



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Autore:
Dott. Francesco Viridis

Il fondatore che non molla

Chi ha costruito un'impresa fatica a lasciarla: non per attaccamento al potere, ma perché l'azienda è parte della sua identità. Gestire questa resistenza con la struttura giusta — invece di ignorarla — è ciò che separa le transizioni riuscite da quelle fallite.

Sommario:

- >> La psicologia della resistenza
- >> Tre strategie per la transizione
- >> Il Manuale del Proprietario
- >> Formare proprietari consapevoli

UN PARADOSSO DOLOROSO

Il fondatore che non molla è il killer silenzioso delle imprese familiari. È la persona la cui visione, determinazione e sacrificio hanno trasformato un'idea in una realtà solida. Ma proprio questa figura, chiave della crescita passata, può diventare il principale ostacolo al futuro quando arriva il momento di cedere il controllo.

Le statistiche sono impietose: solo il 30% delle imprese familiari sopravvive al passaggio dal fondatore agli eredi. Il dato rivela una verità scomoda: spesso la minaccia più grande non viene dal mercato, ma dall'incapacità di gestire la transizione interna. Non è però una condanna. Esistono strategie concrete per trasformare una potenziale crisi in un'opportunità di evoluzione — a patto di capire, prima, perché "mollare" è così difficile.

LA PSICOLOGIA DIETRO LA RESISTENZA

La resistenza del fondatore non è quasi mai una questione di potere fine a se stesso. Per chi l'ha costruita, l'azienda non è un asset economico: è la risposta alla domanda "chi sono?". Cedere il controllo non è delegare una funzione, è rinnegare la propria identità.

Le radici di questa resistenza sono tre. La prima è l'**attaccamento emotivo**: l'azienda incarna anni di sacrifici, rischi e vittorie personali. La seconda è il **significato simbolico**: l'impresa rappresenta l'identità, la reputazione e l'eredità della famiglia. La terza è la **percezione del controllo**: ciò che il fondatore vive come legittimo presidio viene spesso percepito dalla nuova generazione come eccessiva ingerenza. Senza una struttura che la governi, questa divergenza di percezioni è destinata a esplodere.

Ignorare queste radici emotive è il primo passo verso una transizione fallimentare. La soluzione non è aspettare che il fondatore "col tempo si faccia da parte", né allontanarlo: è costruire una struttura che canalizzi la sua esperienza. Tre strategie, complementari tra loro, permettono di farlo.

PRIMA STRATEGIA: SEPARARE I RUOLI, NON LA PERSONA

La soluzione più efficace non consiste nell'allontanare il fondatore, ma nel ridefinire formalmente il suo perimetro d'azione. La chiave è la separazione tra la carica strategica di Presidente e quella operativa di Amministratore Delegato.

Questo approccio offre un doppio vantaggio: onora lo status, l'esperienza e il valore simbolico del fondatore, mantenendolo in un ruolo di alta supervisione, e al tempo stesso delega la gestione quotidiana a una nuova figura, che ottiene l'autonomia decisionale necessaria per agire. Si riducono i conflitti e le sovrapposizioni di competenze, e si crea lo spazio psicologico di cui la nuova leadership ha bisogno.

Non è una soluzione teorica: è una prassi consolidata in molte grandi imprese familiari. Nel gruppo Zegna, Gildo Zegna ha assunto la presidenza esecutiva lasciando la carica di amministratore delegato a un manager di fiducia; anche Kering e Tod's hanno adottato una simile separazione delle cariche per governare le loro fasi di transizione.

STUDIO BARALE sas
Via Nizza 262/1
10126 - Torino (TO)
Tel. 800 669815
consulenti@studiobarale.it

Separare i ruoli, però, è solo il primo passo: senza regole che ne governino l'interazione, la nuova struttura può creare tante frizioni quante ne risolve.

SECONDA STRATEGIA: REGOLE CHIARE E CONFINI PRECISI

Se la separazione dei ruoli definisce "chi fa cosa", la seconda strategia definisce "come e quando". Si tratta di distinguere nettamente due livelli.

La **Proprietà** — il dominio del fondatore e della famiglia — non gestisce l'operatività: presidia il futuro. Definisce visione e valori, approva i piani strategici pluriennali e i bilanci, custodisce gli interessi di lungo periodo. Il **Management** — il campo del nuovo Amministratore Delegato — traduce la strategia in azioni concrete, gestisce le risorse quotidiane e risponde dei risultati operativi.

Lo strumento che rende efficace questa separazione è l'elenco delle **materie riservate**: le decisioni che rimangono di competenza esclusiva della Proprietà e non possono essere delegate. Tipicamente comprendono l'approvazione del piano strategico, gli investimenti e gli indebitamenti oltre soglie predefinite, le operazioni straordinarie (acquisizioni, cessioni, fusioni), le modifiche allo statuto e la nomina dei dirigenti di primo livello.

Definire le materie riservate dà al fondatore una garanzia formale: il controllo sugli aspetti fondamentali dell'azienda resta saldamente nelle sue mani. È proprio questa sicurezza a ridurre drasticamente il suo bisogno di intervenire sull'operatività quotidiana, perché sa che le decisioni che contano davvero passeranno sempre dalla sua approvazione.

TERZA STRATEGIA: DA CONTROLLORE A GUARDIANO DELL'EREDITÀ

La terza strategia è un cambio di prospettiva: invece di vedere il fondatore come una figura da cui difendersi, lo si trasforma nella più grande risorsa strategica per la continuità. Non si tratta di limitare il suo ruolo, ma di elevarlo.

Il ruolo ideale è quello di guida del Consiglio di Famiglia, o di Presidente con mandato puramente strategico: il custode dello scopo fondamentale dell'azienda, della visione di lungo termine e dei

valori che ne definiscono l'identità. Il suo contributo si sposta dal "come si fa" al "perché lo facciamo", dalle tattiche operative alla direzione strategica, dal controllo quotidiano alla guida valoriale.

L'adozione di strutture formali può inoltre aiutare a spersonalizzare le decisioni difficili. Come ha osservato Patrizio Bertelli a proposito di Prada: "La quotazione è un grande aiuto, soprattutto nei momenti in cui si devono prendere certe decisioni."

Questo approccio trasforma un potenziale conflitto generazionale in un'alleanza: l'esperienza del fondatore, che rischiava di diventare un freno, viene valorizzata come la bussola che garantisce che l'azienda evolva senza perdere la propria anima.

OLTRE IL FONDATORE: FORMARE PROPRIETARI CONSAPEVOLI

Le tre strategie risolvono il presente. Ma la continuità si gioca anche sul fronte opposto: la preparazione di chi subentra. E qui l'approccio tradizionale alla successione mostra tutti i suoi limiti.

La maggior parte degli imprenditori affronta il passaggio generazionale come un evento da gestire: quando passare le quote, a chi, con quale tassazione. Questo approccio è fallimentare, perché tratta la successione come un problema di trasferimento di beni, quando è in realtà un problema di trasferimento di competenze. Il passaggio generazionale non è un momento: è un processo di sviluppo che inizia dieci-quindici anni prima del trasferimento formale.

Il cambio di paradigma sta in una distinzione: smettere di parlare di "eredi" e iniziare a parlare di "custodi". Un erede è un soggetto passivo che riceve un bene; un custode è un soggetto attivo che protegge un patrimonio per le generazioni future. Essere un proprietario consapevole non significa necessariamente lavorare nell'operatività: si può essere un eccellente proprietario senza mai sedere in un ruolo esecutivo. Significa però saper comprendere i dati finanziari e la salute dell'impresa, valutare la performance del management e garantire l'allineamento tra i valori della famiglia e la strategia aziendale.

Chi vive nell'impresa familiare indossa, in momenti diversi, tre "cappelli": quello del familiare, quello del proprietario e quello del manager, ciascuno con logiche e orizzonti temporali propri. Una rego-

la pratica aiuta a orientarsi: se una decisione genera una tensione emotiva sproporzionata, probabilmente si sta indossando il cappello sbagliato.

IL MANUALE DEL PROPRIETARIO

Nel 1996 Warren Buffett scrisse agli azionisti di Berkshire Hathaway: "Ricevete manuali anche per il vostro tostapane, ma non ne avete uno per la vostra partecipazione azionaria." Nacque così il suo Owner's Manual, che risponde a una domanda fondamentale: come faccio a essere un buon proprietario se nessuno me lo ha mai insegnato?

Nelle aziende familiari i soci spesso ereditano le quote senza comprendere i doveri che ne derivano, confondono il diritto ai dividendi con la voce in capitolo sulle strategie, non sanno distinguere una performance manageriale buona da una mediocre. Il risultato sono proprietari che interferiscono dove non dovrebbero — l'operatività — e sono assenti dove servirebbero: la governance strategica.

Un Manuale del Proprietario efficace non è un documento legale, ma uno strumento educativo che risponde a quattro domande: quali sono i diritti e le responsabilità del socio (non solo "cosa posso pretendere", ma anche "cosa devo garantire"); con quali criteri e con quale cadenza si valuta il management; come si leggono le metriche finanziarie essenziali anche senza una formazione tecnica; quali protocolli si seguono per risolvere i conflitti prima di arrivare all'avvocato. Un manuale ben fatto trasforma i soci da destinatari passivi di dividendi in custodi attivi del valore.

LA FORMAZIONE INIZIA PRIMA DI QUANTO PENSI

Un errore comune è ragionare così: "Mio figlio ha trent'anni, lavorerà ancora dieci anni in azienda, poi a quaranta sarà pronto." La realtà è che la formazione di un proprietario consapevole è un percorso che attraversa fasi precise: l'esposizione all'azienda già in giovane età, un'educazione formale che includa un'esperienza professionale esterna di almeno 3-5 anni (fondamentale per costruire credibilità indipendente dal cognome), un ingresso con ruolo operativo meritocratico, la transizione graduale verso gli organi di governo — prima il Consiglio di Famiglia, poi il Consiglio di Amministrazione — e infine la custodia generazionale, in cui si prepara la generazione successiva mentre si governa quella attuale.

Ogni anno di ritardo aumenta il rischio: iniziare cinque anni prima del passaggio è possibile ma stressante; iniziare a ridosso dell'emergenza è quasi certamente disastroso. Una regola empirica: il processo dovrebbe iniziare quando il potenziale successore ha metà dell'età del fondatore.

CONCLUSIONE: ONORARE IL PASSATO PER COSTRUIRE IL FUTURO

Il fondatore che non molla non è il problema: lo è la mancanza di una struttura che trasformi la sua resistenza in risorsa strategica. Le tre strategie — la struttura (separare i ruoli), le regole (le materie riservate), lo scopo (il Guardiano dell'eredità) — formano un sistema completo, e un elemento senza gli altri è incompleto. Sul fronte opposto, la formazione di proprietari consapevoli garantisce che ci sia qualcuno pronto a raccogliere il testimone: non semplici eredi di quote, ma custodi di un patrimonio.

Il successo del passaggio generazionale non dipende dall'esclusione del fondatore, ma dalla creazione di una governance che ne onori l'eredità dando allo stesso tempo alla nuova generazione lo spazio, l'autorità e la fiducia per guidare l'azienda verso il futuro. Non è un atto notarile da firmare: è un processo che inizia oggi, non quando sarà urgente.