

IL RICAMBIO GENERAZIONALE NELL'AZIENDA ITALIANA

Sono questi gli anni che vedono molte aziende italiane
cambiare il vertice aziendale.

Non tutte sono preparate o non tutte accettano
questo naturale passaggio di proprietà

**Edoardo
L. Gambel**
Gambel
& Associati HR
©Edoardo
L. Gambel

Fino al 1945 non si può parlare d'Italia industriale. Come affermano molti economisti, l'Italia è ancora una nazione agricolo-silvo-pastorale, almeno fino al secondo conflitto mondiale, quando la ricostruzione del Paese stimola la formazione di un acerbo tessuto industriale.

Il mercato è, infatti, carente di ogni bene e prodotto, la domanda è altissima, il costo del lavoro è molto contenuto e gli acquirenti si accontentano pressoché di tutto.

E' al Nord, dove crescono e si ramificano le prime realtà industriali, grazie soprattutto alla presenza di risorse economiche e territoriali più ingenti rispetto al Sud e comunque a una mentalità imprenditoriale diffusa.

Sono piccole e medie imprese a conduzione familiare le protagoniste di questa prima fase di industrializzazione dal volto frammentario. Padre, madre, figli si adoperano per gestire la "bottega" con l'aiuto di qualche dipendente fidato, in fondo come prima accadeva all'interno del podere. E' quasi una naturale evoluzione, non traumatica, dal campo alla fabbrica, in funzione delle mutate esigenze del mercato.

Molte coltivazioni lasciano il posto allo stabilimento. Molti contadini abbandonano i campi per unirsi alle maestranze. Ha origine l'ondata migratoria dal meridione alle principali città industrializzate del Nord come Milano e Torino, dove le possibilità di lavoro sono più alte, benché, se in Lombardia e in Piemonte la trasformazione del tessuto economico e sociale è abbastanza rapida, in altre regioni, come in Veneto, non è così immediata. Cresce, infine, la consapevolezza delle nuove categorie di lavoratori, a cominciare dall'operaio, con tutte le implicazioni etiche e sociali che coloreranno gli anni avvenire fino ai giorni nostri.

L'IMPRESA FAMILIARE

L'impresa a conduzione familiare è una struttura organizzata al cui vertice troviamo la famiglia, impegnata nelle diverse funzioni strategico-operative

dell'azienda. Dalla dimensione della struttura e dal settore merceologico d'appartenenza dipendono, naturalmente, le responsabilità, i pesi e le relazioni.

Generalmente, sono i familiari o i futuri eredi ad occupare le funzioni chiave all'interno dell'azienda, con ciò limitando, almeno nelle prime generazioni, lo sviluppo di una cultura manageriale al di fuori delle logiche di famiglia.

I membri del gruppo si danno rigorosamente del "tu". Un "tu" lontano dalla visione ampia e generica dei rapporti esplicitata dallo "you" inglese. Un "tu" dalla connotazione intima e confidenziale, che se da un lato snellisce i rapporti di lavoro accomunandoli con quelli familiari, dall'altro intacca la percezione di autorità e rispetto nei confronti delle figure dirigenziali.

E' vero, comunque, che con il passaggio dell'attività alla seconda generazione (e ancor più alla terza e alla quarta), le logiche interne tendono a mutare in direzione di un tessuto aziendale internamente più manageriale, quindi, "più estraneo".

L'erede non è, infatti, obbligato a gestire l'azienda, può invece scegliere di fare l'imprenditore circondandosi di validi collaboratori e quindi manager in grado di farlo per lui. Se non se la sente di mettersi in gioco in prima persona, può limitarsi a partecipare alla vita strategica dell'impresa, prendendovi parte come Presidente o Consigliere di Amministrazione, e demandare la gestione, e il conseguimento dei risultati, a uomini d'azienda competenti e motivati a farlo, scelti col supporto di consulenti e specialisti esterni, nonché monitorati e valutati periodicamente. E' il caso delle maggiori aziende italiane di non grandi dimensioni, dove la famiglia non rappresenta più il 100%, ma il 50, il 30, fino ad arrivare addirittura al 20%.

Ciò implica che una politica dei dividendi - inizialmente commista alla famiglia per mancanza di chiare definizioni di ruolo, di mansione o di orario di lavoro - tenda ad assumere forme sempre più definite. Col tempo, dunque, il ritorno aziendale non appartiene più a tutta la famiglia indistintamente, ma

viene diviso in misura diversa e proporzionale tra gli eredi che lavorano nell'azienda e gli eredi che invece ne sono fuori.

Se, infatti, gli eredi interni all'azienda cercano sempre di estrarre i minori utili possibili a vantaggio della solidità e del bene finanziario dell'impresa, gli eredi che non vi lavorano, perché svolgono altre professioni, hanno come solo interesse e unica priorità il trarre guadagno dall'attività di famiglia.

A ragione di queste due differenti visioni è estremamente importante condurre una politica dei dividendi oculata che, se da un

lato deve cercare il compromesso tra le parti, dall'altro deve permettere all'azienda di sopravvivere anche in caso di situazioni finanziariamente difficili.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione è definito dal Codice Civile italiano come l'organo al vertice della struttura organizzativa/societaria, preposto a gestire l'impresa. Eletto dall'Assemblea dei soci, il CdA è chiamato a indicare le strategie a medio e lungo termine dell'azienda e costituisce il *trait d'union* tra proprietà e management. Per legge, ogni società deve dotarsi del CdA (o di un Amministratore Unico), ma molto spesso questo non funziona o funziona male.

Particolarmente in Italia, dove la commistione fra azienda, famiglia, proprietà e business è molto forte, il CdA ha un ruolo nebuloso e incerto, più formale che sostanziale. Tende, infatti, a riunirsi una sola volta all'anno, generalmente alla presenza del commercialista che legge il rendiconto annuale, e si conclude con un pranzo aziendale che di fatto è un pranzo di famiglia allargato.

Senza dubbio una delle principali cause a determinarne il mal funzionamento e la "non riunione" è la convinzione diffusa, da parte dei soci, di trovarsi in seduta permanente, visto il costante aggiornamento e scambio di informazioni esistente tra un membro e l'altro dell'impresa, ovvero della famiglia.

Per conferire la dovuta autorità al Consiglio è indi-

EDOARDO L. GAMBEL

IL RICAMBIO GENERAZIONALE NELL'IMPRESA FAMILIARE ITALIANA

UN METODO PER VALUTARE E PREPARARE GLI EREDI ALLA SUCCESSIONE AZIENDALE



FrancoAngeli

LOGICHE DELL'IMPRESA FAMILIARE

OBIETTIVI AZIENDALI  OBIETTIVI FAMILIARI

$$\text{ROE (Return on Equity)} = \frac{\text{utile netto}}{\text{capitale netto}}$$

POLITICA DEI DIVIDENDI

spensabile formalizzarne l'esistenza nonché immettere al suo interno elementi nuovi, esterni alla famiglia. Quindi figure manageriali esperte, in grado di far decollare l'azienda innanzitutto dal punto di vista strategico e, di conseguenza, operativo. Indispensabile presupposto per accrescere la stabilità e le credenziali dell'impresa, soprattutto nei confronti dei potenziali percettori d'interesse (clienti, fornitori, collaboratori), altrimenti detti stakeholders.

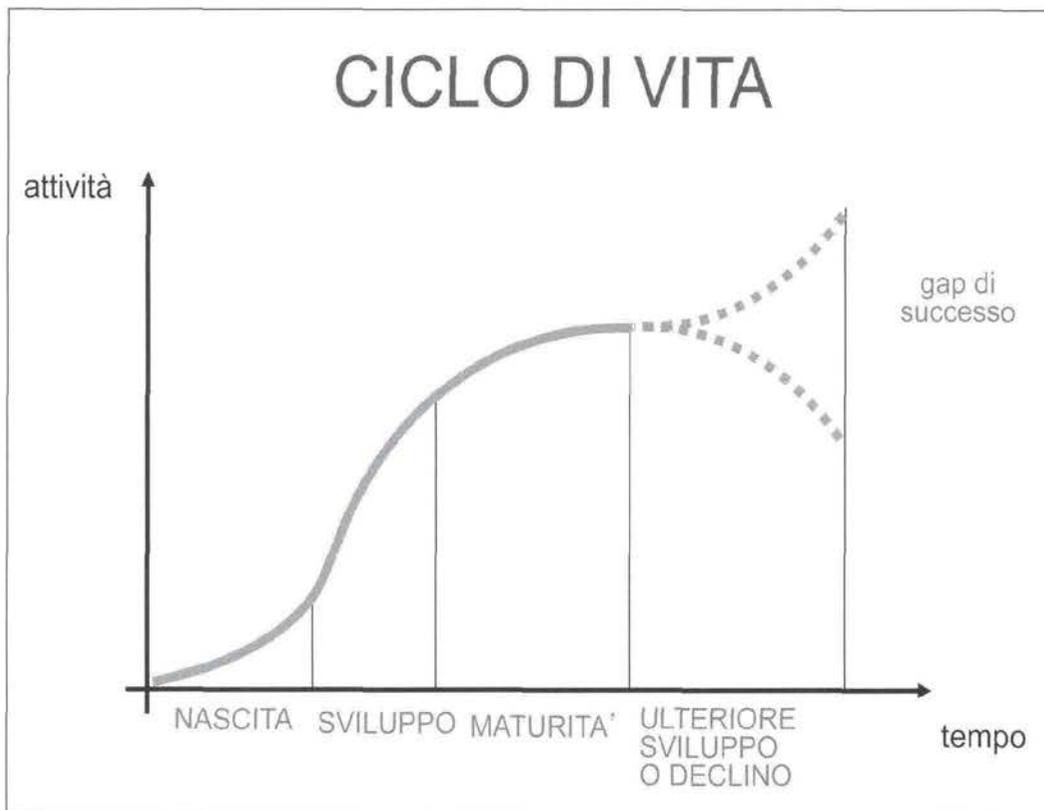
CICLO DI VITA E CAUSE DEL DECLINO

Il ciclo di vita dell'impresa familiare non è molto diverso da quello di un'impresa classica. Si realizza su una curva logistica, come l'andamento della popolazione, di un prodotto, della vita di ciascuno di noi. Comincia dalla nascita, cresce con lo sviluppo e con il raggiungimento della maturità, fino ad arrivare a un eventuale ulteriore sviluppo o, al contrario, al declino.

Queste fasi assumono caratteristiche e significati diversi in relazione al settore d'appartenenza dell'impresa, alla criticità del momento economico e dipendono dalle dimensioni e dalla struttura aziendale di proprietà, legata alla prima, alla seconda, alla terza, alla quarta o addirittura alla quinta generazione.

Perché l'azienda non muti fisionomia, nella proprietà e nelle dinamiche di esercizio, il fondatore dovrebbe poter contare su un unico erede competente e brillante quanto lui, in grado di portare avanti l'attività di famiglia sostenendo le scelte e gli standard raggiunti. Ma questa successione unilaterale e quasi monarchica, definita nella storia come "maso chiuso", oltre a risultare utopistica, non sembra tener conto della realtà socio-economica contingente. Con gli anni, infatti, i rapporti di potere e di dipendenza vanno modificandosi. Così, se l'azienda sopravvive alla terza generazione, generalmente tende a trasformarsi in una realtà manageriale, dotata di professionisti e manager interni che vanno a sostituirsi nelle responsabilità e nelle funzioni ai familiari.

Se questo ricambio generazionale non avviene, invece, le aziende scompaiono con la cessazione dell'attività. Molteplici possono essere le cause del declino. A cominciare dalla morte del



fondatore, che se improvvisa, può spesso portare un'azienda - non bene affrancata al mercato - al completo naufragio.

Altre volte l'uscita di uno degli eredi, con l'equivalente parte spettante in denaro, può causare il salasso finanziario dell'impresa, che si trova di fronte a un'incolmabile mancanza di cash-flow. Oppure, può essere la noncuranza degli eredi che, attratti o vessati da altre attività, trascurano gli interessi dell'azienda. Schiacciante la mancanza di una cultura manageriale, indispensabile per fornire all'impresa le linee guida e gli stimoli di crescita necessari alla competizione sul mercato.

E' certo che dirigere oggi un'impresa è un impegno complesso e oneroso, che richiede dedizione, esperienza e lungimiranza. Un erede non può pensare di gestire un esercizio in virtù delle condizioni testamentarie venutesi a creare, ma deve scegliere un solido staff di manager, collaboratori e tecnici in grado di sostenere e dare sempre nuovo impulso all'azienda.

IL FUTURO DEGLI EREDI E DEI DIPENDENTI

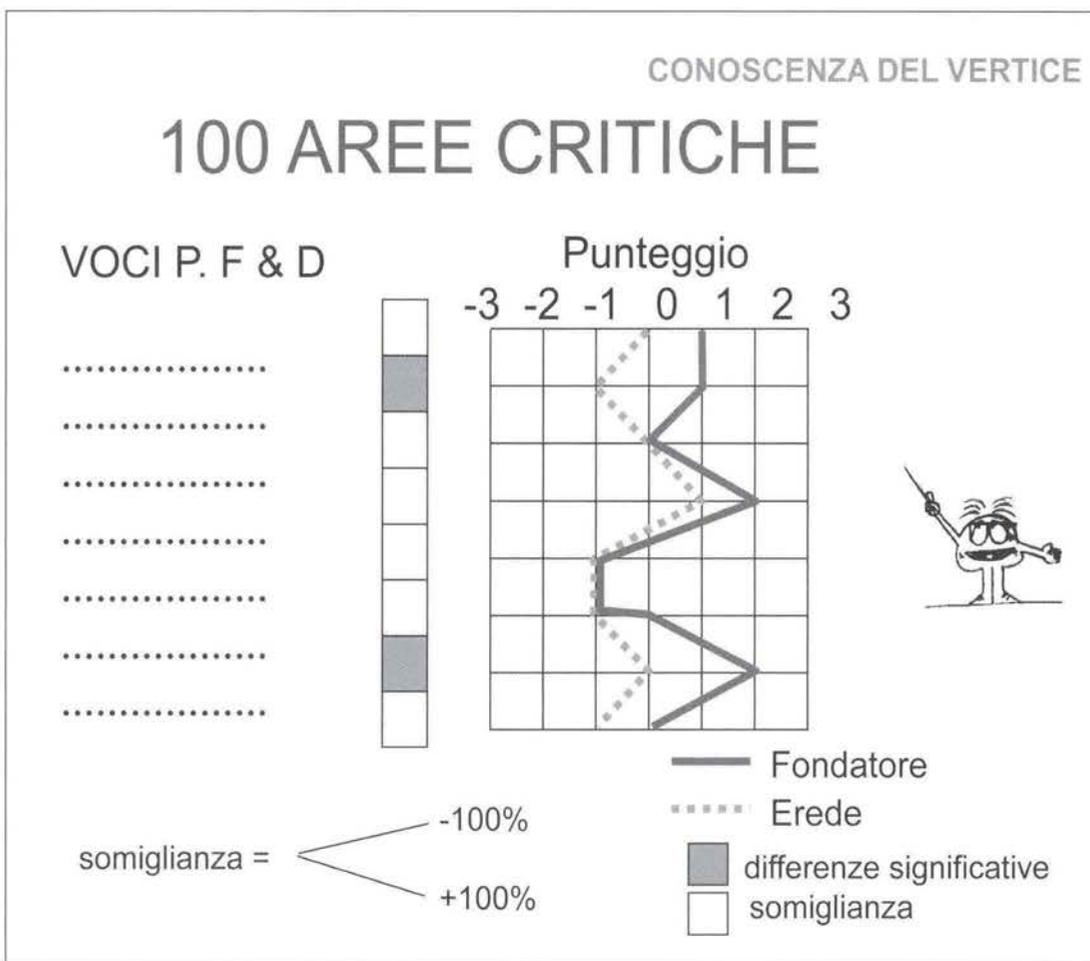
Ereditare un'impresa non è "cosa" facile. Oltre alle responsabilità legate puramente al presente e al futuro dell'attività, il beneficiario si trova a dover gestire i rapporti con la parentela e con il management esistente.

Qualora non subentrino né gli interessi né i presupposti per prendere le redini dell'attività, gli eredi sono chiamati a trovare un acquirente e vendere al miglior offerente. Al contrario, l'erede animato dal reale desiderio di operare in azienda ha a disposizione svariate formule di intervento che lo legano, in misura maggiore o minore, all'azienda stessa.

La posizione di socio è, forse, la più semplice, in quanto l'erede non deve far altro che ricevere, in caso di utile, i dividendi e partecipare, in caso opposto, alle perdite.

Può altrimenti prendere parte al CdA e, quindi, oltre a percepire utili ed emolumenti, collaborare alla definizione delle strategie aziendali. Pur svolgendo una professione indipendente, può scegliere di entrare nella vita aziendale come consulente esterno, per svolgere attività specialistiche, ricompensate di volta in volta con una parcella.

L'erede intenzionato a lavorare come dipendente interno è senza dubbio favorito rispetto ad altri potenziali collaboratori nella scelta del ruolo e della



mansione. Va da sé che maggiore è il coinvolgimento dell'erede all'interno del tessuto aziendale costituito, maggiore è l'esposizione alle critiche da parte dei colleghi nonché la difficoltà, unita all'esigenza, di farsi accettare da un management spesso diffidente o addirittura in competizione con il nuovo arrivato.

A completare uno scenario già complesso vi è il ruolo svolto dai parenti o dagli eredi minori che, generalmente, tendono a complicare la vita già travagliata dell'erede di maggioranza, costretto a dividersi tra affetti e interessi economici.

All'inizio degli anni '70, in America, alcuni giovani eredi di Boston fondarono addirittura un'associazione, con lo scopo di dare asilo morale, conforto e consiglio ai giovani che, come loro, si trovavano nella complessa situazione di ereditare un'attività dai genitori e di doverla gestire. L'acronimo dell'associazione, SOB, non stava solo a indicare "Son of Boss" (Figlio dei Capi), ma implicitamente era stato scelto per esprimere una comune condizione emotiva di disagio, in quanto "to sob" significa "singhiozzare".

Non solo per gli eredi, ma anche per i dipendenti è

possibile tracciare un percorso aziendale più o meno definito.

Esclusi casi particolari, la maggior parte dei dipendenti aspira a crescere professionalmente in termini di funzione, di responsabilità, di mansioni, di riconoscimento economico. In una sola parola, aspira a "fare carriera", un desiderio che purtroppo, come abbiamo visto, un'impresa a conduzione familiare non sempre è in grado di soddisfare.

Un obiettivo del top management è quello di partecipare alle scelte strategiche dell'impresa, entrando a far parte del CdA o, addirittura, integrandosi nella compagine sociale dell'azienda in qualità di azionista. Molte volte, infatti, un socio cede una piccola parte delle proprie quote per premiare la fedeltà di un collaboratore oppure ne mette in vendita, all'interno, una minima caratura per legare a sé e all'azienda gli ac-

Processo di logica aziendale



FASI	PADRE	FIGLIO
1	Pianificazione Esecuzione Controllo	---
2	Pianificazione --- Controllo	Esecuzione
3	--- --- Controllo	Pianificazione Esecuzione
4	--- --- ---	Pianificazione Esecuzione Controllo

quirenti. In altri casi ancora, in particolare in momenti di difficoltà finanziaria, si assiste a veri e propri casi di management buy-out, ovvero di rilevamento delle quote aziendali da parte del management che, per evitare la chiusura dell'attività e il disastro economico, decide di acquistare con l'aiuto di enti finanziatori la propria azienda.

Da queste considerazioni sorgono spontanee due domande: sono in grado i componenti della struttura aziendale di gestire il cambiamento? E il fondatore o i familiari al vertice sono pronti a dare fiducia ai propri eredi? Dalle risposte, apparentemente semplici, può dipendere il futuro di un'impresa.

UNA METODOLOGIA PER OPERARE CON SUCCESSO

Il ricambio generazionale non può affidarsi all'intuito o all'improvvisazione individuale, ma deve essere progettato e preparato con il tempo, individuando le necessità, le strategie, quindi gli obiettivi e le risorse per raggiungerli.

A tale scopo si propone qui una metodologia basata su due tipi di analisi:

l'analisi statica e l'analisi dinamica.

L'analisi statica, che prende forma da una metodologia definita "Gambel Profile", è normalmente applicata in azienda per la ricerca e la valutazione del personale nonché per i passaggi di carriera dei manager. Il metodo evidenzia, da un punto di vista sia grafico che aritmetico, gli scostamenti tra un modello prestabilito, quindi l'insieme delle caratteristiche ricercate, e il profilo dei candidati effettivamente esaminati per una determinata posizione.

Generalmente il Gambel Profile esplora 100 aree di analisi raggruppabili in 7 items principali:

1. studi e specializzazioni;
2. professionalità;
3. sfera del carattere;
4. sfera professionale;
5. sfera del sociale;
6. presenza ed aspetto esteriore;
7. attività extra aziendali.

Analizziamo, per esempio, la "Sfera del carattere".

Questo item prende in considerazione le qualità caratteriali di un candidato e le confronta con il job profile richiesto. Maturità, sicurezza, senso pratico, entusiasmo, sensibilità, estrovertità, dinamismo, precisione, aggressività, fiducia verso gli altri, tenacia, autocontrollo, indipendenza, tolleranza, conformismo, egocentrismo, senso di responsabilità, disinvoltura sono le voci che, di volta in volta, vengono esplorate, quindi quantificate per poter tracciare lo scosta-

mento del candidato rispetto al profilo ideale. Il punteggio raggiunto mette in luce i punti di forza e le debolezze della persona, ma al solo scopo di capire se il candidato è adatto, o meno, a ricoprire una funzione aziendale specifica.

Lo stesso metodo può essere utilizzato in azienda per verificare l'affinità tra il proprietario e il suo potenziale successore (quindi tra padre e figlio, fratelli, cugini, o manager esterni).

Ciò che in questo caso si va a ricercare è che i due profili esaminati non presentino discordanze sostanziali sui temi gestionali di fondamentale importanza. D'altro canto, anche un'eccessiva somiglianza tra le parti è da guardare con sospetto. Un passaggio di proprietà implica, infatti, l'inscenarsi di mutate condizioni economiche, sociali e di mercato, che non possono essere affrontate con gli stessi strumenti e le stesse risorse di un ventennio prima.

Conoscendo i punti di forza e di debolezza del fondatore e dell'erede è possibile trovare il modo di sviluppare, mediare o ridurre le eccessive discordanze e somiglianze in quanto ambedue critiche.

Per evitare una successione traumatica è bene che l'inserimento dell'erede in azienda avvenga gradualmente, rispettando il processo di gestione aziendale, scandito dalle fasi della pianificazione, dell'esecuzione e del controllo.

Pertanto, se in principio l'imprenditore continua ad occuparsi di tutte e tre le fasi gestionali, in un secondo momento egli trasferisce ai successori la maggior parte degli incarichi esecutivi, trattenendo per sé soltanto pianificazione e controllo.

In una terza fase gli eredi intervengono anche per la pianificazione, lasciando all'imprenditore solo il controllo, finché, giungendo alla cessione finale, l'espletamento del controllo di quanto pianificato ed eseguito diventa compito dei nuovi esponenti della famiglia.

La durata di ogni fase varia in funzione degli obiettivi proposti, della cultura aziendale e della disponibilità dimostrata dall'azionista e dall'erede coinvolti nel passaggio di proprietà.

CONCLUSIONI

Come all'interno della famiglia la nascita di un figlio cambia in modo sostanziale le abitudini e le logiche di conduzione del nucleo familiare, così il subentro dell'erede in azienda porta un generale clima di rinnovamento all'interno della stessa che solo se preparato e predisposto nel tempo è in grado di migliorare il corrente funzionamento dei processi.

Il tema del ricambio generazionale diventa il momento di cerniera dello sviluppo aziendale, proprio perché da questa fase di transizione può dipendere

il successo o il tracollo di un'impresa. A maggior ragione lo vediamo in Italia dove proprio in questi ultimi anni gran parte delle aziende, figlie della ricostruzione del dopoguerra, sembrano giunte per età anagrafica a dover passare le consegne ai giovani, ai quali si prospetta un futuro tutt'altro che semplice.

Innanzitutto, poiché la rapida evoluzione degli scenari socio-economici impedisce all'erede di ripetere le scelte del fondatore, obbligandolo a percorrere sentieri nuovi che rispondano adeguatamente alle mutate esigenze dell'ambiente e del mercato. In secondo luogo, a causa di un diffuso atteggiamento dei collaboratori aziendali preesistenti, e comune a molte piccole e medie imprese, che per principio tendono a rifiutare agli eredi ciò che - per ragioni di stima, carisma, amicizia - veniva concesso al fondatore. Infine, l'avvento della globalizzazione che, avendo favorito l'apertura dei mercati internazionali e locali alle merci a bassissimo costo provenienti dall'estremo oriente, impone ora alle nostre aziende, quindi ai nuovi eredi, di modificare rapidamente il sistema logico-produttivo, non tanto in direzione della quantità (su cui sarebbe utopistico competere) quanto di una ricerca più attenta e matura della qualità, nonché dell'eccellenza dei prodotti, dei servizi e dei processi.

Non ultima, la crisi economico-finanziaria mondiale che, arrestando parte dello sviluppo aziendale, ha messo il freno a molte nostre aziende, in difficoltà per ragioni non tanto economiche quanto monetarie. Il crescere dei crediti - che per molti imprenditori era sinonimo di successo - oggi diventa una crudele trappola alla quale non tutti sopravvivono. I tempi diventano sempre più difficili con una vista sul futuro sempre più complessa.

Non si eredita più per nome ma per capacità.

Nasce quindi, affatto retorica, la domanda: sapranno i giovani sviluppare il successo dei loro padri? Sapranno cambiare strategia? ■