



# IO PASSO IL TESTIMONE ... E TU?



In un tessuto economico di PMI familiari la continuità d'impresa, il passaggio generazionale, la cessione del timone alle nuove generazioni implica saper gestire le relazioni e le emozioni dei soggetti della famiglia coinvolti.

La continuità d'impresa riguarda attualmente decine di migliaia di imprese familiari nel Veneto, in Italia e in Europa, imprese la cui sopravvivenza dipenderà dalla capacità degli attuali titolari non solo di usare gli strumenti tecnici (patto di famiglia, trust, cessione di quote, azioni ecc) che già ci sono, ma soprattutto di **gestire le relazioni all'interno delle loro famiglie.**



## ***La trasmissione delle imprese è stata al centro di una comunicazione della Commissione Europea già nel 1998***

G.U. della CEE C/93/2 del 28/3/1998

### Introduzione

La trasmissione delle imprese è un problema di enorme rilievo della politica d'impresa della Commissione europea

Dopo la creazione e la crescita, **la trasmissione è la terza fase cruciale nel ciclo di vita di un'impresa.**

Nel momento in cui il fondatore si ritira e passa le consegne, in gioco ci sono i posti di lavoro.

Studi recenti hanno dimostrato che, nel corso dei prossimi anni, oltre 5 milioni di imprese nell'Unione Europea, pari al 30% circa di tutte le imprese europee, dovranno far fronte al problema della trasmissione.

Il 30% circa di esse, cioè 1,5 milioni, spariranno per insufficiente preparazione alla loro trasmissione, compromettendo 6,3 milioni di posti di lavoro circa.



Non più tardi dell'età di 55 anni ci si dovrebbe prefiggere di pianificare la cessione perché **la parte del processo che richiede più tempo e dedizione è l'educazione dell'erede.**

Le testimonianze di imprenditori quali Jody Brugola e Giordano Riello ci raccontano dei nonni che li portavano in azienda la domenica e, passeggiando, narravano di sé, della loro impresa, dei sacrifici, delle scelte difficili, del prodotto, degli operai. In varie interviste questi giovani imprenditori riferiscono che da piccolini non capivano gran che di quei discorsi, ma attraverso le parole del nonno passava **il sogno** legato a quell'impresa, l'aspirazione a fare il bene della propria famiglia, di quella dei dipendenti e della società.





## Ma qual'è la situazione?

Sono imprese familiari

- + l'80-90% delle micro imprese e delle piccole Imprese
- + il 40-50% delle grandi imprese

### RISPETTO AL PASSATO COS'E' CAMBIATO?

**L'allungamento della vita fa sì che in azienda convivano talvolta 3 generazioni della stessa famiglia**

**Talvolta i figli scelgono altre strade**

**Il ruolo delle donne:** hanno una scolarizzazione in media superiore a quelle dei maschi, ma **faticano a ricoprire ruoli apicali in azienda.**

Sarebbe auspicabile che il passaggio generazionale avvenisse in vita del titolare dell'impresa invece.....

**spesso il passaggio generazionale avviene alla morte del titolare**, in assenza di un passaggio di consegne, in assenza di una pianificazione, di un piano d'emergenza, di un testamento.

Il 95% delle successioni in Italia (di tutte le successioni) avviene in assenza di un testamento.



Talvolta il passaggio generazionale avviene quando il titolare si innamora della segretaria e scappa con lei e la cassa a Santo Domingo





Il 10-15% delle imprese familiari affronta il passaggio generazionale in modo strutturato; tutte le altre, 85-90%, in pochissimo tempo.

E quindi succede che

- ❖ il 3% delle aziende familiari continua dopo il passaggio generazionale
- ❖ Il 7% viene venduto dalla II° generazione
- ❖ Il 10% mantiene lo stesso livello tra la I° e la II° generazione e
- ❖ L'80% chiude entro la II° generazione

Questo è il dato che conferma quanto prospettato dall'Unione Europea nel 1998.



# DI MADRE IN FIGLIA



Tra le situazioni che vengono affrontate meno nei vari eventi e conferenze sul passaggio generazionale vi è quello del **passaggio del testimone dalla madre alla figlia**

La letteratura manageriale riferisce che lo stile di leadership delle donne imprenditrici é spesso diverso da quello degli uomini. La letteratura riferisce mediamente di uno stile più materno, supportivo, partecipativo, intellettualmente stimolante per i collaboratori, che le donne tendano ad essere più concilianti, più cooperative, meno diffidenti.

Spesso le donne imprenditrici continuano a occuparsi della famiglia, della casa, dell'istruzione dei figli, degli anziani ecc.

Su queste basi ci si attenderebbe che nel passaggio generazionale la relazione tra madre e figlia fosse già più intima e consolidata e quindi al momento dell'ingresso della figlia in azienda questa relazione agevolasse il processo.





Pochi autori hanno studiato questi casi ma si è comunque potuto rilevare che

- alcune difficoltà delle figlie sono condivise con i fratelli o i membri della famiglia di sesso maschile
- altre difficoltà sono specifiche di genere

### **Cosa succede spesso alle figlie femmine?**

Che non seguano un percorso di studi con competenze tecniche e manageriale che le qualifichi. Sembrerebbe che essere figlie di un imprenditore/imprenditrice porti a investire meno nello studio per svolgere un domani un ruolo di rilievo nell'azienda di famiglia.

La letteratura manageriale e psicosociale riferisce che **le madri titolari d'azienda non si aspettano che la figlia diventi imprenditrice** e se questo avviene la madre tende a essere coinvolta almeno nelle decisioni più importanti.

**La madre imprenditrice**, quando la figlia entra in azienda, spesso esercita un controllo più attento e giudicante verso l'operato della figlia in particolare se la diade madre figlia si trascina conflitti e rancori, problemi irrisolti fin dall'adolescenza.





In sintesi la letteratura manageriale e psicosociale riferisce che.....**la madre imprenditrice, nei confronti della figlia che entra in azienda:**

- ✚ è accentratrice e interferisce quotidianamente nelle decisioni più importanti
- ✚ è spesso riluttante a lasciare le redini dell'azienda nelle mani della figlia femmina collocando il passaggio in un orizzonte temporale futuro e indefinito
- ✚ ha spesso un atteggiamento più critico e giudicante nei confronti dell'operato della junior e non considera la figlia un successore adatto
- ✚ La madre sembra giocare un ruolo chiave anche quando non è inserita direttamente in azienda; spesso manifesta gelosia verso la diade padre-figlia.





### La figlia....

- + spesso entra in azienda tardi dopo aver provato altri lavori
- + spesso non ha un titolo di studi adatto alla mansione che dovrebbe ricoprire.

L'ombra della madre titolare d'azienda segue la figlia quando entra in azienda anche nella relazione con i dipendenti.

### Quali suggerimenti per una figlia che succeda alla madre titolare d'impresa:

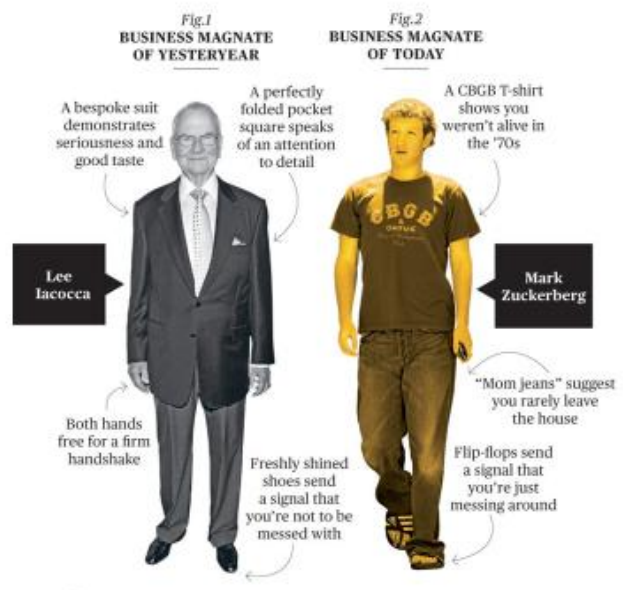
- 1) definire al più presto gli obiettivi di carriera e fare un percorso di studi adeguato
- 2) trovare un mentore all'interno dell'azienda che non sia della famiglia
- 3) svolgere un'esperienza fuori dall'azienda di famiglia allo scopo di comprendere contesti organizzativi diversi
- 4) competere con i colleghi maschi fornendo risultati misurabili, senza cedere però all'aggressività tipicamente maschile
- 5) non concedersi benefit di conciliazione lavoro/famiglia in più rispetto a quelli delle dipendenti
- 6) sviluppare passione per gli aspetti gestionali
- 7) portare un contributo di innovazione.



La differente età in cui donne e uomini affrontano le tappe del passaggio generazionale può avere un impatto sull'esito della trasmissione stessa o sulla sua facilità

**SE IL PASSAGGIO  
GENERAZIONALE  
AVVIENE TARDI  
L'ETA' PUO' AVERE UN  
IMPATTO NEGATIVO SU  
UNO DEGLI ASPETTI  
FONDAMENTALI DELLA  
TRASMISSIONE  
D'IMPRESA DAL PUNTO  
DI VISTA PSICOLOGICO:**

**LA NECESSITA' DI  
DIFFERENZIARSI**



## FAMIGLIE FUNZIONALI O DISFUNZIONALI AL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Le tipologie di **famiglie/imprese in cui** il passaggio generazionale funziona meglio pare siano, secondo la letteratura manageriale e psicosociale, quelle caratterizzate da:

**Coesione medio-alta con senso di appartenenza** pur nel rispetto e nella legittimazione dei bisogni individuali e dei percorsi di vita, con sostegno economico ed affettivo all'autonomia dei membri.

**Flessibilità moderata o alta** in cui si valorizzano i soggetti junior.

**Sono disfunzionali:**

**Coesione bassa**, famiglia disimpegnata, **scarso o nullo senso di appartenenza**,

**marcato individualismo** in cui manca la comunicazione sia qualitativa sia quantitativa, ma anche la **famiglia invischiata** che si appiattisce sul sistema collettivo in cui si boicottano tutti i tentativi di autonomia.

**Le famiglie con un basso livello di flessibilità**, rigide, **ma anche**, all'opposto, **caotiche** per eccesso di flessibilità, in cui i senior non forniscono una guida.





# IO PASSO IL TESTIMONE ... E TU?

**28 ottobre 2017 Ponzano Veneto (TV) Relais Monaco**

Nella giornata di apprendimento attivo sarà necessaria la partecipazione dei genitori e dei figli o nipoti che potrebbero entrare in azienda nei prossimi anni.

Le **sessioni** di formazione saranno **separate al mattino** e in plenaria nel pomeriggio.

## **TEMI DELLA SESSIONE DELLA MATTINA - JUNIOR:**

1. l'azienda di famiglia rimane un'opzione da considerare, rischiosa come tutte le imprese, ma con potenzialità non inferiori.
2. La sfida dell'innovazione può essere ancora più motivante, se innestata in una tradizione imprenditoriale in cui ogni generazione ha fornito il suo contributo originale.
3. L'importanza di conoscere e far crescere sè stessi, sviluppando le proprie attitudini, coltivando il proprio stile.
4. Come sviluppare collaborazione e coesione con fratelli, sorelle, cugini e altri familiari impegnati nell'azienda.
5. Per crescere, in qualsiasi ruolo di responsabilità occorre studiare, continuamente.
6. L'esperienza lavorativa, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda di famiglia, deve essere fonte di apprendimento continuo
7. Le responsabilità imprenditoriali e manageriali possono assorbire tutto il tempo disponibile, occorre equilibrio, da coltivare fin da giovanissimi

8. Come diventare cittadini del mondo, capaci di operare in una realtà sempre più internazionale.
9. I bisogni psicologici dei figli degli imprenditori.

### TEMI DELLA SESSIONE DELLA MATTINA - SENIOR

1. il passaggio generazionale è sempre un'esperienza emotivamente critica
2. il passaggio generazionale non è un evento ma un **processo** di crescita del successore
3. mettere al centro l'interesse dell'azienda, non l'interesse della famiglia.
4. la continuità dell'attività aziendale deve essere un'**opportunità** non un obbligo.
5. far fare ai figli **esperienze in realtà differenti** per guadagnare l'apprezzamento con il merito e non con il cognome
6. far sviluppare ai figli **capacità complementari rispetto ai genitori**
7. lasciare al figlio uno **spazio operativo**
8. pianificare con l'aiuto di consulenti esterni (commercialisti, avvocati e psicologi) i vari aspetti del passaggio generazionale: relazionali, fiscali, societari, organizzativi
9. imparare a **discutere collegialmente** in seno alla famiglia il tema del passaggio

### POMERIGGIO SESSIONE PLENARIA: CONFRONTO TRA LE GENERAZIONI E INDICAZIONI PRATICHE E CONCRETE

