



STUDIO BARALE

dal 1946

Consulenti di Direzione

NEWS

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

Autore:
Dott. Francesco Virdis

Il passaggio generazionale

Le imprese familiari sono la spina dorsale dell'economia italiana, ma la maggior parte non supera il passaggio generazionale. Quasi mai per ragioni di mercato: le cause sono interne, prevedibili e spesso visibili anni prima della crisi. Riconoscerle in tempo è la prima condizione per la continuità.

Sommario:

- >> *Il modello dei tre cerchi*
- >> *Anatomia di una crisi annunciata*
- >> *Cinque errori ricorrenti*
- >> *I fattori di successo*

QUANDO LA CRISI PRECIPITA

Settembre 2022. Sala riunioni di un'azienda meccanica milanese con cinquant'anni di storia. L'Amministratore Delegato annuncia le dimissioni. La famiglia proprietaria è divisa. Nessuno è pronto a prendere il comando.

L'azienda è solida: 70 dipendenti, 10 milioni di fatturato, una posizione di leadership nel settore della trasmissione del movimento. Eppure l'AD esterno se ne va, motivando la decisione con l'"eccessiva ingerenza" dei soci-familiari nella conduzione operativa. La famiglia vedeva quegli interventi come legittimo controllo sull'investimento; l'AD li viveva come un commissariamento continuo. Questa divergenza di percezioni, ignorata per anni, ha finito per minacciare il futuro dell'azienda.

È una storia che si ripete ogni giorno. In Italia il 70% delle imprese è a controllo familiare, ma solo il 30% sopravvive al cambio generazionale. Sette aziende su dieci non falliscono per ragioni di mercato: falliscono per ragioni interne, prevedibili, spesso già visibili anni prima che la crisi esploda.

L'IMPRENDITORIALITÀ NON È EREDITARIA

Le competenze manageriali, la visione strategica e la capacità di leadership non si trasmettono con il DNA: si costruiscono con esperienza, formazio-

ne e responsabilità crescenti. Il desiderio, comprensibile, di tramandare l'azienda ai figli spesso prevale sulla razionalità economica, e la logica familiare — che tende naturalmente a privilegiare i propri membri — entra in conflitto con le esigenze di competitività dell'impresa.

Il meccanismo è noto: chi ha costruito un'impresa tende a identificarsi con essa. Lasciare il comando significa, nella sua mente, lasciare se stesso. Così rimanda, delega a metà, riprende le redini al primo segnale di difficoltà. I figli crescono nell'ombra, senza autorità reale; i manager esterni imparano a chiedere il permesso; l'azienda cresce nel fatturato ma resta ferma nella struttura.

LA MAPPA DEL CONFLITTO: IL MODELLO DEI TRE CERCHI

Per comprendere queste dinamiche, la letteratura sul family business utilizza il "modello dei tre cerchi": nell'impresa familiare coesistono tre sistemi di interesse distinti, che obbediscono a logiche diverse e spesso in conflitto tra loro.

La **Famiglia** cerca sicurezza, identità, continuità del nome e occupazione per i propri membri. La **Proprietà** considera l'azienda un investimento e cerca dividendi, crescita del valore e trasparenza nella gestione. Il **Management** vede nell'azienda un mezzo per realizzare carriere professionali e cerca merito, autonomia decisionale ed efficienza.

I conflitti più intensi nascono nelle sovrapposizioni. Il figlio del fondatore che è insieme socio e manager deve bilanciare lealtà familiare, performance gestionale e interessi proprietari. I familiari che lavorano in azienda senza possedere quote si sentono esclusi dalle decisioni che contano. I "soci silenziosi" — familiari con quote ma senza ruoli operativi — vogliono dividendi, non investimenti. I manager esterni, infine, si scoraggiano quando percepiscono che il cognome conta più della competenza.

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

Queste tensioni si manifestano ogni giorno in quattro ambiti concreti: le politiche retributive (quanto pagare un familiare rispetto a un esterno con le stesse competenze?), le promozioni (privilegiare il merito o l'appartenenza?), la distribuzione degli utili (dividendi alla famiglia o reinvestimento per la crescita?) e le decisioni strategiche (mantenere il controllo familiare o aprirsi a investitori esterni?). Senza confini chiari tra i tre sistemi, ognuna di queste decisioni può paralizzare l'impresa.

ANATOMIA DI UNA CRISI ANNUNCIATA

Nell'azienda milanese la crisi non è stata un fulmine a ciel sereno: i segnali c'erano tutti.

I confini tra supervisione proprietaria e gestione operativa erano spariti. I soci intervenivano su decisioni che spettavano al management, l'AD si sentiva privato della propria autorità, i professionisti esterni "camminavano sui gusci d'uovo". Mancava qualsiasi pianificazione della successione: nessun piano B, nessuna figura preparata a subentrare. La comunicazione familiare era disfunzionale: le tensioni venivano evitate nelle riunioni ufficiali ed esplodevano nei corridoi. Precedenti dimissioni di figure chiave erano state interpretate come episodi isolati anziché come sintomi di un problema sistemico.

Quando l'AD si è dimesso, è emersa la verità: nessun familiare era in grado di gestire l'azienda. La mancanza di preparazione ha trasformato un cambio di leadership in una crisi di sopravvivenza.

COME È STATO RISOLTO IL PROBLEMA

Non bastava cercare un nuovo capo: bisognava preparare il terreno, creando le condizioni strutturali perché una nuova figura potesse inserirsi con l'autorità e il supporto necessari. L'intervento si è articolato in due fasi.

Prima fase: analisi e definizione delle regole. Sono stati intervistati tutti i protagonisti — soci, manager, amministratori — per far emergere le aspettative reali e le contraddizioni nascoste. Spesso chi era convinto di "dare supporto" non sapeva che l'altro lo viveva come interferenza: due percezioni opposte dello stesso comportamento, mai messe a confronto. Successive riunioni di gruppo, facilitate da un consulente esterno e condotte fuori dall'azienda, hanno trasfor-

mato ogni punto di tensione in una regola scritta: chi decide cosa, entro quali limiti, con quali procedure. Il risultato sono stati accordi formali tra i soci — i Patti di Famiglia — e un regolamento di gestione che definisce deleghe, processi decisionali e responsabilità.

Seconda fase: supporto alla transizione. Le regole sulla carta non bastano: un accordo firmato che nessuno rispetta vale meno di un'intesa verbale. L'azienda è stata accompagnata nell'applicazione pratica per i primi mesi, con una presenza esterna e neutrale nelle riunioni critiche, disponibile quando le vecchie abitudini riprendevano il sopravvento, garante che le nuove norme diventassero routine.

LA GOVERNANCE: SEPARARE I RUOLI

Il principio guida dell'intervento è la separazione netta tra ruoli di proprietà e ruoli di gestione: l'azienda va gestita "come se" fosse di terzi, definendo le competenze operative come se l'organo amministrativo fosse composto interamente da figure esterne alla famiglia.

In ogni impresa strutturata coesistono tre livelli distinti. Il **livello operativo** comprende chi produce e vende, creando valore diretto. Il **livello di coordinamento e controllo** — presidiato dal Consiglio di Amministrazione — gestisce le risorse e monitora i risultati. Il **livello strategico e normativo** — presidiato dall'Assemblea dei Soci o dal Consiglio di Famiglia — decide il futuro dell'azienda e le regole del gioco.

L'errore dell'azienda milanese, in fondo, era semplice: i soci stavano al livello strategico per diritto, ma operavano al livello operativo per abitudine.

La ridefinizione dei perimetri ha assegnato a ciascun organo compiti, autorità e responsabilità precisi. L'**Assemblea dei Soci** non gestisce: definisce perché l'azienda esiste e dove vuole andare, approva i bilanci e i piani pluriennali, nomina il Consiglio di Amministrazione e decide le operazioni straordinarie. Nessuna ingerenza sugli ordini ai fornitori o sulla gestione del personale.

Il **Consiglio di Amministrazione** traduce la strategia in azione: gestisce le risorse, assume, vende, produce, con autorità piena sull'operatività, e risponde ai soci dei risultati — non delle singole decisioni quotidiane.

Quando questa barriera regge, l'azienda funziona. I risultati, nel caso milanese, sono stati tangibili:

aspettative chiare verso il nuovo management, confini definiti per l'intervento della proprietà, decisioni più rapide, tensioni familiari ridotte e una ritrovata capacità di attrarre talenti, che ora sanno di poter lavorare secondo logiche meritocratiche.

PERCHÉ SI FALLISCE: CINQUE ERRORI RICORRENTI

L'analisi di numerosi casi analoghi fa emergere schemi che si ripetono con regolarità.

L'autoreferenzialità. "Laviamo i panni sporchi in famiglia" è la reazione istintiva di molte famiglie imprenditoriali. Ma se il problema è la famiglia, la famiglia non può essere la soluzione: quando tutti condividono gli stessi presupposti, nessuno vede i punti ciechi. Serve uno sguardo esterno.

Il rinvio eterno. "Ne parliamo l'anno prossimo" è la frase più ripetuta nelle riunioni che precedono le crisi generazionali. La procrastinazione trasforma la pianificazione in emergenza: la successione richiede anni, non settimane.

La resistenza al cambiamento. Il modello del fondatore-tuttofare funziona fino a una certa dimensione. Oltre, diventa un collo di bottiglia: ciò che va bene per una piccola impresa con prodotti semplici può essere letale per un'azienda più grande con mercati complessi. Il modello di gestione deve crescere con l'azienda.

Il cognome che batte il merito. Promuovere un familiare impreparato danneggia due volte: l'azienda, che perde efficienza e credibilità, e il familiare stesso, esposto a responsabilità che non può reggere. I manager migliori se ne vanno; restano i mediocri.

I tabù. Nessuno vuole parlare di morte, malattie o liti familiari. Ma i problemi non affrontati non scompaiono: covano sotto la superficie ed esplodono nel momento meno opportuno, trovando l'azienda disarmata.

I CINQUE FATTORI DI SUCCESSO

Le famiglie che superano con successo il passaggio generazionale adottano, in modo ricorrente, cinque strumenti. Questi elementi non sono alternative tra cui scegliere: sono tutti necessari, interconnessi, e si rafforzano a vicenda.

L'anticipazione strategica. Il fattore più critico è iniziare con largo anticipo, idealmente 5-7 anni prima che la transizione diventi urgente. Questo arco di tempo permette di sviluppare gradualmente le competenze dei successori, testare soluzioni organizzative e allineare le aspettative di tutti.

La governance scritta. Regole formali e condivise — Patti di Famiglia, regolamenti interni, organigrammi — sono l'ossatura della transizione. La formalizzazione può sembrare burocratica in un contesto familiare, ma è ciò che evita ambiguità e conflitti futuri.

Il facilitatore esterno. Una figura neutrale, con esperienza specifica nei business familiari, può dire le cose scomode senza timore di conseguenze e fornire la prospettiva che i familiari, emotivamente coinvolti, non possono avere. Non risolve i problemi al posto della famiglia: guida il processo con cui la famiglia trova le proprie soluzioni.

La meritocrazia rigorosa. Le competenze devono prevalere sempre sulla parentela, senza eccezioni. I familiari che aspirano a ruoli di responsabilità devono dimostrare risultati concreti, come qualsiasi altro manager. Questo protegge l'azienda e protegge anche loro.

La comunicazione aperta. Incontri periodici e strutturati, con agende definite, in cui aspettative, timori e visioni vengono discussi apertamente, prima che diventino crisi. È il collante che tiene insieme tutti gli altri elementi.

DA DOVE INIZIARE

Chi guida un'impresa familiare e riconosce alcuni dei segnali descritti può avviare il percorso con tre azioni progressive.

La prima è un'**autovalutazione onesta**: quanto è chiara, nella pratica quotidiana, la separazione tra ruoli familiari e aziendali? Esistono regole scritte e rispettate, o le decisioni seguono dinamiche informali? Negli ultimi due anni, quante volte i soci sono intervenuti su decisioni che spettavano al management? Può essere utile chiedere ai manager non familiari cosa ne pensano davvero.

La seconda è un **dialogo strutturato**: una riunione formale, fuori dall'azienda, possibilmente con il supporto di un facilitatore esterno, dedicata ad aspettative, criticità percepite e visione del futuro nei prossimi 5-10 anni. Molti conflitti nascono da cose mai dette.

La terza è una **pianificazione strutturata**: se emergono criticità, serve un piano con orizzonte adeguato (3-5 anni per interventi significativi), obiettivi misurabili, responsabilità chiare e verifiche periodiche, sviluppato con il supporto di consulenti specializzati.

CONCLUSIONE: LA CONTINUITÀ È UNA SCELTA

La bassa sopravvivenza delle imprese familiari oltre la prima generazione non è una maledizione: è il risultato di scelte rinviate e di ruoli confusi. Le famiglie che separano i ruoli e premiano il merito non solo sopravvivono, ma spesso portano l'azienda a livelli di performance superiori a quelli delle generazioni precedenti.

Il passaggio generazionale, gestito con metodo, è un'opportunità: l'ingresso di una nuova generazione porta energie, prospettive e competenze aggiornate. Ma questa opportunità si materializza solo se il processo viene affrontato con la serietà che merita, prima che diventi un'emergenza.

La crisi, prima o poi, arriva comunque. La differenza è se ti trova preparato.