



STUDIO BARALE

PMI = Impresa familiare

Il cambio generazionale

Il problema della successione in Italia

Fonte: Istat

- La quota di imprese con meno di 10 addetti è pari al 95% del totale, con l'assorbimento occupazionale pari al 47% degli addetti di tutte le imprese.
- Le imprese attive sotto forma di società sono il 27% del totale
- Le società di capitali rappresentano soltanto il 9% del totale; al contrario, le imprese individuali, nelle quali vi è completa identificazione dell'impresa con l'imprenditore, rappresentano il 71% del totale

Imprese spesso sottodimensionate

- Tale struttura riflette livelli di capitalizzazione nonché di solidità patrimoniale e finanziaria relativamente modesti, con propensione fortemente individualistica degli imprenditori che preclude, o rende difficile l'ingresso di nuovi soci.
- Trattandosi di imprese prettamente familiari, la famiglia si occupa anche della gestione operativa e molto spesso presta la sua opera lavorativa all'interno del processo produttivo. Questo significa che non esistono (o sono molto scarse) figure professionali di management in organizzazioni così leggere.

3

Alcuni dati ...

Fonte: Ricerca SDA Bocconi, 1999

Imprenditori con più di 60 anni	43%
Imprenditori che dovranno affrontare il passaggio generazionale nei prossimi dieci anni	40%
Imprese familiari coinvolte ogni anno nel passaggio generazionale	66.000
Presenza di membri della famiglia nel management dell'impresa	70%
Imprenditori intenzionati a lasciare la gestione dell'impresa ad un familiare discendente	68%
Imprenditori che considerano il passaggio generazionale come una fase critica da gestire	80%

4

L'impresa familiare

- Impresa fondata da un Capo-famiglia con capacità imprenditoriali, nella quale i membri della famiglia occupano posti/chave.
- In genere si tratta di imprenditori nati in un'epoca in cui bastava la capacità imprenditoriale istintiva (il bernoccolo degli affari, o il coraggio di rischiare);
capacità successivamente "educata" dal superamento delle difficoltà e - in qualche caso - anche dalla cultura d'impresa dell'autodidatta.

5

Peculiarità delle imprese familiari

- Se sono società di capitali, un membro della famiglia (dapprima il fondatore e poi il successore) occupa la posizione di Presidente, o di Amministratore Unico.
- Se alcuni membri della famiglia del fondatore sono inseriti operativamente nell'impresa, lo sono in posizioni preminenti e possono influenzare la gestione aziendale;
- Se il membro della famiglia che occupa la posizione di Presidente (o di Amministratore Unico) è affiancato da manager esterni alla famiglia, questi ultimi accettano, più o meno esplicitamente, il fatto che la loro attività risulti condizionata in modo determinante dalla famiglia proprietaria.

6

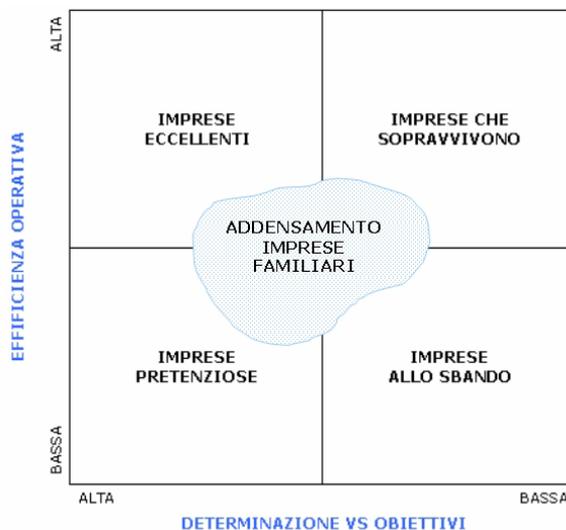
I punti di forza sono ...

- il grado di determinazione nel perseguire gli obiettivi;
- il grado di efficienza nello svolgere le attività necessarie.

7

Un modello interpretativo

Fonte: P. Davis, Realizing of the Family Business, in Organizational Dynamics



8

Un punto di debolezza

- Tra gli svantaggi dell'impresa familiare, quello che ha risvolti sociali significativi risulta essere collegato alla natura ereditaria del potere che non sembra in grado di garantire la più efficace transizione intergenerazionale.
- Questo, per il semplice motivo che **l'imprenditorialità non è per sua natura ereditaria.**

9

Scarsa sopravvivenza

- Numerosi Autori sostengono che il desiderio di trasmettere la proprietà dell'impresa alla generazione emergente è spesso più forte della razionalità economica che porterebbe a privilegiare la vendita dell'azienda a terzi.

Questo, sia per il bene futuro dell'attività economica, sia per l'unità e l'armonia familiare.

- Sarebbe infatti accertato che oltre il 70% delle imprese a carattere familiare non sopravvivrebbero alla prima generazione e un ulteriore 50% scomparirebbe tra la seconda e la terza generazione.

10

Una possibile spiegazione

Il motivo principale di tale ecatombe riguarda il ruolo del fondatore che si viene a trovare, contemporaneamente, a capo sia della famiglia, sia dell'impresa.

In questo modo, vede fortemente condizionata (dalle regole e dai legami familiari) l'autonomia delle decisioni imprenditoriali, con influenze negative su tutta la gestione delle risorse umane dell'azienda.

11

Gli effetti

- È evidente che una buona conduzione d'impresa familiare non può prescindere dalla razionalizzazione dei rapporti esistenti tra il "sistema impresa" e il "sistema famiglia". Eppure, la logica familiare tende a privilegiare ed a proteggere i membri della famiglia nella fase di assunzione, nello sviluppo delle carriere e nel soddisfacimento delle aspirazioni materiali e immateriali (formazione, crescita professionale, prestigio interno ed esterno).
- Tali conflitti sono solitamente gestiti in modo pessimo dalla generazione al potere, la quale è combattuta tra il desiderio di non creare conflitti in famiglia e la necessità di ricevere il supporto di professionalità esterne al nucleo familiare.

12

Famiglia, Proprietà e Management

- La Famiglia (F) vede l'azienda come fonte di benessere finanziario e come strumento d'identità familiare da trasmettere nel tempo.
- La Proprietà (P) deve invece considerare l'azienda come un investimento dal quale è lecito attendersi una soddisfacente remunerazione.
- Il Management (M), infine, considera l'azienda come un mezzo per realizzare carriere professionali ed economiche.

13

I potenziali conflitti ...

... fra i tre punti di vista (F, P, M) sono accentuati dal fatto che le tre entità si sovrappongono in parte.

Pertanto, alcune persone fanno parte, contemporaneamente, di due o di tre entità e si trovano a sperimentare sulla propria pelle i conflitti tra i differenti punti di vista, riguardo gli obiettivi del "sistema azienda".

14

Passaggio generazionale: aspetti psicologici

- Cytrynbaum e Crites hanno scritto che la soddisfazione per la carriera lavorativa ed il successo professionale hanno andamenti diversi, a seconda della fase del ciclo di vita della persona:
 - ▶ all'inizio dell'attività lavorativa la soddisfazione ha un livello elevato;
 - ▶ in seguito, essa raggiunge il suo punto più basso verso la metà del periodo di assestamento dell'attività medesima;
 - ▶ poi risale fino all'età di 40 anni circa e torna a declinare progressivamente negli anni successivi.
- La massima relazione positiva tra soddisfazione professionale e successo, secondo gli Autori, si raggiungerebbe tra i 35 ed i 40 anni di età.

15

Nelle fasi di cambio generazionale ...

- ... le persone che subentrano e quelle che lasciano si trovano spesso in fasi differenti del loro ciclo di vita con riferimento al successo e alla soddisfazione professionale.
- E questo può portare ad atteggiamenti diversi, nei confronti dei vari aspetti che costituiscono le delicate fasi di un passaggio d'impresa e rendere non agevole la presenza contemporanea di ambedue all'interno dell'organizzazione.

16

Per agevolare il passaggio generazionale ...

... occorre tener presente che tra la persona che lascia l'impresa e quella che subentra vi possono essere notevolissime differenze riguardo i valori e gli stili di vita che possono influire sia sul passaggio d'impresa, sia sull'organizzazione futura.

17

Ruolo e competenze necessarie

- Il passaggio d'impresa deve essere progettato con largo anticipo e può chiedere un arco di tempo piuttosto ampio, affinché il subentrante possa sviluppare al meglio le caratteristiche necessarie a svolgere il suo ruolo imprenditoriale:
 - ▶ skill e abilità specifiche di gestione
 - ▶ sensibilità e capacità di percepire i cambiamenti ambientali
 - ▶ identificazione dei risultati che per lui hanno valore
 - ▶ identificazione dei propri obiettivi e delle modalità di realizzazione

18

Alcuni spunti di riflessione

- Le azioni che tendono ad agevolare l'inserimento di un nuovo imprenditore hanno maggiori probabilità di successo quando tengono conto delle forze che contrastano il cambiamento, invece di opporvisi.
- In particolare, nel nostro Paese, il passaggio generazionale chiede una iniezione di cultura d'impresa portata dal subentrante, il quale deve essere capace di fare tesoro delle esperienze vissute dall'imprenditore uscente. Vale a dire che i due protagonisti dell'operazione devono dialogare, potendo disporre di tempo sufficiente.

19

Alcuni spunti di riflessione

- Il successo dell'impresa familiare italiana è dovuto a uomini imprenditori dotati di creatività e di leadership. Questa "cultura del lavoro" rende critico il passaggio generazionale - da chi ha speso la propria vita a costruire un'azienda - ai diretti (o indiretti) discendenti.
- Esperienze vissute ci insegnano che spesso l'imprenditore tende sia a rinviare la decisione di passare la mano, sia ad avere un atteggiamento reattivo e non proattivo verso la soluzione da scegliere.

20



STUDIO BARALE

Dal 1946...
...partner delle aziende che
vogliono crescere

www.studiobarale.it

