingenze e con i tempi del business e del mercato, vengono a costituire delle barriere all'ingresso determinando in tal modo il primo passo verso l'obsolescenza imprenditoriale. Per una proficua trasmissione dei valori diventa allora decisivo che il fondatore faccia ben capire al successore l'importanza dei valori nel senso di una lente attraverso cui guardare il mondo che si è dimostrata efficace fino a quel momento e che con ogni probabilità lo sarà anche nel futuro del business preso in esame, ma solo se accompagnata da un'analisi critica del contesto e da una

---

<sup>55</sup> Fiegenger et al. (1994)

lettura approfondita dei messaggi che il mercato fornisce, in un periodo come quello corrente dove la vera risorsa critica per avere vantaggio competitivo è l'informazione sarebbe folle pensare di applicare rigidamente i valori che hanno guidato l'impresa fino a quel momento, ci si è addentrati infatti nell'era della condivisione in cui una gestione che guarda solo all'interno è sicuramente una gestione suicida.

### **2.1.2 Il fondatore deve farsi da parte**

Quanto detto sul ruolo dell'imprenditore nel passaggio generazionale trova il coronamento nel passaggio generazionale, questo momento come detto può arrivare al termine di un'auspicabile fase preparatoria fatta nella prospettiva della continuità o può arrivare all'improvviso, in questa seconda ipotesi è per lo più connessa a problematiche inaspettate che intercorrono alla persona del fondatore. Quando il fondatore prepara adeguatamente il passaggio generazionale oltre all'attività di affiancamento propedeutica alla successione, può anche riservarsi una volta che la stessa è già avvenuta, un ruolo in azienda che può rivelarsi importante nell'affiancare il successore nelle prime fasi, purtroppo però nella realtà dei fatti capita spesso che la cosa degeneri e la successione diventi solo fittizia, infatti il discendente potrebbe soffrire in maniera consistente l'incombenza e la personalità del fondatore che per propria natura sarà votato ad essere leader e finirà per eclissare il successore<sup>56</sup>. Non è raro individuare imprenditori che soffrono di un bisogno quasi patologico di sentirsi importanti e decisivi, a tal punto da spingerli ad individuare consapevolmente successori reputati inadatti in modo che in breve tempo dalla successione la family firm possa riscontrare una evidente flessione, così il fondatore riesce a soddisfare la propria brama di sentirsi riconosciuto come imprenditore illuminato<sup>57</sup>. Al fine di evitare che le morbosità dei fondatori rispetto alla loro creatura rischino di portare al collasso della stessa, diventa fondamentale che l'imprenditore viva in modo sano la pianificazione del passaggio in modo da garantire la continuità aziendale e che tale momento non coincida con una situazione di spaesamento generale, può aiutare in questo senso e specialmente quando per il fondatore costituisce un momento traumatico impegnarsi in altri obiettivi ed opportunità che non siano relazionate al business<sup>58</sup>.

### **2.2 Il passaggio generazionale**

Si andranno ora ad analizzare più nel dettaglio aspetti che nel capitolo precedente erano stati toccati in maniera solo superficiale. Anzitutto nell'analizzare le definizioni che la letteratura ha fornito di passaggio generazionale ci si imbatte in alcune discrepanze, nella definizione di Ward si intendono "quelle imprese la cui gestione e il cui controllo saranno tramandati alle generazioni successive della famiglia"<sup>59</sup> si sottolinea che per un passaggio generazionale propriamente detto è necessario che i discendenti siano membri della

---

<sup>56</sup> Sonnenfeld (1988)

<sup>57</sup> Danco (1980)

<sup>58</sup> Zaleznik, Kets de Vries (1985)

<sup>59</sup> Ward (1987)

famiglia, altre definizioni<sup>60</sup> “il passaggio della leadership dal fondatore-proprietario ad un successore che può essere sia un membro della famiglia sia un manager esterno alla famiglia” sono meno stringenti non richiedendo che il successore sia necessariamente un membro della famiglia. Con il termine successione ci si vuole riferire al passaggio di testimone che avviene nella leadership, è proprio nei ruoli apicali che si riscontrano le maggiori difficoltà se la successione non è organizzata in maniera opportuna, si può constatare infatti che troppo spesso i passaggi generazionali hanno effetti disastrosi. Se nel capitolo precedente si è fornito qualche dato sui family business a livello europeo, appare opportuno qui porre l’attenzione un po’ più approfonditamente sul contesto italiano del quale costituiscono ben il 92% del totale delle imprese, i dati allarmanti che ricalcano quelli forniti a livello europeo dimostrano come solo la metà supera la seconda generazione e appena il 15% sopravvive oltre la terza generazione. Da questi dati<sup>61</sup> appare evidente il peso dei family business nel contesto economico nazionale anche in senso di occupazione e di Prodotto Interno Lordo creando così difficoltà non solo alle famiglie connesse al business ma proprio a livello economico in termini di Italia. Proprio questa constatazione fa riflettere su quanto sia importante comprendere a fondo le cause che portano le imprese familiari a scomparire tanto in fretta, è chiaro che la pianificazione del passaggio generazionale ad oggi è una fase ancora presa troppo sottogamba, si conta che mediamente il fondatore resti in carica per un quarto di secolo<sup>62</sup> in parte proprio per la paura delle conseguenze del passaggio. In ogni caso il passaggio viene visto dal mercato e dai portatori d’interesse con scetticismo, ciò si riflette quasi in tutti i casi in una flessione nell’andamento del titolo che se in caso di successione da parte di un membro della famiglia resta contenuta perché viene vissuta come una garanzia di continuità nella gestione del business, va ad acuirsi quando il successore è un manager esterno all’impresa che non aveva ancora operato al suo interno, in tal caso il mercato azionario risponde con un crollo del prezzo del titolo a riflettere il timore di un potenziale inedito modo di gestire il business, la preoccupazione nasce dalla considerazione che, per affermarsi come leader, l’outsider tenti di sconvolgere il modus operandi che si è consolidato nel tempo accantonando i valori e la storia su cui si fonda il vantaggio competitivo dell’impresa. Tra gli ulteriori aspetti che possono complicare la buona riuscita del passaggio generazionale vi sono i conflitti familiari che insorgono nel momento in cui l’impresa deve riorganizzare la propria struttura, oppure delle ruggini familiari in quanto qualcuno poteva aspettarsi di ricoprire una posizione più apicale rispetto a quella assegnata a seguito del passaggio, o ancora l’inadeguata preparazione di coloro che vanno ad occupare i più significativi ruoli manageriali. Come già menzionato nel capitolo precedente la situazione si complica esponenzialmente all’aumentare delle dimensioni aziendali o in altre parole al numero dei discendenti, questo problema chiaramente è certo che ricorra in imprese dalla seconda generazione in poi, conseguenza di ciò è che aumenta il numero di candidati a ricoprire i ruoli apicali causando conflitti e

---

<sup>60</sup>Beckhard, Burke (1983)

<sup>61</sup> Devecchi, Fraquelli (2008)

<sup>62</sup> Beckhard, Burke (1983)



rendendo la gestione del passaggio enormemente più complicata. Si è visto come la successione abbia un impatto sulle prestazioni aziendali, si è osservato inoltre che il semplice annuncio ha degli effetti immediati sul prezzo del titolo, perciò diventa importante valutare l'impatto del passaggio dalla prospettiva dei vari familiari, dei manager e degli stakeholders in genere; la pianificazione ha impatti diversi a seconda del punto di vista del familiare assunto<sup>63</sup>, chiaramente già dalla fase di pianificazione i familiari vivono un momento traumatico nell'immaginare la nuova struttura ed un molto probabile cambiamento di ruolo e di responsabilità, nonché una modifica delle gerarchie e dei modelli gestionali, che se da taluni può essere vissuto come un momento di crescita, da altri con il timore di perdere i vantaggi fino a quel momento acquisiti. Come già detto il soggetto che vive con maggior timore il passaggio è il fondatore che non solo perde il controllo dell'attività, ma si prepara a cambiare il proprio stato da imprenditore a "pensionato", ciò per molti imprenditori significa prendere atto del fatto di invecchiare, questo si accompagna alla constatazione che la pianificazione della successione non viene programmata quasi mai prima che il fondatore compia sessanta anni. In molti<sup>64</sup> sottolineano come a fare la differenza per un riuscito passaggio sia la pianificazione in prima persona da parte del vertice aziendale, tuttavia nella realtà dei fatti questa fase viene valutata come non facente parte della vita aziendale e quindi non viene messa in atto una procedura ad hoc. Le principali cause per cui la pianificazione non viene pensata nei modi e nei tempi adeguati<sup>65</sup> sono principalmente la paura di affrontare il cambiamento e l'incognita del futuro orfano del fondatore, talvolta è invece il fondatore stesso che non ha la forza di staccarsi dal business e ha timore di affrontare la sua nuova vita con il cruccio di dover colmare in altro modo il tempo finora speso nell'attività, oppure sapendo che in famiglia ci saranno degli attriti per l'assegnazione dei ruoli apicali, si vuole rimandare questo momento il più possibile, o infine il ritardo nasce da una sincera difficoltà dell'imprenditore ad individuare un successore adeguato a garantire la continuità aziendale.

### **2.3 Due generazioni a confronto**

Dopo aver tentato un'immedesimazione nella figura del fondatore rispetto al passaggio generazionale appare ora opportuno capire l'atteggiamento dei discendenti di fronte a questa fase critica della vita aziendale. Chiaramente non sarà un approccio univoco per tutti i discendenti, ma dipenderà dalla commistione della personalità e delle esperienze professionali e personali di ciascuno. Tuttavia si è cercato di inquadrare entro certi schemi quale siano i possibili approcci dei discendenti<sup>66</sup>. La successione può essere considerata dai

---

<sup>63</sup> Lansberg (1988)

<sup>64</sup> Handler (1989)

<sup>65</sup> Lansberg (1988); Neubauer e Lank (1998)

<sup>66</sup> Cristiano, Sicoli (2012)

discendenti come un qualcosa di dovuto, in questo caso si parla di successione “pretesa”, si caratterizza per discendenti che sono bramosi di raggiungere le posizioni di potere e a tal fine attuano comportamenti opportunistici senza apportare realmente nulla di concreto all’impresa. Ben diversa è la successione “fisiologica” in queste circostanze il successore subentra in modo passivo senza lasciare segni della sua presenza, dimostrandosi piuttosto riluttante a rivestire dei ruoli di responsabilità e accettando in toto le linee guida del fondatore, se da un punto di vista successorio questo tipo di atteggiamento favorisce il passaggio scongiurando i contrasti e gli stravolgimenti post successori, col tempo l’impresa potrebbe diventare poco reattiva ad accogliere le indicazioni del mercato. La successione “conflittuale” come quella “pretesa” si caratterizza per l’impazienza del discendente di ricoprire ruoli apicali, ma a differenza dell’altra questa si distingue per un’effettiva volontà di apportare innovazioni alla gestione aziendale e questa attitudine per forza di cose genera un conflitto. Il motivo prevalente sta nella considerazione della famiglia che i risultati finora raggiunti siano soddisfacenti e che quindi non sia necessario introdurre innovazioni che potrebbero alterare tale equilibrio perché chiaramente intimoriti dall’idea che il successore possa non dare il dovuto rispetto alla storia dell’impresa stravolgendone la gestione; la famiglia e il fondatore cercheranno quindi di ostacolare e posticipare il passaggio generazionale.<sup>67</sup> Infine nella successione “collaborativa” si instaura un clima di proficua comunicazione con la generazione emergente che si dimostra abile a trasmettere a quella corrente i vantaggi dell’introduzione di idee innovative senza per questo sconvolgere il funzionamento della società. Ritornando a focalizzare la lente d’ingrandimento sulla generazione corrente, termine con il quale si intendono le figure che assumendo posizioni apicali prendono le decisioni che guidano l’impresa nel presente, è possibile rinvenire ulteriori quattro approcci relativi al passaggio generazionale<sup>68</sup>. Come ampiamente detto in precedenza è ricorrente che il fondatore sottovaluti o tenti di evitare la pianificazione del passaggio non accettando di doverla programmare così da disinteressarsene totalmente. Questa attitudine è in genere sintomo di un imprenditore accentratore che non riesce a delegare neppure gli aspetti più meramente operativi e di una decisa ostinazione ad opporsi ad ogni proposta di cambiamento; in presenza di queste condizioni si parla a buon ragione di successione “elusa”. Si parla poi di successione “rimandata” quando la generazione presente è conscia sia il momento di attuare il passaggio, ma viene frenata dal non vedere successori adeguati o come visto pocanzi troppo innovativi, per tali ragioni preferisce posticiparla senza comprometterne tuttavia la possibilità di effettuarla qualche tempo dopo. La successione “programmata” vede una pianificazione graduale del passaggio generazionale caratterizzata da una condizione temporanea di affiancamento o da un subentro graduale. Nella prima situazione si ha un periodo di compresenza tra il fondatore e il successore allo scopo di rendere il momento della successione il meno traumatico possibile, nel subentro graduale si attivano progressivamente una serie di procedure volte al

---

<sup>67</sup> Lattanzi (2007)

<sup>68</sup> Dell’Atti (2007)

trasferimento al successore di tutti i requisiti necessari per essere un buon leader dai valori, alla familiarizzazione con i contatti dell'impresa, a competenze anche più hard nel senso di know how vero e proprio; in entrambi i casi ciò che più rileva è lo stile partecipativo e la progressività nel trasferire il potere. Infine molto diffusa a conseguenza della spesso inadeguata pianificazione del passaggio è la successione "istantanea"<sup>69</sup>, caratterizzata dall'imprenditore che da un momento all'altro lascia il controllo dell'impresa per cause che possono dipendere o meno dalla sua persona gettando il family business in una condizione di profondo spaesamento. Dalla combinazione delle varie tipologie di successione individuate per ciascuna generazione si formano le tre cosiddette macroaree della convivenza tra generazioni, in particolare, un'area di conflitto, un'area di disagio e un'area di consenso. Chiaramente ci si troverà nell'area del conflitto quando entreranno a contatto un imprenditore restio a lasciare le redini dell'impresa (successione elusa) ed un discendente impaziente e bramoso di potere (successione pretesa). L'area ideale come ovvio è quella del consenso, area che favorisce le condizioni per un valido passaggio generazionale, da parte della generazione presente c'è la volontà di trasferire il controllo attraverso un processo pianificato, dall'altra ci sono idee concrete e la volontà di apprendere tutte le competenze necessarie per diventare dei buoni leader. Area per così dire intermedia tra le due è quella del "disagio", si muove tra il disagio "calante" nel momento in cui il successore abbia ottime competenze, rispetto e conoscenza della storia dell'impresa; che si trova però di fronte ad un imprenditore con idee ormai obsolete e riluttante a trasferire il proprio potere, altro tipo di disagio è quello "emergente" provato dall'imprenditore che saturo del lavoro di una vita sente il bisogno di dedicarsi a tempo pieno alla vita familiare, ma comprende che non ci sono successori all'altezza di assumere le redini dell'impresa, disagio che viene amplificato dalla consapevolezza che l'attitudine imprenditoriale, benché solo parzialmente, vive anche di una componente innata. Ovviamente quelle appena fornite sono delle macroaree utilizzate per facilitare l'analisi teorica, nel concreto il passaggio generazionale si compone di numerosissime sfaccettature impossibili da cogliere attraverso un'impostazione così schematica. Se fino ad ora si è sottolineato l'impatto negativo che ha un passaggio mal gestito, è bene rammentare che con il passaggio generazionale e con l'apporto di nuove idee o nuovi processi da parte dei successori, l'impresa può vivere una seconda giovinezza ed osservare un'impennata nelle performance economiche. A livello statistico si è ribadito in maniera abbastanza esauriente come spesso con il passaggio coincida una fase di flessione o la scomparsa dell'impresa, tuttavia una superficiale valutazione dei dati non riesce però a cogliere che, se è vero che molti family business scompaiono dopo la successione, è altrettanto vero che non sempre la successione è il motivo scatenante, potrebbero infatti esserci problemi strutturali, finanziari e gestionali pregressi che nulla hanno a che fare con il passaggio e che avrebbero causato la scomparsa dell'impresa in ogni caso.

---

<sup>69</sup> Piantoni (1990)

## 2.4 Il passaggio di consegne

Indipendentemente se adeguatamente pianificata o meno, arriverà inevitabilmente il momento della successione. Il passaggio generazionale viene spesso inteso come sinonimo di successione ereditaria in senso stretto, quindi di avvicendamento al comando dell'impresa tra padre e figlio. La visione descritta è estremamente limitata e rappresenta solo una delle numerose sfumature che può assumere il passaggio di consegne, il primo limite di questa concezione sta nel considerare nella successione il solo erede non considerando che la famiglia può comporsi di numerosi membri e quindi diventa impossibile oltre che iniquo trasferire tutto ad un unico discendente. Esistono tuttavia casi limite in cui vi è un solo discendente, in questi casi si risolve gran parte dei problemi successori, su tutti il frazionamento del capitale e la decisione sul successore. La realtà vede però molto più di frequente situazioni in cui i potenziali discendenti sono più di uno, può accadere che alcuni si facciano da parte autonomamente non avendo ambizione di succedere al potere, ma la scelta tra gli altri papabili resta comunque complicata, nell'obiettivo prioritario di scongiurare possibili conflitti. Un'ulteriore criticità riguarda le donne come possibili eredi, definite nel passato “pedine mancanti nell’allestimento della successione”<sup>70</sup>, se al momento in cui l’autore scriveva, un quarto di secolo addietro, era un’idea purtroppo ancora piuttosto diffusa quella di non considerare le donne come potenziali eredi, veniva concesso loro solo di partecipare alla proprietà, ad oggi sono ormai diffusissime le esperienze di donne che hanno ereditato business familiari conducendoli magistralmente. Fatte queste opportune considerazioni si può sfatare il mito che la successione avvenga solo su basi ereditarie al pari di una corona regale, tantomeno significa ripartire l’impresa tra più eredi come avviene per il patrimonio di un deceduto, è infatti fondamentale mantenere un’ottica sistemica votata alla continuità aziendale, in cui diventa indispensabile mantenere un’equilibratissima commistione di interessi tra famiglia e manager, a tal fine può rivelarsi decisiva anche la considerazione di un punto di vista esterno come può essere quello dei manager<sup>71</sup>. Ciascuna fase del passaggio generazionale ha un ruolo chiave che deve guidarlo, la fase di pianificazione ha come figura prevalente quella del fondatore in qualità di punto di partenza del processo e preparatore delle condizioni necessarie alla continuità aziendale, il successore una volta avvenuto il passaggio avrà l’arduo compito di legittimare la sua posizione attraverso la promozione di nuove idee imprenditoriali nel mantenimento della coesione aziendale, obiettivo ottenibile solo attraverso il rispetto dei valori e della cultura aziendale<sup>72</sup>. Al momento del subentro del successore nonostante possa avvenire a seguito di una lunga fase preparatoria, vi saranno figure che nell’impresa sono presenti dagli albori e avranno il ruolo fondamentale di non lasciare che il successore stravolga la gestione aziendale passando sopra anni di storia e di successi creati attraverso l’applicazione delle linee guida e dei valori aziendali, altra importante funzione sarà quella di rimbalzare le nuove proposte gestionali che dal punto di vista della loro esperienza maturata

---

<sup>70</sup> Piantoni (1995)

<sup>71</sup> Tonon (1996)

<sup>72</sup> Vergara (1986)

nell'impresa potrebbero essere incompatibili con il business aziendale. Su queste basi dunque l'impresa si garantirà di mantenere ben radicate quelle idee e quei principi che ne hanno garantito il successo, pur dimostrandosi ricettiva alle nuove proposte, fondamentali per non diventare obsoleti rispetto al mercato. Il rischio di ricambio generazionale dipende poi dalla concezione che la famiglia ha dell'impresa<sup>73</sup>, si passa da delle forme patologiche in cui l'impresa è vista come una mucca da mungere<sup>74</sup> da cui trarre liquidità da consumare nella vita privata, chiaramente in una visione tanto matura del business certamente non si pensa al ricambio generazionale. Un'altra concezione è dell'impresa come fonte di lavoro per i familiari, di per sé non sarebbe un problema, se non per il fatto che in molti casi si dia lavoro per il semplice legame parentale anche ad individui terribilmente impreparati, indolenti e inadatti; in presenza di queste constatazioni appare ovvio come anche per la successione saranno considerati esclusivamente i discendenti demotivando in tal modo le forze valide e squalificando il ricambio generazionale. L'impresa può essere poi intesa, come già visto nei paragrafi antecedenti, il tramite per realizzare la propria aspirazione imprenditoriale, in questi termini l'imprenditore ricercherà un continuo miglioramento delle proprie competenze che saranno messe in pratica nella gestione del family business attraverso l'ottimizzazione dei processi gestionali. In questi termini si è aperti ad accogliere le nuove proposte da parte dei potenziali successori e ad affiancarli nella fase di pianificazione per far sì che le condizioni al momento della successione siano quelle ideali per garantire la continuità aziendale, in una forma patologica, come evidenziato in precedenza, l'imprenditore potrebbe realizzare la sua aspirazione di essere riconosciuto come grande leader nominando un successore inadatto. Altro punto di vista è quello dell'imprenditore che custodisce gelosamente la propria impresa, al solo pensiero del ricambio generazionale entra in uno stato d'ansia e sfugge alla pianificazione il più possibile faticando a pensare alla propria vita lontano dall'impresa. Ultima concezione dell'azienda da parte dell'imprenditore, nonché la più sana dal punto di vista della successione, è quella di intendere l'impresa come un bene da tramandare alle future generazioni, la successione è considerata come il maggiore dei problemi nella vita dell'impresa e per tale ragione gli viene data la dovuta attenzione e considerazione, quando vi è questa concezione dell'impresa in genere la successione è pianificata in maniera rigorosa. Capire la concezione dell'imprenditore rispetto l'azienda permette dunque di anticipare come lo stesso approccerà alla successione, si è visto come cambi l'approccio tra l'imprenditore che identifica l'impresa con la sua persona, il quale soffre l'idea che in futuro l'impresa potrebbe essere gestita da altri, e l'imprenditore che diversamente considera l'azienda come entità autonoma di cui garantire la sopravvivenza anche dopo la successione attraverso un'adeguata preparazione al passaggio generazionale. Va menzionata poi la situazione in cui l'imprenditore identifichi l'impresa con la famiglia, a tal punto da giudicare come un fallimento se il successore dovesse essere un membro esterno alla famiglia, in questo caso le competenze dei possibili

---

<sup>73</sup> Sorci (1995)

<sup>74</sup> Del Bene, Lattanzi, Liberatore (2012)

successori passano in secondo piano a vantaggio del legame di sangue, è chiaro che ciò rischia di essere estremamente controproducente per la sopravvivenza del family business. In presenza di un fondatore con queste caratteristiche può tuttavia accadere che i figli si rifiutino di lavorare nell'impresa, chiaramente l'imprenditore patirà questa condizione e in genere opterà per temporeggiare e resistere alla guida dell'impresa nella speranza che possano cambiare idea<sup>75</sup>, diversamente potrà proporre la successione ad altri discendenti diversi dai figli.

---

<sup>75</sup> Sorci C., La prefigurazione del ricambio generazionale, Giuffrè, 1995.

## CAPITOLO 3: L'IMPORTANZA DELLA PIANIFICAZIONE

Il passaggio generazionale è indiscutibilmente una fase estremamente traumatica della vita aziendale vedendo la sostituzione dei ruoli apicali e quindi di riferimento della compagine societaria, aspetto che risulta amplificato nei family business in cui le principali funzioni aziendali sono concentrate in poche figure o in ipotesi estrema nel solo fondatore. Come visto nel capitolo precedente l'imprenditore intende l'impresa come una sua "creatura", ciò comporta il subentro di tutta quella componente emotiva che complica ancor di più il passaggio generazionale impedendo all'imprenditore una visione strategica della successione, portandolo a rifiutare più o meno indiscriminatamente idee che potrebbero essere valide ed innovative, e compromettendo la possibilità di preparare adeguatamente i successori e l'impresa a questo momento così critico. Essere dotati di una strategia di sviluppo diviene un fattore discriminante anche in una family firm consentendo di ripensare ai ruoli e ai processi all'interno della stessa<sup>76</sup>, in tal modo attraverso i successori ci si può preparare ad accogliere nuove idee imprenditoriali che potrebbero rivelarsi decisive per una crescita del business. L'obiettivo per un passaggio generazionale che sia il più sano possibile è di renderlo "fisiologico" rispetto la vita e la sopravvivenza dell'impresa, il punto di partenza sta nell'individuare il successore, come analizzato nel capitolo precedente si parte dai discendenti in linea diretta, fino ad arrivare a manager esterni nel momento in cui nessuno dei discendenti venga ritenuto adeguato o si rifiutino in blocco. Nel tracciare il profilo del successore ideale è anzitutto richiesto un forte spirito imprenditoriale, cui deve essere abbinata la maturazione delle competenze necessarie per essere un buon leader in quella data impresa, è chiaro che la crescita del know how richiesto per essere un buon successore può realizzarsi solo attraverso un'adeguata pianificazione e quindi un lungo processo di affiancamento antecedente alla successione. Altra condizione necessaria nell'identikit di un valido successore è che questo si uniformi ai valori dell'azienda di famiglia, non solo passivamente, ma dovrà farsi lui per primo tramandatore della cultura aziendale e sulla base dei consolidati valori familiari, far sì che questi evolvano in consonanza con le contingenze ambientali, settoriali e storiche. La maggiore criticità nei processi successori delle imprese familiari si presentano quando il fondatore sviluppa nel tempo un attaccamento morboso verso l'impresa nella quale per anni ha concentrato tutti i suoi sforzi, a tal punto che il solo pensiero di dover immaginare la propria vita lontano dall'azienda e che un'altra persona possa assumerne il controllo, gli comporta un tale disagio da indurlo a rimandare qualsiasi strategia volta alla pianificazione della successione, tantoché nel momento in cui ormai il passaggio non è più rimandabile, si arriva gravemente impreparati mettendo in pericolo la continuità aziendale. E' soltanto attraverso un'adeguata pianificazione che si può rendere il passaggio un momento fisiologico della vita aziendale, pianificare significa rendere coerente la successione con gli obiettivi

---

<sup>76</sup> Nicolò (2000)

dell'impresa, vuol dire quindi dotare il family business di una strategia che basandosi sui dati attualmente disponibili permetta di leggere ed anticipare i trend futuri nell'obiettivo della continuità aziendale. Dotarsi di una strategia non deve essere inteso nel senso di vincolarsi a compiere determinate azioni, la strategia deve essere mutabile e pronta ad adattarsi sicuramente ai repentini cambiamenti dell'ambiente esterno, ma non solo, può infatti rendersi necessario un cambiamento gestionale o di processo al quale comunque la strategia deve mantenersi risonante<sup>77</sup>. In quest'ottica ci si chiede di continuo se rispetto ai cambiamenti del contesto la strategia in atto sia la più adeguata al raggiungimento degli obiettivi aziendali, in precedenza si sottolineava proprio l'impatto delle contingenze interne rispetto al cambiamento di strategia, infatti tra queste vanno di certo considerate le nuove conoscenze che l'impresa matura nel tempo che le possono consigliare un aggiustamento della strategia<sup>78</sup>. Guardando fuori dalla finestra si presenta un contesto costellato da imprese familiari di dimensioni davvero contenute rispetto alle quali si è portati a pensare che la pianificazione non sia necessaria, tuttavia anche in imprese familiari nelle quali le risorse economico-finanziarie e gestionali sono piuttosto ridotte, nel momento in cui si ha chiaro l'obiettivo da raggiungere, tale approccio alla successione si rivela fruttuoso. In un'impresa di piccole dimensioni in cui la successione può consistere semplicisticamente nel cambiare il vertice aziendale, avere un obiettivo condiviso tra tutti i membri permette una pianificazione che consenta di preparare le basi al passaggio generazionale, è così possibile considerare l'impatto che potrebbe avere sui dipendenti, sulle relazioni che l'impresa detiene con gli stakeholders e soprattutto la compatibilità della scelta e della modalità successoria con la strategia di crescita societaria. Si può quindi concludere che per ogni impresa familiare indipendentemente dalle dimensioni e dalla complessità della struttura societaria è possibile attraverso un'adeguata valutazione degli obiettivi aziendali e delle strategie, individuare e pianificare un ideale iter successorio che tenga conto in maniera integrale di tutti questi aspetti.

### **3.1 Una fase propedeutica alla pianificazione**

Si è già parzialmente analizzato nel precedente capitolo come nelle imprese familiari sia facile che con la pianificazione della successione coincida una fase conflittuale nella quale le ambizioni di detenere il potere dei discendenti entrano in contrasto. Diventa perciò di fondamentale importanza che ancor prima che la successione sia pianificata, i discendenti siano bene in guardia sui potenziali conflitti che potrebbero emergere. Il rischio e la probabilità di conflitto ovviamente si acuisce al crescere del numero dei potenziali successori, è perciò che diventa vitale pianificare una successione incentrata sull'impresa e sulle esigenze future della stessa. Le imprese nel considerare i vari aspetti su cui impatta la successione, da quelli finanziari a quelli organizzativi, troppo spesso sottovalutano l'importanza di dotarsi di professionisti esterni che

---

<sup>77</sup> Bertella (1995)

<sup>78</sup> Cassandro (1978)



abbiano una lettura più lucida e oggettiva possibile della situazione<sup>79</sup>, specialmente nelle imprese familiari di maggiori dimensioni sono davvero tante le sfumature da curare relativamente a tale ricambio. L'errore che spesso compiono le family firms è di utilizzare consulenti interni che sono portati a riflettere entro schemi prestabiliti dati dalla lunga esperienza nell'impresa, in tal modo si perde la visione organica e l'occasione di attuare un vero cambiamento a livello di struttura di governance rimanendo ancorati a processi preconfezionati. Si rende così necessario che gli attori coinvolti nella pianificazione del passaggio generazionale siano diversi, a partire dai sopracitati consulenti esterni ed interni, il management, la famiglia e gli stakeholders. Come si è già ampiamente discusso, il primo complicato obiettivo consiste nell'individuare una visione comune del futuro del family business, in genere questa fase vede una prima parte simile ad una sorta di brain storming in cui ognuno dice la sua riguardo a quale dovrebbe essere la direzione che il business dovrebbe prendere, quali siano i principali obiettivi e come ripensare i processi e la struttura affinché siano allineati a queste nuove linee guida; chiaramente la maggior difficoltà sta nel trovare un compromesso tra le diverse aspirazioni dei familiari che potranno differire più o meno consistentemente, è qui che diventa fondamentale avere dei buoni consulenti esterni che garantendo un certo livello di oggettività e un nuovo punto di vista individuino un'area di accordo ed una strategia che guidi la successione basata su valori ed obiettivi che attraverso tale processo siano quindi condivisi<sup>80</sup>. A questo punto si tratta di pianificare nel concreto la successione individuando quali siano le scelte necessarie affinché il passaggio generazionale sia compatibile con gli obiettivi di lungo periodo e più in generale con la strategia, che come si osserverà è divisibile in tre aree; la fase finale è il monitoraggio che non si esaurisce al termine della successione, ma continua a verificarne l'impatto anche in un secondo momento e si può dire concluso solo quando i risultati attesi con il processo sono ormai raggiunti, chiaramente nella fase di monitoraggio confrontando i risultati ottenuti con gli obiettivi e le variazioni contestuali è possibile fare degli aggiustamenti alla strategia. Come anticipato la pianificazione ha un impatto su diverse aree, è stata quindi suddivisa in tre strategie con l'obiettivo di facilitarne l'analisi. Il primo dei tre piani strategici da analizzare è quello aziendale che si concentra sulla struttura finanziaria ed organizzativa evidenziando le principali linee guida che si vogliono seguire con la successione, poi si ha il piano patrimoniale che stabilisce i futuri assetti proprietari e la ripartizione delle quote tra i discendenti, infine c'è il piano strategico familiare che individua i rapporti tra il nucleo familiare e l'azienda; chiaramente le strategie citate così in senso lato si compongono di obiettivi concreti da raggiungere anche con scadenze più stringenti, molti dei quali si riferiscono proprio al breve periodo. I piani strategici sopra menzionati devono essere adeguati a soddisfare i bisogni di tutti gli attori aziendali, in primis la famiglia per la quale l'impresa rappresenta la principale fonte di sostentamento sia di breve che di lungo periodo; il management la cui valutazione è legata ai risultati ottenuti dall'azienda e

---

<sup>79</sup> Bertella (1995)

<sup>80</sup> Coda (1988)

nonostante nelle family firm ci sia un orientamento più al lungo termine è chiaro che tuttavia diventa importante il rispetto di budget o di determinati obiettivi rispetto al bilancio annuale; altro attore che deve veder soddisfatti i propri interessi attraverso i piani strategici è la proprietà, termine con il quale ovviamente non si intende solamente la famiglia, ma tutti coloro che hanno delle quote aziendali e perciò sono portatori d'interessi coinvolti nell'andamento societario. Questi tre attori aziendali non hanno necessariamente obiettivi discrepanti e incompatibili, ovviamente possono differire, ma diventa fondamentale trovare un'unione di intenti e aree di interesse comune, specialmente nella fase iniziale è più probabile che ogni attore abbia un proprio modo di vedere le cose e differenti strumenti di valutazione, tuttavia nel tempo aumentando le relazioni ed i contatti interpersonali ci si muove sempre più alla ricerca e alla realizzazione di obiettivi condivisi<sup>81</sup>. Come ovvio questa distinzione è solo formale, si sa che la maggior parte dei familiari detengono qualche quota societaria oppure possono essere impegnati anche a livello gestionale, oppure come avviene anche nelle public company può capitare che a manager esterni sia assegnata qualche quota societaria, generalmente con l'obiettivo di allineare gli interessi con quelli della proprietà. L'impostazione dei tre attori seguita sinora è stata arricchita all'inizio del Nuovo Millennio dal Modello dei Cinque Cerchi<sup>82</sup>, che rispetto alla nomenclatura utilizzata da Barletta aggiunge due ulteriori "cerchi": il business e la successione. Partendo dai cerchi già noti si vuole cogliere l'accezione fornita da Amat e poi si passerà ai "nuovi". Iniziando dall'area della proprietà si sottolinea l'insieme di relazioni volte a determinare se e come accettare l'investimento in azienda da parte di soci di minoranza, stabilire la struttura organizzativa e la ripartizione dei ruoli, determinare la presenza o meno di manager esterni alla compagine familiare e la suddivisione di ruoli e responsabilità tra i familiari. L'area della famiglia si compone di quelle best practices e di quei valori che si sono dimostrati decisivi per la crescita e l'affermazione aziendale, hanno la funzione di distinguere e di rendere uniche le risorse familiari, regolano la comunicazione interna ed esterna, le scelte di investimento, la risoluzione di momenti di crisi e l'attitudine che contraddistingue la famiglia rispetto al business. Tra le aree già menzionate manca da citare quella del management che si interessa dell'ottimizzazione dei processi aziendali a tutti i livelli, del raggiungimento degli obiettivi di breve termine; è poi importante il ruolo del management nella formulazione di strategie operative determinando gli strumenti necessari al raggiungimento degli obiettivi compatibilmente alla situazione finanziaria dell'impresa. Il management si occupa di implementare piani per la selezione dei dipendenti in concerto con la proprietà in modo da individuare i profili più adatti e accompagnarli attraverso un affiancamento idoneo ad un ideale inserimento nell'impresa. Il management si vede coinvolto nelle procedure di controllo aziendale che richiedono di essere formalizzate per un loro adeguato efficientamento e per garantirne la ripetibilità in più situazioni; vanno poi stabiliti i ruoli e le responsabilità gestionali dell'impresa in particolar

---

<sup>81</sup> Bertella (1995)

<sup>82</sup> Amat (2000, 2004)

modo quando i familiari non rivestono il solo ruolo di proprietari, ma sono coinvolti in azienda anche da un punto di vista lavorativo, infine in concerto con la proprietà vengono stabilite come e quali funzioni possono essere decentrate garantendo così una minor burocratizzazione e velocizzazione nei tempi di esecuzione. Passando ai due nuovi cerchi introdotti da Amat si menziona prima l'area del business che ha a che fare con tutte le scelte di investimento dell'impresa che ovviamente devono essere connesse ad un'analisi più generale del settore, è importante capire anzitutto quale quota del mercato si copre e quali siano i margini di crescita del settore, da questa analisi è possibile capire se sia opportuno investire in modo più consistente in quel business oppure se è ormai saturo ed attuare una strategia di mantenimento e pensare di diversificare o cambiare totalmente business di riferimento. Chiaramente le scelte di investimento connesse al business devono tenere conto della situazione finanziaria e della liquidità a disposizione, ma non è sufficiente, infatti per esempio una diversificazione richiede manager capaci, che abbiano le giuste relazioni ed adeguate competenze; al pari della valutazione di una ipotesi di internazionalizzazione rispetto alla quale le family firm si vedono spesso costrette a rinunciare perché reperire le risorse necessarie vorrebbe dire perdere il controllo maggioritario delle quote aziendali. L'ultima area da considerare è quella della successione che incrocia tutti gli aspetti connessi al passaggio generazionale. Si parte da una valutazione dell'approccio del fondatore a pianificare adeguatamente la successione in modo da fornire ai successori da lui stesso individuati tutti gli strumenti a garanzia della continuità aziendale, nel rispetto dei valori aziendali, che devono essere la lente attraverso cui guardare il mondo e su cui stabilire le decisioni di investimento e le relazioni sociali. Attraverso un'attenta considerazione di queste aree, diventa possibile riflettere una pianificazione che tenga come principale driver il raggiungimento di obiettivi di medio e lungo termine nel rispetto di un'unitarietà di vedute tra famiglia, proprietà e management.

## **3.2 La pianificazione strategica**

### **3.2.1 La pianificazione strategica aziendale**

Nella pianificazione della successione si deve andare a sviluppare una strategia che consenta di determinare gli obiettivi in armonia con: la situazione del settore all'interno del quale si opera, le trappole e le opportunità che si riescono ad individuare nel mercato e le caratteristiche dell'impresa familiare. Non è quindi agevole individuare degli obiettivi che tengano contemporaneamente da conto questi tre piani, rispetto agli obiettivi determinati si deve valutare accuratamente quali siano le politiche e gli strumenti necessari al loro raggiungimento. Alla strategia viene generalmente data una connotazione a lungo termine e a livello di macro obiettivi, diversamente le politiche individuano nel concreto attraverso gli strumenti disponibili cosa fare hic et nunc per raggiungere risultati di più breve termine<sup>83</sup>. Nelle imprese familiari, oltre alla valutazione di aspetti per così dire oggettivi come le opportunità di mercato, i punti di forza della

---

<sup>83</sup> Rispoli (1984)

family firm e la fase vissuta dal settore, diventa importante capire quale sia la strategia familiare, che in un certo senso si compone delle scelte di vita sia della generazione corrente che di quella futura, si vuol fare riferimento per esempio al tipo di segnale che si vuole dare con la successione (di rottura o di continuità), al considerare se la generazione corrente dopo la successione ha intenzione di ritagliarsi comunque un qualche ruolo all'interno della family firm, o ancora se i discendenti davvero vogliono lavorare in impresa o fare altro nella loro vita. La valutazione di questi aspetti più prettamente familiari consente anche alla generazione futura di farsi conoscere attraverso le proprie idee e di capire il modo di pensare e di gestire il business della generazione in carica. Da ciò si evince l'importanza che ogni membro della famiglia coinvolto nel passaggio generazionale abbia chiaro il suo ruolo durante questa fase, nelle imprese familiari uno dei punti di forza, come analizzato nel primo capitolo, sta nelle solide relazioni che la famiglia riesce ad intrattenere con i portatori di interesse, diversamente dalle public company in cui sono i manager ad interfacciarsi con l'esterno, nelle imprese familiari questo compito è generalmente svolto da membri della famiglia, ciò porta a stabilire delle relazioni personali che nel tempo si rafforzano, proprio la possibilità per gli stakeholders di relazionarsi in modo diretto con un membro della famiglia e specialmente se il rapporto si protrae nel tempo diventa una garanzia di qualità e di fiducia, facendo preferire l'impresa familiare ad altre public company. Detto ciò, appare evidente come da questo punto di vista il passaggio generazionale diventa un momento pericoloso, infatti cambiano le figure con cui gli stakeholders erano abituati a relazionarsi e non è affatto scontato che la nuova generazione sia abile a curare e mantenere i rapporti come la precedente, l'ambito delle relazioni è quindi bene che sia adeguatamente valutato nel momento in cui si va a pensare al piano strategico aziendale<sup>84</sup>. Quest'ultimo allora diventa fondamentale nell'individuare tanto i punti di forza dell'impresa, quanto le possibili criticità ponendovi dei rimedi a monte ancor prima che si manifestino. Si è vista dunque l'importanza di pianificare la strategia aziendale a braccetto con quella familiare, soltanto un'adeguata commistione delle due permette di sviluppare un'unica coscienza che facilita la risoluzione delle problematiche che si manifestano<sup>85</sup>.

### **3.2.2 Il regolamento della famiglia**

Il piano strategico familiare è un insieme di regole che permette di trovare un equilibrio con quello aziendale. Si parte dai valori su cui l'azienda è fondata che l'hanno guidata sin dagli albori, il primario obiettivo della diffusione dei valori aziendali è quello di ispirare sia i componenti della famiglia che tutti coloro che all'interno dell'impresa sono coinvolti, rispetto ai primi ci si vuole garantire soprattutto che antepongano il bene aziendale agli interessi e all'ambizione personale; questo dovrebbe significare che ogni membro apporta le proprie qualità nel business familiare al fine di portarlo al successo. Vengono poi esplicitati quei valori che guideranno i membri della famiglia nei rapporti sia intra familiari, che con

---

<sup>84</sup> Beretta Zanoni, Campedelli (2007)

<sup>85</sup> Vallone (2008)

l'impresa e gli stakeholders. Rispetto ai primi è fondamentale che ci sia un certo livello di coesione e di unità familiare, grazie a questi due aspetti auspicabilmente tutte le decisioni saranno prese nell'interesse verso la continuità aziendale, a rafforzare questa tendenza di certo contribuisce la capacità delle generazioni precedenti di trasferire la tradizione aziendale. Come detto i valori devono guidare i rapporti anche con i dipendenti e i manager, in questo senso è importante che la nuova generazione si faccia lei stessa portatrice dei valori familiari, facendo sentire i manager parte della causa e così riconoscendosi nella mission aziendale saranno motivati a performare meglio, altro aspetto spesso tralasciato nelle imprese familiari, è l'importanza che i manager sentano di poter crescere e di realizzarsi all'interno dell'impresa familiare garantendo per questa via anche ai manager esterni la possibilità di ambire ai ruoli apicali. Il piano strategico attraverso l'esplicitazione della filosofia familiare consente di prendere nel concreto quelle decisioni che vanno a fare la differenza tra un buon passaggio generazionale ed uno potenzialmente fallimentare. Gli aspetti su cui impatta il regolamento familiare hanno anzitutto a che fare con l'individuazione dei profili successori che meglio rispondono alle esigenze aziendali, viene poi la valutazione del tipo di affiancamento necessario al fine di garantire al successore di esser preparato al momento del passaggio. Come si è avuto modo già di sottolineare, la successione non ha solo a che fare con l'erede del leader, ma si allarga ad una ridefinizione dell'assetto societario e dei principali ruoli aziendali<sup>86</sup>, si tratta quindi di stabilire quale sia la figura più adatta a ricoprire ciascun ruolo, è bene fare una distinzione tra i ruoli amministrativi e quelli direttivi, quest'ultimi infatti richiedono anche una vocazione da parte del discendente. Attraverso il piano strategico familiare si dovrebbe riuscire ad individuare quei profili che qualora fosse loro assegnato un ruolo gestionale attivo all'interno dell'impresa sarebbero nocivi, quindi si preferisce garantire a queste figure una partecipazione al capitale di rischio negando loro i ruoli direttivi. La pianificazione non si esaurisce all'individuazione per ciascuno di ruoli e responsabilità, è infatti un ulteriore aspetto molto complesso la determinazione della struttura retributiva, si deve anzitutto determinare cosa si intende ricompensare, le linee guida sono principalmente due, si va dal "pay for competences"<sup>87</sup>, alla più diffusa pratica di ricompensare in relazione all'impatto economico e finanziario della posizione rivestita, la valutazione di questo aspetto poi apre la discussione sulla dinamica retributiva che si può ipotizzare per ciascuna posizione, strettamente collegata alla possibilità di fare carriera all'interno dell'impresa. Chiarendo bene gli aspetti relativi alla retribuzione a monte e quindi prima dell'assegnazione dei ruoli, è possibile scongiurare potenziali conflitti tra membri della famiglia determinati da iniquità retributive che possono essere percepite da una parte o dall'altra. Diventa importante che vengano istituiti dei comitati o consigli che possano garantire il rispetto di quanto pattuito nel regolamento familiare, preferibilmente composti sia da membri esterni che interni alla famiglia, a questi viene generalmente attribuito anche il compito di convocare le assemblee, che sebbene

---

<sup>86</sup> Dell'Atti (2007)

<sup>87</sup> Heijke, Meng, Ramaekers (2002)

potrebbero essere povere di contenuti sono fondamentali nel mantenere l'unitarietà familiare<sup>88</sup>, ai comitati viene attribuita anche la responsabilità di garantire che le informazioni e le comunicazioni siano consultabili e reperibili da tutti i membri. Un piano familiare ben strutturato garantisce dunque che i membri della famiglia sia come partecipanti al solo capitale di rischio, che coinvolti anche in ruoli direttivi e amministrativi si sentano parte di un progetto a cui dare il proprio contributo, allo stesso tempo il regolamento vincola i familiari al rispetto delle direttive e degli impegni presi scongiurando in tal modo la possibilità che taluni operino solo per un proprio tornaconto. Il regolamento familiare stabilisce la composizione del Consiglio di Amministrazione determinando chi vi partecipa e se e quanti membri esterni alla famiglia ne fanno parte, la pratica ha dimostrato che dotarsi nel CdA di componenti esterni garantisce una maggiore obiettività ed un punto di vista diverso, inoltre gli esterni aprono l'impresa a nuove esperienze e competenze che rivolgendosi ai soli membri interni non sarebbero accessibili, in tal modo se ne rafforza il capitale intellettuale. Regolare il Consiglio di Amministrazione significa quindi garantire che le sedute si svolgano nel rispetto delle direttive scongiurando così l'evenienza che lo stesso sia composto da soli membri della famiglia, il che ne potrebbero minare l'obiettività facendo prevalere gli interessi personali. La pianificazione per quanto accurata non può certo scongiurare tutti i conflitti, ad esempio non vi è un rimedio contro la competizione dei discendenti o l'eccessiva incombenza del fondatore, tuttavia la conoscenza del piano familiare, della struttura di governance e dei poteri direttivi da parte di tutti gli attori aziendali garantisce una mitigazione e la risoluzione di ogni sorta di attrito.

### **3.2.2.1 La scelta e la preparazione dell'erede**

Nell'interesse dell'intera organizzazione il successore dovrebbe essere la figura che racchiude tutte le caratteristiche necessarie per assumere il ruolo di leader, è nella fase di pianificazione che si va a creare l'identikit del successore ideale, perciò è importante che la decisione sul successore venga presa solo dopo la fase di pianificazione, questo a garanzia di un massimo livello di obiettività<sup>89</sup>. La scelta deve essere compiuta nel solo interesse dell'impresa, per questo motivo diventa necessario valutare la fase in cui si trova l'impresa, le prospettive future e le caratteristiche della family firm; rispetto all'ultimo punto va considerata in particolare la dimensione, infatti in imprese di piccole dimensioni dove l'imprenditore interviene in prima persona sul field si richiedono anche competenze pratiche oltre quelle direttive, in imprese di grandi dimensioni invece l'imprenditore deve essere anzitutto un ottimo gestore della complessità aziendale. Analizzata la logica che si muove dietro la scelta del successore, diventa importante la comunicazione agli altri attori aziendali affinché ne riescano a cogliere la coerenza, è un passaggio fondamentale per il mantenimento dell'unitarietà e dell'engagement di tutti, una volta essersi garantiti che la decisione sia stata accettata, o quantomeno compresa da tutti, in genere ha inizio l'inserimento in azienda, prima in ruoli

---

<sup>88</sup> Ward (1990)

<sup>89</sup> Vallone (2008)

secondari che via via diventano più di rilievo. Propedeutica all'assunzione del comando è la fase della formazione, il successore deve superare una serie di prove che lo preparano al ruolo di leader, che vanno dalla formazione sul campo attraverso l'affiancamento così da permettergli di comprendere: le effettive dinamiche aziendali, le logiche dietro le decisioni, i processi e la filosofia seguita nelle scelte di investimento; fase che può durare anche oltre i cinque anni e in ogni caso per essere davvero valida non meno di tre. Il regolamento familiare in genere richiede ulteriori prerogative come la conoscenza di lingue straniere, l'ottenimento di una laurea o di un master; può essere ancora richiesta un'esperienza fuori i confini aziendali, aspetto molto importante che garantisce che il successore faccia propria la disciplina e il rispetto verso gli altri necessari per essere un buon leader<sup>90</sup>. Di sicuro aiuto per il successore è che l'inserimento sia graduale e accompagnato da una fase di tutoraggio, risulta efficace assegnare il successore ad un determinato settore aziendale al seguito di un esperto dirigente, naturalmente non si può pensare che il successore al momento dell'inserimento abbia dimestichezza con tutte le aree aziendali come il vecchio leader, tuttavia la pratica ci dimostra che per il successore una fase di job rotation seguita da un tutor per ciascuna area si rivela davvero efficace, ciò non significa che il successore deve specializzarsi in ogni area della vita aziendale, tale processo è infatti finalizzato a garantirgli una visione d'insieme.

### **3.2.3 Il piano strategico patrimoniale**

Il piano strategico patrimoniale tenta di calcolare con una certa puntualità quale sarà il futuro fabbisogno di liquidità da parte dell'impresa ed in particolare di quell'extra necessario nel momento della successione. Con la dovuta approssimazione si può dire che ci sia una coincidenza tra il patrimonio aziendale e il patrimonio familiare, considerando questo aspetto diventa fondamentale che al fine di tutelare le esigenze familiari non si vada a frammentare il patrimonio aziendale<sup>91</sup>. Nel momento del passaggio generazionale proprio allo scopo di evitare una frammentazione del patrimonio e un indebolimento della leadership del successore, si tende a trasferire a quest'ultimo la maggioranza delle quote. Il piano strategico patrimoniale ha il difficilissimo compito di individuare accuratamente il fabbisogno di liquidità della famiglia e dell'impresa, che vede il momento cardine nella determinazione dei compensi del leader uscente, del successore e di tutti i familiari. In questa fase chiaramente ci sarà un esborso dell'impresa verso alcuni familiari, perciò per scongiurare uno squilibrio finanziario è vitale che si considerino le condizioni di reddito aziendali rapportate al fabbisogno finanziario dei familiari per una ottimale gestione delle risorse. Tra le uscite extra al momento della successione vanno ricordati gli indennizzi dovuti a quei membri della famiglia che a seguito del passaggio generazionale non faranno più parte della compagine societaria, nel piano patrimoniale è ancora importante scongiurare una eccessiva frammentazione delle quote aziendali, da questo punto di vista possono essere d'aiuto sia i patti di famiglia che i testamenti.

---

<sup>90</sup> Dell'Atti (2007)

<sup>91</sup> Vallone (2008)

### **3.3 L'impatto sugli stakeholder e degli stakeholder**

Il passaggio generazionale sicuramente spaventa sia gli attori interni che l'organizzazione, che i portatori di interesse e il mercato in generale; in quasi la totalità dei casi viene vista con sfiducia e dal momento dell'annuncio della successione i titoli azionari cominciano una rapida discesa. I motivi che portano a questo risultato sono per lo più relativi al fatto che storicamente il passaggio coincida più spesso con la compromissione della continuità, piuttosto che con un miglioramento delle prestazioni economiche<sup>92</sup>. Quanto detto spiega come gli stakeholder indipendentemente da quanto sia stata ben preparata e pianificata la successione sono prevenuti e la mancanza di fiducia sul mercato fa crollare i titoli aziendali. Nel far riferimento a problematiche più tangibili gli stakeholder sono intimoriti rispetto alla possibilità che il successore voglia segnare una rottura con il passato smettendo di seguire le linee guida, i valori e la filosofia imprenditoriale che avevano guidato il business di famiglia fino a quel momento. Tra i rischi come già citato anticipatamente vi è la possibilità che clienti storici mantenuti grazie all'abilità di relazionarsi e di infondere fiducia della generazione precedente siano persi per l'inadeguatezza dei rampolli. Tra gli altri stakeholder che potrebbero avere un impatto sull'azienda ci sono certamente gli istituti di credito che potrebbero essere restii ad accordare finanziamenti che prima concedevano, o anche i fornitori che potrebbero essere meno propensi ad accordare dilazioni o posticipazioni dei pagamenti, anche i migliori talenti al momento del passaggio potrebbero decidere di guardare altrove e puntare a lavorare in altre imprese<sup>93</sup>. L'unico rimedio per contenere questi tipi di impatti è di pianificare la successione preoccupandosi di comunicare verso l'esterno la volontà di proseguire i progetti in corso nel segno della continuità e del rispetto dei valori aziendali, con un successore che sia affiancato nella fase di inserimento e che quindi non abbia l'opportunità di sconvolgere la direzione aziendale; diventa importante che prima del passaggio di consegne il successore con le sue idee e la sua attitudine sia presentato agli stakeholder in modo da ispirarne la fiducia.

### **3.4 Le relazioni interne ed esterne**

Nei business familiari le relazioni interne (tra membri della famiglia) hanno un peso decisivo sul destino dell'impresa, sono caratterizzate da una componente affettiva che rende le scelte più irrazionali rispetto a quanto avverrebbe in una public company, la carica affettiva assume un peso decisivo proprio nel momento della successione. I membri interni vanno anzitutto distinti tra i soci e i soci attivi, assunto che entrambe le figure sono proprietarie di quote societarie, la discriminante sta nel ricoprire uno specifico ruolo all'interno del business familiare. Ulteriore distinzione va fatta tra i membri interni attivi, che pur prestando lavoro all'interno dell'azienda non detengono quote, e gli esclusi che viceversa non detengono né le quote, né forniscono alcun tipo di prestazione a favore della famiglia. In una successione sana, nel senso di pianificata, diventa importante assegnare i ruoli in base alle attitudini e competenze di ciascuno, dando a questi aspetti la

---

<sup>92</sup> Nobolo (2000)

<sup>93</sup> Lansberg (1988)



priorità rispetto ai legami familiari; l'assegnazione dei ruoli deve essere fatta in armonia con la potenziale nuova struttura di governance che potrebbe vertere su cardini diversi rispetto al momento prima della successione, è poi importante capire se e quanto separare il piano familiare da quello aziendale, si è già visto come purtroppo non sia sempre possibile svilupparli in totale armonia. All'interno delle relazioni tra membri della famiglia a complicare il momento del passaggio ci sono le contrastanti ambizioni a rivestire le varie cariche aziendali, è sicuramente uno degli snodi più critici della pianificazione e può essere superato solo dando priorità agli interessi dell'organizzazione e ad una accurata comunicazione delle ragioni che hanno determinato le scelte. Il ruolo cruciale in questa fase è giocato dal leader che deve individuare il successore ideale e garantire un atteggiamento maturo e consapevole rispetto alla criticità della fase, basta infatti davvero poco per complicare e addirittura compromettere il passaggio di consegne. L'esperienza ci racconta che un enorme facilitatore, nel risolvere le dispute familiari e trovare un adeguato equilibrio tra le esigenze familiari e aziendali in particolare relativamente all'attribuzione delle cariche aziendali e alle decisioni finanziarie, è svolto dal Consiglio di Amministrazione, tuttavia per essere credibile e quindi garantire la massima obiettività è necessario che si componga di soli membri esterni alla famiglia, si rivela poi opportuno attribuire la funzione di HR e di finanza a professionisti esterni, in modo da scongiurare conflitti di interesse sia nelle nomine che nella determinazione di budget e retribuzioni. I contrasti familiari si possono evitare attraverso una corretta gestione dei rapporti quotidiani e di un'adeguata comunicazione tra tutti i membri, a questo scopo un ruolo decisivo è rivestito dai Consigli di famiglia, con questo termine si intendono delle periodiche riunioni in occasione delle quali i componenti del nucleo possono portare proposte, perplessità e precisazioni relative alla gestione aziendale. Questi incontri, sebbene spesso sottovalutati, hanno il loro punto di forza nella periodicità, in tal modo si garantisce la condivisione delle proprie opinioni e la possibilità di essere sempre aggiornati sulle idee altrui<sup>94</sup>. Altro strumento ad hoc per la risoluzione dei conflitti familiari relativi al passaggio generazionale sono i patti di famiglia, introdotti nell'ordinamento italiano nel 2006, permettono all'imprenditore di gestire il passaggio generazionale della propria impresa, trasferendo ad uno o più discendenti l'azienda o le quote di partecipazione al capitale della "società di famiglia", senza che vi possano essere contestazioni in sede di eredità<sup>95</sup>. Il patto deve prevedere che i beneficiari assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie "compensino" gli altri partecipanti al contratto con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote riservate ai legittimari, questo a dimostrazione dell'elevato esborso finanziario che si citava nei paragrafi precedenti. Nelle imprese familiari sono presenti anche membri esterni, questo è auspicabile soprattutto quando quelli interni non sono all'altezza di ricoprire determinate posizioni, tuttavia in numerosi family business ci si ostina a mantenere ai ruoli dirigenziali soltanto membri della famiglia seppur inadatti comportando ripercussioni sull'intero

---

<sup>94</sup> Ward (1990)

<sup>95</sup> Dell'Atti (2007)

business, per quei ruoli dirigenziali che si decide di non attribuire a membri interni si scelgono quindi professionisti esterni che garantiscano le competenze e l'esperienza necessaria rispetto al ruolo; altre volte pur avendo le caratteristiche necessarie i discendenti possono decidere di non lavorare nell'impresa familiare. Sebbene l'inserimento in ruoli apicali di soggetti esterni venga letto con timore dagli investitori per paura di una rottura col passato, l'esperienza dimostra che spesso è proprio questo il fattore che impatta in maniera decisiva sull'efficace riuscita del passaggio, è importante che anche i membri dell'impresa esterni al nucleo familiare abbiano frequenti feedback nella fase della successione e siano adeguatamente coinvolti, un ulteriore fattore di volta sta nell'attribuire al Consiglio di Amministrazione, meglio ancora se composto solo da membri esterni, l'assegnazione di determinati ruoli e la decisione di attribuzione tra discendenti e membri esterni. Anche la decisione sui compensi dovrebbe essere delegata al CdA e in particolare a figure operanti nell'ambito HR specializzate in sistemi di retribuzione e gestione delle risorse umane; propedeutica alla determinazione dei compensi è la complicata fase di valutazione delle prestazioni, risulta particolarmente efficace quando è rivolta a figure manageriali, le pratiche più utilizzate ad oggi sono il Management by Objectives e la Balance Scorecard<sup>96</sup>, quest'ultima apre i confini della valutazione alle capacità relazionali, di gestire i processi e di innovare nei manager; non limitandosi quindi alla misurazione della sola prestazione economica. Si può concludere che il CdA nella sua accezione di figura esterna alla famiglia garantisce durante il passaggio generazionale il miglior equilibrio rispetto alla cura degli interessi familiari, di quelli che collaborano e prestano lavoro nell'impresa e degli stakeholder esterni. Si è visto come le sole percezioni degli azionisti possano avere un impatto disastroso sull'andamento del titolo nel momento del passaggio generazionale, in questa fase è perciò fondamentale pianificare anche la comunicazione rispetto agli attori esterni. Lo si può fare garantendo delle periodiche riunioni del CdA nelle quali vengono prodotte informazioni da condividere con l'azionariato e garantendo la nomina di un responsabile delle relazioni esterne, considerando tra queste anche gli istituti di credito, i fornitori e i clienti.

### **3.5 Gli elementi alla base di un passaggio generazionale riuscito**

Si è detto in maniera esaustiva quanto sia complicato per l'impresa familiare portare a termine con successo il passaggio generazionale. Di seguito si riportano alcuni dati a dimostrazione della difficoltà per una impresa familiare di sopravvivere a seguito del momento in cui il proprietario cede le redini: di solito, appena il 30% dei business familiari riesce a sopravvivere dopo la prima successione, di questo 30% alcuni scompaiono già durante la gestione della seconda generazione ed appena il 10% riesce a resistere sino alla terza generazione<sup>97</sup>. Talvolta l'impresa resta sotto il controllo della famiglia mentre in altri è trasferita a figure esterne alla famiglia, sarà quindi snaturata della qualità di impresa familiare. In questo paragrafo si vogliono però rintracciare quali sono le caratteristiche che contraddistinguono i passaggi generazionali di

---

<sup>96</sup> Beretta Zanoni, Campedelli (2007)

<sup>97</sup> Baschieri (2014)

successo, a questo scopo è quindi necessario rintracciare quelle imprese che sono sopravvissute a più d'una successione e considerare le caratteristiche che ne hanno contraddistinto il successo. L'elemento comune a tutti i "buoni" passaggi generazionali come sottolineato da diversi studiosi e come si è cercato di evidenziare nel corso della trattazione è di certo la pianificazione, altri studiosi si sono poi concentrati su aspetti più pratici che andremo brevemente ad analizzare in seguito, tra questi si rintracciano i già citati patti di famiglia, le modalità di trasmissione del capitale sociale e la distribuzione dei diritti di voto.

### **3.5.1 La pianificazione per un passaggio generazionale di successo**

A base di una pianificazione di successo c'è l'attenta analisi delle caratteristiche, delle peculiarità e delle prospettive sia dell'impresa che del settore di appartenenza. Conoscere a fondo i punti di forza sui quali si fonda il vantaggio competitivo del family business e conservare e mantenere la distintività delle qualità e delle risorse rare diventa un elemento che fa tutta la differenza nella successione. Non solo, è utile poi comprendere e conoscere quali sono le ambizioni e le caratteristiche di ciascun membro familiare, attraverso questa consapevolezza si può decidere con razionalità chi mantenere all'interno del business e in quali ruoli. Ovviamente è poi necessario conoscere le fragilità dell'impresa e del settore, attraverso una buona analisi del mercato e del contesto competitivo, si può ad esempio evitare un investimento inutile in un mercato che si dimostra già saturo, dove piuttosto che continuare ad investire sarebbe più conveniente essere selettivi. Nel momento della pianificazione sono da tener da conto le esigenze dell'impresa, che nei passaggi generazionali di successo hanno la precedenza su quelle familiari ed in particolare sulle aspirazioni individuali, tuttavia nella pratica bisogna tener da conto l'ambizione di ognuno e cercare il giusto e difficoltoso equilibrio rispetto alla successione<sup>98</sup>. Il primo passo in questo complicato scopo è l'individuazione del successore che racchiuda le qualità necessarie per essere il proprietario del futuro di cui si è ampiamente discusso in precedenza, ciò che caratterizza un passaggio di successo sta nel fatto che la decisione del leader sia accompagnata dall'accettazione di tutti i membri. In letteratura sono stati individuati tre principali driver rispetto ai quali la successione viene definita di successo, primo tra tutti è il driver che guarda ai risultati economico finanziari successivi al passaggio, per comprendere l'impatto della successione è consigliabile utilizzare un intervallo di tempo non inferiore al biennio, in modo da depurare almeno parzialmente i risultati dalla gestione precedente. Altro driver utilizzato, seppur non misurabile attraverso indicatori oggettivi, è la variazione nelle dinamiche familiari, in particolare vuole osservare se la successione abbia compromesso l'unitarietà del nucleo familiare; ultimo driver sempre connesso alle relazioni rintraccia i cambiamenti nei rapporti con i portatori di interesse. In modo speculare le cause che si rintracciano più diffusamente nel fallimento post successione sono da attribuire all'assenza di pianificazione, più nel dettaglio sono legate all'impreparazione dell'organizzazione a reagire ai cambiamenti del mercato e del contesto, questa situazione è da ricollegare da un lato ad una nuova generazione che non era stata

---

<sup>98</sup> Bertini (1995)

adeguatamente preparata alla direzione societaria e un'attribuzione dei ruoli troppo spesso miope e basata sul solo legame di sangue, all'opposto potrebbe essere conseguenza di un'acritica applicazione dei valori e delle linee guida familiari senza contestualizzarle alle contingenze ambientali. Altro fattore rintracciabile nelle successioni fallimentari è la crisi di finanziaria legata all'ammacco di liquidità, conseguenza degli accordi intercorsi tra membri della famiglia, sia che siano avvenuti per mezzo dei patti di famiglia che di altro tipo di accordo richiedono l'esborso di cospicue somme di denaro a vantaggio di quei familiari che in cambio rinunciano alle quote aziendali, crisi acuita dalla sfiducia degli stakeholder rispetto alla nuova proprietà<sup>99</sup>. In particolare giocano un ruolo importante gli istituti di credito e i fornitori, i primi non godendo più della fiducia che riservavano alla generazione precedente sono più restii alla concessione di finanziamenti, i secondi invece lo sono rispetto alla concessione di dilazioni di pagamento. Gli attriti che si vanno ad instaurare tra familiari e le esigenze economiche dei membri che restano fuori dalla partecipazione azionaria a seguito della successione non sempre incontrano delle finanze societarie in grado di sostenerle determinandone il collasso. Sulla base di quanto detto si può concludere che una pianificazione di successo vista la difficoltà di individuare l'equilibrio tra le prospettive economiche personali e quelle aziendali sta nel trovare il giusto compromesso tra il piano familiare e quello aziendale, il successo sarà tanto maggiore quanto più si riesce a far pendere il primo nella direzione del secondo, si può allora dire che una pianificazione di successo è quella in cui i familiari sono pronti a sacrificare le ambizioni personali a vantaggio del bene dell'impresa. La successione come si è osservato può far emergere problematiche e contrasti fino a quel momento impensabili, alla pianificazione si richiede quindi una dose di lungimiranza da mettere in pratica attraverso piani strategici, sia a livello aziendale che patrimoniale cercando di rintracciare le tendenze del mercato e di riorganizzare su questa base la struttura aziendale in modo da mantenersi risonanti alla stessa, quindi una corretta lettura dell'evoluzione contestuale permette di prendere decisioni di investimento più razionali<sup>100</sup>. La pianificazione può permettere di scongiurare conflitti familiari rispetto alla successione e attribuzione dei ruoli, infatti una pianificazione che abbia modo di svilupparsi per un tempo coerente permette di individuare un corretto match tra le ambizioni personali e le esigenze organizzative, ovviamente non assicura che ci sia una comunanza di vedute totale, ma garantisce un confronto ed una valutazione condivisa delle criticità e delle possibili soluzioni che, soprattutto se mediata da manager esterni, permette di rintracciare un punto di accordo. Un'accurata definizione dei ruoli dei membri interni in concerto con il rispetto del regolamento di famiglia e dei valori aziendali rivolti all'unitarietà e al contributo che ogni membro dovrebbe fornire all'organizzazione, riescono a garantire a ciascuno di sentirsi coinvolti rispetto alla causa comune e per questa via di scongiurare quei conflitti causati dall'anteposizione della realizzazione personale, la responsabilizzazione è infatti una garanzia di impegno che contribuisce alla continuità

---

<sup>99</sup> Amat (2004)

<sup>100</sup> Lansberg (1988)

aziendale. Altro mezzo che contribuisce ad evitare i conflitti è la suddivisione ereditaria che stabilisce le linee guida secondo cui ripartire la proprietà aziendale, in particolare stabilendo la ripartizione tra le mani di pochi si facilita l'unitarietà e la coesione tra i discendenti che mantengono la proprietà<sup>101</sup>.

### **3.5.2 La concentrazione della proprietà nelle mani di pochi**

La concentrazione della proprietà nelle mani di pochi, o limitazione dei diritti di voto, ha impatti estremamente positivi sulla semplificazione della successione e sulla garanzia della continuità aziendale. Agli antipodi sta la situazione descritta nel capitolo precedente, che poi nella pratica è la più ricorrente, nella quale con l'aumentare del numero dei membri familiari al passaggio da una generazione all'altra si complica enormemente la successione. Avere un numero elevato di potenziali discendenti oltre a rendere più difficile l'assegnazione dei ruoli, impedisce di trovare un posto in azienda per tutti, la conseguenza di queste dispute per l'assegnazione dei ruoli apicali è la generazione di conflitti e fratture che si protraggono nel tempo compromettendo l'unitarietà familiare<sup>102</sup>. Quindi per risolvere questa problematica la soluzione è la concentrazione della proprietà, la via per riuscire nell'intento si biforca in due direzioni, la prima è quella di pianificare accordi in modo da riscattare le quote di fratelli e cugini, in tal modo i potenziali discendenti si limitano ai soli figli. La seconda direzione sta nel prendere la difficile scelta di escludere alcuni figli dalla partecipazione societaria, in tale maniera si cerca di mantenere il massimo grado di unitarietà e di potere decisionale. Nell'analizzare le scelte successorie delle imprese che sono sopravvissute a più passaggi generazionali si riportano alcuni elementi che sono emersi con maggior frequenza<sup>103</sup>. Primo tra tutti l'assenza di membri esterni alla famiglia, infatti in molti di questi family business i successori erano i maschi primogeniti. Chiaramente, sebbene i dati raccolti possano essere abbastanza indicativi nel fornirci informazioni sull'importanza della trasmissione dei valori e della cultura della business family, che si ha modo di sviluppare appieno soltanto crescendo e formandosi in tale contesto, dall'altro lato sono la fotografia di un'Europa degli anni Novanta ancora troppo tradizionalista, per non dire retrograda; per dare un'idea tra gli aspetti ricorrenti nelle imprese familiari con passaggi generazionali soddisfacenti si osserva l'assenza delle figlie nella direzione aziendale<sup>104</sup>. Ciò che importa cogliere è tuttavia l'impatto positivo che ha la concentrazione proprietaria sul buon esito delle successioni, in tal modo si garantisce che solo poche figure si occupino della direzione aziendale e si riduce esponenzialmente il rischio di conflitti, il vantaggio che le scelte vengano fatte da pochi sta anzitutto nel garantire una ben maggiore velocità di decisione che permette di adeguarsi in tempi più brevi alle contingenze ambientali; allo scopo di garantire la concentrazione proprietaria nelle imprese familiari l'ordinamento ha istituito nel 2006 i patti di famiglia.

---

<sup>101</sup> Lansberg (1988)

<sup>102</sup> Beretta Zanoni, Campedelli (2007)

<sup>103</sup> Bogod, Leach, Merson (2004)

<sup>104</sup> Compagno, Visintin, Pittino (2004)

### 3.5.3 Il ruolo chiave di principi e regole

I principi e le regole di famiglia sono in genere raccolti in documenti non formali che prendono il nome di accordi di famiglia dalla valenza non vincolante. Sono da intendere come delle linee guida da rispettare per una successione proficua, ma non solo, essendo valori e principi da osservare anche nella quotidianità aziendale. Gli accordi si pongono l'ambizioso obiettivo di regolare i rapporti tra impresa e famiglia, hanno una valenza piuttosto eterogenea che va dalle retribuzioni, alla struttura organizzativa, fino alla successione e i processi che regolano il funzionamento degli organi governativi. Se nel concreto gli accordi di famiglia hanno difficoltà ad ottenere risultati tangibili e misurabili, la loro valenza emerge attraverso l'incremento del senso di responsabilità, di unitarietà e di coesione tra i membri familiari; questa tendenza aiuta a rinunciare ad obiettivi personali e a mettere al centro l'impegno morale di ciascuno nel perseguire la continuità aziendale<sup>105</sup>. La valenza degli accordi diventa tanto maggiore al crescere delle dimensioni aziendali e familiari vista la difficoltà maggiore di mantenere comunanza d'intenti e di intrattenere relazioni personali dirette.

### 3.6 Il successore

Finora si è valutato il passaggio generazionale dal punto di vista del leader uscente, si è analizzato cosa dovrebbe fare per creare le condizioni ideali per una successione che sia la più proficua possibile, tra le varie azioni che può mettere in pratica si sono sottolineate quelle necessarie per preparare al meglio il discendente al momento del passaggio di consegne, tuttavia diversamente da quanto fatto nei paragrafi precedenti, l'obiettivo di quello in corso è di cogliere al meglio il punto di vista del successore<sup>106</sup>. Appurato che la successione se non adeguatamente pianificata può portare alla compromissione della continuità aziendale e che un leader illuminato e lungimirante ha la possibilità di preparare adeguatamente la propria impresa al cambiamento, c'è da considerare che non tutti i discendenti sono fortunati allo stesso modo, infatti non tutti hanno la possibilità di essere cresciuti e preparati da fondatori come quelli appena descritti in grado di guidarli negli step e nelle esperienze necessarie per diventare validi leader. Troppo spesso si rintracciano esperienze di leader con un attaccamento quasi morboso alla propria impresa che rifiutano di pianificare la successione lasciando nel momento in cui il passaggio non è più procrastinabile il business family totalmente impreparato<sup>107</sup>. Il discendente sebbene si trovi alle prese con un fondatore poco lungimirante, che ben si guarda dal pianificare la successione e dal fornire ai potenziali successori gli strumenti necessari per l'arricchimento delle competenze, può anzitutto sforzarsi nella creazione di un rapporto di fiducia con l'imprenditore in carica in modo che non lo percepisca come una minaccia alla continuità aziendale e per questa via cercare di affiancarsi gradualmente in modo da iniziare a cogliere gli aspetti cardine del business.

---

<sup>105</sup> Lansberg (1988)

<sup>106</sup> Bogod, Leach, Merson (2004)

<sup>107</sup> Compagno, Visintin, Pittino (2004)

In alternativa, nel caso in cui non si riesca a costruire una relazione proficua con l'imprenditore e quest'ultimo continui a posticipare l'ingresso del successore, si possono tuttavia sfruttare alcune condizioni di vantaggio. Se come si è detto è un valore aggiunto ed una enorme facilitazione per il discendente avere la possibilità di entrare in azienda sin da molto giovane avendo così modo di capire per gradi il funzionamento delle diverse aree del business, la cultura, i valori familiari e il funzionamento dei processi organizzativi e produttivi; dall'altro lato rischia di limitare la visione del discendente soltanto al "proprio orticello" compromettendo la possibilità di capire e mettere in pratica le best practices attuate in altre imprese. Detto ciò un discendente che si trovi in presenza di un fondatore con una scarsa attitudine a condividere il proprio sapere può fare di necessità virtù, infatti ha la possibilità di lavorare in altre aziende nelle quali poter accrescere la propria esperienza, capirne i processi e la struttura organizzativa e qualora siano più efficienti di quelli messi in atto nella business family, pensare un domani di poterli implementare. Il successore lavorando in un'azienda che non sia la propria ha anche la possibilità di mettere a punto il proprio modo di relazionarsi sia con i dipendenti che con gli stakeholder, spesso l'aspetto relazionale viene sottovalutato, ma tra tutti è uno di quelli con un impatto maggiore nella fase post successoria. Altro aspetto che la successione ritardata permette di curare con maggiore attenzione, attraverso l'esperienza in altre imprese, è la capacità di leggere le opportunità che il mercato è in grado di offrire e di prendere adeguate scelte d'investimento, si impara ad ascoltare con più attenzione gli stimoli e a percepire prima degli altri le insidie; oltre la pratica professionale si ha inoltre la possibilità di godere con maggior calma dell'opportunità di crescita culturale magari attraverso il conseguimento di un master o l'approfondimento di una lingua straniera. Il fatto di non aver maturato esperienze al di fuori dell'ambito familiare può costituire una grave trappola nella gestione del family business, infatti rispetto a qualsiasi risultato raggiunto l'unico termine di paragone può essere l'andamento degli anni precedenti e questo rappresenta una visione senza dubbio miope dell'andamento generale dell'impresa. Il fatto di maturare un'esperienza solo internamente tende a limitare l'impegno nell'apprendimento profuso dal successore che si sente padrone e a casa, ciò porta molti discendenti a sviluppare un atteggiamento di superiorità ed indolenza rispetto a quanti li affiancano nella conoscenza delle aree di business, un ulteriore deterrente all'impegno, è la sicurezza del successore di prendere prima o poi le redini dell'impresa indipendentemente dalle conoscenze maturate<sup>108</sup>. Solo un affiancamento di una durata davvero consona allo sviluppo delle competenze necessarie e un approccio maturo alla successione da parte del discendente permettono una preparazione adeguata, spesso la chiave di volta sta nell'affiancamento diretto da parte del genitore, in tal modo attraverso la trasmissione dell'amore per il business family e dei valori familiari si riesce a stimolare il discendente ad impegnarsi a fondo nell'apprendimento, la commistione dell'esperienza genitoriale infusa attraverso l'affiancamento e lo stimolo a prendere decisioni ed iniziative, quindi a maturare quello spirito imprenditoriale necessario, sono i migliori catalizzatori per un buon

---

<sup>108</sup> Dell'Atti (2007)

passaggio generazionale. Un buon successore è sicuramente colui che ama il business e ha gli stimoli giusti e la voglia di imparare per diventare il leader ideale nel futuro dell'impresa, si accompagna a queste caratteristiche l'abilità di essere un "fast learner" e di godere di una personalità che gli permetta di adattarsi con facilità ai cambiamenti. Sicuramente nell'idealizzare un discendente, oltre allo spirito imprenditoriale, diventa importante una buona dose di intelligenza sociale che permette all'individuo di approcciarsi nel modo migliore possibile con tutti gli stakeholder con cui si relaziona, per far ciò è necessario sviluppare nel tempo una forte empatia e capacità relazionali; questo vale specialmente nei rapporti con gli altri familiari, essere abili a coltivare i rapporti e mantenere la coesione familiare facilita enormemente la fase della successione evitando conflitti che potrebbero compromettere aprioristicamente la ricerca di accordi e di compromessi<sup>109</sup>. Altro aspetto rilevante è la personalità del successore, questo aspetto ha una valenza tanto maggiore quanto più il potere sarà accentrato, si può fare una prima distinzione tra quei leader che ricercano l'approvazione e di essere di ispirazione per gli altri, per i quali i valori e i rituali assumono un ruolo chiave, si concentrano sull'unitarietà e sulla condivisione degli obiettivi; altri imprenditori hanno una personalità che li porta ad incentrarsi maggiormente sul "goal setting" per questo tipo di leader diventa cruciale il raggiungimento degli obiettivi, in questo caso più che sull'accettazione condivisa, il focus è sul risultato. Esistono personalità di leader che assumono tratti patologici e nocivi per l'impresa e i collaboratori, per portare solo due esempi si menziona l'ossessivo che ha bisogno di controllare tutti e guarda gli altri con sospetto, non si fida di nessuno e per questo anche le impellenze quotidiane devono passare per la sua figura rallentando di molto le tempistiche<sup>110</sup>; o ancora la figura del leader autocelebrativo che può diventare letale soprattutto nella fase di successione, infatti in un delirio di onnipotenza potrebbe decidere di nominare come successore una figura inadeguata in modo che tutti possano vedere come fosse lui a rendere florida l'impresa familiare. In alcuni family business guidati da leader retrogradi vigeva ancora fino a non più di due decenni addietro l'elisabettiana usanza di nominare come successore il maschio primogenito in barba alle caratteristiche individuali e alle esigenze imprenditoriali. Questo chiaramente generava e genera tutt'ora, capitando tristemente che il successore sia nominato solo per "simpatia" o per l'anteposizione rispetto a tutto il resto del legame di sangue, dei conflitti tra il successore e gli altri potenziali discendenti ben più competenti che non si capacitano e non riescono ad accettare l'illogica scelta<sup>111</sup>.

### **3.6.1 Le idee dei discendenti**

Nel momento in cui un discendente entra in impresa, indipendentemente dal ruolo che ricoprirà, apporterà con il suo ingresso un bagaglio di conoscenze ed idee, un'idea è una propria visione del business e di come dovrebbero essere organizzate le cose, chiaramente il discendente per essere risonante con l'organizzazione

---

<sup>109</sup> Bertella (1995)

<sup>110</sup> Coda (1988)

<sup>111</sup> Amat (2004)



dovrà mitigare il proprio pensiero in modo da non renderlo contrastante con i valori e i principi guida vigenti. Il fatto di avere idee troppo innovative o differenti da quelle correnti può costituire per il discendente una sorta di barriera all'ingresso, infatti coloro che gestiscono l'impresa (la generazione attuale) guardano con estrema diffidenza quei discendenti portatori di idee che potrebbero sovvertire lo status quo ed in tal modo compromettere il vantaggio competitivo su cui si fonda il successo aziendale. Le idee innovative dei successori attecchiscono meglio nelle imprese che hanno passato la prima generazione, questo perché in presenza del fondatore in azienda si osserva una sorta di timore reverenziale che blocca i neo entrati a proporre cambiamenti, anche nel momento in cui si proponga qualcosa di nuovo come un moderno modus operandi per efficientare i processi, viene generalmente visto con scetticismo dall'amministrazione che essendo ancora di prima generazione risulta estremamente asservita alla figura del leader a cui deve il proprio sostentamento. In presenza di leader molto autarchici anche nel momento in cui alcuni aspetti del business da loro ideato risultino obsoleti, per non dire superati, ed avendo il fondatore proprio per il fatto di essere in prima generazione la totalità o quasi delle quote, i collaboratori e i familiari preferiscono guardarsi bene dall'ammonirlo della situazione per timore di perdere il posto; è in circostanze simili che diventa importante la presenza di figure indipendenti o altri familiari particolarmente carismatici che mettano il leader di fronte alla realtà delle cose, scongiurando in tal modo che una sua incontrastabile visione ormai miope ed obsoleta del business ne comprometta la continuità<sup>112</sup>. Per quanto attiene le idee innovative del successore del fondatore, quindi di colui che prenderà le redini dell'impresa, anche qualora si discostino abbastanza profondamente da quelle del predecessore hanno modo di affermarsi quando vi è un'accurata pianificazione ed è garantita una lunga fase di affiancamento, cosicché il successore ha modo di entrare molto giovane in impresa ed oltre ad imparare, ha modo di ispirare la fiducia del leader e del resto dei familiari, diventa così possibile sviluppare un'autorità tale che quando saranno proposte riorganizzazioni strutturali o processuali godranno del consenso degli altri familiari, diversamente si vanno a generare dei conflitti in grado di provocare dei blocchi decisionali tali da compromettere la normale attività aziendale.

### **3.6.2 Alcune tipologie di successore**

Ciascun successore ha di fronte a sé una complicata sfida indipendentemente da come si approcci il predecessore a questa fase e a quanto tenti di facilitare il compito del proprio discendente. Così capita spesso di trovarsi al cospetto di discendenti che arrivano al momento della successione del tutto impreparati a gestire l'azienda in modo da garantirne la sopravvivenza. Si vanno così a descrivere nei successivi quattro paragrafi altrettante tipologie di successori che si è avuto modo di inquadrare: inadeguato, ribelle, indeciso e conservatore<sup>113</sup>.

---

<sup>112</sup> Rispoli (1984)

<sup>113</sup> Vallone (2008)

### 3.6.2.1 L'inadeguato

All'interno di questa tipologia di successori si sono individuate ulteriori sottocategorie<sup>114</sup>. Si va dalla figura del successore che asseconda senza alcun discernimento personale le proposte del leader, al successore poco sicuro di sé che non si sente ancora pronto a guidare l'impresa, fino al successore che è totalmente inadatto per il ruolo che dovrà ricoprire tanto che ci si aspetta da lui caratteristiche di cui non gode. Un successore impreparato in genere manifesta comportamenti estremi che vanno dal rinnegare totalmente il passato tentando di modificare qual che sia processo, divisione dei ruoli o struttura organizzativa con effetti potenzialmente disastrosi sul business aziendale; all'opposto si verifica un'imitazione acritica del fondatore che non tiene in considerazione l'evoluzione del contesto, perdere il fit con il contesto può rivelarsi altrettanto nocivo per la sopravvivenza aziendale. L'inadeguatezza del successore può ancora portarlo ad assumere comportamenti contraddittori che vanno dall'esaltazione del mito dei propri predecessori e della gestione aziendale che fino a quel momento ha portato al successo aziendale, così da tentare di imitarli sotto ogni punto di vista, per poi accorgersi che c'è bisogno di dare una propria impronta all'impresa ed iniziarne a sconvolgere la gestione in maniera sconsiderata e scellerata<sup>115</sup>. Nella consapevolezza della propria impreparazione rispetto al ruolo ricoperto il successore per prima cosa si confronta con chi lo ha preceduto e quindi con il genitore, chiaramente rispetto a questa figura percepirà anzitutto la minore esperienza, questa constatazione porta generalmente a due approcci diversamente nocivi, il primo è la ribellione al fine di convincere sé stesso e gli altri di non essere inferiore, il secondo è l'accettazione passiva delle linee guida genitoriali. Sull'attitudine del discendente e l'atteggiamento rispetto al business incidono dinamiche che sono ben antecedenti al momento del passaggio, vedono le proprie radici nell'adolescenza del successore, si è avuto modo di analizzare nel primo capitolo come l'atteggiamento sia il modo di approcciarsi dell'individuo rispetto a una cosa o ad una situazione, questa attitudine è fortemente condizionata dalle prime esperienze, positive o negative, che la persona ha maturato rispetto a quella situazione. Rispetto al rapporto con il business del discendente, ha un importante ruolo anche la personalità, che si compone sia di caratteristiche innate, che di esperienze di vita e dell'educazione ricevuta; per quel che riguarda l'attitudine che il singolo matura rispetto al business un ruolo chiave viene giocato dal rapporto con i genitori che condiziona il modo di percepire la propria autorità nell'impresa e i valori sui quali si fonderà la nuova gestione<sup>116</sup>. Quindi rispetto a quanto detto si può concludere che i genitori sono responsabili non solo della gestione in corso, ma anche di quella dei loro discendenti impattando in maniera tanto rilevante sulla loro attitudine rispetto al business. Molti fondatori considerati da tutti come leader di successo, dipinti come figure risolte, ricche e inarrivabili; rischiano di diventare sfuggenti anche per i figli stessi a tal punto che

---

<sup>114</sup> Levinson (1974)

<sup>115</sup> Dell'Atti (2007)

<sup>116</sup> Ward (1990)

questi devono prodigarsi all'inverosimile per attirarne l'attenzione, tanto distacco può portare i discendenti a maturare un proprio approccio personale che potrebbe portarli al momento della successione a sconvolgere l'assetto organizzativo; altri imprenditori vedono i propri figli come un loro alter ego manipolandoli ed esercitando un controllo tale da farli sentire incapaci di prendere decisioni in totale autonomia. Il peso del successore inadeguato, come di qualsiasi successore anche fosse valido, cresce all'aumentare della concentrazione del potere e quindi delle quote aziendali nelle sue mani, la concentrazione delle quote è quindi il catalizzatore (velocizzatore) dell'impatto del discendente sui risultati aziendali. L'inadeguatezza del successore può essere ancora conseguenza dell'ostinazione genitoriale che al fine di continuare la dinastia decide di mettere al comando il figlio seppur inadatto<sup>117</sup>. L'inadeguatezza può stare nel fatto che il figlio abbia interessi lontani dal business familiare che non lo hanno mai portato ad interessarsi e quindi a sviluppare delle competenze rispetto alle dinamiche imprenditoriali, o ancora il successore può essere inadeguato perché non ha la personalità giusta per essere un buon leader, ciò non toglie che potrebbe ricoprire altri ruoli in maniera ottimale all'interno dell'impresa familiare. Sebbene in presenza di queste circostanze e quindi di imprenditori che si rifiutano di valutare un discendente diverso dai figli, si possono contenere le conseguenze di un leader inadeguato, si può fare certamente per mezzo di una accurata pianificazione che valuti approfonditamente le competenze necessarie e il supporto adeguato durante l'inserimento, è possibile poi valutare in una prima fase del passaggio che gli aspetti più rilevanti della gestione siano diretti in concerto con il Consiglio di Amministrazione.

### **3.6.2.2 Il ribelle**

Un successore ribelle è spesso conseguenza di un rapporto conflittuale con i genitori, si manifesta per quei figli che hanno sofferto l'assenza dei genitori<sup>118</sup>, troppo spesso lontani, perché dediti al family business tanto da diventare irraggiungibili anche per i figli che per raggiungere la considerazione che sarebbe loro dovuta devono esprimersi con gesti eclatanti. La ribellione del successore sta nel bisogno di ravvisare la propria impronta all'interno della famiglia e di scrollarsi di dosso l'incombenza di genitori più esperti che vorrebbero dirgli come fare le cose<sup>119</sup>. Purtroppo spesso si manifesta attraverso azioni eclatanti e solo al fine di lasciare un segno, senza alcuna logica o razionalità dal punto di vista organizzativo e strategico. In genere quando il fondatore e il Consiglio di Amministrazione si rendono conto che le idee del successore sono estremamente divergenti dai valori e dalle linee guida fino a quel momento seguite si tenta di evitarne l'ascesa al comando dell'impresa, in genere si riesce in questo intento, ed è il motivo per cui nelle successioni a prevalere sono discendenti molto affini al pensiero e alle idee di chi li ha preceduti. Tuttavia quando un discendente ribelle riesce a prendere le redini del business familiare tenterà subito di rivoluzionarlo, talvolta a tal punto da

---

<sup>117</sup> Beretta Zanoni, Campedelli (2007)

<sup>118</sup> Vallone (2008)

<sup>119</sup> Amat (2004)

riuscire a modificarne il core business attraverso operazioni di finanza straordinaria come acquisizioni e dismissioni. L'impatto del ribelle avrà certamente effetti anche sulla struttura organizzativa e la divisione dei ruoli, in genere si osserva uno sconvolgimento nei compiti anche delle figure apicali che porta molte delle risorse umane cardine a ritrovarsi ad operare in ruoli in cui non hanno le competenze e l'esperienza necessaria, l'impatto negativo diventa maggiore quando a patire della ridefinizione dei ruoli sono i dirigenti più anziani che caratterizzati da una minor flessibilità mentale faticano maggiormente a reinventarsi in nuove occupazioni, quando non sono garantiti da una certa contrattualistica rischiano anche di essere fatti fuori dall'impresa familiare. Gli impatti positivi dei successori ribelli sono piuttosto rari, qualche possibilità in più si ravvisa in situazioni di profonda crisi societaria in cui il passaggio generazionale ha più probabilità di rivelarsi efficace se avviene nel segno della discontinuità proprio perché c'è bisogno di una sferzata rispetto all'inefficienza nella gestione imprenditoriale, in questi casi può rivelarsi importante rifocalizzare il business e la diversificazione aziendale, valutare se c'è modo di rendere i processi più efficienti rispetto a quanto si sta facendo e valutare se ci siano le persone giuste al posto giusto o se attraverso una rotazione dei ruoli sia possibile accrescere il coinvolgimento e l'impegno dei dipendenti. Situazione ben diversa si verifica nel momento in cui il discendente ribelle passi al comando quando l'impresa familiare sta ottenendo risultati soddisfacenti, in questo caso uno sconvolgimento porta senza dubbio al timore degli investitori che disinvestiranno le loro quote facendone crollare il valore, oltre a questo aspetto le azioni drastiche che si è visto mettono in pratica i ribelli facilmente sconvolgono gli equilibri minando la continuità aziendale. Diventa importante chiarire che l'impatto di un ribelle cambia a seconda dell'impresa, rispetto ad imprese stabili e di vecchia data che per molti anni non hanno subito grossi stravolgimenti strutturali il rischio di essere compromesse da un successore di questo tipo è minore, al contrario imprese familiari che nell'ultimo periodo si sono rivelate protagoniste di molti cambiamenti con un grosso impatto finanziario avranno molta più difficoltà a sopravvivere ad un successore ribelle<sup>120</sup>.

### **3.6.2.3 Il conservatore**

Al cospetto di un passaggio generazionale che vede come protagonista un successore conservatore diventa davvero complicato cogliere gli effetti della successione, in queste circostanze il passaggio generazionale è per lo più formale, sebbene l'Amministratore Delegato si faccia da parte, nel concreto il discendente è così succube da poter considerare ancora l'ex Amministratore come leader. Non è raro in queste circostanze che il Consiglio di Amministrazione non muti minimamente a seguito del passaggio e addirittura che al fondatore sia garantito un posto all'interno del Consiglio. Il passaggio generazionale così avviene nel segno della continuità, non cambieranno di certo gli obiettivi e la struttura organizzativa, così come molto difficilmente

---

<sup>120</sup> Bertella (1995)

saranno osservabili tentativi di efficientare alcuni dei processi aziendali. Specialmente quando il fondatore continua a far parte del board aziendale ogni decisione continuerà a passare per la sua figura, il successore conservatore, generalmente insicuro, si troverà a richiedere l'approvazione del genitore per ogni proposta voglia fare<sup>121</sup>. Un successore conservatore serve senza dubbio a tranquillizzare i mercati che si sentono rassicurati dal segnale di continuità nella direzione, ciò fa in modo che le quote azionarie a seguito del passaggio non subiscano una decisa svalutazione. Essere conservatori può rivelarsi una scelta corretta in quei mercati ormai cristallizzati che hanno degli equilibri ben definiti e per i quali la tradizione è da considerare un valore aggiunto per il brand. Tuttavia come ammonisce Warren Buffet adagiarsi troppo e diventare conservatori nella maggior parte dei settori è il primo passo verso il declino, nei mercati in rapida evoluzione nei quali diventa fondamentale leggere in anticipo le contingenze che l'ambiente presenta in modo da essere in fit nel minor tempo possibile e auspicabilmente prima degli altri rappresenta chiaramente una scelta suicida che porterà in poco tempo l'impresa prima all'obsolescenza e poi alla compromissione della continuità aziendale<sup>122</sup>.

#### **3.6.2.4 Il confuso**

Il successore confuso lo si può a buon ragione considerare un mix tra il ribelle ed il conservatore, se da un lato non è disturbato da un passato aziendale che sente il bisogno di cancellare, dall'altro non ha quell'attaccamento ai valori familiari che lo fa sentire fiero di essere l'ultimo tassello in ordine cronologico della tradizione familiare. Il discendente indeciso si caratterizza certamente per la volontà di lasciare un proprio segno nell'impresa, cerca di perseguire questo obiettivo impegnandosi a sviluppare strategie aziendali spesso incoerenti e in rottura rispetto al resto della gestione e all'andamento del mercato, solitamente queste strategie sono così palesemente inadeguate che neppure vengono rese operative<sup>123</sup>. Essendo un modo per lasciare un segno nella storia aziendale, gli indecisi piuttosto che modificare i processi di cui temono di compromettere l'efficienza e il cui impatto non sarebbe così facilmente rintracciabile, preferiscono aprire l'impresa a nuovi business attraverso investimenti in nuove aree. Il pericolo maggiore di questa diversificazione incontrollata sta nel non valutare adeguatamente le possibili sinergie tra il core business e i nuovi in cui si è investito, una visione così miope necessita di un grande esborso di liquidità richiesto dalla operazione di finanza straordinaria, che se non vede un adeguato ritorno economico nel tempo può presto condannare l'impresa ad un grave periodo di crisi. Non solo, l'investimento in business molto distanti da quello di appartenenza porta enormi difficoltà gestorie, sia perché non si ha l'esperienza necessaria in quel campo e non se ne conoscono le dinamiche settoriali per cui anche una valutazione dei risultati ottenuti diventa estremamente complessa, sia perché non si ha una situazione finanziaria che possa

---

<sup>121</sup> Vallone (2008)

<sup>122</sup> Ward (1990)

<sup>123</sup> Dell'Atti (2007)

garantire un numero di professionisti adeguato a gestire due business contemporaneamente. Per un'impresa familiare la diversificazione è da considerare un'arma a doppio taglio, se si hanno chiari i vantaggi, è bene rammentare anche le difficoltà in cui è possibile incorrere, vanno dall'incapacità finanziaria dell'impresa a sostenere un investimento di tale portata e dal dubbio ritorno economico, alla difficoltà di reperire al proprio interno le professionalità necessarie, allo sfavore degli stakeholder che preferiscono farlo in autonomia con il proprio portafoglio di titoli. Altre difficoltà potrebbero incomberne con la mancanza di comunicazione tra le due business unit, in genere per quella nuova verranno assunti altri dipendenti che a causa della scarsa integrazione e della mancanza di un unico piano strategico finiranno per scontrarsi con quelli vecchi compromettendo l'unitarietà e il senso di familiness che si respirava all'interno dell'impresa<sup>124</sup>. Si andrà a generare una sovrapposizione tra vecchia e nuova strategia che porta all'erosione di valori e principi, l'impresa è così condannata a perdere la propria identità e i dipendenti non si sentiranno più tasselli fondamentali di un grande progetto, si compromette in tal modo il loro rendimento. Si può concludere che il discendente indeciso seppur costituisca un mix tra il ribelle e il conservatore può avere effetti sulla continuità aziendale ben peggiori di entrambi, il fatto di sviluppare tante strategie alla cui implementazione vengono destinati importanti fondi per poi alla fine non essere attuate genera una paralisi, si sperpera così liquidità nel preparare cambiamenti che non porteranno alcun risultato economico, di questa situazione potranno godere i competitors che via via prenderanno quote del business sempre maggiori. Dunque, un successore confuso è più dannoso di un conservatore o di un ribelle. Questo accade poiché le politiche sviluppate non vengono mai messe in pratica, di conseguenza l'impresa non può godere dei vantaggi che avrebbero potuto portare, né di quelli garantiti da politiche ormai consolidate dal tempo come il caso del conservatore, né quelli di una gestione sovversiva come nel caso del ribelle, si può concludere che il discendente indeciso è l'unico a garantire un sicuro impatto negativo sul business.

---

<sup>124</sup> Coda (1988)

## CAPITOLO 4: IBI, IL PUNTO DI VISTA DELLA POTENZIALE SUCCEDITRICE

### 4.1 L'Istituto Biochimico Italiano G.Lorenzini

Per avere una testimonianza di impresa familiare che ha saputo sopravvivere ad oltre un secolo e a cinque generazioni ci si è rivolti a Franziska Khevenueller dell'Istituto Biochimico Italiano G. Lorenzini, figlia dell'unica azionista Camilla Borghese e dell'attuale Amministratore Delegato Johannes Khevenueller. IBI, azienda biofarmaceutica appartenente al gruppo IBIGEN, ha un'importante tradizione scientifica e opera sul mercato italiano e internazionale dal 1918, anno in cui fu fondata dal professor Lorenzini. L'Azienda impegnata nella ricerca e nella produzione di prodotti farmaceutici, originali e per terzi, ha la sua sede produttiva e amministrativa ad Aprilia (Latina), nel Lazio. IBI conta 330 dipendenti, 18.000 mq di impianti e un edificio completamente dedicato alla produzione di penicilline  $\beta$ -lattamiche, l'azienda è proiettata sul mercato globale, dove esporta i 2/3 della produzione, tutt'ora è una delle poche aziende, fuori dal territorio americano, ad aver ottenuto sin dal 1961 l'approvazione dell'FDA per la produzione di penicilline sterili per il mercato Usa. Negli ultimi anni l'impresa oltre a focalizzarsi su necessità non ancora soddisfatte, è concentrata nello sviluppo di tecniche innovative, specialmente per quel che attiene la nano-medicina e i farmaci biologici. La storia di IBI è segnata dal continuo tentativo di creare sempre di più e meglio, al fine di contribuire ad una migliore qualità di vita delle persone, lo stesso spirito incarnato dal fondatore Giovanni Lorenzini, ed in particolare dall'idea di "Fare per dare" rintracciata nei suoi libri e poi diventata il vero e proprio motto che guida la quotidianità aziendale. Franziska Khevenueller ci tiene a chiarire quale sia il commitment dell'Istituto sottolineando un impegno fondamentale verso tutti gli azionisti nell'obiettivo di creare quanto più valore possibile. L'impegno è rivolto a promuovere la tradizione delle imprese americane il cui cammino è diretto verso la soddisfazione delle aspettative dei clienti. Altro aspetto chiave del commitment è un forte investimento nei dipendenti, questo si sostanzia sia in un'adeguata retribuzione che nell'attribuzione di importanti benefit. Include anche il supporto attraverso la formazione e l'educazione che aiutano a sviluppare nuove competenze per un mondo in rapido cambiamento, obiettivo che si cerca di perseguire anche e soprattutto attraverso la Fondazione Lorenzini mediante la quale si riesce nell'illuminato obiettivo di garantire un percorso di studio d'eccellenza ai ragazzi meno abbienti particolarmente capaci e diligenti, si promuovono inoltre la diversità e l'inclusione, la dignità e il rispetto. La famiglia si impegna a trattare equamente ed eticamente con i fornitori, c'è una vera e propria dedizione a servire come buoni partner le altre società sia di grande che di piccola entità. Uno degli impegni più nobili sta nel supportare le comunità in cui si opera, ciò si traduce nel rispetto e nel trasferimento di know how alle persone e nella protezione dell'ambiente adottando pratiche sostenibili in tutte le attività. Il commitment è rivolto infine a

generare valore a lungo termine per gli azionisti, che forniscono il capitale che consente all'azienda di investire, crescere e innovare; garantendo trasparenza e impegno efficace con gli azionisti, ciascuno stakeholder è reputato essenziale, perciò l'impegno è rivolto a fornire valore a tutti, per il futuro delle aziende, delle comunità e del Paese.

## **4.2 Una storia ultracentenaria e quattro passaggi generazionali**

Il Professore Giovanni Lorenzini fonda IBI nel 1918. Industriale di larghe vedute e grande innovatore, Lorenzini segna la storia dell'azienda con il primo prodotto polivitaminico e garantisce tra le due guerre il fabbisogno nazionale di acido ascorbico, tiamina ed insulina. Una vita dedicata alla ricerca, egli vedeva l'industria come: "Scienza applicata e [che] della scienza deve mantenere nobiltà di intenti e dignità di forma". Negli anni caratterizzati dai due conflitti bellici mondiali e dalla necessità di un impegno industriale e sociale che fosse rivolto alla ricostruzione del Paese, egli fa del motto "Fare per dare" la filosofia dell'Istituto che ancora oggi, condotto dalla stessa famiglia, permea la quotidianità delle attività. A causa di un incidente d'auto Lorenzini scompare inaspettatamente nel 1940 lasciando le redini di un'impresa il cui know how si concentrava sulle vitamine all'unica figlia, si apre così la gestione femminile con una novità che diventa subito fattore chiave di successo: lo sviluppo del farmaco etico, seguito dalle esportazioni e dalla produzione interna di antibiotici. Questa gestione si caratterizza per la gestione del business delle vitamine in una prima fase, per poi segnare un momento di rottura e una scelta di grande coraggio con la decisione di ridurre gli impianti in Italia da quattro ad uno e l'interruzione della ricerca e della produzione di vitamine per concentrarsi sullo sviluppo del farmaco etico; questa generazione viene ricordata da Franziska per il grande coraggio e la forza nel prendere decisioni che avrebbero garantito la fortuna futura dell'Istituto. Dal 1956 IBI attraverso la ricerca sviluppa e brevetta metodi produttivi innovativi di diversi antibiotici e oggi è leader del mercato delle penicilline sterili e dei farmaci iniettabili, nel 1961 tra le prime aziende in Italia, ottiene la certificazione FDA per l'esportazione negli Stati Uniti di antibiotici  $\beta$ -lattamici. E' in questa generazione che si inizia a costruire l'impianto di Aprilia e si consolida il know how negli antibiotici, questo periodo fa da apri pista alla cessione negli anni Settanta del know how acquisito attraverso l'impegno nella costruzione di importanti impianti di produzione di antibiotici all'estero (Algeria, Cuba, Nigeria, Egitto, Panama). La quarta generazione vede per la terza volta una figlia unica a succedere come sola azionista, è Loredana Lorenzini, nel 1975 IBI inaugura l'unità produttiva di Aprilia, oggi sede aziendale. In questi anni, sotto la guida di questa donna tenace e determinata, l'azienda arriva ad essere negli anni Ottanta una tra le prime industrie farmaceutiche nel panorama italiano. Questo periodo si caratterizza per l'avvio dell'attività di esportazione di farmaci generici (oggi 71% della capacità di produzione totale), per il consolidamento dell'attività di produzione di antibiotici e per l'interruzione della produzione nel Nord Italia; il management in questo intervallo, come tutt'ora accade, si costituiva sia di membri interni che esterni alla famiglia. Ancora una volta nel 1990 è una figlia unica a prendere le redini dell'impresa, si tratta di Camilla Borghese, madre di



Franziska, questi trenta anni si sono contraddistinti per la costruzione di un chiaro organigramma societario e l'adozione di piani di successione, è questo il periodo in cui l'impresa si è dotata di una completa ed automatizzata linea di produzione, nonché il consolidamento di una più ampia e forte rete di fornitori e di nuove business line.

### **4.3 L'intervista a Franziska Khevenhueller**

Per quattro generazioni, come approfondisce nell'intervista Franziska Khevenhueller, per via di contingenze familiari il successore in qualità di unica azionista è sempre stata l'unica figlia, per la prima volta ci si avvia ad un passaggio generazionale in cui le potenziali candidate alla successione diventano ben più di una, in questa generazione infatti sono quattro. Nell'intervista si è quindi andati a rintracciare quali aspetti abbiano permesso all'Istituto Biochimico Italiano di festeggiare nel 2018 il centenario della sua fondazione, e come la proprietà stia pianificando di approcciarsi a questa nuova ed inedita situazione.

#### **Cosa ha distinto l'Istituto Biochimico Italiano dalle altre imprese familiari che molto raramente raggiungono la quinta generazione?**

L'azienda viene fondata nel 1918 dal mio trisnonno, un anno particolare che vede l'Italia uscire dalla Prima Guerra Mondiale, lui era professore di biochimica alla statale a Milano e credeva veramente in quello che faceva e nell'importanza delle vitamine, proprio questa forza nel credere nel proprio prodotto ha permesso all'azienda di sopravvivere a due guerre, nonostante la scomparsa del suo fondatore alla vigilia della Seconda. Già allora l'azienda era una multinazionale con uno stabilimento in Portogallo e altre filiali in Africa, tra queste c'era una forte condivisione e scambio di informazioni nella ricerca, aspetti di cui altre imprese hanno capito l'importanza solo nell'ultimo ventennio quando condividere è diventato indispensabile. Giovanni Lorenzini credeva fermamente che dare agli altri quelle che erano le proprie conoscenze aiutasse tutti ad avere migliori condizioni di salute, questo secondo me dipende molto dal fatto che fosse professore, aspetto sul quale abbiamo continuato a puntare molto attraverso una continua presenza nelle università e la promozione di borse di studio per ragazzi africani, ciò ha consentito a molti di loro di tornare a casa e di aprire farmacie o di diventare direttori della qualità in altre attività. Quindi quello che ha permesso all'impresa di sopravvivere tanto, nonostante non siano mai entrati capitali nuovi, è stato questo desiderio di condivisione. L'unica finanziatrice è sempre stata solo la famiglia e tutt'ora è così, poter sopravvivere come azienda con un unico azionista, che ad oggi è mia madre, ha aiutato a mantenere solidi i valori originari, la particolarità che più ha aiutato la sopravvivenza della nostra azienda è stata il susseguirsi di generazioni di figlie uniche, l'impresa quindi è passata sempre di madre in figlia. Ognuno ovviamente ha portato la sua politica aziendale, non tutti riuscivano a mantenere il timone dritto, questo principalmente perché il mercato ha iniziato a cambiare sempre più in fretta e non tutte le volte si è stati in grado di leggerlo con il giusto anticipo, chiaramente la generazione che è coincisa con la guerra ha affrontato una situazione di grande

difficoltà e la terza generazione a seguito del periodo di crisi non è riuscita a recuperare il gap della seconda, per cui mia madre (la quarta generazione) si è trovata ad affrontare una situazione non semplice, in quel periodo sono anche cambiati i prodotti offerti dall'azienda, tuttavia quello che ha permesso all'azienda sempre di risollevarsi è che nel bene o nel male c'è sempre stata un'unica voce a parlare.

### **I successori sono sempre stati tutti membri della famiglia? Esiste un prototipo di leader ideale?**

In realtà non è sempre stato così, se per successore intendiamo l'unico azionista è sempre stata l'unica figlia di ciascuna generazione, tuttavia se intendiamo l'Amministratore Delegato il ruolo è stato ricoperto anche da membri esterni. Per quanto attiene l'Amministratore la scelta è sempre stata fortemente condizionata dall'esigenza del momento, quando i miei genitori sono succeduti non ricoprivano i ruoli attuali, ad oggi mia madre è Presidente e mio padre Amministratore Delegato, nei primi dieci anni come Amministratore c'era un manager esterno, tuttavia ad esempio il CFO è un membro esterno alla famiglia e questo ruolo nella storia dell'impresa non è mai stato ricoperto da un membro interno. La scelta dipende dalle competenze che ognuno di noi ha, competenze che vengono misurate molto a pelle, non c'è una scheda rispetto alle quali vengono misurate. Nella scelta del successore molto dipenderà dal giudizio dei miei genitori, da quanto riesci a lavorare con loro, sia da un punto di vista operativo quanto sei in grado di realizzare le loro indicazioni, sia da quanto sei in grado di lavorare in team e diventare una guida. Questo vale in qualsiasi momento del tuo rapporto con loro, sia da manager che da figlio, esiste quindi un sistema di continua valutazione e di feedback che si danno e si ricevono. Sicuramente da parte loro c'è un apprezzamento per chi è in grado di dire le cose comode o scomode che siano e in questo senso creare un rapporto costruttivo con loro, a dimostrazione di ciò la porta della stanza di mio padre è sempre aperta per qualsiasi dipendente.

### **Quanto è importante che ci sia un'adesione ai valori familiari e al motto "fare per dare"?**

Fare per dare è un motto molto bello che il mio trisnonno scriveva nei suoi libri da professore, il motto lo abbiamo ripreso da lì, di fatto lui non lo ha mai utilizzato per fini aziendali, non è mai stato ritrovato neppure il primo atto di fondazione della società che facciamo risalire al 1918 perché è l'anno della più vecchia fattura di vendita di vitamine, business molto distante rispetto a quello attuale di produzione di sterili e di antibiotici.

### **Nella scelta del successore, quindi, sono più importanti le competenze o l'adesione ai valori e la personalità?**

Crediamo molto che le persone possano imparare, non per forza viene presa la persona che è più skillata, non direi che è prevalente la parte comportamentale, ma è necessario un buon equilibrio tra le due. Siamo una realtà piccola che compete con dei colossi, ad esempio ci confrontiamo con Pfizer, quando andiamo alle fiere noi parliamo con loro, quando non riescono a coprire con la loro produzione tutte le gare che

vincono si rifanno su di noi attraverso un elevatissimo outsourcing, che nel settore farmaceutico è particolarmente diffuso, non solo perché può mancare la capacità produttiva, ma più spesso per una mancanza di materia prima. Aspetto che è venuto fuori con la crisi del Covid, le materie prime ormai provengono quasi tutte da Cina ed India, tuttavia bisogna considerare che prodotti come antibiotici sono dei salvavita, questi Paesi ormai hanno le giuste competenze e sono in grado di produrre a costi più bassi di quanto possa avvenire in Occidente, ma non dobbiamo sorprenderci se in una situazione di emergenza come quella che stiamo vivendo, chi ha le risorse critiche tenti di tenerle per sé.

**Nel 1940 la sua bisnonna è diventata unica azionista, sicuramente aspetto non da sottovalutare per quell'epoca. Una decisione sotto molti aspetti innovativa, come ci si mantiene tali per un secolo di storia? Si rischia di managerializzare troppo a scapito dell'imprenditorialità?**

La mia bisnonna era una donna molto forte, ci sono sue lettere che ci fanno venire i brividi, abbiamo trovato richieste esplicite affinché altri familiari svolgessero alcune mansioni, da questi scritti traspare tutta la sua dedizione nell'impresa e ci fanno capire quanto dovevi essere forte in quel periodo per essere una presidentessa. Lei era anche presidentessa della Fondazione Lorenzini, in memoria di suo padre, a sostegno di studenti meritevoli poco abbienti. Fu lei a dover gestire il cambio di marcia dell'impresa, convertendola da azienda produttrice di vitamine ad una di produzione di generici, questo fa capire come avesse assorbito lo spirito imprenditoriale da suo padre. Scelta forzata per rispondere alle nuove esigenze del mercato, ma non solo, nello stesso periodo di fondazione della IBI fu fondata anche la Roche, che fu la prima a credere ed investire nelle vitamine sintetiche che abbiamo oggi, non più estratte dalle piante ma prodotte in laboratorio. Il mio trisnonno era convinto che quelle chimiche non avevano la stessa biodisponibilità di quelle naturali, fu questa errata lettura a segnare in un certo senso il divario che ad oggi ancora si rintraccia tra Roche ed Ibi. Quindi la mia bisnonna per rimediare a questa errata valutazione, attraverso un aggancio è stata abile a convertire gli impianti il più velocemente possibile su qualcosa che fosse più in linea con le nuove richieste del mercato, ciò che si poteva fare nel minor tempo erano i generici, si intendono tutti quei prodotti che attraverso domanda all'AIFA qualsiasi impresa può iniziare a produrre una volta superata la parte più burocratica connessa all'acquisizione della licenza. Con il tempo si è acquisita la capacità di fare quelle reazioni chimiche più complesse, per riconvertire un'impresa sono indubbiamente necessarie delle forti competenze che non vanno dimenticate, va bene lo spirito di rischio imprenditoriale di investire in un business su cui l'impresa fino a quel momento non puntava e sul quale non aveva conoscenze specifiche, se sotto un certo aspetto possiamo considerarlo un salto nel vuoto, non possiamo però non considerare che in azienda aveva anche le competenze necessarie per poterlo fare altrimenti non sarebbero stati in grado, hanno poi avuto fortuna di trovare un'Italia nel boom economico post bellico che era un Paese con molte competenze e basso costo della manodopera, diventato in fretta un'eccellenza dell'industria farmaceutica, in cui la IBI si è trovata a supportare l'industrializzazione e la produzione di antibiotici.

## **Per essere un buon leader è necessario avere ottime competenze finanziarie o essendo abbastanza standard in tutte le imprese conviene reperirle dal di fuori?**

Dalla mia esperienza ciò che più conta è l'orgoglio di lavorare per la famiglia imprenditoriale, cosa che ho iniziato a percepire quando sono entrata in azienda, vedo che le persone sono felici, siamo un'impresa familiare di ridotte dimensioni in cui si cambia spesso, si investe tanto e si rischia anche molto, le persone sono orgogliose di sentirsi artefici della storia di IBI. Diversamente rispetto ad una grande multinazionale in cui anche se hai un'idea sai che sei molto lontano dal vederla implementata da noi si ha la possibilità di proporle direttamente a mio padre in qualità di Amministratore Delegato, aspetto che da noi si vive molto intensamente per il fatto che siamo pochi e competiamo in un mercato estremamente aggressivo come quello delle gare ospedaliere dove ci sediamo ai tavoli con grandi player, nonostante questa disparità siamo in grado di avere la fiducia di altre imprese familiari e di altre piccole aziende, questo rapporto umano che non è quello di un manager, ma quello di una storia e di una continuità d'impresa di cui le controparti si possono fidare nella consapevolezza che non cambierà con il tempo e con l'Amministratore Delegato del momento. Questo per noi è un valore che non va mai dato per scontato, si deve considerare che è mio padre in prima persona che va a tutte le fiere a cui partecipiamo, quindi fornitori e clienti possono interagire direttamente con l'Amministratore che al contempo significa parlare con la proprietà, chiaramente in queste situazioni è coadiuvato dal supply director che nello specifico si occupa dei fornitori, mio padre c'è sempre anche in qualità di direttore vendite, ciò significa che non è soltanto un manager in rappresentanza della proprietà, ma è un manager che allo stesso tempo è anche la proprietà. Certo se un domani per assurdo entrasse un altro azionista che riducesse sensibilmente la quota della famiglia non è scontato che il rapporto si possa mantenere, ma resta la voce della proprietà che rafforza il valore di quanto viene detto, dà una percezione di continuità diversa di quella che si può avere da una public company e rassicura gli stakeholder che l'approccio al mercato seguito dalla famiglia sia costante nel tempo. Tutti sono a conoscenza di quel che avviene in impresa, tutti i dipendenti sono coinvolti nella condivisione di informazioni, è molto difficile tener nascosta un'informazione in un'impresa familiare, per cui se c'è una difficoltà o un momento critico viene condiviso e questo alle persone è sempre piaciuto molto e le aiuta a sentirsi coinvolte. Le porte degli uffici dei miei genitori sono sempre aperte e qualsiasi dipendente, sia esso l'operaio di linea, il manager, o il responsabile qualità possono interfacciarsi direttamente con loro per qualsiasi problema, in imprese più grandi o nelle public non è certo così facile rivolgersi nella quotidianità direttamente al Presidente o all'Amministratore Delegato. I miei genitori con la pandemia del Covid, nonostante siano soggetti a rischio, non sono mancati in azienda un solo giorno; questo chiaramente in un periodo di difficoltà è un segnale forte di dedizione all'impresa.

## **Come ci si garantisce che i successori siano in grado di mantenere relazioni proficue con quegli stakeholder che riponevano tutta la loro fiducia nei predecessori?**

Questo è assolutamente vero, la mia esperienza insegna che molto dipende da come ci si pone, è fondamentale essere fedeli a sé stessi e mantenere i propri valori ben saldi, alla fine secondo me il segreto per una buona successione imprenditoriale sta nel trasferimento dei valori dai genitori alla generazione seguente. Una volta che ci si è garantiti che siano interiorizzati dai successori la strada è in discesa, è importantissimo ma non è sufficiente far capire come funziona il mercato, il mercato infatti può cambiare o il successore potrebbe non essere portato a capire le dinamiche settoriali, ma se si è acquisita la capacità di ascoltare e capire gli altri coinvolgendoli e portandoli con sé a bordo di un'avventura e in un certo senso di una scommessa, per forza di cose si diventa buoni leader. Se è vero che il primo a pagare le conseguenze di una decisione errata è l'imprenditore non si può certo negare che impatti anche su tutti gli stakeholder, dove per stakeholder intendo anche i dipendenti che decidono di instaurare con te un rapporto di lavoro credendo in un progetto, l'importanza di essere in grado di convincerli a rischiare con te fa la differenza, molti di loro infatti potrebbero prendersi la sedia più comoda e sicura della multinazionale, è da questa constatazione che si comprende a pieno l'importanza di essere in grado di farli credere in quello a cui stai aspirando. Certo è vero che in realtà più grandi rispetto alla nostra al primo problema spesso si diventa una pedina che non ci si fa scrupoli a far fuori, mentre noi facciamo del rapporto personale e del senso di familiness la nostra forza. Tante persone che vengono a lavorare da noi in azienda provengono da multinazionali e ovviamente si accorgono subito di questa differenza, rispetto a quelle realtà noi siamo piccoli, seppur in senso relativo essendo oltre 250 persone. Per far capire l'aria che si respira all'interno di IBI, nel periodo di quarantena mi sono spesso trovata a fare delle call con mamme che durante la telefonata erano anche alle prese con i loro bambini più piccoli, questo essere famiglia senza dubbio ci contraddistingue da imprese più grandi che spesso non lasciano adeguato spazio a quella che è la work life balance adeguata per una persona che ha famiglia, rischiando così di annientare la sfera personale e degli affetti.

### **La trasmissione dei valori inizia nel momento in cui si entra in impresa o già da bambini?**

Sicuramente la trasmissione inizia con l'educazione da piccoli, noi sorelle sin da quando eravamo piccole siamo state spronate a provare, prima attraverso il gioco e poi più avanti con le aziende agricole e altre attività di promozione. I nostri genitori ce lo hanno sempre posto sotto la forma dello scherzo o del divertimento, ripensandoci però era il modo di stimolare lo spirito imprenditoriale. Non bisogna darlo per scontato, ma l'aria che respiri a casa è sempre impregnata dell'azienda e dei valori familiari, in tutti i viaggi e tutte le cene i miei genitori parlavano di lavoro, questo fa moltissimo, certamente può anche nausearti e all'opposto creare repulsione verso l'impresa e spingerti a dire di non volerci mettere mai piede; quel che è però certo è che l'azienda e i valori li assorbi nella quotidianità. Da che ne ho memoria avviene questa infusione da parte dei miei genitori, personalmente la reputo una fortuna perché semplifica di molto le cose, è sicuramente molto più difficile inventarsi in un ruolo da un giorno all'altro, anche nella storia è da piccoli che si era preparati a ciascun ruolo, sin da piccolo venivi preparato per esempio a diventare imperatore, o a

diventare calzolaio, o falegname; proprio perché da piccoli si ha una elasticità e delle sensibilità che sono superiori rispetto a quelle di cui si gode una volta che si è raggiunto un certo grado di maturità. Viceversa la conoscenza si può incrementare a qualsiasi età, è la sensibilità con la quale puoi ricoprire un ruolo la cosa che con il tempo andrà via via a svanire, da piccoli si ha più fantasia ad elaborare il messaggio che ti arriva e si riesce a comprendere in un modo diverso e più profondo, questo perché credo che il cervello sia privo di quelle impalcature che costruiamo con l'esperienza che ci fanno ragionare sempre dentro gli stessi schemi.

**Una delle conseguenze più nocive dei passaggi generazionali è la dispersione del capitale. Quanto ha semplificato le cose il fatto di aver sempre avuto un'unica succeditrice?**

Se fino ad ora questo problema non si è presentato, è innegabile che è un nuovo interessante capitolo che si aprirà, siamo infatti quattro sorelle, io ho due figli e anche mia sorella ha un figlio. Ognuno ha una sua politica aziendale, ad oggi noi non per volontà ma per casualità abbiamo sempre avuto generazioni con un'unica discendente, mia madre ha scelto di coinvolgerci in tutto non appena maggiorenti, perché lei proprio a causa della prematura scomparsa di mia nonna si era trovata in grossa difficoltà. Siamo state coinvolte proprio come proprietà e quindi a livello di responsabilità dei ruoli che siamo andate a ricoprire, ci ha fatto capire l'importanza che ognuna sapesse gestire le proprie cose, questo è spiegato dal suo timore di un rapido susseguirsi di generazioni, cosa che lei aveva vissuto e che è stato il motore principale del nostro coinvolgimento sin da così giovani. La dispersione del capitale è una realtà che andremo ad affrontare adesso, siamo consapevoli che il modo in cui finora è stato gestito il capitale familiare non potrà essere mantenuto, a questo proposito abbiamo già deciso che avendo anche delle aziende agricole ad ogni sorella sarà attribuita la gestione di un'azienda, questo perché crediamo fermamente nell'univocità della voce. Risulterebbe poi molto difficile spacchettare un'azienda farmaceutica ed è un'operazione che non siamo pronti a fare, quindi siamo pronti a seguire il valore dell'univocità, anche qualora una sorella si dimostrasse la meno adatta, deve essere solo una la persona ad avere l'ultima parola e la responsabilità, questo valore lo manterremo sempre.

**Avete già deciso chi si occuperà di IBI e chi delle altre aziende?**

Di alcune aziende sì, ma non ancora di tutto, ad esempio rispetto all'Istituto la decisione ancora non è stata presa. La realtà ad oggi vede me e mia sorella Helena in azienda, le altre ancora non hanno avuto modo, una sorella studia architettura, io ho studiato chimica farmaceutica ed Helena ingegneria meccanica, quindi ambiti più vicini a quella che è la realtà aziendale, l'altra sorella che si laurea quest'anno studia ingegneria energetica quindi anche lei potrebbe essere in target per occuparsi di IBI qualora ne abbia l'interesse. Per le aziende agricole che sono realtà molto più piccole c'è stata già la possibilità di distribuire i ruoli, proprio perché mia madre fino a qualche tempo fa gestiva tutto lei e non riusciva più ad occuparsi di tutto.

## **Esiste il rischio nelle imprese familiari a voler essere un po' dei Superman con il rischio di non delegare e coinvolgere abbastanza?**

Ricordo una frase che mio nonno mi diceva "più hai e più devi fare" e senza dubbio è così, non c'è tempo di compiacersi troppo perché uno scarso impegno può dissipare presto tutto. Se te che sei il proprietario sei poco coinvolto ed impegnato non lo saranno di certo gli altri al posto tuo. Il rischio opposto è sicuramente di essere troppo accentratori e non essere in grado di capire quando è il momento giusto di lasciare il testimone, se non hai il coraggio e la fiducia necessaria per delegare quando sei al timone rischi di privare l'impresa di potenziali successori che abbiano la sicurezza in sé stessi e abbiano maturato l'esperienza necessaria, allo stesso tempo inoltre matura una certa frustrazione. Ci sono esperienze di imprese familiari in cui il predecessore dopo aver lasciato il testimone ai figli si è accorto che non erano all'altezza e ha ripreso tutto in mano, è chiaro che sono situazioni estreme ed indicano una situazione fortemente patologica, tuttavia se c'è l'intelligenza di capire che oltre che responsabile e titolare dell'impresa esiste anche una realtà familiare da portare avanti e da rispettare, situazioni così estreme difficilmente si presentano. I miei genitori sono i capifamiglia, quindi io non come manager ma proprio come figlia devo avere la responsabilità di garantire e rispettare questa condizione, da un giorno all'altro non diventerò io capofamiglia e seppur formalmente potrei diventare la nuova unica azionista o Amministratrice Delegata dovrò sempre rendere conto a loro. Un buon predecessore nel bene o nel male cerca pian piano di delegare, è chiaro però che non smetteranno mai di essere mamma e papà; anche se ormai ti senti grande e avrai dei figli, ti ricorderanno sempre di salutare quando arrivi ad un evento o di lavarti le mani, ricordo l'aneddoto di Marchionne che durante una conference call si sente la madre che gli ricordava di asciugarsi i capelli, situazione molto esplicitiva di quello che intendevo esprimere. L'incombenza dei genitori non va tuttavia vista solo sotto un punto di vista negativo, anzi possono essere delle vere e proprie guide conoscendo le storie e gli equilibri antecedenti anche al loro ingresso, faccio un esempio, quando i miei sono entrati in impresa non subito hanno ricoperto i ruoli che rivestono oggi, ma hanno cominciato in ruoli specifici e abbastanza circoscritti, mio padre ha iniziato occupandosi delle sole vendite all'estero e poi gradualmente ha assunto un ruolo di maggior rilievo. Oggi loro due hanno una conoscenza della storia, delle problematiche e delle dinamiche aziendali che difficilmente sono visibili agli occhi degli altri, su queste basi sanno gestire magistralmente anche quelle che sono le reazioni umane di persone presenti in azienda, posso dire che loro sono una memoria storica che non sta scritta da nessuna parte se non in loro stessi che l'hanno vissuta e per questo riescono ad interpretarla correttamente. Questa loro saggezza si manifesta e diventa fondamentale specialmente nella gestione di momenti di difficoltà, in cui la capacità di superarli è strettamente connessa a quanto velocemente si riesce a leggere la situazione e ad approcciare il problema dalla giusta prospettiva.

## **Esiste una sorta di pacchetto di caratteristiche che un successore deve avere? Ad esempio è richiesta la conoscenza di determinate lingue o il raggiungimento di un certo grado di istruzione?**

L'azienda ha un codice etico con dei punti che necessariamente vanno presi in considerazione, ma ormai sono così interiorizzati che non c'è necessità di andarli direttamente a guardare. In famiglia abbiamo la fortuna di parlare più lingue, sin da piccoli le abbiamo imparate senza far fatica, mio padre è austriaco quindi effettivamente il problema delle lingue non si è mai posto essendo stato già portato avanti in famiglia sotto forma di cultura personale prima che aziendale. Tra i nostri dipendenti la maggior parte parla solo l'italiano, competendo con player multinazionali a livello mondiale però la crescita in un settore rispetto ad un altro è fortemente dipendente dalle lingue, mio padre che è responsabile delle vendite e principale titolare all'estero parla tante lingue così come lo dovrà saper fare chi gli succederà nella posizione, non scordiamoci però che siamo un'azienda italiana, quindi tutte le procedure e le attività sono scritte in italiano. La conoscenza delle lingue è sicuramente una cosa a cui si guarda ma non è certo la discriminante, considerando che comunque investiamo in corsi di lingue per i nostri dipendenti, anche per la semplice conoscenza dell'inglese sufficiente per capire i manuali dei macchinari che non sempre sono tradotti, ora che utilizziamo la serializzazione per il tracciamento dei farmaci quando ci scrivono dalla Germania usano il tedesco, fortunatamente noi in famiglia lo parliamo tutti quindi il problema non sussiste.

**In IBI si preferisce che il potenziale successore cresca all'interno dell'impresa o sono viste di buon occhio anche esperienze lavorative in altri contesti? Può un'esperienza al di fuori arricchire di un diverso punto di vista?**

Io personalmente sono stata fuori, ho fatto un'esperienza in America di un anno che si è interrotta per il mio matrimonio, nonostante inizialmente fosse prevista di una durata maggiore. Sia io che le altre sorelle abbiamo sempre fatto lavori esternamente all'azienda, bisogna anche dire che dipende dal tuo obiettivo, se è quello di entrare in azienda come era nel mio caso, sono stati i miei stessi genitori a chiedermi di rientrare. Esperienze che siano anche momentanee come corsi di formazione, partecipazioni a fiere o singoli progetti ti permettono di entrare in azienda facendo esperienze più mirate che non hanno per forza a che fare con la copertura di un ruolo, ma ti permettono di conoscere l'azienda sotto tanti aspetti, riuscendo in tal modo anche ad avere una interazione con altre persone non condizionata dal ruolo ricoperto.

**Dalla sua esperienza, nell'Istituto, il proprietario ha bisogno più di conoscenze in ambito chimico-farmaceutico o economico-finanziario? In altre parole, il leader deve essere un chimico o un economista?**

Quello che ho notato è che come proprietà non capire cosa sta facendo l'azienda purtroppo ti limita, è quello che è avvenuto nella generazione precedente alla nostra in cui mancava una figura proprietaria che capisse la direzione in cui investiva l'azienda, così come la direzione economica e di mercato che stava prendendo l'azienda, fu mio nonno a dire a mia madre di studiare chimica farmaceutica e mia madre ha fatto lo stesso con me. Chiaramente siamo portati a fare studi scientifici, non avremmo mai fatto storia dell'arte o lettere, ci



saremmo comunque concentrate sempre sull'ambito delle scienze, sulla base di questa attitudine ci si orienta, poteva piacermi fare chimica o biotecnologie, ad esempio, cercando un match con le esigenze familiari ho scelto chimica farmaceutica. Questo tipo di formazione certamente mi aiuta a capire quello che viene discusso nei comitati di sviluppo dei nuovi prodotti e nell'identificazione di nuovi prodotti da vendere in ospedale, riesci a capire l'importanza di dotarsi di un portafoglio di prodotti che possano godere di sinergie. Mio padre mi racconta che sin dalla scuola la chimica non gli è mai piaciuta, tuttavia per vendere sa che non gli serve una conoscenza approfondita, lui deve vendere e non spiegare tecnicamente cosa succede.

### **La gestione dei manager in un'impresa familiare come avviene? Come si fa ad attrarre e mantenere i migliori?**

La gestione del personale è un aspetto fondamentale sul quale qualsiasi impresa, sia essa grande o piccola, familiare o pubblica, deve puntare. Non credo che ci sia un preconcetto o desiderio di indipendenza maggiore in una public rispetto ad una familiare, la realtà ci mostra sia aziende familiari che di azionariato diffuso nelle quali è possibile far carriera allo stesso modo, i ritmi di lavoro sono ormai pressoché identici, non dimentichiamoci che l'azienda italiana più attraente per i dipendenti è stata eletta la Ferrero. Respirare l'idea di sentirsi in famiglia per i dipendenti è importante, questa sensazione che si può sentire in maniera più o meno forte secondo me dipende da due fattori principali, le dimensioni dell'azienda in primis, il fatto di essere molto grandi per quanto si può essere bravi a coinvolgere e motivare allontana l'operato dal manager da quello che è il risultato del lavoro e rende più complicato un confronto diretto con la proprietà, aspetto che da noi fa parte della quotidianità, l'altra faccia della medaglia delle elevate dimensioni sta nelle maggiori opportunità di carriera che si verificano nelle imprese più grandi. Il secondo aspetto che incide è la possibilità per i manager di vedere le proprie idee implementate, a mio avviso anche il fatto di avere un Amministratore Delegato membro del nucleo familiare e della proprietà rassicura il manager di essersi relazionato e aver portato il proprio punto di vista direttamente a chi ha il potere decisionale, permette poi di assicurarsi che il frutto del proprio impegno sia riconosciuto. Se tu come famiglia sei stato in grado di trasferire dei valori e il concetto di imprenditorialità questo si respira in azienda, se esiste un codice etico o un messaggio etico che condiziona il lavorare delle persone questo risulta amplificato. Mi viene in mente Decathlon che è un'enorme azienda di distribuzione di articoli sportivi in cui ci sono oltre mille azionisti, si può immaginare quanto sia difficile trasferire un messaggio univoco e abbastanza forte da essere accolto da tutto l'azionariato, in Decathlon tuttavia il valore di voler dare abbigliamento sportivo a tutti ad un basso prezzo è così radicato da assorbire anche un azionariato tanto diffuso, tutti sanno che il messaggio che si vuole dare è quello di garantire anche ad una famiglia numerosa la possibilità di poter fare attività sportiva, messaggio che si ricollega all'importanza dell'attività fisica e all'aperto in generale, in questo caso il valore è tanto forte da raccogliere migliaia di azionisti.

**Si pensa ad un percorso di carriera per ognuno in IBI? Nel momento in cui si entra in azienda viene fatta percepire la possibilità di ambire ai ruoli apicali attraverso un'adeguata applicazione?**

Faccio un esempio, in un'azienda farmaceutica la figura più importante è quella che permette il rilascio dei farmaci, da noi entrò una persona come analista in laboratorio, poi piano piano è diventata responsabile del gruppo di analisi di materie prime, poi di quelle sterili e dopo responsabile del laboratorio chimico 1, fino a diventare responsabile di tutti i laboratori e del rilascio dei farmaci; questo per dire che se c'è la volontà si può crescere molto anche in una piccola azienda che non sia una multinazionale. Al contrario, esistono esempi di persone che non hanno l'interesse di diventare manager, in questo caso viene da noi apprezzato se questo viene fatto presente e per noi va bene così, ciò non significa che queste persone verranno fatte fuori, ma continueranno a fare le loro attività e l'azienda non punterà sulla loro crescita a livello di organigramma societario. Continuando con alcune esperienze pratiche, ci sono stati casi in cui i responsabili di alcune aree ci hanno pressione affinché potessero ricoprire ruoli di maggior rilievo, noi per dare modo a queste persone di crescere abbiamo pensato a degli specifici piani di crescita per poi renderci conto che questi di fatto non erano pronti o non avevano voglia di gestire il maggior carico di lavoro e di responsabilità, questo ovviamente dipende dalla persona e dalla situazione, altresì ci sono stati casi in cui persone gratificate da una maggior responsabilità hanno performato molto meglio. Sono capitate collaborazioni con super manager provenienti da grandi aziende entrati per ricoprire ruoli di primo ordine che non hanno funzionato perché il loro modo di lavorare era incompatibile con la nostra realtà. Questo dipende molto dalle soft skills di queste persone, certamente non mancano loro le competenze, piuttosto arrivando già come figure professionalmente affermate non sono pronte ad adattarsi, se questo non è innato e manca l'attitudine all'adattamento è difficile che la collaborazione sia proficua. Torna il discorso di prima che facevo per i figli di imprenditori familiari rispetto all'importanza di relazionarsi sin da piccoli con la realtà aziendale al fine di imparare tutte quelle peculiarità specifiche dell'impresa che in un secondo momento si farebbe fatica ad assorbire.

**Ipotizzando un cambio di Amministratore Delegato, la scelta sarà presa esclusivamente dai suoi genitori o magari viene istituito in comitato ad hoc? Utilizzate head hunter per farvi indicare i profili più in linea con la posizione ricercata?**

In questo momento non abbiamo ancora realmente parlato di questo, nell'organigramma non esiste un vice Amministratore Delegato, noi abbiamo un Consiglio di Amministrazione fatto di consiglieri esterni che consigliano l'azienda e seguono qualunque decisione viene presa, pur non avendo un mandato di responsabilità, hanno una forte influenza, in particolare sulle scelte di investimento. Sicuramente quando sarà necessario cambiare l'Amministratore loro saranno i primi ad essere coinvolti, come oggi influenzano le politiche di investimento, allo stesso modo sarebbero consultati anche nella scelta di una figura così importante. Per quanto attiene l'utilizzo di head hunter, benché nella scelta dell'Amministratore non siano

mai stati utilizzati, per altre figure aziendali in genere valutiamo sia profili interni che quelli indicati dagli head hunter, anche perché per quanto assurdo possa sembrare, la realtà farmaceutica è molto piccola, quindi una volta che ci si specializza in questo settore è difficile che si cambi, allo stesso tempo è difficile entrare da altri settori nelle dinamiche del farmaceutico. Abbiamo avuto esperienze di manager provenienti da altri settori, come può essere l'automotive, con i quali non ha funzionato molto bene, questo dipende sia da ritmi di lavoro diversi che da considerazioni diverse che il settore richiede.

**Dalla sua esperienza se si immaginasse di succedere ai suoi genitori, su cosa si concentrerebbe? C'è ancora qualche tassello che le manca per sentirsi pronta al passaggio? Cosa potrebbero fare i suoi genitori per metterla nelle condizioni ideali?**

Io credo sia molto importante avere una visione di insieme oggettiva, oggi il rapporto di lavoro che esiste tra mio padre, in qualità di Amministratore Delegato, e i dirigenti è di condivisione dell'obiettivo nonostante la scelta sia molto verticale. Immaginandomi un domani al suo posto mi piacerebbe rendere, forse anche per la mia minor esperienza e quindi la necessità di avere un maggior confronto, il rapporto più "orizzontale", pur riconoscendo l'utilità di un organigramma rigido che permette di valorizzare il lavoro altrui e di rispettare l'opinione degli altri. D'altro canto una situazione di questo tipo può essere ingessante, perciò promuoverei un maggior scambio tra i reparti e le funzioni, c'è il rischio che questo non venga percepito dai dipendenti in modo positivo, aumentare le responsabilità di una persona non viene sempre letto come un riconoscimento di fiducia e della capacità del soggetto, ma può essere avvertito solo nel senso di un aggravio al proprio carico di lavoro. In una prima fase farei un lavoro molto più di ascolto piuttosto che di azione, la chiave del successo credo sia la responsabilizzazione delle persone, aspetto che può far volare l'azienda. Accentrare tutta la responsabilità delle scelte nel successore specialmente in una fase iniziale potrebbe essere molto pericoloso, oggi questo accentramento è possibile perché entrambi i miei genitori hanno un'esperienza in azienda ultratrentennale, non credo che nel mio caso una condizione come quella odierna si possa riproporre quindi ci sarebbe un cambio di patto, stessa cosa che avverrebbe se si scegliesse come Amministratore un manager esterno, molto difficilmente infatti potrebbe raggiungere la stessa confidenza che si è proposta nel caso dei miei genitori che hanno direttamente scelto le persone con cui stanno lavorando. Questo aspetto non è da sottovalutare perché chi subentrerà loro si troverà a collaborare con dipendenti che non ha scelto e viceversa anche quest'ultimi si troveranno a lavorare con una figura diversa da quella con cui hanno iniziato il rapporto di lavoro. Tutto ciò porta irrimediabilmente ad un diverso equilibrio, proprio per questo parlavo dell'importanza della responsabilità, infatti il successore si troverà a collaborare con persone che non lo conoscono a sufficienza da fidarsi come lo fanno con i miei genitori. Diverso è il caso se si iniziano nuovi rapporti di lavoro con persone scelte proprio dal successore, si crea un legame diverso, le persone sentono di dover ripagare direttamente il successore che li ha scelti e gli ha dato fiducia. E' indiscusso che i dipendenti scelti dai miei genitori non potranno percepire il successore allo stesso livello di chi li ha guidati per

trentacinque anni, a questa situazione si accompagna che un successore interno frequentando sin da bambino la realtà imprenditoriale sia percepito dai "vecchi" dipendenti sempre come il figlioletto dei proprietari, di conseguenza potrebbe far fatica ad affermare la propria autorità. L'autorità ovviamente non si può imporre ma va guadagnata, non ha nulla a che fare con la posizione, l'autorità è fiducia, se viene imposta è contro produttore, non stiamo parlando di un successore al ruolo di Imperatore che dal giorno della nomina è tale e tutti lo riconoscono, in una realtà imprenditoriale come la nostra l'autorità si guadagna.

#### **4.4 Una riflessione sull'intervista**

Dalle parole di Franziska Khevenueller è possibile capire quali sono i fondamenti familiari che hanno permesso all'Istituto Biochimico Italiano G. Lorenzini di sopravvivere a cinque generazioni e ad oltre un secolo di storia a cavallo della Grande Guerra. Indiscutibilmente il fatto che le contingenze familiari abbiano sempre portato ad un'unica potenziale discendente ha facilitato di molto le cose, questa circostanza ha infatti scongiurato la prima causa di scomparsa delle imprese familiari, qual è la dispersione del capitale. Questa situazione che in altre realtà, diversamente da IBI, si ricerca volontariamente e che in letteratura prende il nome di "one child policy" previene la maggior parte delle complicità che compromettono la continuità aziendale, non doversi preoccupare della dispersione del capitale garantisce il mantenimento di buone relazioni tra i familiari che possono così concentrarsi su aspetti prettamente gestionali. Diventa allora interessante capire come la famiglia si stia preparando ad una situazione inedita, per la prima volta si ha più di un potenziale successore, Franziska ci racconta infatti che sono quattro sorelle. Nel tentativo di analizzare come i suoi genitori stanno pensando di gestire questa situazione, appare presto chiara la lungimiranza e l'obiettività di questa famiglia nel prendere decisioni che in altre realtà potrebbero diventare tanto scomode da procrastinare ogni decisione per poi ritrovarsi al momento del passaggio impreparati. Franziska nello spiegare l'approccio che la famiglia adotta fa ricorso ai loro principi, spiega infatti come il loro credo sia che in azienda debba esserci un'unica voce, non importa che la decisione presa sia per forza la migliore, ciò che più rileva è che sia chiaro a tutti chi ha la responsabilità di assumere la decisione, infatti visto che la famiglia è proprietaria di tre aziende agricole oltre IBI, ad ognuna sarà attribuita la gestione di una realtà senza che ci siano interferenze gestionali tra le sorelle. Altro aspetto che cattura l'attenzione è la considerazione che Franziska ha dei propri genitori, sono infatti percepiti come delle vere e proprie guide, in altre realtà non mancano certo i casi in cui la presenza dei genitori e la convivenza genitori-figli diventa scomoda, questa famiglia è invece riuscita a trovare il corretto equilibrio anche all'interno del contesto aziendale. Durante l'intervista ha più volte sottolineato come da piccoli si è più in grado di apprendere e di far proprie con naturalezza quelle soft skill che in una realtà familiare fanno tutta la differenza, l'abilità dei suoi genitori è stata certamente quella di infondere questi principi e l'imprenditorialità senza mai farli percepire come un'imposizione, ha raccontato infatti che lo spirito imprenditoriale veniva stimolato già attraverso giochi e piccole attività legate all'impresa, ciò le ha permesso di prendere cognizione della realtà aziendale e di farla

appassionare. Quando si va a chiedere del rapporto che la proprietà intrattiene con i dipendenti un aspetto che colpisce di questa famiglia è la disponibilità, basti pensare al signor Johannes che durante l'epidemia del Covid 19 pur essendo un soggetto a rischio non è mancato neppure un giorno nel suo ufficio, ufficio sempre aperto per qualsiasi confronto o problematica un dipendente possa riscontrare, non capita certo spesso di poter riportare le problematiche direttamente all'Amministratore Delegato. Sarà pur vero come diceva il nonno di Franziska "più hai, più devi fare", ma questa vicinanza della proprietà alla realtà operativa è certo la chiave che spiega quel senso di familiness che si respira in IBI, familiness che come insegna la letteratura fa sentire i dipendenti parte di un progetto e li spinge ad impegnarsi al massimo per la causa comune. Durante l'intervista si è avuto conferma di quanto si diceva nei capitoli precedenti, si intuisce infatti che una delle principali forze di questa impresa che le permette di competere con player mondiali è la fiducia e il rapporto che si riesce a creare con gli stakeholder, Franziska ha ben spiegato come sia decisivo che lo stakeholder possa interfacciarsi direttamente con la proprietà, aspetto che diventa decisivo dando la possibilità di garantirsi rispetto quella che sarà la futura gestione dell'impresa a breve e medio termine, una proprietà familiare rassicura che difficilmente vengano messe in atto delle rivoluzioni interne, tale aspetto colpisce in maniera decisiva i portatori di interesse.

## CAPITOLO 5: IL GRUPPO GESA, IL PUNTO DI VISTA DEL PREDECESSORE

### 5.1 Una storia lunga mezzo secolo

La storia imprenditoriale dell'azienda inizia nel 1969 a Cisterna di Latina quando, l'impegno e le capacità imprenditoriali della signora Ciavaglia e del signor Cruciani danno inizio a una delle aziende che compone il Gruppo: l'Industrialfer, azienda specializzata nelle forniture DPI ed articoli tecnici industriali.

Successivamente nel 1974 Industrialfer realizza una nuova struttura allargandosi fino ad occupare 1000mq coperti. Cinque anni dopo sempre a Cisterna di Latina nasce Fati, seconda componente del Gruppo Gesa. Concepita con l'idea di essere un'azienda specializzata nelle forniture di articoli tecnici per la manutenzione industriale, offriva ed offre una vasta gamma di prodotti e una lunga esperienza nel settore. Nel 1982 nasce Camas, cresciuta nel tempo, è diventata leader nella carpenteria metallica. È nel 1985 che Fati, Camas e Industrialfer si trasferiscono in via Latina 2 sempre a Cisterna di Latina dando così l'avvio al Gruppo GESA. Ultima componente di questo Gruppo è la Euroinox, fondata nel 1998, è stata fin dall'inizio un'azienda competitiva nel complesso mercato della fornitura dell'impiantistica industriale. Ad oggi il Gruppo si compone quindi di tre aziende, Euroinox specializzata nella fornitura di prodotti e materiali relativi all'impiantistica industriale, sviluppando negli anni un'importante attività di distribuzione nel settore petrolchimico, farmaceutico e chimico. Industrialfer specializzata nella distribuzione di dispositivi di protezione individuale, ad oggi produce anche prodotti dedicati alla manutenzione per articoli tecnici industriali; cresciuta nel tempo è diventata partner dei più grandi player presenti sul mercato fornendo servizi e consulenze che permettono di leggere in anticipo le tendenze del mercato. La terza impresa a confluire nel Gruppo Gesa è Camas, rappresenta l'avanguardia nel settore metalmeccanico avanzato, è focalizzata sull'ingegnerizzazione e progettazione di sistemi complessi; leader nella lavorazione di lamiere in acciaio, alluminio e leghe speciali. Ad oggi il Gruppo Gesa occupa una superficie di 50.000 mq, con un totale di 120 dipendenti e copre oltre 50.000 ordini di clienti annui, da un anno il Gruppo sta sondando il terreno dell'e-commerce attraverso una risorsa interna che se ne occupa a tempo pieno. La maggiore difficoltà sta nel dover gestire la vendita di prodotti e servizi solo attraverso il proprio sito, infatti non ci si può affidare a piattaforme specializzate in e-commerce poiché la maggior parte dell'offerta del Gruppo richiede una complementare attività di consulenza da offrire direttamente al cliente antecedentemente alla vendita.

## **5.2 L'intervista al fondatore: Gino Cruciani racconta come ha pianificato il passaggio generazionale**

Con questa seconda intervista si è voluto osservare la questione della pianificazione del passaggio generazionale da un diverso punto di vista, se nel capitolo precedente si è ragionato sul parere di Franziska Khevenhuller dell'Istituto Biochimico Italiano in qualità di potenziale succeditrice, in questo ci si è rivolti a Gino Cruciani, fondatore insieme a sua moglie Luciana del Gruppo Gesa, direttore generale fino al momento della successione da parte di suo figlio Paolo. Gino è padre di altre due figlie, una delle quali ricopre il ruolo di direttrice finanziaria all'interno dell'azienda, mentre l'altra ha scelto una strada diversa laureandosi in psicologia; è bene chiarire che l'organigramma si compone di un direttore per ogni azienda del Gruppo e del direttore generale. Attraverso l'intervista si è cercato di analizzare qual è l'approccio che il fondatore di un'impresa familiare adotta nella pianificazione della successione e quali sono le emozioni che accompagnano questo momento potenzialmente critico.

### **Qual è il giusto equilibrio tra il lasciare totalmente carta bianca e l'affiancamento nei confronti del successore?**

Sicuramente un genitore non deve essere incosciente abbandonando il figlio appena avviene il passaggio, allo stesso tempo è importante non essere eccessivamente invadenti altrimenti non si dà il respiro necessario per lasciar crescere colui al quale è stato assegnato il ruolo.

### **Quali sono le caratteristiche ideali del successore per il Gruppo Gesa? Come ha capito che suo figlio era la persona giusta?**

Prima di tutto si deve riuscire a capire le capacità della persona nel modo più oggettivo possibile e non in quanto padre, quindi non si deve andare ad esaminare la figura del figlio, ma la persona in quanto tale, da qui si riesce a capire se potenzialmente il profilo potrebbe essere in linea con la posizione. Nel nostro caso non è avvenuto un passaggio generazionale direttamente da padre a figlio, ho infatti nominato una persona intermediaria che facesse da ponte perché tra genitore e figlio logicamente c'è una confidenza eccessiva per fare un passaggio di ruolo che riesca a valutare davvero in modo oggettivo tutti gli aspetti su cui impatta la successione. Un rischio è sicuramente che il giovane parta troppo deciso e quasi incosciente perché si sente le spalle coperte dal padre che lo sosterrà in tutto e che in ogni caso cercherà di rimediare agli errori commessi. Questo rischio lo abbiamo scongiurato nominando un consulente specifico per passaggi generazionali che è rimasto da noi per ben quattro anni e mezzo, per tre anni in modo più intenso venendo in azienda tre volte a settimana, mentre i restanti diciotto mesi veniva in azienda due volte a settimana, terminato questo periodo potevamo dire di aver raccolto tutto quello che ci era necessario per fare un passaggio con la giusta consapevolezza.

### **Negli anni in cui ha operato il consulente era presente anche lei in azienda? Che ruolo rivestiva?**

Io ero presente in azienda ma intervenivo solo nel momento in cui il consulente aveva bisogno di interfacciarsi con me. Il consulente non affiancava solo mio figlio, ma anche tutto quelle altre persone che occupavano ruoli dirigenziali, non è sufficiente preparare il successore, diventa decisivo far capire e digerire agli altri la scelta, un successore che non è accettato dal resto dell'azienda ha difficoltà a far valere il proprio ruolo, è fondamentale in un'impresa familiare, ancor più se di ridotte dimensioni, che i dipendenti si fidino del direttore che assume sulle proprie spalle gran parte delle responsabilità e che deve farsi garante della continuità aziendale. Il consulente è stato indispensabile per evitare quelle contestazioni che si sarebbero certamente create rispetto alla decisione, tuttavia mettendo un consulente specifico per questa fase aziendale si sono in gran parte evitate e si è riusciti a dare più credibilità al successore. Rispetto alla circostanza in cui fossi stato io direttamente a cedere le redini dell'azienda a mio figlio, nominare un consulente esterno ha permesso anche a lui di assorbire di più, è diverso se una cosa viene detta da un professionista del settore rispetto che da me che sono il padre per cui affiorerebbe il problema già citato dell'eccessiva confidenza, facendo un esempio che rende meglio l'idea, sono davvero pochi gli sportivi figli di ex stelle dello stesso sport che riescono a farsi allenare dai propri genitori proprio per via di questa difficoltà.

### **Quando ha avuto la sicurezza che suo figlio fosse adatto al ruolo?**

In quei quattro anni e mezzo mio figlio ha iniziato a dare dei riscontri e a prendere già alcune decisioni, i risultati sono stati sin da subito confortanti e così si è consolidato. Lui in azienda prima di quel periodo già ricopriva un ruolo di marketing, ambito nel quale si era laureato, da un paio di anni quindi già conosceva parte di cosa volesse dire ricoprire un ruolo direzionale.

### **Suo figlio Paolo ha sempre lavorato all'interno di Gesa o è stato spinto anche a fare esperienze professionali esterne?**

In famiglia ci sono stati pareri un po' discordanti, autori del figlio sono madre e padre, io spingevo affinché facesse esperienze all'esterno che secondo me sarebbero servite di più rispetto ai quattro anni di formazione all'interno dell'azienda di famiglia, avrei fatto almeno un anno all'esterno anche facendo un master per vedere meglio cosa c'è oltre la propria azienda. Capisce tuttavia che essendo stato l'ultimo figlio si crea un rapporto di affetto intenso con la mamma e si apprezzano di più i vantaggi e le comodità dello stare a casa che alla fine non lo hanno portato a fare esperienze al di fuori, nella scelta di Paolo come mio successore questo aspetto è quello che mi ha dato un po' più di preoccupazione, tuttavia alla fine abbiamo trovato questa soluzione che ci ha garantito ottimi risultati. Paolo ha anche un buon aiuto da parte di sua sorella che è direttrice finanziaria con la quale si confronta sempre per quelle scelte più prettamente economiche.

### **Si sono create delle gelosie sia internamente alla famiglia che tra i dirigenti relative all'ambizione di succederle?**



Sicuramente quando si è iniziata questa esperienza di formazione per Paolo c'è stata un po' di gelosia da parte di quelli molto vicini a lui, specialmente quei dirigenti che avevano la direzione delle altre aziende che avevano delle aspettative, tuttavia attraverso questo percorso di oltre quattro anni siamo riusciti a convincere tutti, Paolo grazie alle capacità che gli riconosco di saper ascoltare e rispettare gli altri è riuscito a creare una sua posizione di autorità. La sorella che ha la direzione finanziaria fondamentale fa un part time avendo anche una propria famiglia, pertanto lavora molto anche da casa e non può essere sempre presente quindi nell'ambito familiare non abbiamo avuto problemi considerando anche il fatto che l'altra sorella, laureata in psicologia, ha scelto un'altra direzione.

**Si è puntato sin da quando era piccolo su Paolo come potenziale successore perché si sono scorte delle caratteristiche o è una scelta che è maturata più tardi?**

I tre figli sono molto diversi uno dell'altro, sarebbe stato un errore puntare su uno rispetto che su un altro sin da piccoli senza ascoltare le loro attitudini e cosa piacesse loro fare. Le faccio un esempio, costringere la prima figlia a non fare psicologia per farla lavorare in azienda per prendere il mio posto sarebbe stato un errore, è stato solo il tempo a rivelare che Paolo poteva essere un buon aziendalista e che aveva l'orgoglio e la passione di proseguire quanto da me creato. Non ha mai guardato fuori dall'orto di casa nel senso di cercare un'altra professione da portare avanti, è sempre stato convinto e determinato, tant'è che ha scelto la facoltà di marketing per prepararsi ad un futuro ruolo in azienda, perché è vero noi facciamo un'attività di produzione, ma l'attività commerciale riveste un ruolo chiave, motivo per il quale ha scelto una facoltà specifica.

**Per lei che ha fondato l'impresa è stato difficile emotivamente farsi da parte?**

Non è stato difficile, sicuramente c'è stato un attimo di preoccupazione ma non perché lasciassi funzioni e compiti a mio figlio, bensì per la buona riuscita della fase. Nonostante la mia età sono capace di differenziarmi, nel senso di dire è stato il mio tempo di rivestire un determinato ruolo, è ora il tempo di fare altre cose; riscontro tristemente che tanti mettono i figli all'interno dell'azienda e poi li rovinano standogli addosso di continuo, così accade che il figlio non ha modo di crescere e di sperimentare, ma non solo, impara solo cose vecchie, mentre il cambio di generazione dovrebbe servire proprio a modernizzare l'azienda. Per quanto io possa essere innovativo ed evoluto, mi aggiornano di continuo e cerco di anticipare i trend del mercato attraverso innovazioni tecnologiche e nuovi modi di accedere al mercato come l'e-commerce, vuoi o non vuoi se hai una mentalità del genere sei anche in grado di dire che alla mia età arriva il tempo di farsi da parte e di fare in modo che si formi un successore pronto per il momento del passaggio che avrà senza dubbio una mente più fresca della mia. Ad oggi tuttavia ciò non toglie che mio figlio si confronti e si consigli con me quando è in dubbio su qualche aspetto, giusto poco fa mi ha chiamato per condividere un suo pensiero, questo ovviamente mi dà una certa tranquillità perché mi fa capire che se si

dovesse trovare in difficoltà mi chiamerebbe in modo da attingere a quella che è la mia memoria storica e a situazioni che probabilmente già ho affrontato negli anni.

**Con il passare delle generazioni il capitale rischia di polverizzarsi, mentre i conflitti di aumentare, ha pensato a come tutelare la famiglia o pensa sia qualcosa di cui dovranno occuparsene i suoi figli?**

Sicuramente è un problema ancora molto lontano e vista la mia età non avrò modo di vedere come sarà affrontato, io mi sono trovato in una società di cui facevano parte oltre dieci soci, ma c'è stato sempre uno solo ad avere l'ultima parola, non c'è mai stata quindi una polverizzazione di idee in cui ognuno tira da una parte diversa rischiando una paralisi decisionale, c'è stata sempre una condivisione di idee e di punti di vista come deve essere, ma nel momento in cui la decisione va presa deve essere la persona che si assume la responsabilità ad avere l'ultima parola. Nel futuro dal mio punto di vista dovrà continuare ad essere così, se mio figlio dovesse trovarsi degli ostacoli e delle idee diverse dovrà anzitutto ricercare il consenso ottenibile facendo capire le motivazioni che stanno dietro al punto di vista, ma se anche continuassero ad esserci pareri discordanti la scelta va portata avanti, dal mio punto di vista non c'è nulla di più pericoloso di una paralisi decisionale e di una conclusione troppo tergiversata, se una decisione va presa per svilupparsi e crescere non si può per forza aspettare che tutti condividano lo stesso punto di vista.

**Per la scelta del successore ha preso lei tutte le decisioni o magari ha istituito un comitato ad hoc?**

Nel momento in cui è entrato il consulente, non aveva l'unica funzione di preparare Paolo al ruolo di direttore generale del gruppo ma è venuto in primis per analizzare se avesse le qualità per ricoprire tale ruolo, ha poi creato un team composto da tutti gli altri collaboratori e li ha portati ad avere un unico parere sulla possibilità di mettere Paolo al mio posto, da quel momento sono iniziati una serie di meeting nel corso dei quattro anni. Chiaramente questo periodo di affiancamento e di collaborazione ha richiesto un investimento importante di cui però non siamo affatto pentiti.

**Quando ha capito che era il momento giusto di passare il testimone?**

Questa necessità si è avvertita per via della presenza di mio figlio, la prima cosa che ho detto al consulente era di stabilire se avesse le capacità per assorbire quel carico di preparazione per arrivare pronto ad assumersi la responsabilità di direttore, se non avesse avuto l'attitudine avremmo scelto magari in un momento diverso un'altra figura. Non si deve rovinare l'azienda, la famiglia, i dipendenti e il figlio stesso per mettere ad ogni costo un familiare come successore; riscontro tuttavia che in molte realtà familiari queste forzature avvengono con una certa frequenza, nel caso in cui non fosse stato adatto al ruolo anche per mio figlio sarebbe diventata un'agonia ricoprirlo, in tal modo non avrei fatto neppure il suo bene. Per non cadere in questo errore bisogna in qualche modo uscire dal punto di vista genitoriale, come ho provato a fare io attraverso il consulente, e valutare la persona per ciò che è e per quello che sa fare, così da non lasciarsi

offuscare nel giudizio dall'indissolubile affetto paternale, andando così a far benedire tutte quelle valutazioni necessarie sulla persona per essere sicuri di compiere una scelta corretta.

### **A seguito del passaggio ha continuato a ricoprire qualche ruolo in azienda?**

Ho avuto fino allo scorso anno una carica come rappresentante legale di due aziende del Gruppo, poi abbiamo fatto una fusione e ad oggi ricopro il ruolo solo per la fabbrica, ma non ho alcuna incombenza sulla direzione operata da mio figlio, seppur spesso fa ricorso a me per una consulenza su alcune decisioni.

### **Come si mantiene la fiducia degli stakeholder anche dopo il passaggio?**

Da una vita con fornitori, personale e fisco non abbiamo avuto problemi di alcun tipo, specialmente di affidabilità, per il più semplice dei motivi, siamo stati sempre puntuali e precisi e non abbiamo mai pagato con un giorno di ritardo, questo ti crea un'immagine. I fornitori ormai hanno un'ottima conoscenza anche dei figli perché gradualmente hanno iniziato ad interfacciarsi con loro e ad instaurare un rapporto di fiducia sin da qualche tempo prima che avvenisse il passaggio e ad oggi li vedo soddisfatti. Se la persona messa al mio posto fosse stata reputata dagli stakeholder inadeguata il problema certamente si sarebbe creato, queste cose si fanno facilmente, se il padre mette in azienda un figlio conosciuto come persona incapace senza dubbio scatta l'allarme delle banche, dei fornitori e dei dipendenti che si preoccupano per il futuro; viceversa se ancor prima del passaggio si crea una riconoscenza dell'affidabilità e delle capacità del successore questa scarsa fiducia che si potrebbe generare nel mercato viene scongiurata.

### **Un manager esterno è limitato nella crescita in un'impresa familiare di ridotte dimensioni?**

I professionisti di cui ci forniamo sono prevalentemente acquisitori, la parte di marketing e gli ingegneri di produzione; logicamente se qualcuno vuole diventare direttore generale e al contempo c'è uno di famiglia che è in grado di coprire il ruolo, è naturale che il familiare abbia la precedenza. Ciò non toglie che abbiamo il direttore di stabilimento, degli acquisti, della logistica, amministrativo e commerciale che sono tutte figure esterne al nucleo familiare, a dimostrazione che si può far carriera e raggiungere posizioni verticistiche pur non potendo ricoprire il ruolo di direttore generale. Nel Gruppo riscontriamo inoltre un turnover davvero basso che permette alle persone di crescere e a noi di non dover fare continui nuovi innesti, la quasi totalità delle persone che ha iniziato un rapporto di lavoro stabile nel Gruppo lo ha portato avanti fino al raggiungimento della pensione, parliamo quindi di persone che hanno fatto una formazione all'interno che si può definire storica e gli ha permesso di raggiungere ottime posizioni.

### **Un discendente rivoluzionario può essere dannoso alla continuità aziendale?**

A mio avviso quando ci sono persone che hanno al loro interno un'esplosione di scelte strategiche è ovvio che vadano esaminate perché se da un lato potenzialmente possono dare buoni risultati, dall'altro possono

essere il campanello d'allarme per individuare persone troppo sicure di loro stesse, dotate di elevato coraggio espositivo, ma che nel concreto sono incapaci di affrontare gli aspetti più pratici.

### **5.3 Riflessioni sull'intervista**

Di Gino Cruciani colpisce subito la schiettezza e la capacità di andare in modo coinciso al punto della domanda che gli viene posta, un imprenditore all'antica, certamente non obsoleto, che non ha bisogno di inglesismi e mezze misure per arrivare al nocciolo della questione, che al posto di family firms, o di azienda di famiglia quando si riferisce al Gruppo preferisce utilizzare il meno pretenzioso "ditta". Gino Cruciani ad oggi si è fatto da parte, riveste il ruolo formale di rappresentante legale della fabbrica e quello molto meno formale di consigliere di suo figlio Paolo che ormai autonomo continua a confrontarsi con suo papà che di Gesa rappresenta il fondatore e la memoria storica. Il signor Cruciani ha saputo farsi da parte senza fatica, dice che non è stato un momento destabilizzante per lui, non perché sia freddo o distaccato; bensì sa differenziarsi, sa che ci sono altri aspetti della sua vita che ancora vanno esplorati; lui che non ha passato il testimone perché non ne potesse più o perché Paolo spingesse particolarmente per sostituire suo papà, si è fatto da parte perché pensava che i tempi fossero maturi per il passaggio. L'esperienza di questo passaggio è da manuale della pianificazione, il signor Gino per non essere condizionato da favoritismi parentali ha prima nominato un consulente specializzato affinché gli potesse confermare che Paolo avesse le caratteristiche e l'attitudine per essere il successore, chiarendo che se così non fosse stato avrebbero dovuto prendere tempo per valutare profili esterni alla famiglia; Cruciani ha ben chiare le conseguenze di una successione forzata al figlio e sa che il primo a pagarne le conseguenze sarebbe il figlio stesso specchiandosi nella sua inadeguatezza, di riflesso ne patirebbero la famiglia, l'azienda, i dipendenti, le banche, i fornitori e tutti i portatori d'interesse. Una volta appurato che Paolo avesse le giuste qualità si è entrati nella seconda fase, dalla durata di oltre quattro anni, che aveva una moltitudine di finalità che dimostrano ancora una volta come questo passaggio sotto molti aspetti sia esemplare. Questi anni hanno visto una sorta di passaggio indiretto da padre a figlio, anni in cui il signor Gino interveniva solo qualora fosse stato richiesto dal consulente, allo stesso tempo Paolo riusciva gradualmente a responsabilizzarsi e ad avere maggiore autonomia decisionale, ciò accompagnato dall'affiancamento da parte del consulente che per gradi trasferiva quelle competenze indispensabili per essere un buon leader, competenze che ovviamente avrebbe potuto trasferire direttamente il signor Gino, tuttavia è ben cosciente che tra padre e figlio esiste un'eccessiva confidenzialità che rende il figlio meno ricettivo all'apprendimento. Altro aspetto curato nel dettaglio è stato la gestione della percezione e delle ripercussioni che la scelta del successore avrebbe potuto portare, Gino Cruciani non nasconde che alcuni direttori di aziende del Gruppo ambissero al posto di direttore generale, tuttavia nei quattro anni gradualmente si sono convinti che Paolo fosse adatto al ruolo, sia perché con il tempo è riuscito ad acquisire un'autorità riconosciuta da tutti compiendo le scelte giuste, sia aiutato dai frequenti meeting organizzati nell'arco di tempo dal consulente con l'obiettivo di far sentire tutti coinvolti.

## CAPITOLO 6: MARINI IMPIANTI, IL PUNTO DI VISTA DEL FONDATORE E AMMINISTRATORE UNICO

### **6.1 Marini Impianti e la pianificazione della successione**

Nella terza ed ultima intervista di questo elaborato, dopo aver ascoltato le considerazioni di Franziska Khevenhuller in qualità di potenziale succeditrice nella prima ed il racconto della pianificazione del passaggio generazionale da parte di Gino Cruciani in qualità di predecessore nella seconda, si è avuto il piacere di ascoltare le considerazioni di Massimiliano Marini, fondatore e amministratore unico di Marini Impianti, attraverso le sue parole si può cogliere come un imprenditore lungimirante sia in grado di avere le idee ben chiare rispetto alla pianificazione del passaggio sin da quando appare una fase ancora lontana nel tempo. La storia di Marini Impianti comincia con la realizzazione di prodotti e sistemi per applicazioni ferroviarie, e nel corso degli anni si espande, portandola oggi ad essere un'azienda leader in Europa per la produzione di sistemi elettronici e impianti di automazione, idonei per ambienti ferroviari, industriali, civili e militari attraverso l'applicazione dei più moderni processi tecnologici e produttivi. La sede aziendale si trova a Cisterna di Latina e si sviluppa in uno stabilimento di 4000 metri quadri, gestito secondo canoni di efficienza e modernità. Nel corso degli anni, il personale della Marini Impianti Industriali ha sviluppato un Know How nello sviluppo di applicazioni elettroniche ed informatiche nel settore militare, nell'elettronica ad alta affidabilità e nella progettazione di prodotti e sistemi in sicurezza per il settore ferroviario.

### **6.2 L'intervista a Massimiliano Marini**

#### **Qual è il ruolo del predecessore nella scelta del successore?**

Anzitutto il successore non deve per forza essere un familiare, il successore deve essere colui che è in grado di dare continuità e progressione all'azienda, questo lo può fare chi ha delle conoscenze di insieme dei dipartimenti e delle figure chiave, soprattutto deve conoscere i ruoli di tutte le persone, è fondamentale in azienda che siano chiare le funzioni e le capacità dei dipendenti a disposizione. Le realtà poi cambiano a seconda delle dimensioni, deve essere diverso il modo di gestire un'azienda di dieci, trenta o cento dipendenti, la grande azienda ha bisogno di altre strutture e di un altro organigramma. Il predecessore, tornando al nocciolo della domanda, deve avere chiaro il ruolo che il successore andrà a svolgere in quella determinata azienda e poi deve avere altre caratteristiche come quelle delle relazioni, della conoscenza tecnica dei prodotti e del settore merceologico sul quale l'azienda è improntata.

### **Sulla base di queste considerazioni è quindi più adatta una persona interna?**

No, non necessariamente almeno, la persona può essere anche esterna; ciò che per me conta davvero è che la persona abbia due caratteristiche fondamentali, cosa a cui do molto rilievo anche quando assumiamo qualcuno, anzitutto è importante che la persona abbia degli obiettivi, semplicemente perché se non si hanno obiettivi non si raggiungono i risultati, andando a braccio senza un focus preciso è possibile raccogliere solo una parte di quello che sarebbe stato ottenibile. Gli obiettivi che la persona deve avere, dal mio punto di vista, devono essere il voler far bene e stare bene nell'azienda dove si lavora, perché ci si passa dalle otto alle dieci ore al giorno e quindi ci deve stare quasi meglio rispetto che a casa propria. Poi è fondamentale l'ambizione di crescere professionalmente cioè di imparare e sapere sempre cose nuove accompagnate dalla voglia di mettersi in gioco, il terzo obiettivo deve essere quello di guadagnare di più; su quest'ultimo aspetto incide la soddisfazione che riusciamo a dare ai nostri clienti in qualità di fruitori dei nostri sistemi e dei nostri prodotti, se noi siamo la soluzione dei loro problemi automaticamente questo è possibile. Quando dico che bisogna conoscere l'azienda non voglio dire che il successore deve essere interno, tuttavia sarà fondamentale per chi prenderà il mio posto conoscere tutti i ruoli che ci sono in azienda, poi ovviamente i contatti quotidiani si hanno con le prime linee che rivestono il ruolo di responsabili quindi non si riesce a parlare direttamente con tutti, ma è importante conoscere seppur indirettamente tutti i collaboratori, ognuno ha la sua importanza non solo chi è più istruito. L'azienda si può paragonare al corpo umano, se ho un problema ad una parte del corpo che per definizione non è vitale mi fa ugualmente star male, allo stesso modo le persone devono essere tutte quante stimolate a prescindere dal ruolo che rivestono. Diversamente le persone diventano numeri e se questo avviene l'azienda interrompe la propria crescita, chi ha la cloche in mano sa che decollare è un piacere ed atterrare un dovere, lo stesso è in azienda, è un piacere guidarla, ma è pericoloso non farlo bene.

### **Sono più importanti le competenze o la personalità nel tracciare il profilo ideale del successore?**

Sono importanti allo stesso modo e vanno equilibrati, una persona che ha competenze non deve averle ad un livello massimo perché non le viene richiesto di svolgere il ruolo pratico ad esempio della progettazione, non deve essere un esecutore, l'amministratore è uno che deve fare le strategie ed essere competente su quello che l'azienda fa e vende. La competenza se uno ha la volontà di farlo si accresce, io sono un ingegnere, ora non progetto più e faccio l'imprenditore, mi sono quindi spostato su un ruolo manageriale, allo stesso tempo ho la fortuna di avere le competenze pratiche, nel tempo anziché sviluppare competenze tecniche mi sono allargato a quelle manageriali, perciò ci vuole il giusto equilibrio, bisogna saper rapportarsi con le persone, trovare i giusti contatti, avere il rispetto e darlo agli altri. Bisogna avere chiaro che in azienda dobbiamo essere la soluzione del problema di qualcun altro, gli altri vogliono da noi le soluzioni altrimenti diventiamo noi stessi un problema, se noi come azienda siamo bravi a rispondere ad un problema in un determinato

tempo le cose andranno bene, se al contrario ci giriamo intorno, diamo risposte a metà e abbiamo tempi troppo lunghi non performiamo e alla prossima esigenza si recheranno altrove. Quindi per concludere la risposta, devono esserci giuste competenze e giusta personalità, una personalità forte aiuta ma attenzione che non diventi schiacciante, bisogna saper imporsi ma allo stesso tempo bisogna saper ascoltare, invece tante volte le persone vogliono solo imporsi e difficilmente sono pronte all'ascolto. Una cosa a cui personalmente tengo molto è la condivisione dei miei pensieri con i collaboratori, un grande filosofo disse che se io ho un oggetto e te hai un altro oggetto e ce li scambiamo abbiamo fatto uno scambio di mezzi ed ognuno avrà sempre un solo oggetto, diversamente se io ho un'idea e te hai un'idea nel momento in cui ce le scambiamo abbiamo entrambi due idee ed entrambi ci siamo arricchiti, questo semplice pensiero secondo me rende indiscutibile l'importanza della condivisione. Questo è sempre indispensabile e non solo in questo periodo storico, quando ci sono le grandi crisi e le grandi problematiche si creano anche le grandi opportunità, bisogna solo capirle prima degli altri.

### **Le fa paura immaginarsi un domani lontano dall'azienda?**

Non è il mio caso, il pensiero e la mia filosofia di vita mi portano in generale a non guardare mai al futuro con timore, uno dei motti di Marini Impianti è "tutto ciò che merita di essere fatto, merita di essere fatto bene", penso che tutti abbiamo sia dei limiti, che delle capacità di fare determinate cose ad un certo livello. Quando mi accorgerò che l'azienda non crescerà più con Massimiliano Marini come amministratore unico sarà il momento di farmi da parte e creare un successore, però come sappiamo il successore non si crea dall'oggi al domani e va preparato. A mio avviso ancora più importante rispetto alla preparazione del successore, è la preparazione dell'azienda a recepire il successore, questo lo si fa anzitutto attraverso l'organigramma che l'azienda deve avere e che va strutturato sapientemente, ciò significa parlare quotidianamente con i propri collaboratori e garantirsi attraverso questi che tutti i dipendenti ricoprano in modo proficuo ed efficiente la propria mansione, quando parlo dei miei collaboratori voglio intendere quelle figure che si interfacciano direttamente con me e sono responsabili di un'area di loro competenza, quindi coloro che devono occuparsi anche dell'integrazione di quanti ne sono parte. Crescendo in Marini Impianti si sono andate a creare delle divisioni, abbiamo ad esempio Ricerca e Sviluppo costituita da circa sessanta ingegneri con un proprio responsabile, la divisione di verifica e validazioni che va a verificare la progettazione anch'essa con un proprio responsabile, quest'ultima è esterna e va a controllare il corretto funzionamento dei nostri dispositivi, ovviamente in ambito di segnalazioni ferrotranviarie uno scorretto funzionamento può potenzialmente generare tragedie, perciò diventa fondamentale progettare apparecchiature che sventino disastri umani nel rispetto anche delle normative europee, lo scopo dei check è di garantire che se l'input non genera l'output atteso il dispositivo si deve direttamente spegnere. Questo per far capire l'importanza che mentre una realtà cresce, al contempo si deve sviluppare una organizzazione aziendale in cui ci sono tutte le aree necessarie, ogni area ha poi un responsabile che rappresenta un team di

persone, i responsabili ad inizio anno si incontrano con me e sviluppiamo le strategie, in tal modo si rilega la posizione del successore ad un unico ruolo e non a molti ruoli iniziando a perimetrare. Nel momento in cui vedrò che l'impresa non continuerà ad estendersi e a migliorare a livello progettuale sarà per me il caso di fare altro in azienda o di uscirne definitivamente introducendo qualcuno di nuovo, che a seguito di un iniziale affiancamento per dargli il tempo di conoscere i meccanismi e la struttura aziendale abbia idee brillanti e sappia coltivare le giuste relazioni per far crescere l'impresa.

### **Pensa che Marini Impianti ad oggi sia in grado di reggersi in piedi anche senza di lei?**

Assolutamente sì perché è già strutturata in una maniera che le permette di camminare da sola, un buon commerciale che posiziona l'azienda attraverso un minimo di marketing è sufficiente per proseguire con buoni risultati perché l'azienda all'interno è strutturata per essere efficiente e rispondere alle situazioni che il mercato le mette davanti. Questa è la cosa più difficile che molti non riescono a creare, la crescita aziendale passa per questo punto, se manca, la crescita è solo fittizia. Vuol dire che non si pensa né al successore né al resto, poi se invece si ha la fortuna di avere un'azienda che cresce talmente tanto ad esempio per una contingenza esterna quale potrebbe essere oggi un'impresa che produce mascherine a quel punto si può pensare di diventare una multinazionale attraverso un'adeguata managerializzazione. Detto ciò esistono ottimi imprenditori che sono in grado di portare avanti aziende con buoni risultati perché ci sono loro alla guida, diverso è creare un'impresa che si mantiene efficiente potendo fare a meno del fondatore, in tal caso il valore della stessa è esponenzialmente maggiore.

### **In Marini Impianti ha già pensato a come fare in modo che quelli che lei chiama responsabili delle aree accettino di buon grado il successore senza che si generino gelosie?**

Il successore si mette nelle condizioni ideali preparando l'azienda a fare a meno di te, in tal modo stai preparando l'impresa ad avere una nuova guida, i ruoli è bene chiarire che non vanno imposti, ma vanno riconosciuti quindi non è che se c'è scritto direttore generale sulla porta del mio ufficio significa che gli altri mi vedano come il leader, è solo attraverso il tempo, il modo di porsi ed i risultati che si legittima il ruolo che si riveste.

### **Ha già un'idea su chi rivestirà in futuro il ruolo di Amministratore Unico?**

Questo proprio non lo so, non sono dell'idea che le cose vadano necessariamente tramandate, tanti hanno quest'idea ma per me non è così. In Italia abbiamo un concetto un po' particolare di azienda, ci si scorda che l'importante è farla crescere e che deve sempre creare ricchezza sia per chi ci lavora come dipendente che per la proprietà, uno può essere proprietario senza per questo dover avere ruoli all'interno dell'azienda. Prima quando dicevo che bisogna capire quando farsi da parte non intendevo nel senso di venderne le quote, ma di mettere un altro amministratore che sia ben pagato e permetta di raggiungere certi risultati, se i risultati non



arrivano si cambia così come avviene con un allenatore. Come dicevo prima, l'Amministratore deve ben conoscere la struttura di cui è a capo come un pilota deve conoscere bene la sua vettura per farla performare al meglio, se chi sale non sa approfonditamente come funziona la cosa può certo comunque sopravvivere ma non ne ottiene tutti gli effort che potenzialmente potrebbe dare. Il primo periodo va sicuramente speso nel capire le risorse che la tua azienda possiede, quando questo è chiaro vengono fatte le varie strategie, strategie che vengono fatte leggendo nel miglior modo possibile le indicazioni che il settore fornisce, io personalmente mi avvalgo di società di consulenza anche molto conosciute come McKinsey o Ernst e Young per vedere i mercati dove vanno e cosa richiedono, proprio per cercare di capire l'indirizzo e da lì si va a perseguire gli obiettivi attraverso le strategie. Un po' attraverso gli studi che vengono fatti e un po' mediante le proprie sensazioni si crea un match che permette di tirare delle conclusioni e fare un planning ad esempio per il prossimo triennio. Oggi non si inventa più nulla, il futuro non si prevede, si prepara. Noi credendo profondamente in ciò, facciamo un lavoro scientifico, non ci fidiamo di chi si improvvisa e fa le cose per istinto.

**Con gli stakeholder si interfaccia lei direttamente o ha dei responsabili ad hoc? I fornitori ad esempio riconoscono anche altre figure oltre a lei all'interno dell'impresa?**

Mi interfaccio sia io che ciascun collaboratore per la materia di propria competenza, questo chiaramente aiuta anche in vista di un ipotetico passaggio liberando l'azienda dalla mia figura, in tal modo un ipotetico fornitore o cliente si abitua ad interfacciarsi con i miei collaboratori. Un'azienda non deve mai essere raffigurata in una persona, è uno dei più grandi errori che si possa compiere, non bisogna scordare che l'azienda è composta da una moltitudine di persone ed ognuno al suo interno deve poter esprimere la sua competenza con soddisfazione propria e del cliente con cui si relaziona. Alla fine se senti vari imprenditori ognuno ha un proprio modo di gestire le relazioni con gli stakeholder e ad ascoltarli può sembrare che abbiano tutti ragione e forse è possibile che sia così, tuttavia l'unico arbitro che può dare davvero una risposta oggettiva sulla gestione è il risultato economico.

**Perché un neolaureato preferisce andare a lavorare nella public company? Pensa anche lei che in una family firm di piccole o medie dimensioni ci siano minori possibilità di crescita? Fate qualcosa in termini di employer branding?**

Credo che le persone intelligenti in una prima fase di carriera siano quelle che vogliono imparare e quindi mettersi in discussione, ciò significa che ti senti pronto a diventare un valore aggiunto per il tuo datore di lavoro, se vai in una grande public company automaticamente fai un ruolo ben definito, avrai probabilmente delle possibilità di crescita, ma sicuramente non impari tanto quanto in una media o piccola impresa. Questa visione che mi fai presente secondo me è totalmente sbagliata perché non si sa aspettare e si vogliono raggiungere risultati dall'oggi al domani, io al contrario entrerei in una piccola o media impresa che sia

familiare o meno, che sia ben strutturata e abbia la voglia e la capacità di crescere. Stare in un'impresa di dimensioni non troppo elevate ti permette di avere una visione di insieme, cosa che diventa totalmente impossibile in una grande, poi molto dipende dalla volontà di imparare del singolo, però hai tutte le condizioni per imparare ciò che serve ad avere una managerialità anche su larga scala, si ha modo di spaziare dalla cura del rapporto con il fornitore, a quello con il magazzino, fino al controllo della qualità; di quelli citati nella grande azienda ciascuna funzione ha modo di apprezzare un solo aspetto avendo ovviamente organigrammi diversi e ben specifici. Al momento dell'assunzione credo che tutta la voglia che hanno alcune imprese di mostrare dei percorsi di carriera sia sintomo di una scarsa propensione al pagamento e, sarà impopolare quello che dico, credo nasconda un certo lavarsi le mani, nel senso noi come big company le opportunità te le diamo tutte se non cresci è perché non ti impegni abbastanza, quando ovviamente non è così. Detto ciò l'unica cosa certa nella vita è la voglia di fare ed imparare che ognuno possiede, perciò il far carriera se in parte può dipendere dall'averle le giuste opportunità, per il resto dipende da quanto ognuno sa farsi valere ed essere un valore aggiunto per l'azienda, garantisco che a nessuno piace perdere collaboratori validi, se uno viene a lavorare in Marini il mio obiettivo è di farlo crescere professionalmente, altrimenti l'azienda resta statica e non si evolve, ognuno che è qui dentro deve avere la possibilità tramite corsi, eventi e così via, di migliorarsi professionalmente e di pari passo avere un adeguato ritorno economico. Bisogna avere poi la convinzione dell'obiettivo, se uno sa a cosa aspira il problema non sussiste, del tipo "voglio fare un ruolo specifico nella mia carriera in una grande azienda e quando finisco dal mio orario non voglio rotture" allora anche io consiglio di andare in una big, diversamente se si ricerca qualcosa di più dinamico, in un certo senso vulcanico, un'impresa come Marini Impianti permette in questo senso di ampliare in misura maggiore gli orizzonti.

**Nella maggioranza dei casi si punta su un successore con competenze amministrative e finanziarie, su cosa invece crede debba essere più ferrato il successore in Marini?**

Come ho già detto in precedenza è fondamentale una conoscenza di insieme dell'azienda ed il saper interloquire e relazionarsi bene con coloro che la compongono, poi l'amministratore deve essere riconosciuto come una figura chiave ed importante al suo interno. Diventa fondamentale sapersi relazionare anche con l'esterno, rapportarsi con il cliente ed internamente è ben diverso, rispetto al cliente bisogna sempre essere in grado di capire quali sono le esigenze e talvolta anticiparlo proponendogli soluzioni ed offrendo la massima assistenza, in altre parole il cliente va coccolato, lui vuole da noi la soluzione e sentirsi soddisfatto e noi gli dobbiamo dare queste due cose. La parte interna va ben stimolata, una persona si coinvolge facendola entrare nel vissuto di quello che è il raggiungimento del risultato nei confronti del cliente attraverso la soddisfazione, se i meriti me li prendo sempre io in qualità di amministratore unico la persona si sente svilita e diventa disengaged, è quindi fondamentale riconoscere ai dipendenti il frutto del loro lavoro. Quindi la persona che deve succedere è quella che riesce ad avere la sensibilità da un lato di capire come far sentire

coccolato il cliente e dall'altro deve saper coinvolgere i suoi uomini, questo lo si può fare solo dando loro i dovuti riconoscimenti. All'interno credo sia bello avere una totale trasparenza perché è bello così, con persone che si muovono verso il raggiungimento di obiettivi comuni, in Italia si parla spesso di meritocrazia ma forse sono le persone stesse a non volerla fino in fondo, meritocrazia significa partire tutti dallo stesso punto con gli stessi mezzi e chi è più bravo arriva prima, noi invece cerchiamo sempre le scorciatoie, sono pochi quelli che accettano le sfide e si mettono in discussione per dimostrare prima di tutto a loro stessi il proprio valore, la cosa positiva è che anche persone che non partono da questa filosofia si possono in un certo senso convertire, questo lo si fa facendo percepire la nostra fiducia nei loro confronti e in tal modo gli si dà il modo di esprimere le capacità, una cosa di cui sono sicuro è che ognuno abbia delle capacità. Io dico spesso alle mie linee dirette, quando mi chiedono qualche consiglio su come rapportarsi con i loro team, che nel momento in cui un loro collaboratore abbia commesso qualche grave errore, di non approcciarli mai aggredendoli e umiliandoli, perché così facendo li annulli come persona e li rendi più insicuri per la prossima volta che dovranno svolgere lo stesso compito, se invece ti metti al fianco di chi ha sbagliato e con serenità provi a spiegargli dove e perché ha sbagliato la persona mantiene uno stato mentale positivo; anche se sbagliasse una seconda volta bisogna applicare lo stesso approccio, se sbaglia la terza volta allo stesso modo non serve aggredirlo, si prende atto che il ruolo non è adatto a quella persona e gli si trova un'altra funzione, ciò che conta è saper sempre valorizzare le persone perché ognuna ha delle qualità per contribuire alla causa comune, mai lasciarlo lì ed umiliarlo perché si annienta e diventa solo un numero che non mi rende niente e le aziende non possono permettersi di avere persone da pagare senza che portino valore aggiunto.

### **Un discendente con molte nuove idee può essere pericoloso per la continuità aziendale e può fare un po' di paura nello sceglierlo?**

No, perché le idee sono la ricchezza di una persona, uno fa paura solo se ha tante idee e si innamora di tutte quelle, in questo modo potrebbe far intuire una scarsa capacità di analisi e di discernimento, se uno ha tante idee ma inquadrata in uno schema logico razionale sono tutte ben accette. L'importanza della condivisione delle idee permette in modo automatico di trasmetterle agli altri e di sottoporle al loro giudizio e ad altre analisi oltre a quella personale, perciò amo condividere le mie idee con lo staff di prima linea e diventare un valore aggiunto, se invece uno vuole imporre un'idea perché se ne è innamorato e la vuole mettere in pratica per forza mi spaventa.

### **6.3 Il punto sull'intervista**

Massimiliano Marini è un positivo, in un momento di paura e difficoltà lui vede solo nuove opportunità, è l'imprenditore fatto persona, sa coinvolgere e fa venire voglia di contribuire alla sua causa, crede nella meritocrazia e che ognuno abbia delle capacità; con un po' di buona volontà, di involvement e qualcuno che

sappia trovare il ruolo giusto, ciascuno può essere quello che lui definisce il valore aggiunto. Massimiliano Marini non si fa problemi a dire quello che pensa, ha ben chiare le sue qualità e quelle della sua azienda, crede così tanto nei suoi valori che sembra convincerti siano l'unica via per essere davvero performanti, guai a pensare che qualcosa venga lasciato al caso, le scelte strategiche si prendono su base scientifica facendo leva sulle indicazioni di settore fornite direttamente dalle migliori società di consulenza su scala globale e i prodotti vengono fatti nell'idea di dare la maggior soddisfazione al cliente cercando di anticiparne i bisogni. In Marini Impianti uno dei punti fondamentali è la condivisione delle idee, l'Amministratore Unico pur avendo l'ultima parola ama confrontarsi con le sue linee dirette prima di prendere le decisioni, si fa consigliare e li consiglia, specialmente per quanto attiene il rapporto tra i responsabili di settore e i loro team, il Signor Marini tiene particolarmente che nessuno venga svilito o umiliato qualora commetta un errore, ma sia sostenuto affinché si mantenga engaged così da essere un vero valore aggiunto. Se questi sono i valori e le idee che più colpiscono di Massimiliano Marini, la sua visione sulla pianificazione della successione certo non lascia indifferenti, infatti pur non escludendo aprioristicamente la successione da parte di un suo discendente, fa subito presente come l'azienda non sia un orologio di valore che deve necessariamente essere tramandato e diversamente dagli altri imprenditori che tra le righe fanno percepire come comunque ci sia un maggior interesse a lasciare le redini dell'impresa ad un familiare, Massimiliano Marini come da manuale spiega che il successore sarà colui che avrà le caratteristiche necessarie nel momento in cui lui non sarà più in grado di far crescere l'impresa. Fa presto presenti le caratteristiche del successore ideale, specie se lo dovesse sostituire nel ruolo di Amministratore Unico, non ha alcuna preferenza rispetto ad un successore interno alla compagine societaria piuttosto che esterno, ciò che conta è che abbia una visione d'insieme dell'impresa ed una conoscenza approfondita dell'organigramma societario e delle funzioni che ciascuno ricopre, solo questa conoscenza infatti permette di valorizzare adeguatamente le persone e farle rendere al massimo, Da questo spunto è stato interessante vedere come sin da ora Massimiliano Marini a seconda del tipo di relazione intrattenuta lasci i responsabili di ciascun area interfacciarsi direttamente con gli stakeholder, tiene molto che l'impresa non debba riconoscersi necessariamente con la sua figura e capisce l'importanza di questo approccio anche in vista della successione, ha ben chiaro infatti che così facendo i portatori di interesse al momento del passaggio non subiranno una situazione di disagio non potendosi più relazione direttamente con la proprietà, per Massimiliano Marini il successore deve quindi capire l'importanza delle relazioni interne, ciò lo si fa dando adeguata riconoscenza ai propri dipendenti per i risultati che ottengono, e di quelle esterne garantendosi che ciascun responsabile sia in grado di far sentire coccolati i clienti e rassicurati i fornitori. E' interessante la sua idea sull'essere attrattivi come impresa familiare, nel sottolineare come un'azienda medio piccola sia in grado da un lato di garantire sia un lavoro più dinamico che una visione più di insieme delle funzioni, ammonendo su come il percorso di carriera già impacchettato che una big company può mostrare possa essere uno

specchietto per le allodole, in tal modo secondo Marini si deresponsabilizzano e non puntano davvero sui singoli, cosa che in una piccola o media azienda deve necessariamente accadere proprio perché non si può permettere di pagare persone che non siano un valore aggiunto, esiste poi un filo più diretto tra prime linee e dipendenti che permette di riconoscerne in maniera inequivocabile il valore, premiandoli sia a livello di organigramma societario che economico. Colpisce poi come Marini punti sulla volontà della persona, volere è potere, se qualcuno vuole mettersi in gioco e dimostrare prima di tutti a sé stesso il proprio valore in Marini è ben accetto, il credo è che si possa sempre imparare ed accrescersi professionalmente, la strada ognuno se la scrive da sé, Marini è un ingegnere poi diventato imprenditore di successo che nel tempo ha sviluppato notevoli competenze manageriali che gli permettono di tracciare le strategie aziendali, chi vuole lavorare per lui e con lui deve infatti puntare ad imparare, ad accrescersi professionalmente ed arricchirsi economicamente; è quest'ultimo punto che più di ogni altro, forse spiega meglio il successo di Marini Impianti e del suo fondatore, essere smart ed essere focalizzati su obiettivi chiari e definiti, "la differenza tra avere obiettivi chiari ed andare a braccio, è la stessa che sta tra risultati ottimali e risultati soddisfacenti", questo virgolettato meglio di ogni altra cosa può rappresentare il credo dell'ingegnere artefice di questa storia.

## CONCLUSIONE

Nell'affrontare la pianificazione del passaggio generazionale nell'ottica dell'organizational behaviour, prima da un punto di vista teorico e poi attraverso le interviste, non si è potuto fare a meno di constatare come sia da confutare l'ipotesi che gli attori di questo momento siano solo imprenditore e successore come semplicisticamente si potrebbe concludere; un'enorme attenzione è da rivolgere a tutti gli altri attori che pur non comparando come figure principali ne determinano il buon esito. Si è avuto modo di menzionare largamente cosa può e deve fare l'imprenditore per preparare al meglio la figura successoria, come individuare la figura più idonea e come prepararlo affinché al momento del passaggio abbia tutte le competenze e la cognizione dell'impresa necessaria per condurla ottimamente. Approfondendo l'analisi e portando il punto di vista di imprenditori artefici di passaggi ben riusciti non si può certo ignorare come pongano tutti l'accento sul preparare l'azienda, con questo termine ci si allarga a numerose prospettive del comportamento organizzativo tutte parimenti importanti, volendone citare di nuovo solo alcune, preparare l'azienda significa fare in modo che l'impresa si svincoli dall'imprenditore rendendosi indipendente, significa far capire alle altre figure potenzialmente adatte al ruolo di successore la ratio che risiede dietro una scelta diversa e ancora, significa abituare gli stakeholder ad interfacciarsi con figure che non sono la proprietà, ma che ne rappresentano gli interessi. Dalle evidenze raccolte è chiaro che l'errore più grosso che si possa commettere stia nel cercare un successore che sia più bravo del fondatore, questo è ovviamente impossibile, l'esperienza del fondatore è unica e irripetibile, nessuno potrà mai fare qualcosa di migliore rispetto a trasformare un'idea in un'impresa con dei propri valori, un proprio organigramma ed una propria struttura organizzativa. Ciò che si può certamente concludere da quanto raccolto è che il successore ideale deve essere un buon compromesso di personalità e di competenze, quando agli imprenditori intervistati si è chiesto cosa rivelasse maggiormente sono stati tutti d'accordo ad attribuire un peso relativo del 50% ad entrambe, per tracciare l'identikit del successore ideale bisogna dunque guardare quale momento e quale fase della vita aziendale si sta attraversando. In genere in imprese abbastanza consolidate, anche se medio-piccole, si ricercano competenze manageriali, che abbinate ad una visione d'insieme delle funzioni e del settore possano farsi garanti della continuità aziendale. Altro aspetto sul quale c'è stata un'unanimità di pareri sta nell'idea di non dover spingere nessuno a prendere il ruolo di successore, tutti sono d'accordo nel dare ascolto alle attitudini dei discendenti e nel lasciarli decidere spontaneamente la strada da seguire; è ovvio e naturale che si tenda a preferire un successore interno alla famiglia perché molti imprenditori vedono come una realizzazione lasciare l'impresa direttamente ai figli, ma è bene ammonire che se questa scelta non avviene con la necessaria obiettività può diventare davvero deleteria, tra gli intervistati l'unico che si è detto davvero imparziale nella scelta del successore, non considerando l'impresa come un oggetto da lasciare in eredità è stato Massimiliano Marini. Se come ovvio non esiste una pianificazione ideale, si possono continuare a

raccogliere quelle condizioni che ripetendosi in diverse occasioni hanno permesso ottimi risultati, tra queste va menzionata l'unicità della voce nel prendere la decisione finale, aspetto che scongiura paralisi decisionali e permette alle imprese familiari di continuare a godere di quel vantaggio competitivo che è la capacità di prendere decisioni più rapidamente e metterle in atto nel minor tempo possibile, massima esponente di questa concezione è la famiglia Borghese-Khevenhueller alla guida dell'Istituto Biochimico Italiano G.Lorenzini, per una serie di contingenze ad ogni generazione si sono sempre ritrovati con un'unica discendente, tuttavia anche ora che per la prima volta sono più di una si è deciso di continuare con l'idea di una sola voce alla guida, questa concezione ritrovata sia in Marini che in Cruciani non significa certo che le decisioni e le idee non siano condivise con i team di collaboratori, tuttavia al momento dell'atto è solo uno a raccogliere la responsabilità. Dall'analisi portata avanti nel corso dell'elaborato non si è riusciti a concludere se sia meglio un successore interno o esterno all'impresa, entrambe le scelte portano con sé dei pro e dei contro, una scelta esterna permette di portare un nuovo punto di vista, nuove metodologie e nuovi modi di gestire l'azienda, queste novità possono da un lato garantire un efficientamento, dall'altro possono minare la continuità aziendale o generare la sfiducia di clienti e fornitori spaventati da una gestione troppo rivoluzionaria. Un successore interno garantisce la conoscenza dei ruoli, delle funzioni, della struttura e del settore nel quale opera l'impresa, si è sicuri che abbia appreso i valori e si conosce la personalità e il modo di relazionarsi con i dipendenti e all'esterno. Dall'altro lato la scelta di un interno potrebbe generare gelosie tra coloro che ambivano al ruolo di successore, impedisce all'impresa di godere della freschezza e del punto di vista di chi viene dall'esterno, potrebbe poi avere più difficoltà a legittimarsi e rischia di adagiarsi un po' sulla situazione che trova al momento del passaggio sia per compiacenza che per timore di prendere decisioni se non adeguatamente preparato a farlo. Assodata l'importanza di tracciare delle linee guida nella scelta del successore e delle best practices per rendere l'impresa indipendente dalla figura dell'imprenditore, allo scopo di rendere questa conclusione la più esaustiva possibile restano da menzionare due punti chiave entrambi fondamentali nel garantire la continuità aziendale. La trasmissione dei valori da parte del fondatore nei confronti non solo del successore, ma di tutti i dipendenti e del suo nucleo familiare è uno dei fattori che meglio assicura la buona riuscita del passaggio, i valori cambiano a seconda del fondatore e della storia dell'impresa e dei momenti chiave che l'hanno segnata e rafforzata, dei valori non importa il contenuto che sarà in ogni caso positivo, ciò che davvero rileva è il segnale, il segnale deve essere sempre e comunque quello di dire che il bene dell'impresa e la sua sopravvivenza va anteposta a tutto. Aspetto che diventa ancor più rilevante in presenza di successori discendenti che potrebbero sentirsi più in diritto di disporre dell'impresa per i propri comodi, in questo senso si può capire ancor di più come infondere i valori propri e dell'impresa che si è fondata ai propri figli sin dalla prima educazione sia il primo mattoncino nella costruzione di un futuro di successo. Da quest'ultima constatazione viene da pensare al principale problema che è causa della minor probabilità di sopravvivenza passando da una generazione all'altra: la dispersione del

capitale aziendale. Sebbene l'approccio basato sul comportamento organizzativo non abbia permesso di esplorare nel profondo questo aspetto, non ha certo impedito di riconoscerlo come principale minaccia alla continuità aziendale. Di generazione in generazione i discendenti del fondatore generalmente aumentano esponenzialmente, dalla prima alla seconda generazione si passa da quella del fondatore a quella dei figli, dalla seconda alla terza si passa da quella dei figli a quella dei cugini, è in genere sufficiente la terza generazione per rendere l'impresa difficilmente gestibile determinandone l'inizio del collasso, volendosi proporre di trovare una soluzione a questo problema quella più immediata ed efficace secondo il parere di chi scrive sono i patti di famiglia. Come rilevato dalla dottrina, questo contratto punta a realizzare quella che si potrebbe definire una "successione anticipata", perciò ricollegabile, nell'esercizio dell'attività di impresa, ad una successione non ancora aperta, in modo da evitare l'imprevedibilità che caratterizzerebbe la successione testamentaria tramite donazioni che non perseguano un disegno unitario. I patti di famiglia permettono all'imprenditore, mediante la stipula del patto, di trasferire, quando è ancora in vita, la sua impresa al discendente ritenuto più adatto, prevedendo congruagli a favore degli altri discendenti e di coloro che sarebbero eredi legittimari qualora, al momento della stipula del patto, si aprisse la successione dell'imprenditore. Questo strumento permette pertanto di programmare per tempo la "successione" alla guida dell'impresa, puntando ad evitare una frammentazione ed una dispersione del valore creato sino a quel momento da parte del disponente.



## BIBLIOGRAFIA

- Amat J. M., La continuidad de la empresa familiar, Gestión 2000, 2004.
- Baschieri G., L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance, Franco Angeli, 2014.
- Beckhard R., Burke W., Organizational dynamics, 1983.
- Beretta Zanoni A., Campedelli B., Economia dell'impresa, Il Mulino, 2007.
- Bertella V., La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare, Cedam, 1995.
- Bertini U., Scritti di politica aziendale, Giappichelli, 1995.
- Bogod T., Leach P., Merson R., Across the generation, BDO Centre of family business, 2004.
- Cassandro P. E., La pianificazione aziendale, Cacucci, 1978.
- Coda V., L'orientamento strategico dell'impresa, Utet Torino, 1988.
- Compagno C., Visintin F., Pittino D., Management of social capital: challenges for the next generation entrepreneurs, Family business casebook annual, Cox Family Enterprise Center, 2004.
- Confindustria, Patti di famiglia Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa, Consiglio Nazionale del Notariato.
- James H. Davis, F. David Schoorman and Lex Donaldson; Toward a Stewardship Theory of Management; The Academy of Management Review (1997)
- Del Bene L., Lattanzi N., Liberatore G; Aziende famigliari e longevità economica, Modelli di analisi e Strumenti operativi; Cedam, 2012.
- Dell'Atti A., Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, Cacucci, 2007.
- Devecchi C., Fraquelli G., Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business, Il Mulino, 2008.
- Dyer W. G., Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions, Jossey-Bass, 1986.
- Guidi F., Figli, Capitale in Azienda, Lo Sviluppo Generazionale Aziendale attraverso la Consulenza, 2015.
- Lattanzi N., Le Aziende Familiari, Generazioni Società Mercato, Giappichelli Editore, Torino, 2007.

- Lansberg I., The succession conspiracy, *Family Business Review*, 1988.
- Levinson H., Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1974.
- Miller D., Steier L. P., Le Breton-Miller I., *Handbook of research on family business*, Edward Elgar, 2006.
- Nobolo A., *Continuità e sistemi di governo economico*, Egea, 2000.
- Piantoni G., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, 1995.
- Piantoni G., *La successione familiare in azienda (Continuità dell'impresa e ricambio generazionale)*, Etas Libri, 1990.
- Sicoli E., Cristiano E., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico aziendale*, Milano, 2012.
- Smith N. R., *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*, Michigan state University Press, 1967.
- Sorci C., *La prefigurazione del ricambio generazionale nell'impresa*, *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè, 1995.
- Tonon G., *L'azienda da una generazione all'altra (Padri e figli a confronto: una sfida fra tradizione e rinnovamento)*, Giuffrè, 1996.
- Vallone C., *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, 2008.
- Vergara C., *Valori imprenditoriali e cultura aziendale*, Giuffrè, 1986.
- Ward J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia* Franco Angeli, 1990.
- Ward J. L., *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass, 1987.
- Zaleznik A., Kets de Vries M., *Power and the corporate Mind*, Bonus, 1985.

## RIASSUNTO

La tesi va ad indagare quali sono gli aspetti prettamente comportamentali e valoriali che vanno ad incidere sul buon esito del passaggio generazionale nelle imprese familiari. E' apparso presto chiaro che non poteva essere sufficiente analizzare solo il rapporto tra chi è in carica ed il successore; si è rivelato indispensabile analizzare cosa fosse necessario per preparare il successore al momento del passaggio, non solo, è stato importante anche riflettere su come preparare l'azienda, ed in particolar modo la dirigenza, ad accettare la nuova guida. A questo scopo la tesi è stata strutturata in sei capitoli, i primi tre con un taglio teorico, nel primo si è avuto modo di intercettare quali aspetti costituiscono i punti di forza delle imprese familiari e quali invece di debolezza che ne limitano la crescita e ne aumentano la possibilità di scomparsa rispetto alle public. Nel secondo capitolo si è riscontrata una certa frequenza nel ricondurre il fallimento aziendale alla successione, per questa via si sono andate ad analizzare quali siano le criticità che emergono con il passaggio generazionale e che rendono questa fase tanto delicata; nell'ultimo prettamente teorico della tesi, si è andati ad approfondire più nel concreto cosa significhi pianificare un passaggio generazionale e come intervenire per prevenire, scongiurare, o dove non è possibile, affrontare le criticità di tale fase. Gli ultimi tre capitoli sono quelli dei case study in cui sono andato ad intervistare situazioni che mi riportassero a tre differenti punti di vista in tre diverse realtà, quello della potenziali succeditrice (Franziska Khevenhueller), del predecessore (Gino Cruciani) e del fondatore ed attuale Amministratore (Massimiliano Marini).