

# Lezione 11

---

**Aspetti di trasmissione e lavorare  
con le imprese familiari**

---

## L'impresa familiare: la bilancia dell'eredità

### PRO

- Forti legami, fiducia e orgoglio
- Pensiero di lungo termine
- Flessibilità operativa e strategica
- Lavoro e capitale familiare
- Cultura artigiana
- Marchi specializzati e nicchie
- Etica e impegno personali
- Qualità e servizio dell'offerta ai clienti

### CONTRO

- Rigidità e banalizzazione
  - Pseudo comunicazione
  - Mancanza di professionalizzazione e nepotismo
  - Conflitti e feudo familiari
  - Emozionale
  - Forte introversione
  - Poche risorse umane e capitale
  - Crisi successoria per la leadership
-

---

# L'impresa familiare ...

- È obbligatorio che un'impresa familiare stia all'interno della famiglia?
  - È corretto che il leader successivo sia sempre un membro della famiglia?
  - Quando il management cambia da una generazione all'altra, la transizione è spesso "dolorosa". In una situazione di crescita, è possibile che il management continui oltre il mantenimento della quota di mercato
-

---

## **Il fondatore dell'impresa familiare ...**

- Ha bisogno di vedere risultati
  - Controlla la sua creatura, l'impresa, fin nei suoi dettagli più insignificanti
  - Difficoltà nella delega
  - Desiderio di affermazione pubblica
  - L'impresa è uno specchio, lo scopo della sua vita, la sua vittoria sulle sue paure, la linfa da cui trae l'energia per la sua crescita incessante
  - Molto spesso è un solitario, qualche volta in conflitto con l'ambiente circostante
-

# Un leader familiare può scegliere modi differenti per trasferire il suo potere al suo successore

## Descrizione

### Il Monarca

- Lascia la sua posizione di potere solo se muore o dopo una rivolta

### Il Generale


- È mandato o sceglie di andare in esilio, ma pianifica il suo ritorno per salvare l'impresa

### L'Ambasciatore

- Si ritira serenamente dall'impresa ma continua la sua attività di mentore

### Il Governatore

- Sta al potere per un po' poi lascia il posto al suo successore

- 
- I modi di successione variano con la personalità del leader della famiglia/impresa
  - Tutte le modalità di successione possono portare a dei risultati positivi se vi è la convinzione che il successo dell'impresa risieda su un nuovo equilibrio
  - Il nuovo equilibrio deve essere trovato tra il nuovo leader, gli altri membri della famiglia e l'impresa

---

# Conflitto familiare

- Conflitto transgenerazionale
  - Fratelli e sorelle
  - Segreti familiari
  - Adozione
  - Nepotismo
  - Cognati
  - Spazio e ruolo degli individui non membri della famiglia
-

## ... un ambiente esterno complicato...

Fattori	Descrizione
<b>Demografia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• I fondatori e i proprietari si ritirano in massa</li></ul>
<b>Globalizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Richiede una strategia di sviluppo più ambiziosa</li></ul>
<b>Famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La natura e i legami della famiglia sono cambiati</li></ul>

- L'impresa familiare non può più essere:
  - Gestita nel lungo termine come nel passato
  - Essere trasferita come nel passato
- Molte imprese familiari vivranno una crisi per il management, per il cambiamento e specialmente per la successione

---

## La trasmissione tra generazioni: rischio di crisi o potenziale occasione di sviluppo per l'impresa?

- Migliaia di imprese familiari sono interessate dalla necessità di gestire la successione tra generazioni
  - 80% di queste trova di fronte a sé problemi e difficoltà, ma solo il 20% si impegna nella loro risoluzione
  - **50% delle imprese familiari non sopravvive alla seconda generazione e meno del 15% non sopravvive alla 3°**
  - La trasmissione tra generazioni con un solo erede mostra, generalmente, una diminuzione nella sua proffittabilità. Il decremento è maggiore se l'impresa è gestita dagli eredi invece che da un manager indipendente
-



# Padre e figlio durante la trasmissione tra generazioni occupano posizioni differenti

## Padri

- ... hanno gestito la fase d'avvio dell'impresa con capacità che sono diverse da quelle richieste ora
- ... qualche volta hanno vissuto lo sviluppo dell'impresa come un riscatto da una situazione difficoltosa
- ... mostrano una certa resistenza a fare dei passi indietro

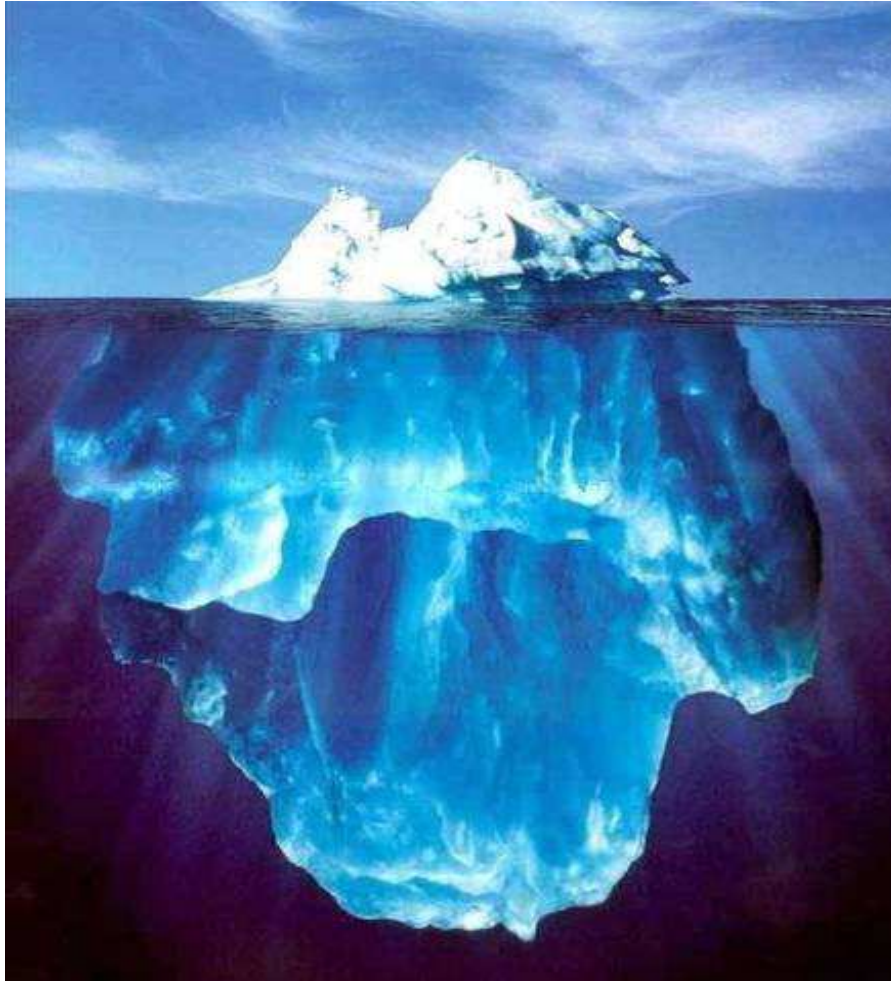


## Figli

- ... devono gestire la fase di maturità dell'impresa, in un contesto differente rispetto a quello nel quale sono nati
- ... vivono la continuità delle attività dentro l'impresa come una delle possibili opzioni
- ... vogliono competere per diventare leader

---

# Elementi per una buona transizione



## ■ Elementi hard

- Strategia
- Finanza
- Tassazione
- Aspetti legali

## ■ Fattori soft

- Cultura
  - Identità
  - Morte
  - «le cose non dette»
  - Conoscenza implicita
  - Gelosia
-

## Elementi di successo di una buona transizione (1/4)

Fattori	Descrizione
Anticipare e preparare	<ul style="list-style-type: none"><li>• Molti anni sono necessari per preparare una buona transizione</li><li>• La transizione, idealmente, è trasparente</li><li>• Non dimenticare nulla</li><li>• Non nascondere nulla</li><li>• Nessun accordo segreto</li><li>• Coinvolgere tutti gli attori chiave (familiari e non)</li><li>• Assicurarsi di creare alleati invece che nemici</li></ul>
Considerare tutte le opzioni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Molte opzioni devono essere aperte, includere una trasmissione a un membro non della famiglia</li><li>• Raccogliere le certezze dai membri della famiglia</li><li>• Ipotesi di una nuova struttura di condivisione di quote/azioni può aprire un percorso inesplorato</li><li>• I momenti di trasmissione possiedono il potenziale di rigenerare e di cambio radicale</li></ul>
Creare e rinforzare la struttura della famiglia	<ul style="list-style-type: none"><li>• I problemi connessi alla trasmissione hanno spesso una forte dimensione emozionale nella vita della famiglia</li><li>• E' importante dare alla vita della famiglia una legittimità ufficiale e un'esistenza rituale</li><li>• L'anticipazione di un periodo di successione è un'opportunità per creare strutture, per aggiornarle al fine di rafforzare la funzionalità</li><li>• Le situazioni di crisi sono opportunità per definire nuove regole di interazione della famiglia</li></ul>

## Elementi di successo di una buona transizione (2/4)

Fattori	Descrizioni
Realizzare una sinergia tra Scelte razionali e la struttura Legale dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitare la trasmissione</li><li>• Una struttura di governance migliore per i successori</li></ul>
Gestire il problema dei "delfini"	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il delfino non necessariamente è il successore designato</li><li>• Iniziare un'attività troppo presto è troppo rischioso, il delfino potrebbe essere giudicato troppo presto, prima che possa provare il suo valore</li><li>• L'illegittimità può generare un capro espiatorio, preparando la base per un'altra successione</li><li>• Non esporre le persone con talento troppo presto</li><li>• Lo stato di incertezza se il successore non ha la competenza, maturità e mezzi operativi</li><li>• <b>O un modo per escluderlo dal gioco successorio</b></li></ul>
Sviluppare una logica di Riconoscimento del successore designato	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il tempo corretto per designare un successore è un elemento chiave per esso/essa e il suo entourage</li><li>• Quando la regola diventa ufficiale, ci sono tentativi di destabilizzazione e criticismo</li><li>• Il leader deve mostrare che non ha ambiguità di fronte al successore</li><li>• Ogni ambiguità è un'arma nelle mani del risentimento potenziale</li></ul>

## Elementi di successo di una buona transizione (3/4)

### Fattori

### Descrizione

Circondarsi di professionisti

- La trasmissione è complessa ...!
- I fondatori/proprietari sono combattenti, carismatici, fantastici, ma hanno l'abitudine di credere di essere gli unici della verità e della volontà
- A volte non tengono in considerazione l'esperienza degli altri
- Si sentono intrappolati quando devono chiedere un consiglio e devono farsi carico del processo
- Delegare il processo a dei consulenti è un altro modo per fallire

Definire e rispettare un accurato diagramma temporale

- È importante per quelli che lasciano e per quelli che arrivano
- Momenti di controllo aiutano la gestione del processo, che è un generatore naturale di incertezza e ansia
- Momenti di controllo e punti intermedi creano attori e spettatori
  - Attori perché essi sono inclusi in fasi differenti della programmazione
  - Spettatori perché diventano testimoni del processo

## Elementi di successo di una buona transizione (4/4)

### Fattori

#### Anticipare il "dopo successione"

### Descrizione

- Molti fondatori/proprietari "vanno via senza andare via"
- Comprendono come è la situazione dopo il loro ritiro ufficiale e esercitano il loro potere in modi diversi.
- Questo danneggia il successore
- Il successore sarà escluso dalla persona che considera se stessa come l'unica persona che può gestire l'organizzazione
- Il ruolo del dopo successione deve essere definito in modo molto chiaro
- È difficile perdere la sua esperienza e i suoi buoni consigli, ma è più difficile avere a che fare con la sua interferenza, spesso segreta, nella relazione con l'ambiente economico quando si suppone che sia fuori dai giochi

#### Rituali

- I rituali aiutano a superare il lutto
- Il leader uscente deve organizzare la sua successione ma anche il suo lutto
- Il leader uscente deve immaginare le differenti fasi del processo
- L'istituzionalizzazione dei rituali aiuta a gestirli

*Designing Predictable Futures for  
Business Families*

## **Twelve Commandments for the Business Owner**

- I. Thou Shalt Share Thy Dream with Thy Family.
- II. Thou Shalt Inform Thy Managers and Employees, "This Company Will Continue Forever."
- III. Thou Shalt Develop a Workable Organization and Make it Visible on a Chart.
- IV. Thou Shalt Continue to Improve Thy Management Knowledge, That of Thy Managers, and That of Thy Family.
- V. Thou Shalt Institute an Orthodox Accounting System and Make Available the Data Therefrom to Thy Managers, Advisors, and Directors.
- VI. Thou Shalt Develop a Council of Competent Advisors.
- VII. Thou Shalt Submit Thyself to the Review of a Board of Competent Outside Directors.
- VIII. Thou Shalt Choose Thy Successor(s).
- IX. Thou Shalt Be Responsible That Thy Successor(s) Be Well Taught.
- X. Thou Shalt Be Responsible and Install Thy Successor(s) with Thy Powers Within Thy Lifetime.
- XI. Thou Canst Not Take it with Thee - So Settle Thy Estate Plans NOW.
- XII. Thou Shalt Apportion Thy Time to See That These Commandments Be Kept.

*- Leon Danco, Ph.D.*

Strategia di comunicazione

Organizzazione

Corporate Governance

Pianificazione successione

Auto-gestione

Accettazione

Educazione e formazione

Gestione Stakeholder

Leadership