

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE

Sede di Verona

Corso di Laurea in Economia e Commercio

**IL RICAMBIO GENERAZIONALE NELL'IMPRESA FAMILIARE:
IL RUOLO DEL TEMPORARY MANAGER**

Relatore

Ch.mo Prof. Angelo Bonfanti

Laureando

Saverio Lentisco VR091514

Anno Accademico 2012/13

"Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti"

-Charles Darwin-

INDICE

INTRODUZIONE.....	VII
--------------------------	------------

CAPITOLO I: L'IMPRESA FAMILIARE E IL RICAMBIO GENERAZIONALE

1. I modelli di governo aziendali.....	1
1.1. La public company.....	2
1.2. L'impresa consociativa.....	3
1.3. L'impresa padronale o meglio l'impresa familiare.....	4
2. L'importanza dell'impresa familiare nell'attuale contesto socio-economico.....	4
2.1. Categorie e tipologie di imprese familiari.....	7
2.2. I vantaggi e gli svantaggi delle imprese familiari.....	11
3. Il concetto di ricambio generazionale.....	14
3.1. L'utilità del processo di pianificazione del ricambio generazionale.....	18
3.2. Le caratteristiche principali.....	20
3.3. Le forme di ricambio generazionale.....	23

CAPITOLO II: LA SUCCESSIONE COME MOMENTO DI CAMBIAMENTO E DI CRESCITA

1. La successione nelle imprese familiari.....	27
1.1. Il ruolo dell'imprenditore.....	29
1.2. Il ruolo del successore.....	31
1.3. Il ruolo degli stakeholder.....	34
2. La gestione del cambiamento.....	36
3. Il percorso di crescita personale e professionale del successore.....	42
3.1. L'esperienza in altre aziende.....	43
3.2. L'assegnazione di una mansione ben precisa.....	45
3.3. Lavorare affiancato da un esperto.....	46

CAPITOLO III: L'INTERVENTO DI SOGGETTI ESTERNI ALLA FAMIGLIA NEL RICAMBIO GENERAZIONALE: IL TEMPORARY MANAGER

1	La nascita di un nuovo servizio: il temporary management.....	49
2	Il funzionamento operativo del temporary management.....	53
2.1.	Il primo contatto con l'azienda.....	53
2.2.	Il check-up e il piano di intervento.....	55
2.3.	La gestione dell'azienda.....	56
3	La figura del temporary manager.....	58
3.1.	Criteri per definire la figura del temporary manager.....	60
3.1.1.	Le caratteristiche manageriali di base.....	60
3.1.2.	Le caratteristiche manageriali specifiche.....	61
3.1.3.	Altre caratteristiche del temporary manager.....	62
4	La gestione del passaggio generazionale.....	63
5	Osservazioni conclusive.....	68

BIBLIOGRAFIA.....	71
--------------------------	-----------

INTRODUZIONE

La struttura imprenditoriale italiana ha come caratteristica principale quella di essere fortemente rappresentata da piccole e medie imprese, in molti casi appartenenti per lo più ad un nucleo familiare, nel senso che proprietà ed amministrazione sono in capo alla stessa famiglia.

Nella maggior parte dei casi si ha la presenza di un fondatore/imprenditore che è l'unico responsabile dell'azienda, sul quale sono concentrate tutte le competenze e l'assunzione di decisioni.

Le imprese italiane sono nate e si sono sviluppate prevalentemente negli anni '60-'70 e, ad oggi, gran parte di queste sono ancora gestite in prima persona dal fondatore stesso o dalla prima generazione di successori. Inoltre il 70% di queste aziende non ha amministratori esterni.

È proprio da qui che nasce il problema del ricambio generazionale dal fondatore/imprenditore accentratore di poteri ad altri soggetti appartenenti alla sfera familiare in vista del proprio ritiro dal lavoro, del sopraggiungere di un'incapacità fisica o della morte.

Risulta abbastanza chiaro quindi che, al di là delle scelte organizzative che l'imprenditore può aver fatto per garantire la continuità aziendale, vi sia la necessità di dover gestire nel migliore dei modi l'inevitabile ricambio generazionale.

Se non accuratamente preparato e gestito, tale passaggio può rappresentare un evento che coinvolge in modo traumatico quelle realtà aziendali al cui vertice non vi sia già una struttura di tipo manageriale organizzata ed autonoma nelle proprie funzioni e responsabilità, ma piuttosto in cui sia ancora forte la presenza dell'imprenditore.

Va detto inoltre che entro il 2020, il 50% delle aziende italiane affronterà una situazione di ricambio generazionale che, se non ben organizzato e per tempo, potrà costituire una fase critica per la sopravvivenza dell'azienda stessa.¹

¹ Cfr. Oberegelsbacher G.A. (2012), Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management, Ipsoa: Milano.

L'obiettivo della tesi, dunque, è quello di esaminare il ricambio generazionale nelle imprese familiari e le sue criticità e, soprattutto, fornire un'eventuale soluzione che assicuri la continuità dell'azienda, rappresentata dall'intervento del temporary manager.

Nell'elaborato verrà evidenziata, quindi, la rilevanza dell'impresa familiare nel contesto economico italiano e l'importanza della sua continuità, il ricambio generazionale e la sua pianificazione (capitolo 1), i soggetti coinvolti nel passaggio, la sua gestione e il percorso di crescita del successore (capitolo 2) ed infine, non per ordine di importanza, si discuterà di una possibile soluzione alle situazioni critiche che si possono verificare durante il ricambio generazionale, rappresentata dall'intervento del temporary manager, in seguito ad un breve accenno alle sue molteplici funzioni e ruoli (capitolo 3).

Anche grazie all'intervista rilasciata da Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive Temporary Manager, si è cercato di mettere in luce il ruolo del temporary manager durante il delicato processo di ricambio generazionale e, nello specifico, i benefici che possono sorgere tramite un suo intervento.

CAPITOLO I

L'IMPRESA FAMILIARE E IL RICAMBIO GENERAZIONALE

1. I modelli di governo aziendali

Prima di analizzare i principali modelli di governo che caratterizzano i sistemi economici dei principali Paesi sviluppati, non si può trascurare la preventiva analisi di alcuni fattori che influenzano, e che per certi versi determinano, gli assetti istituzionali aziendali (tipo di ordinamento giuridico, grado di libertà economica, sistema dei valori culturali, etici, religiosi e politici). Per una loro semplificazione può essere utile considerare due differenti variabili:

- la composizione della compagine proprietaria;
- la stabilità della compagine stessa.

Con riferimento alla composizione della compagine proprietaria, è possibile distinguere il caso di una proprietà unitaria e compatta (es.: un individuo, una famiglia, un gruppo finanziario), dal caso di una proprietà frazionata tra un'infinità di soggetti, portatori di interessi anche diversi (es.: risparmiatori, manager, investitori istituzionali, ecc.), nessuno dei quali è in grado di imporre la propria volontà, e quindi di esercitare il controllo dell'impresa.

Sotto il profilo della stabilità della compagine proprietaria, invece, è possibile distinguere delle situazioni in cui la proprietà tende a mantenersi stabile ed inalterata nel tempo, da quelle in cui si assiste ad un continuo mutamento dell'assetto proprietario, mediante operazioni di compravendita delle quote di proprietà.

Dalla combinazione di queste due variabili si delineano tre differenti modelli teorici di governo aziendale, diversamente diffusi nelle varie realtà economiche internazionali:²

- il modello anglosassone dell'impresa a proprietà diffusa, detta anche public company;

2 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

- il modello renano dell'impresa a proprietà ristretta, detta anche impresa consociativa;
- il modello latino dell'impresa a proprietà chiusa, detta anche impresa padronale o impresa familiare.

Tali modelli verranno analizzati, nel proseguo, in base alle loro caratteristiche e peculiarità.

1.1. La public company

Il modello dell'impresa a proprietà diffusa è tipico delle grandi imprese che si sono diffuse nel capitalismo anglosassone, nelle quali la proprietà, a causa dell'elevata ripartizione del capitale, non è in grado di esercitare funzioni di decisione e controllo che vengono trasferite a gruppi ristretti, non necessariamente di capitalisti, rappresentati dai cosiddetti gruppi manageriali.

Si tratta, quindi, di un modello che presenta un elevato grado di decentramento verticale e una forte delega di poteri dalla proprietà ai manager, ragion per cui l'identificazione della proprietà con l'impresa è quasi del tutto assente.

Per l'impresa, il singolo azionista rappresenta una figura anonima e marginale, così come, per la maggioranza degli azionisti, l'impresa equivale ad una semplice occasione transitoria di impiego del proprio capitale. L'ottica speculativa giustifica, quindi, la presenza nella compagine proprietaria di investitori istituzionali, come, ad esempio, i fondi pensione, i fondi comuni di investimento, le merchant bank, le compagnie di assicurazione, che puntano al raggiungimento di un'immediata ed elevata redditività.³

Il management di altra professionalità ha poteri quasi assoluti, svolgendo un ruolo di guida imprenditoriale, mentre spettano agli azionisti solo le funzioni di finanziamento e di assunzione del rischio. Potrebbero, quindi, verificarsi dei possibili percorsi evolutivi dell'impresa incompatibili con gli interessi della proprietà, poiché il management tenterà di fondare le proprie decisioni su processi capaci di soddisfare prima di tutto i propri particolari interessi in termini di crescita, sopravvivenza, creazione e tutela di rendite, di posizione e di privilegi; l'azionista vorrà, invece,

3 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

massimizzare il valore dell'azienda, e quindi il proprio investimento.⁴

Risulta, pertanto, abbastanza inevitabile che si crei tra la proprietà e il management, un rapporto di diffidenza che porta ad un vero e proprio sistema di controlli incrociati, proprio come accade tra partner che hanno bisogno l'uno dell'altro, ma sono consapevoli di non poter avere piena fiducia reciproca.

1.2. L'impresa consociativa

Il modello dell'impresa a proprietà ristretta è un modello di governo sviluppatosi soprattutto in Giappone e in Germania e si colloca in una posizione intermedia tra la public company e l'impresa padronale o familiare.

L'impresa consociativa presenta una compagine proprietaria articolata su due differenti gruppi di azionisti:⁵

- un nucleo ristretto di azionisti, detentori di una quota rilevante di capitale, che tendono a mantenere nel tempo la loro posizione di controllo;
- gli azionisti di minoranza, che detengono la restante parte del capitale che risulta frammentato.

In questo modello si assiste alla separazione tra proprietà e gestione, anche se l'assemblea mantiene forti poteri. Questo comporta un decentramento verticale dei poteri di gestione agli amministratori, rappresentati da manager di elevata professionalità, spesso esterni alla compagine aziendale.

Il gruppo di detentori di una quota rilevante di capitale può essere rappresentato da banche, da investitori istituzionali, dalla famiglia originariamente proprietaria e, addirittura, in alcuni casi, da fornitori e clienti di una certa rilevanza, nessuno dei quali possiede una quota di capitale sufficiente per assumere una posizione di controllo. Pur essendo differenti, questi soggetti hanno il comune interesse della continuità aziendale e, quindi, tendono a dare all'impresa un sostegno stabile e orientato al lungo termine.⁶

Per le aziende i benefici sono rappresentati da una maggiore stabilità del potere di controllo, che riduce il rischio di eventuali comportamenti distorsivi da parte del

4 Cfr. Favotto F. (2001), *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, McGraw-Hill: Milano.

5 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

6 Cfr. Favotto F. (2001), *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, McGraw-Hill: Milano.

management, nella flessibilità finanziaria e nella possibilità di accedere al capitale a basso costo grazie alla presenza di investitori istituzionali, nell'assenza di pressioni sul management che trova, pertanto, l'ambiente ideale per operare in un'ottica di lungo periodo.

Questo modello, al pari degli altri, non è immune da potenziali limiti e pericoli. Infatti, nonostante i soci trovino nella continuità d'impresa la loro ragione di unione, non bisogna dimenticare che si tratta, comunque, di soggetti che hanno interessi differenti. Del resto, non è così isolata la possibilità che si venga a creare un'elevata burocratizzazione, come pure la necessità di continue mediazioni tra i diversi portatori di interessi.

1.3. L'impresa padronale o meglio l'impresa familiare

Il modello di impresa padronale o familiare è tipico delle imprese italiane, la cui struttura proprietaria è concentrata nelle mani dell'imprenditore o dei componenti del nucleo familiare. Quindi, si verifica la corrispondenza tra il ruolo imprenditoriale e il ruolo proprietario in capo allo stesso soggetto. Al management, eventualmente presente, vengono attribuite solo deleghe di tipo esecutivo, volte a trasmettere ai vari livelli organizzativi le decisioni assunte, in assoluta autonomia, dalla proprietà. La trattazione di tale modello avverrà nello specifico nel proseguo dell'elaborato.

In conclusione, va detto che ciascun modello di governo aziendale presenta aspetti negativi e positivi e, anche se esistesse un modello perfetto sarebbe comunque discutibile la sua concreta applicabilità a qualsiasi realtà aziendale, essendo questa inserita in più ampi e complessi contesti economici, sociali, politici e culturali.⁷

2. L'importanza dell'impresa familiare nell'attuale contesto socio-economico

Lo studio delle imprese familiari si è sviluppato prevalentemente dalla fine degli anni Settanta. Anni in cui il ruolo della media e piccola impresa si è messo in risalto, e con essa quello dell'impresa familiare. Gli studiosi italiani ed internazionali di discipline economico-aziendali, fino agli anni Ottanta, non sembrava avessero dedicato troppa

⁷ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

attenzione alle imprese familiari e più in generale alle piccole imprese, troppo spesso considerate come fasi di transizione verso lo sviluppo dimensionale dell'impresa.

I modelli di evoluzione delle imprese, infatti, vedevano la crescita dimensionale necessaria per la sopravvivenza ed il successo nel mercato e la piccola impresa, così come la proprietà familiare, erano considerate non sostenibili e ottimali nel lungo periodo. L'impresa familiare, quindi, era destinata alla cessazione, oppure alla trasformazione verso modelli organizzativi considerati più efficienti.⁸

L'evidenza empirica, soprattutto del modello italiano basato su piccole e medie imprese, ha portato alla conclusione che imprese di successo possono accrescere e mantenere i propri vantaggi competitivi senza per questo procedere ad una corrispondente crescita dimensionale. Se da un lato la piccola e media impresa tende ad assumere la forma di impresa familiare, dall'altra è dimostrato come anche nelle aziende di grandi e grandissime dimensioni si assiste spesso ad una forte apertura al mercato dei capitali e al management esterno.⁹

Il family business rappresenta la tipologia più diffusa di “fare impresa” nella categoria delle piccole e medie imprese, ed è un fenomeno presente a livello nazionale ed internazionale. L'impresa italiana per eccellenza è l'impresa familiare, ovvero la tipologia di organizzazione della produzione che costituisce la struttura portante del sistema industriale italiano. La proprietà familiare riesce a coesistere con modelli imprenditoriali e condizioni di contesto culturali, economiche, giuridiche e tecnologiche profondamente diverse. Le ragioni di questo consistono, principalmente, nel fatto che le imprese familiari costituiscono la più diretta manifestazione della libertà di iniziativa economica e che la proprietà familiare in termini di valori, atteggiamenti e convinzioni di fondo ha natura multiforme, presenta molteplici sfaccettature che possono essere accostate ai modelli nazionali di capitalismo.

Si è di fronte ad un' impresa familiare quando esiste una sovrapposizione, più o meno completa, del sistema aziendale con quello familiare.¹⁰

8 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

9 Cfr. Gennaro P. (1985), *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, Sviluppo e Organizzazione, gennaio-febbraio.

10 Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea:

Questa sovrapposizione di valori, di principi e di ruoli è da considerarsi l'elemento distintivo dalla quale ne conseguono fattori di successo e di insuccesso nello svolgimento della funzione imprenditoriale.¹¹

L'impresa familiare, quindi, è da considerarsi azienda a tutti gli effetti se in essa si riconducono i caratteri di aziendalità, ed in particolare quelli di autonomia e di economicità. In effetti, la famiglia rappresenta il soggetto economico che attraverso l'azienda cerca di raggiungere i propri obiettivi di lucro, prestigio, auto-realizzazione, ed altri ancora.

Un principio fondamentale è quello di autonomia del sistema aziendale dal sistema famiglia, il che implica una delimitazione netta tra le dinamiche e l'evoluzione dell'azienda e della famiglia nel suo complesso e dei suoi singoli componenti. Per autonomia di azienda si intende il suo essere indipendente dai cambiamenti, dalle vicissitudini delle persone e dei beni patrimoniali nel corso del tempo.¹²

Questo principio non è da confondersi con la chiusura e l'indipendenza totale verso l'ambiente, al contrario ogni azienda per mantenere la propria autonomia necessita di essere aperta all'ambiente nel quale è in grado di auto-rigenerarsi.¹³

Nelle imprese familiari, ed in particolare in quelle di piccole dimensioni, si riscontra una continua necessità di decidere quanta parte del reddito debba essere destinato al consumo privato-personale della famiglia e quanto invece vada reinvestito nell'impresa stessa. In tal senso, è presente un trade-off tra gli standard di vita della famiglia e lo sviluppo delle attività d'impresa. A questo deve aggiungersi che proprio il processo di ricambio generazionale rappresenta un momento critico in quanto spesso le aziende familiari, soprattutto se di piccole dimensioni, si confrontano con la propria capacità di essere autonome rispetto alla presenza della figura dell'imprenditore. Ne consegue che un ricambio generazionale di successo non è un evento casuale, ma richiede di essere gestito e programmato in maniera consapevole definendone tempi, ruoli e modalità.

Milano.

11 Cfr. Di Stefano G. (1999), *La gestione delle aziende familiari*, Giappichelli: Torino.

12 Cfr. Zappa G. (1957), *Le produzioni nelle economie delle imprese*, Giuffrè: Milano.

13 Cfr. Bertini U. (1995), *Il sistema di azienda*, Giappichelli: Torino.

2.1. Categorie e tipologie di imprese familiari

Una definizione di impresa familiare unitamente accettata dagli studiosi è tutt'oggi inesistente. Infatti troviamo in letteratura definizioni molto ampie.

Le imprese familiari possono, infatti, presentare caratteristiche differenti in relazione al grado di copertura delle funzioni imprenditoriali, manageriali ed operative da parte dei membri della famiglia coinvolti. Nella realtà si possono trovare situazioni in cui tutti i ruoli sono ricoperti esclusivamente da familiari; altre nelle quali la famiglia si riserva solo il ruolo di imprenditore, delegando tutte le altre funzioni, incluse quelle direzionali, a persone estranee; infine, vi sono tipologie di imprese familiari in cui la famiglia, in quanto detentrica della quota di controllo del capitale, esercita la sola funzione di proprietà e delega ad esterni la funzione imprenditoriale, lasciando a loro le scelte strategiche e la gestione dell'impresa.

Gallo, infatti, tenendo conto del diverso grado di coinvolgimento della famiglia nell'attività dell'azienda, distingue quattro categorie di imprese familiari:¹⁴

1. impresa familiare di lavoro: tutta la famiglia promuove al suo interno l'idea che molti membri della famiglia svolgano la loro attività lavorativa all'interno dell'impresa familiare;
2. impresa familiare di direzione: la famiglia seleziona i membri più capaci e meritevoli dal punto di vista imprenditoriale e li inserisce in azienda;
3. impresa familiare di investimento: la famiglia non partecipa direttamente all'attività di lavoro, ma mantiene la supervisione delle decisioni di investimento e il controllo delle scelte gestionali;
4. impresa familiare congiunturale: il legame fra i membri della famiglia è più di carattere storico che nato da una vera volontà di perseguire assieme l'attività imprenditoriale.

Tommaselli ritiene che “sebbene le quattro tipologie sopra descritte costituiscano delle estremizzazioni che difficilmente trovano riscontro empirico in forma pura, deve riconoscersi che le imprese familiari tendono, frequentemente, ad assumere nei primi

¹⁴ Cfr. Gallo M. A. (1992), *Cultura en Empresa Familiar*, nota tecnica n°DGN-457 Dirección Estratégica, IESE: Barcelona.

anni le caratteristiche dell'impresa familiare di lavoro, per poi evolversi solitamente, in impresa familiare di direzione e, con il passare delle generazioni, assumere l'una o l'altra delle due rimanenti configurazioni sopra delineate".¹⁵ In definitiva, quindi, le prime due configurazioni riguardano principalmente imprese di prima generazione, con proprietà del capitale quasi interamente detenuto da una sola famiglia, di dimensione piccola o media, mentre le altre due configurazioni sono caratterizzate dall'apertura del capitale ad altri soggetti, da una dimensione più elevata e da uno stadio generazionale che va oltre il primo.

Corbetta e Demattè, invece, presentano una classificazione di imprese familiari sulla base dei seguenti elementi fondamentali:¹⁶

- l'apporto di capitale proprio della famiglia all'interno dell'impresa: dalla totalità a quote di controllo maggioritario fino a frazioni ridotte che assicurano comunque il controllo dell'impresa;
- il grado di copertura delle funzioni imprenditoriali, manageriali ed operative da parte dei familiari;
- il grado di sovrapposizione dei valori, delle regole e delle aspettative della famiglia rispetto all'impresa: in alcuni casi la sovrapposizione è totale mentre in altri è parziale.

Gli autori giungono all'individuazione di tre diverse tipologie di imprese familiari, ciascuna delle quali ha proprie caratteristiche distintive, in particolare:¹⁷

- 1) le imprese familiari in senso stretto o domestiche, che si caratterizzano per le minori dimensioni, dove uno o pochi soci familiari possiedono la maggioranza o la totalità del capitale di rischio. Gli organi di governo economico e di direzione sono generalmente chiusi a soggetti esterni al nucleo familiare. In questa classe il rapporto tra famiglia e impresa è molto forte ed è la famiglia che fornisce tutto il necessario affinché l'azienda possa emergere nel mercato in cui opera;

15 Op. cit. Tommaselli S. (1996), Longevità e sviluppo delle imprese familiari: problemi, strategie e strutture di governo, Giuffrè: Milano.

16 Cfr. Corbetta G., Demattè C. (1993), I processi di transizione delle imprese familiari, Mediocredito Lombardo: Milano

17 Ibid.

- 2) le imprese familiari allargate, le cui dimensioni sono in genere medio o grandi e dove la proprietà del capitale è concentrata nelle mani di una o poche persone, così come le funzioni direzionali. A differenza dell'impresa domestica, gli organi di direzione sono affidati a membri esterni ed inoltre il legame famiglia e impresa è meno intenso, poiché i contributi offerti dalla famiglia non sono più sufficienti a garantire il successo dell'impresa;
- 3) le imprese manageriali o a controllo istituzionale, infine, si caratterizzano perché il controllo del capitale non è mantenuto solo dalla famiglia di origine, ma anche dai discendenti. Sono in genere imprese di media o di grande dimensione i cui organi di governo e di direzione sono a composizione mista.

Corbetta sviluppa ulteriormente questa classificazione ed individua quattro classi di imprese familiari:¹⁸

1. imprese familiari domestiche: il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto e le dimensioni aziendali sono piccole; il CdA, se esiste, e gli organi di direzione sono composti solo da familiari;
2. imprese familiari tradizionali: il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto e le dimensioni dell'impresa sono di norma medie o grandi, ma possono essere anche piccole; il CdA è composto solo da familiari mentre negli organi di direzione sono quasi sempre coinvolti familiari e non familiari;
3. imprese familiari allargate: si afferma il modello di proprietà allargata e le dimensioni aziendali sono di norma medie o grandi; il CdA può essere composto solo da familiari o anche da non familiari e gli organi di direzione, date le dimensioni aziendali, vedono coinvolti familiari e non familiari;
4. imprese familiari aperte: persone non discendenti dal fondatore o dai fondatori sono proprietarie di quote del capitale; le dimensioni dell'impresa sono medie o grandi; il CdA e gli organi di direzione sono composti da familiari e non familiari.

Queste quattro tipologie mostrano quanto sia variegato al suo interno l'universo delle imprese familiari. Si passa, infatti, da un'interdipendenza totale tra impresa e famiglia

¹⁸ Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea: Milano.

nel caso dell'impresa familiare domestica fino ad un coinvolgimento sempre più forte di persone estranee nella proprietà e nella gestione nel caso dell'impresa familiare aperta.

Secondo Dell'Atti, invece, “un'impresa si definisce familiare quando una quota del capitale di rischio, sufficiente a garantire il controllo della medesima, è posseduta da una o più famiglie ed, inoltre, uno o più membri di queste famiglie prestano il proprio lavoro (direttivo o manuale) all'interno di essa”.¹⁹

L'autore ritiene che questa rappresenti una chiara e completa definizione, dato che:²⁰

- non fa nessun riferimento alla dimensione dell'attività aziendale, potendo riguardare, quindi, sia un piccolo esercizio commerciale che una multinazionale;
- i valori dell'impresa si identificano in larga misura con quelli della famiglia;
- non è considerata impresa familiare quella in cui nessun familiare è impegnato in un'attività lavorativa;
- mette in risalto il forte legame di dipendenza delle sorti dell'azienda da quelle della famiglia;
- uno o più membri della famiglia sono coinvolti nell'attività dell'impresa;
- è considerata familiare anche un'impresa di prima generazione;
- le relazioni familiari costituiscono uno dei fattori più importanti nei processi di successione e di trasmissione del potere.

Per la stesura del presente elaborato, si è adottata la seguente definizione di impresa familiare, ovvero un'impresa familiare è tale quando una o poche famiglie, collegate da stretti vincoli di parentela o di affinità, detengono una quota di capitale di rischio sufficiente a garantire il controllo dell'impresa, nella quale operino attivamente i membri della famiglia e vi sia la volontà di mantenere la proprietà all'interno della famiglia.

19 Op. cit. Dell'Atti A. (2007), Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, Cacucci Editore: Bari.
20 Ibid.

2.2. I vantaggi e gli svantaggi delle imprese familiari

I vantaggi, ma anche gli svantaggi, che possono caratterizzare la gestione delle imprese familiari sono stati oggetto di studio della letteratura nazionale ed internazionale.

Tra i vantaggi che possono derivare nell'essere impresa familiare si possono considerare:²¹

- l'orientamento decisionale al lungo periodo, collegato ad una capacità di attesa per la remunerazione del capitale;
- l'autonomia decisionale, legata alla scarsa apertura al capitale di terzi, ed alla tendenza all'autofinanziamento;
- la presenza di un clima aziendale caratterizzato da una forza lavoro motivata, con un elevato senso di appartenenza e di lealtà nei confronti dell'imprenditore;
- l'elevata produttività del lavoro familiare, e lo spirito di sacrificio presente in tutti o in parte dei membri della famiglia;
- la capacità di adattarsi ai cambiamenti di scenario riguardanti il mercato, la forza lavoro, la tecnologia, gli interventi dello stato;
- la capacità di mantenere l'efficienza della gestione operativa;
- la capacità di attrarre risorse professionali cruciali per lo sviluppo aziendale, soprattutto nella fase della crescita successiva alla creazione dell'attività imprenditoriale.

Un elemento rilevante che caratterizza l'impresa familiare è la prospettiva di lungo termine, rafforzata da una maggiore certezza del tipo di leadership aziendale e da una più efficace programmazione della pianificazione della successione. Una visione di lungo periodo condiziona l'imprenditore nelle decisioni e il riconoscimento che ha nell'impresa lo porta ad effettuare scelte volte al consolidamento dell'azienda, così come della reputazione della stessa.

Il rapporto tra familiari, ed in particolare tra titolare e successori, è uno degli elementi chiave per comprendere ed interpretare sia il successo che l'insuccesso di un'impresa

²¹ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

familiare. Questo risulta essere ancora più rilevante nella fase di transizione generazionale, durante la quale le problematiche e le tendenze pongono notevoli rischi per la continuità aziendale.²²

Tra gli svantaggi delle imprese familiari, invece, quello che ha maggiori risvolti sociali risulta essere collegato alla natura ereditaria del potere che non sembra in grado di garantire la più efficace transizione intergenerazionale per il semplice motivo che l'imprenditorialità non è per sua natura ereditaria.²³

Tabella 1: *Vantaggi e svantaggi dell'impresa familiare*

<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
Orientamento al lungo periodo Maggiore indipendenza ed autonomia – basse o nulle pressioni dal mercato azionario – basso o nullo rischio di takeover – stabilità – forte identificazione/impegno/motivazione – continuità nell'esercizio della leadership Maggiore capacità di reazione ai tempi duri – tensione al reinvestimento degli utili Minore livello di burocrazia e impersonalità – maggiore flessibilità – maggiore rapidità del processo decisionale Benefici finanziari – possibilità di maggiore successo Conoscenza del business – precoce formazione a favore dei membri della famiglia	Il minore accesso al mercato dei capitali può ridurre la crescita Organizzazione confusa – struttura organizzativa non ben definita – non chiara divisione dei compiti Nepotismo – tolleranza nei confronti di membri della famiglia non in grado di ricoprire posizioni dirigenziali – non equo sistema di ricompensa – maggiori difficoltà nell'attrarre management professionale I conflitti familiari possono trasmettersi nell'impresa Regole paternalistiche ed autocratiche – resistenze al cambiamento – segretezza Tensioni finanziarie – i membri della famiglia sfruttano l'impresa – disequilibrio tra contributi e ricompense Drammi nelle successioni generazionali

Fonte: Ns. elaborazione su Kets de Vries M. (1993), Le dinamiche delle aziende a controllo familiare: aspetti positivi e negativi, in Boldizzoni D., Serio L. (1996), Il fenomeno della piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare, Guerini e associati: Milano.

L'impresa familiare è tipica delle piccole-medie imprese e quindi le dimensioni contenute offrono la possibilità di avere una certa indipendenza economica e quindi un

22 Cfr. Kets de Vries M. (1993), Le dinamiche delle aziende a controllo familiare: aspetti positivi e negativi, in Boldizzoni D., Serio L. (1996), Il fenomeno della piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare, Guerini e associati: Milano.

23 Cfr. Bertella V. (1995), La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare, Cedam: Padova.

livello abbastanza elevato di autofinanziamento. Questo porta ad una maggiore libertà di azione, nel senso che risultano assenti pressioni esterne relative al mercato azionario e minori rischi di acquisizioni. Tale autonomia, però, può rivelarsi uno svantaggio nel momento in cui il patrimonio familiare non è più adeguato a supportare lo sviluppo quantitativo e qualitativo dell'impresa. Per colmare la scarsità di mezzi finanziari, i rimedi possibili sono principalmente due: ricorrere al capitale di debito o al capitale di rischio.²⁴

Nell'impresa familiare il legame che si crea tra il fondatore e l'azienda è molto intenso. Lo stretto legame che si viene a creare rende massimo l'impegno e garantisce la totale disponibilità dell'imprenditore, pronto anche a grandi sacrifici pur di raggiungere il successo, poiché l'azienda costituisce non solo una fonte di benessere economico e di prestigio sociale, ma diventa uno strumento di auto-realizzazione tale da portare, in certi casi, anche il nome stesso dell'imprenditore o della sua famiglia. Il fondatore vede nell'impresa la realizzazione di se stesso e vi apporta le caratteristiche proprie, le conoscenze e gli atteggiamenti che ne diverranno gli elementi distintivi. La dipendenza tra il fondatore e l'azienda, però, potrebbe rappresentare uno svantaggio nel momento in cui la stessa cessasse o si esaurisse, pregiudicando così la sopravvivenza dell'impresa. Infatti, si rischia di entrare in una fase di inerzia decisionale in cui vengono applicate strategie che in passato si sono rivelate vincenti ma che non lo possono più essere a causa dei cambiamenti interni ed esterni all'azienda.

Il problema principale che interessa la successione familiare riguarda l'esclusione di potenziali talenti imprenditoriali a favore di individui selezionati dal diritto di nascita e quindi non necessariamente dotati dalle qualità necessarie per gestire un'attività imprenditoriale.²⁵

Quindi, un ulteriore svantaggio che può essere associato alla natura familiare di un'impresa, fa riferimento al nepotismo, all'eccessiva e talvolta distruttiva tolleranza verso eredi inetti a rivestire cariche che prima erano state ricoperte dai padri o dai nonni.

24 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

25 Cfr. De Vecchi C. (2007), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e Pensiero: Milano.

Il rischio che si genera è quello di inserire nell'azienda personale non qualificato precludendo la possibilità di far spazio a manager esterni dotati di maggiore professionalità e dedizione al lavoro.

Il problema gestionale di maggior rilievo delle imprese familiari è rappresentato dal momento della successione e del cosiddetto “passaggio del testimone”²⁶ durante i quali i componenti della famiglia tendono spesso a confondere gli scopi dell'impresa con quelli della famiglia che invece risultano diversi.

3. Il concetto di ricambio generazionale

Il ricambio generazionale può essere considerato come una delle possibili opzioni attraverso cui un'azienda trasferisce la sua gestione e/o proprietà ad una persona diversa dall'imprenditore. Tecnicamente quindi, con successione d'impresa si intende, in generale, il trasferimento dell'azienda da un soggetto proprietario all'altro. Tale concetto include sia la trasmissione ad eredi membri della famiglia, sia la trasmissione a soggetti terzi estranei al nucleo familiare. In ogni caso lo scopo della trasmissione è assicurare una continuità competitiva alla leadership dell'impresa.

Con passaggio generazionale si intende invece la trasmissione nell'ambito della famiglia, e presuppone:

- l'esistenza di una vecchia generazione;
- l'esistenza di una nuova generazione;
- la sostituzione della vecchia generazione con la nuova.

Il processo di ricambio generazionale è un processo di cambiamento organizzativo volto a preservare la continuità dell'attività aziendale, durante il quale si passa da un dato equilibrio del sistema azienda, ad uno rinnovato. In particolare, sarà il sistema del management ad essere oggetto di ridefinizione con la sostituzione dell'imprenditore con il successore ed il riordinamento dei processi decisionali aziendali. Questo avrà inevitabili conseguenze sugli altri due sistemi aziendali, quelli della produzione e delle informazioni, comportando la ricerca di un nuovo equilibrio nel sistema aziendale.²⁷

26 Con "passaggio del testimone" si intende il trasferimento ad altri dei compiti, delle mansioni o del ruolo che finora si era ricoperto, ovvero ciò che succede nel ricambio generazionale.

27 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale,

Riprendendo una definizione consolidata nella letteratura economico-aziendale, con ricambio generazionale si intende quel “processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa e la delega efficace del ruolo imprenditoriale, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori ed al subentro di questi ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione”.²⁸

Il ricambio generazionale nell'impresa familiare spesso diventa un elemento ricorrente nel suo ciclo di vita. Diversi sono stati i modelli proposti dalla letteratura che però hanno tutti come base comune il momento della successione, considerato come uno dei problemi critici da affrontare e cercare di risolvere.

Si può considerare il ciclo di vita di un'impresa familiare come costituito da diversi livelli teorici:²⁹

- il primo livello è definito di aggregazione, nella quale l'impresa nasce e sopravvive grazie all'aggregazione di interessi diversi attorno alla figura del fondatore;
- il secondo livello è detto di dipendenza dal fondatore, nel quale l'impresa risente della totale dipendenza, dall'autorità e dal carisma dell'imprenditore-fondatore;
- il terzo livello è definito di professionalizzazione dell'impresa, nel quale l'impresa necessita di una struttura manageriale matura per non fermare il proprio sviluppo;
- il quarto livello, di consolidamento, permette all'impresa di giungere ad una piena maturità, sia da un punto di vista organizzativo, sia gestionale che culturale;
- i livelli successivi (diversificazione, integrazione e declino/rivitalizzazione) rappresentano diverse modalità attraverso cui dal consolidamento si procede verso l'innovazione nelle sue diverse manifestazioni.

FrancoAngeli: Milano.

28 Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea: Milano.

29 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

La prima fase, ovvero dello sviluppo dell'impresa familiare, è determinata prevalentemente dall'idea innovativa di business del fondatore che è messa in relazione con i bisogni del mercato, con il prodotto o servizio offerto per il soddisfacimento delle esigenze dei clienti, le risorse disponibili rispettando le condizioni di economicità. In questa fase iniziale l'imprenditore deve dimostrare un'elevata abilità nel gestire i diversi interessi e le necessità che ruotano attorno ad un'azienda che si trova nella fase di avvio. I diversi soggetti, di cui l'imprenditore necessita il supporto, possono essere identificati negli istituti finanziari, per le risorse finanziarie; nei collaboratori capaci, che presentino un elevato grado di professionalità e che siano disposti a rischiare in un'impresa non matura; nei membri della famiglia, che siano disposti ad attendere i benefici che si realizzeranno in un futuro non immediato; e nei fornitori e i clienti, che instaurino solidi rapporti con l'impresa favorendone la crescita e lo sviluppo.

Un elemento caratterizzante della fase di avvio, è la totale sovrapposizione della famiglia e dell'impresa con il fondatore. L'impresa diventa l'elemento principale su cui l'imprenditore pone l'attenzione, il che assume un ruolo strategico nella gestione dell'impresa: egli dedica tutte le sue energie allo sviluppo della sua idea imprenditoriale, cercando di raggiungere la propria realizzazione, il proprio benessere e quello della famiglia. In questo modo l'impresa risulta strategicamente ed operativamente dipendente dal fondatore.³⁰

Nel momento in cui i principali ostacoli vengono superati, e l'imprenditore assume una certa autonomia decisionale e gestionale, senza interferenze da parte di soggetti esterni, inizia la seconda fase di vita dell'azienda, ovvero di dipendenza dal fondatore.

In questa fase hanno notevole importanza anche le variabili esterne all'azienda, come quelle di tipo ambientale e quelle di tipo individuale che si riferiscono alle caratteristiche del neo-imprenditore. Le variabili di tipo ambientale si distinguono in generali, ovvero relative a tutte le imprese che intendono operare su uno stesso territorio, e in specifiche, ovvero relative al settore economico e al mercato in cui l'azienda decide di operare. Questa tipologia di variabili influenza molto le decisioni

³⁰ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

dell'imprenditore che può percepire le informazioni sulle condizioni dell'ambiente che lo circonda e regolare così le proprie scelte.³¹

Il terzo livello, ovvero il livello di professionalizzazione dell'impresa, presenta solitamente uno sviluppo dimensionale ed organizzativo dove l'imprenditore riesce ad attivare un processo di delega su alcune o buona parte delle funzioni aziendali inserendo, per linee interne o esterne, manager dotati di autonomia, responsabilità e competenze specifiche. In questo modo, l'azienda è in grado di acquisire professionalità e competenze non disponibili da parte del solo imprenditore che assume un ruolo sempre più legato al coordinamento, controllo e all'organizzazione delle relazioni strategiche.

Il quarto livello e quelli successivi rappresentano delle evoluzioni in relazione all'andamento competitivo dell'azienda e si caratterizzano per un consolidamento della struttura organizzativa in senso autonomo, anche rispetto al ruolo e alla funzione del fondatore.

Il ricambio generazionale, in linea teorica, può avvenire in qualsiasi momento dell'evoluzione aziendale con conseguenze molto diverse sulla continuità. I primi due livelli (aggregazione e dipendenza) sono da considerarsi i più critici in quanto l'organizzazione si caratterizza per un'elevata dipendenza dall'imprenditore ed una mancanza di professionalità autonome in grado di sostituirlo nel breve periodo. Per di più, il successore si troverà nelle stesse difficoltà, se non ben formato, preparato ed inserito in azienda. Infatti, tra le condizioni di successo del ricambio generazionale troviamo la tempestività della sua pianificazione, la formazione e l'inserimento adeguato del successore, il dialogo ed il coinvolgimento di tutti gli attori in causa interni ed esterni alla famiglia.

I successivi livelli di evoluzione aziendale, pur mantenendo tutte le problematiche interne di un cambiamento imprenditoriale, permettono di gestirle in maniera meno traumatica. Questo è legato alla minore dipendenza dell'organizzazione, in particolare sul piano operativo, dall'imprenditore. Il gruppo dirigente potrà essere in grado, nel breve periodo, di dare continuità alla gestione aziendale, supportando il successore nel

³¹ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

processo di transizione.

Il ricambio generazionale rappresenta quindi un momento evolutivo della vita delle imprese familiari, diventando in questo senso un momento di cambiamento strategico in grado di modificare sostanzialmente il suo futuro sviluppo e, in particolare, i suoi equilibri familiari e di impresa.³²

L'analisi del ricambio generazionale è considerata come una condizione necessaria nell'affrontare la tematica. In particolare, il momento della pianificazione deve considerare nello stesso momento lo stato e le dinamiche di natura familiare, proprietaria e gestionale.

3.1. L'utilità del processo di pianificazione del ricambio generazionale

Molto spesso eventi improvvisi, come la morte dell'imprenditore, la sua sopraggiunta incapacità temporanea o definitiva, impedimenti giuridici, accadono nella vita di un'azienda creando situazioni di emergenza, di conflittualità, imponendo delle scelte affrettate che potrebbero essere evitate attraverso la loro preventiva pianificazione.

In generale, quando ci si trova impreparati di fronte al problema successorio si assiste ad un rallentamento o, addirittura, ad un arresto dell'attività, che a sua volta rischia di determinare un peggioramento dei rapporti con gli stakeholder. Questo è quanto avviene, soprattutto, in quelle imprese familiari in cui l'esitazione e l'indugio dell'imprenditore impediscono di pensare in anticipo al momento dell'abbandono dell'impresa e di pianificare le modalità con cui deve avvenire la successione.³³

Nella maggior parte dei casi la tendenza a rinviare il problema al futuro nasce da un atteggiamento scaramantico derivante dall'associazione di questo fatidico momento a quello della morte dell'imprenditore o della cessazione dell'attività d'impresa. Si nota anche un forte attaccamento all'azienda da parte del suo fondatore, a tal punto da non voler cedere il controllo ai propri figli per paura che distruggano quanto da lui creato con tanta cura e dedizione. Per il fondatore, infatti, l'impresa rappresenta un bene proprio, il risultato finale di una vita di sacrifici, lo strumento per rendere noto a tutti il

32 Cfr. Cortellazzo & Soatto (2000), La successione generazionale nelle imprese, Il Sole 24 ORE: Milano

33 Cfr. Dell'Atti A. (2007), Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, Cacucci Editore: Bari.

successo ottenuto. Si verifica, quindi, una forte volontà di continuare a condurre l'attività d'impresa rinviando la decisione di lasciare ad altri il potere di gestione.

Inoltre, la tendenza a rinviare le scelte di successione si verifica di frequente nelle aziende che attraversano fasi di crisi, dove si ritiene più opportuno affrontare il problema in un momento successivo, in attesa di un clima più sereno.³⁴

Questi comportamenti spesso volte si rivelano autolesionistici in quanto impediscono di preparare le basi per il momento in cui si verifica il passaggio dei poteri, provocando danni spesso irreparabili all'impresa. Attraverso un'attenta analisi degli interventi da attuare per ridurre la dipendenza dell'imprenditore dall'azienda e viceversa, nonché interpretando la successione come un processo di trasformazione che parte da lontano, è possibile che questa non si presenti più come un evento traumatico e destabilizzante per la vita dell'impresa.

Lo strumento di cui si avvale ogni impresa, al fine di delineare la propria identità futura e stabilire dei percorsi idonei a questo scopo è la pianificazione strategica. Essa consente di predeterminare gli scenari futuri in modo tale da cogliere fin da subito ogni opportunità attraverso la predisposizione delle risorse necessarie in ragione degli obiettivi strategici da raggiungere. Si realizza, quindi, una gestione improntata non alla casualità, ma all'intenzionalità, essendo il fine ultimo quello di continuare ed estendere l'opera imprenditoriale nel tempo.

La pianificazione rappresenta, quindi, uno strumento di sostegno all'elaborazione dettagliata e alla realizzazione della strategia aziendale. Tuttavia, i piani predisposti non vincolano la strategia a schemi rigidi e non modificabili; del resto, la mutevolezza delle variabili ambientali ed i frequenti cambiamenti che caratterizzano la gestione aziendale inducono ad una evoluzione della strategia e, quindi, ad una revisione dei piani stessi.³⁵

Facendo riferimento, in particolare, alle imprese familiari, una situazione in cui si può, anzi si deve, decidere di elaborare dei piani strategici appropriati è quella in cui si attende un ricambio al vertice. Quando si individua in anticipo una soluzione condivisa

³⁴ Cfr. Vergara C. (1995), Il ricambio generazionale: occasione di sviluppo o di crisi dell'impresa, in AA.VV., Continuità e ricambio generazionale, Giuffrè: Milano.

³⁵ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale, FrancoAngeli: Milano.

al problema successorio, è possibile, da subito, impegnarsi in tal senso.

In questo modo, il processo del ricambio ha inizio già nella fase della sua programmazione e non da quello in cui l'imprenditore di fatto decide di ritirarsi. Questo consente di analizzare il problema successorio in tutta la sua complessità, dal punto di vista del fabbisogno di risorse finanziarie, così come quello dei rapporti con i dipendenti che andranno opportunamente rivisti, nonché della compatibilità della scelta di successione con le strategie di sviluppo dell'impresa. Tale analisi implica una previsione circa gli obiettivi che l'erede designato intende prefiggersi ed il suo modo di percepire i valori-guida dell'azienda e, quindi, un'anticipazione del percorso di evoluzione della cultura aziendale.

In conclusione, la pianificazione della successione permette di giungere a scelte opportune in quanto fondate su un'attenta diagnosi del passato e del presente dell'impresa, delle ragioni del suo successo, nonché delle aspirazioni della famiglia e dei problemi e delle opportunità che si attendono in futuro.³⁶

3.2. Le caratteristiche principali

Nella prima fase del ciclo di vita di un'impresa, ovvero nel periodo di nascita e consolidamento dell'iniziativa imprenditoriale, ogni sforzo da parte del fondatore viene rivolto verso la realizzazione e l'organizzazione della nuova attività da egli ideata. Quindi, in questa fase appare affrettato sottrarre parte delle energie per impegnarle già nella costruzione di un programma successorio.

Al contrario, il processo di pianificazione di un eventuale ricambio ai vertici ha inizio nella fase successiva, caratterizzata di solito dalla crescita dimensionale dell'azienda e dal sorgere di esigenze di professionalizzazione dei sistemi organizzativi ed operativi.

L'aumento del numero dei membri dell'impresa familiare, la manifestazione di un potenziale rischio di conflittualità tra loro, le necessità di nuove risorse manageriali in grado di gestire il cambiamento, spingono ad impostare con razionalità il futuro dell'impresa e della famiglia.

Per avviare il processo di pianificazione è indispensabile che i membri della famiglia

³⁶ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

acquisiscano consapevolezza delle difficoltà riscontrabili nell'assunzione di certe decisioni e dei benefici derivanti dalla programmazione e dall'utilità dell'assistenza dall'esterno. È opinione diffusa, infatti, che le imprese familiari debbano affidarsi ad uno o a pochi consulenti con competenze specifiche relativamente ai diversi aspetti della transizione intergenerazionale, da quelli giuridici a quelli fiscali, psicologico-relazionali, organizzativi, finanziari, assicurativi, e così via.³⁷

Il risultato a cui si deve mirare è quello di un approccio interdisciplinare, di un'integrazione di saperi derivante dal contributo professionale proveniente da ciascun esperto, consapevoli del fatto che non esiste una soluzione unica valida per ogni impresa. È importante che tali soggetti non siano solo i consulenti tradizionali dell'impresa, ma che a questi ne vengano affiancati dei nuovi in modo da assicurare un vero e proprio cambiamento di direzione, avviando, quindi, una fase nuova ed una maggiore obiettività rispetto alle problematiche interfamiliari.³⁸

Il percorso di pianificazione deve quindi essere seguito da più soggetti; oltre ai consulenti interni, ed eventualmente anche esterni, è richiesta anche la partecipazione della famiglia proprietaria e, se vi sono, dei manager e dei dirigenti che occupano una posizione di rilievo in azienda.

In sostanza, il percorso si articola in tre fasi:

- fase di definizione di una visione comune;
- fase di progettazione della transizione;
- fase di monitoraggio della transizione.

Inizialmente, nella fase di definizione di una visione comune, ogni componente esprime la propria visione dell'impresa e del suo futuro fino ad arrivare, mediante uno scambio di opinioni, ad una integrazione delle visioni cui, si spera, tutti siano d'accordo. Viene, quindi, chiarito, sotto la guida del gruppo di consulenza, l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, ovvero l'insieme dei valori e delle finalità in cui la famiglia proprietaria si riconosce pienamente.

Nella seconda fase, ovvero di progettazione della transizione, si realizza lo sviluppo dettagliato del progetto di transizione. Si tratta di formalizzare l'orientamento

37 Cfr. Bertella V. (1995), *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam: Padova.

38 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

strategico di fondo e di definire concretamente la soluzione al problema successorio, illustrando sia gli obiettivi strategici di medio/lungo termine, sia le azioni di natura tecnico-operativa.

Infine, vi è la fase di monitoraggio della transizione in cui si avvia un controllo sistematico relativo alla realizzazione degli interventi previsti. Tale controllo si protrae nel tempo e continua, anche se in modo meno rigido, anche quando gli obiettivi del processo di transizione sono stati raggiunti ed occorre solo consolidarli. Durante quest'ultima fase si verifica la consistenza del progetto di transizione e di valuta la possibilità di apportare eventuali modifiche.

Il progetto di transizione deve essere inteso come un piano integrato in cui l'attenzione viene focalizzata in tre diverse aree definibili come: l'area "aziendale", quella "familiare", quella "proprietaria".³⁹

Quindi, il progetto di transizione è scomponibile in tre piani strategici:⁴⁰

- il piano strategico aziendale, che evidenzia le linee di sviluppo dell'azienda e la sua futura struttura organizzativa e finanziaria;
- il piano strategico familiare, che formalizza i rapporti tra impresa e famiglia;
- il piano strategico patrimoniale, che definisce i futuri assetti proprietari dell'azienda.

I tre piani sono riferibili ad un arco temporale di medio/lungo termine e nel contempo rispecchiano gli obiettivi dei diversi portatori di interessi presenti nell'impresa familiare: il management, la famiglia, la proprietà. Il management è fortemente interessato alle performance economiche dell'azienda; la famiglia vede l'azienda come lo strumento capace di garantire la propria sicurezza finanziaria e tramite il quale trasferire la propria identità nel tempo; infine, la proprietà considera l'azienda come un investimento da cui trarre un'adeguata remunerazione. Ma il management, la famiglia e la proprietà non possono essere considerati separatamente, in quanto presentano delle caratteristiche che si sovrappongono. Infatti, distinguiamo membri della famiglia che svolgono ruoli manageriali nell'impresa senza possederne quote di capitale; membri

39 Cfr. Tommaselli S. (1996), Longevità e sviluppo delle imprese familiari: problemi, strategie e strutture di governo, Giuffrè: Milano.

40 Cfr. Bertella V. (1995), La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare, Cedam: Padova.

della famiglia che possiedono quote di partecipazione al capitale di rischio, ma non svolgono alcuna attività; manager esterni alla famiglia che partecipano al capitale dell'azienda. A questi soggetti se ne aggiungono degli altri: semplici manager, semplici familiari e semplici proprietari ed infine membri della famiglia che svolgono funzioni manageriali e possiedono anche una quota del capitale. Ovviamente, ogni soggetto ha differenti aspirazioni e modi di interpretare gli obiettivi aziendali.⁴¹

Mediante la pianificazione strategica i diversi interessi devono essere resi omogenei, al fine di ottenere come risultato finale la stesura di tre piani che non siano l'uno in contrasto con l'altro, ma che rappresentino i disegni di medio/lungo periodo del sistema-impresa nella sua totalità.

3.3. Le forme di ricambio generazionale

Le forme di ricambio generazionale possono essere riconducibili essenzialmente a tre: quella interna alla famiglia, quella interna all'impresa e quella esterna sia alla famiglia che all'impresa. La prima tipologia prevede il coinvolgimento dell'intero sistema-famiglia, e quindi minaccia spesso i delicati equilibri relazionali; la mancanza di familiari disposti ad assumere la guida dell'impresa può invece spingere l'imprenditore a cedere il comando a manager interni particolarmente fidati; un'altra soluzione può essere il coinvolgimento di investitori specializzati, altre imprese italiane o estere, o puntare sulla quotazione in Borsa.⁴²

La successione nell'impresa può avere sfaccettature diverse a seconda delle caratteristiche della famiglia. In primo luogo, la disponibilità di eredi e soprattutto con le capacità adeguate rappresenta il criterio di partenza sul quale riflettere. In secondo luogo, la scelta dipenderà dalla volontà della famiglia di mantenere la proprietà o meno dell'azienda per le future generazioni.

In una situazione di presenza di eredi capaci e di maggioranza di capitale appartenente alla famiglia, la successione è definita completa; ovvero la proprietà e la gestione dell'impresa, al momento e successivamente al passaggio generazionale rimane

41 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

42 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

all'interno della famiglia di origine. In questa situazione si possono ulteriormente individuare tre casi:

1. successione al fondatore: il predecessore risulta essere il fondatore dell'azienda. Si ha un ricambio generazionale di secondo livello e le problematiche che ne derivano non sono da sottovalutare data la grande influenza dell'imprenditore, in particolare sugli aspetti culturali e valoriali;
2. successione con erede unico: è una situazione semplice, perché non ci sono più eredi in competizione. Generalmente, in questa situazione, si assiste ad un affiancamento all'imprenditore del figlio. Il figlio potrebbe svolgere un'esperienza di lavoro presso un'altra impresa. Dopo aver maturato competenze e conoscenze specifiche e generali sul funzionamento d'impresa, potrà entrare in azienda. L'elemento importante di questo caso è la programmazione per tempo della successione, creando una solida base di partenza per il successore;
3. successione con più eredi: l'aumento dei diritti dei membri della famiglia nei confronti dell'impresa comporta potenziali problematiche. Si verifica il cosiddetto fenomeno di “deriva generazionale”⁴³, ovvero si ha la presenza di più titolari d'azienda e si apre un doppio scenario: quello in cui tutti i familiari vanno d'accordo, e dedicano le loro risorse al successo dell'azienda, perseguendo un fine comune; quello in cui i familiari non vanno d'accordo e sono in un perenne stato di conflitto, hanno diverse opinioni di gestione, diversi livelli di partecipazione nell'impresa sia a livello finanziario che di copertura dei ruoli.

Una seconda tipologia di transizione prevede la maggioranza della proprietà alla famiglia ma un'assenza di eredi capaci. Si verifica quindi una successione della proprietà ma non del ruolo imprenditoriale, ciò può risultare problematico se gli eredi non possiedono le doti imprenditoriali e manageriali di cui si necessita. In questa situazione la famiglia ha la possibilità di decidere di affidare ad un manager esterno le funzioni direzionali e di rimanere all'interno dell'impresa come la proprietaria del

43 Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea: Milano.

capitale, partecipando solo alle assemblee. La supervisione risulta solo formale dato che la famiglia si basa su dati quantitativi presentati dal manager. Per questo motivo spesso vengono utilizzati metodi più remunerativi per la famiglia, come l'affitto dell'azienda a fronte di un canone fisso, la costituzione di un trust o di altre soluzioni giuridico-fiscali in grado di tutelare i diritti economico-patrimoniali dei familiari.

Una terza tipologia prevede una maggioranza esterna di proprietà del capitale e una presenza di eredi capaci, che porta ad una successione imprenditoriale con una successione parziale della proprietà. In questo caso si parla di successione incompleta dato che all'imprenditore succedono, affiancati al figlio, i portatori di interessi esterni alla compagine familiare che, in cambio dell'apporto di mezzi finanziari e conoscenze gestionali, entrano a far parte della direzione aziendale. Questa è la conseguenza di una mancanza di risorse finanziarie e la famiglia si trova quindi nella possibilità di sfruttare le potenzialità del mercato e di ampliare la propria azienda.

Talvolta la perdita del controllo sulla proprietà si verifica anche se la maggioranza del capitale rimane nelle mani della famiglia. Nel caso in cui il numero dei familiari aumenti riducendo il peso relativo di ciascuno, e di carenza di leadership da parte del successore, può condurre ad una perdita di controllo, delegando altri soggetti, come i soci di minoranza o i manager, per le decisioni strategiche.

L'ultimo caso da analizzare riguarda la successione esterna alla famiglia con perdita della proprietà e/o controllo. Questa ipotesi si ha nel caso di mancanza di successori che continuino con la direzione dell'azienda. Le soluzioni che vengono previste in questo caso sono totalmente esterne alla famiglia ma permettono ugualmente la continuazione della vita dell'azienda. Si tratta di operazioni abbastanza complesse come:⁴⁴

- ◆ vendita a società concorrenti, a fondi chiudi di investimento o ad imprese di private-equity attraverso operazioni leverage buy-out (LBO);
- ◆ quotazione sui mercati mobiliari e mantenimento di una partecipazione azionaria;
- ◆ entrata del management (MBO, management buy-out – cessione ad una parte

⁴⁴ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

del management) interno, ma anche esterno attraverso modalità innovative (business angel).

Queste soluzioni sono però di difficile applicazione nel mondo delle imprese familiari di piccole e medie dimensioni: operazioni di LBO o di quotazione di partecipazioni azionarie implicano necessariamente dimensioni molto più elevate ed un livello di capitalizzazione che spesso non è presente all'interno di un'impresa di piccole dimensioni. La quotazione in un mercato azionario necessita anche di una struttura organizzativa e di una governance interna molto più complessa e articolata, al contrario di quanto accade invece in una struttura a carattere familiare.

Ai fini del presente elaborato, il concetto di passaggio generazionale è riferito al caso in cui la proprietà e la gestione dell'impresa, al momento e successivamente al passaggio generazionale rimane all'interno della famiglia di origine, ovvero ad una tipologia di transizione completa. In aggiunta sono stati considerati anche casi in cui si fa ricorso a manager esterni per il buon esito della trasmissione.

CAPITOLO II

LA SUCCESSIONE COME MOMENTO DI CAMBIAMENTO E DI CRESCITA

1. La successione nelle imprese familiari

La funzione imprenditoriale rappresenta una delle aree di più difficile sostituzione a causa degli elementi intangibili che la caratterizzano e che difficilmente possono essere formalizzati e trasferiti all'interno dell'azienda.⁴⁵

Il processo di ricambio generazionale si sviluppa in archi temporali medio-lunghi e coinvolge buona parte dei soggetti interni ed esterni all'impresa. I temi principali trattati dai diversi modelli di ricambio generazionale riguardano la scelta, la formazione e l'entrata del successore, il ruolo dell'imprenditore, e le relazioni che si instaurano tra il successore e tutti i soggetti coinvolti, ovvero l'imprenditore, i familiari, i manager, i dipendenti e gli altri stakeholder come i clienti, i fornitori e gli istituti finanziari.

Tra i primi modelli proposti si trova quello elaborato da Longenecker e Schoen, in base al quale il processo di ricambio generazionale si suddivide in sette fasi:⁴⁶

- fase pre-business, dove il successore viene progressivamente informato di alcuni aspetti dell'organizzazione;
- fase introduttiva, dove il successore viene introdotto dai membri della famiglia al linguaggio e all'organizzazione dell'impresa, ma continua a lavorare a tempo pieno come impiegato;
- fase di introduzione funzionale, dove il successore lavora part-time come impiegato;
- fase funzionale, dove il successore entra a tempo pieno nell'organizzazione

45 Cfr. Cafferata R. (1993), *La famiglia, la proprietà e il controllo nell'amministrazione dell'azienda minore*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I: Istituzioni di Economia d'Azienda, Egea: Milano

46 Cfr. Longenecker J.G., Schoen J.E. (1978), *Management succession in the family business*, *Journal of Small Business Management*, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

dell'impresa come membro della stessa;

- fase di avanzamento funzionale, dove il successore assume responsabilità manageriali;
- fase di inizio della successione, dove il successore assume la presidenza;
- fase di termine della successione, dove il successore diventa, di fatto, leader dell'impresa familiare.

In base a questo modello, le prime tre fasi si riferiscono all'entrata del successore nell'impresa come dipendente mentre le successive quattro ad un suo progressivo coinvolgimento nella gestione d'impresa.

Il fondatore si muove da una posizione di unico leader in cui ha il totale controllo dell'organizzazione e ha potere su tutti gli individui che lavorano all'interno dell'impresa, ad una posizione in cui delega potere e assume il ruolo di supervisore dell'organizzazione, fino a diventare consulente, favorendo l'inserimento del successore.

Il successore, invece, passa da una posizione nella quale non riveste alcun ruolo, ad una di aiutante, per poi assumere il ruolo di manager fino a diventare il nuovo leader dell'impresa di famiglia.

L'obiettivo principale, in questo processo, è il trasferimento di esperienza, conoscenza, imprenditorialità, autorità e potere di prendere le decisioni, al futuro leader dell'impresa. Nel caso in cui il fondatore sia restio a passare da un ruolo di totale controllo ad uno di supervisione, difficilmente il successore riuscirà ad acquisire esperienza e dipenderà sempre dal fondatore, che farà opposizione alla realizzazione del processo di ricambio generazionale. Se invece, come più spesso accade, il fondatore è consapevole che il passaggio di proprietà è una fase inevitabile, autorizzerà la progressione dei ruoli e accompagnerà il successore verso la leadership dell'impresa. La successione imprenditoriale a favore di un componente della famiglia, quindi, rappresenta un processo che modifica gli equilibri organizzativi in termini di ruoli, potere, strategia, leadership e cultura.⁴⁷

⁴⁷ Cfr. Cafferata R. (1993), *La famiglia, la proprietà e il controllo nell'amministrazione dell'azienda minore*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I: *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Egea: Milano

Il processo di successione è fonte di instabilità e vulnerabilità a causa di conflitti intra-familiari e di stati di debolezza organizzativi legati a confusione nei valori e chiarezza negli obiettivi. All'interno di questo contesto operano una pluralità di soggetti, tra i quali l'imprenditore, il successore e gli altri portatori di interessi sia interni che esterni all'azienda.

1.1. Il ruolo dell'imprenditore

Per permettere la migliore gestione possibile nella fase del passaggio generazionale, è evidente che il ruolo dell'imprenditore e il suo atteggiamento divengono fattori fondamentali di successo o insuccesso per il futuro dell'azienda.⁴⁸ Il processo, infatti, non può avviarsi senza la consapevolezza da parte dell'imprenditore della necessità di un ricambio al vertice.

Spesso, la sensazione di immortalità e di indispensabile presenza del fondatore contribuiscono ad intensificare le problematiche legate alla successione, rappresentando un fattore di resistenza. Il fondatore, infatti, può impedire, anche inconsapevolmente, il ricambio generazionale a causa della sua incapacità di riconoscere l'importanza del ruolo svolto da altri soggetti all'interno dell'azienda, al morboso legame con l'impresa vista come una propria creatura, così da rendere difficile il distacco ed il “passaggio del testimone”.

Uno dei fattori principali per la realizzazione del processo di successione è rappresentato dalla volontà dell'imprenditore di avviare il cosiddetto “passaggio del testimone” alla nuova generazione. In alcuni casi, l'incapacità ed il rifiuto di comprendere la necessità del ricambio porta a situazioni che causano la morte dell'impresa. Inoltre, la perdita di controllo sull'impresa è molte volte vissuta dall'imprenditore come una corrispondente riduzione del proprio ruolo all'interno della famiglia.

Per di più, l'imprenditore risulta spesso incapace di trasferire la cultura aziendale al successore, ma soprattutto di accettare possibili adattamenti che si rendono

⁴⁸ Cfr. Oberegelsbacher G.A. (2012), *Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management*, Ipsoa: Milano.

inevitabilmente necessari.⁴⁹

Le tensioni e i disaccordi che possono manifestarsi tra i componenti della famiglia non devono far dimenticare i punti di forza che l'impresa familiare è in grado di esprimere. Le imprese familiari, infatti, sono contraddistinte da minori costi di agenzia, una maggiore dedizione al lavoro da parte dei componenti della famiglia, la fiducia alla base delle relazioni con i clienti e i fornitori, ovvero punti di forza che consentono anche un maggior vantaggio competitivo rispetto alle imprese non familiari.

I vantaggi indicati, però, possono rappresentare anche degli svantaggi, nel momento in cui gli interessi della famiglia diventano prioritari rispetto a quelli dell'impresa. In tal senso, l'espansione della logica familiare, in base alla quale i membri della famiglia sono protetti e privilegiati nell'assunzione, nello sviluppo delle carriere e nel soddisfacimento delle aspirazioni materiali ed immateriali, potrebbe condurre a situazioni di inefficienza dovute a familiari incompetenti ed a conflitti all'interno e con il resto del personale ed i manager.⁵⁰

Per di più, l'incertezza dei comportamenti dell'imprenditore provoca frustrazione e demotivazione, il che potrebbe dare origine alla sostituzione delle posizioni più professionali ed alla conseguente attribuzione delle funzioni al fondatore o, eventualmente, ai membri più capaci della famiglia. Questa situazione, quindi, potrebbe causare il ritardo o rendere ancora più difficile il momento del passaggio del testimone.

Un ulteriore rischio è rappresentato dalla scelta di successori destinati al fallimento. Al riguardo, si individuano tre tipologie di successori che spesso gli imprenditori scelgono:⁵¹

- il loyal servant (fedele servitore), scelto per come opera, ma senza capacità di gestire;
- il watchful waiter (cameriere osservatore), in attesa di prendere il posto dell'imprenditore dandolo per scontato e non legato alle sue capacità;

49 Cfr. De Vecchi C. (2007), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e Pensiero: Milano.

50 Cfr. Perrow C. (1972), *Complex organizations*, Scott Foresman: Glenview, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

51 Cfr. Levinson H. (1974), *Don't Choose Your Own Successor*, Harvard Business Review, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

- il false prophet (falso profeta), le cui competenze sono totalmente estranee all'attività d'impresa, e la cui scelta è irrealistica.

Il rischio della presenza di successori incapaci, e spesso protetti nelle loro posizioni, rappresenta una delle caratteristiche negative delle imprese familiari. Infatti, soprattutto nelle piccole imprese familiari, le limitate dimensioni dell'organizzazione portano l'impresa a rinunciare al ricorso alla selezione esterna di risorse umane, potenzialmente preparate, competenti e motivate, ma anche alla crescita interna di figure alle quali delegare maggiori responsabilità.⁵²

La letteratura, quindi, prevede che il punto di partenza per modificare le decisioni e i comportamenti dell'imprenditore sia quello di stimolare la consapevolezza del problema del ricambio generazionale, attivando, in questo modo, un processo che conduca all'individuazione del successore più adeguato ed alle modalità di inserimento e di trasferimento delle funzioni e delle responsabilità.

1.2. Il ruolo del successore

Il momento successivo all'acquisizione della consapevolezza da parte dell'imprenditore è quello dell'individuazione del successore. Il successore è stato oggetto privilegiato degli studi sul ricambio generazionale, con l'obiettivo di comprendere le modalità più adeguate per la preparazione, l'inserimento in azienda, la crescita e l'acquisizione di capacità imprenditoriali e di leadership, e le ragioni per il successo o l'insuccesso del ricambio.⁵³

La riuscita del processo dipende dalla preparazione, dalla modalità di entrata e dallo sviluppo del successore. Quindi, risultano decisivi il percorso educativo e formativo svolto, la realizzazione di periodi di lavoro presso altre aziende, l'inserimento in azienda con funzioni di responsabilità solo dopo aver maturato un'adeguata esperienza all'interno dell'impresa di famiglia ed aver dimostrato di possedere le capacità necessarie per ricoprire queste funzioni.

⁵² Cfr. De Vecchi C. (2007), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e Pensiero: Milano.

⁵³ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

Il modello di pianificazione del percorso di entrata del successore nell'impresa individua tre livelli di coinvolgimento del successore all'interno della famiglia:⁵⁴

1. primo livello: fase precedente all'effettiva entrata, il coinvolgimento nasce dalle discussioni familiari e dal lavoro part-time volontario;
2. secondo livello: fase nella quale il successore entra nell'impresa di famiglia come dipendente a tempo pieno, ricoprendo spesso posizioni gestionali;
3. terzo livello: fase di vera e propria successione nella quale l'erede assume il ruolo di leader sostituendo il fondatore o l'imprenditore uscente.

In base a questo modello, la decisione di partecipare è legata a molteplici fattori ed è proprio in considerazione di questi che è definito il grado di coinvolgimento dell'erede nell'impresa di famiglia. Il possibile successore può dimostrare le sue capacità gestionali e dirigenziali nel corso del secondo e del terzo livello.

In particolare, il coinvolgimento del successore dipende dal suo grado di soddisfazione sulla qualità delle relazioni che si instaurano con il fondatore e con il resto del personale. Gli aspetti individuali collegati al successore e relazionali nei rapporti con l'imprenditore, la famiglia e il resto dei soggetti che operano all'interno e all'esterno dell'impresa rappresentano, quindi, tutti fattori che incidono pesantemente sul processo di ricambio.

Si può notare, infatti, come elementi individuali, che vanno dal personale bisogno di realizzazione e di influenza nella gestione di impresa, ed elementi relazionali, quali il reciproco rispetto tra generazioni ed il rapporto con parenti e affini, abbiano una positiva correlazione con il buon esito del ricambio generazionale. La riuscita del processo è più agevole se la nuova generazione sarà in grado di:⁵⁵

- soddisfare i propri bisogni di auto-realizzazione all'interno del contesto dell'impresa familiare;
- ottenere reciproco rispetto, comprensione e legittimazione nel rapporto con

54 Cfr. Stavrou E.T. (1998), A Four Factor Model: A guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm, *Family Business Review* in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

55 Cfr. Handler W. C. (1992), The succession experience of the next generation, *Family Business Review*, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

l'imprenditore;

- ridurre i conflitti interni, in caso di più successori coinvolti;
- considerare l'impresa come un valore familiare da mantenere nel tempo.

Nello specifico, i rapporti tra il successore ed il resto della famiglia assumono maggiore importanza nel momento in cui la compagine societaria cresce di dimensioni. In questi casi, infatti, cresce il rischio di una “deriva generazionale”, ovvero di una crescita degli interessi diretti ed indiretti nei confronti dell'impresa che a seguito della scomparsa del fondatore può condurre a situazioni di conflitto tali da compromettere la continuità dell'azienda.⁵⁶

Il successore deve essere capace di acquisire ed esercitare una leadership di impresa in grado di legittimarlo di fronte all'organizzazione. Si può considerare la leadership non tanto legata ad un ruolo formale, ovvero all'imprenditore o al fondatore, ma come una funzione organizzativa svolta solitamente da un soggetto in grado di esercitare una notevole influenza su un altro o su un gruppo di individui. La leadership, se presente ed esercitata, rappresenta solo una componente del management assieme alle funzioni di pianificazione, organizzazione e controllo. Nonostante alcuni soggetti siano più predisposti allo sviluppo della leadership, non possono essere tralasciati i fattori determinanti per il suo sviluppo, come:⁵⁷

- ◆ il tempo trascorso con il fondatore dell'impresa;
- ◆ l'esposizione a diversi aspetti dell'impresa;
- ◆ lo sviluppo di abilità e capacità all'interno dell'impresa;
- ◆ l'incoraggiamento da parte del fondatore ad entrare nell'impresa;
- ◆ la capacità di contribuire individualmente al gruppo;
- ◆ il tempo necessario affinché si presenti un'opportunità di inserimento.

La perdita di leadership all'interno dell'impresa rappresenta un'altra delle problematiche del processo di successione, in quanto può essere legata all'abbandono o alla morte dell'imprenditore.

Il successore ha bisogno, quindi, di essere formato, preparato ed inserito gradualmente

56 Cfr. Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea: Milano.

57 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

all'interno dell'impresa per fargli acquisire per tempo una leadership autonoma, simile, ma non necessariamente, a quella preesistente.

1.3. Il ruolo degli stakeholder

Il sistema aziendale si pone in continua relazione nei confronti dell'ambiente circostante, con tutti i suoi processi di acquisizione e di collocamento di beni e di servizi. Spesso queste relazioni si contraddistinguono per essere basate su fattori di natura relazionale, fiduciaria e anche informali. Nelle imprese familiari, la fiducia, l'affidabilità e la solidità nei rapporti con i portatori di interesse vedono l'imprenditore, e più in generale il nome della famiglia, come garanti di tali valori. Al tempo stesso, però, la continuità di queste relazioni dipende fortemente dalla presenza dell'imprenditore, quindi, anche questi aspetti devono essere presi in considerazione durante il processo di successione imprenditoriale.⁵⁸

Si possono individuare altri due insiemi di relazioni, quello tra impresa e famiglia e quello inter-aziendale. Il primo insieme si riferisce alle relazioni tra i diversi componenti della famiglia, in particolare nel caso in cui vi siano più eredi, o più nuclei familiari. Spesso, in occasione di ricambi generazionali, possono svilupparsi delle aspettative e delle pretese, non previste, che possono condurre a conflitti. Il secondo si riferisce alle relazioni interne tra imprenditore e successore e tra questi ed i dipendenti. L'entrata del successore, ed il progressivo subentro all'imprenditore nelle funzioni di responsabilità, può determinare una sua perdita di potere da parte della struttura organizzativa, soprattutto se i criteri di scelta non sono stati basati sulle sue effettive capacità e sul merito.⁵⁹

Anche per i dipendenti, il processo di ricambio generazionale può essere vissuto come un'opportunità verso l'ottenimento di maggiori responsabilità e aspirazioni di crescita professionale, se non addirittura di tipo imprenditoriale attraverso l'acquisizione di parte o della totalità delle quote aziendali.

Oltre all'imprenditore e al successore, gli altri soggetti del passaggio generazionale

58 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

59 Cfr. Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli: Milano.

sono i componenti della famiglia, i dipendenti dell'impresa e gli altri stakeholder, ovvero i clienti, i fornitori e gli istituti finanziari.

I componenti della famiglia nutrono aspettative differenti verso l'impresa e il successore. La successione avrà tante possibilità di buon esito quanto più alti saranno i valori dell'unità familiare, del bene comune, dello sviluppo di tutti i membri della famiglia e dei lavoratori dell'impresa. Se le relazioni familiari sono orientate all'egoismo, all'opportunismo e quindi si ha l'assenza di unità familiare, difficilmente la successione avrà effetti positivi sull'impresa.

Il supporto e la fiducia della famiglia nelle capacità e nelle potenzialità del successore rappresentano un requisito fondamentale per la riuscita del processo di ricambio.

I dipendenti dell'impresa saranno coinvolti nel processo di successione poiché da esso potranno derivare sostanziali cambiamenti relativi alla permanenza in azienda, alla possibilità di avanzamento di carriera ed alla continuità del processo aziendale. I lavoratori rappresentano la congiunzione tra vecchio e nuovo imprenditore, conservano i valori trasmessi dal vecchio imprenditore e imparano a convivere con le motivazioni e le idee del nuovo.

I manager dell'impresa, semmai siano presenti, possono rappresentare sia un fattore di sostegno che di resistenza al ricambio generazionale. Infatti, spesso i dirigenti, se presenti, possono ricoprire il ruolo di mentore o affiancare il successore, a sostegno della sua crescita professionale. Al tempo stesso, però, possono verificarsi situazioni conflittuali collegate alle ambizioni professionali dei dirigenti all'interno dell'impresa ed alla bassa legittimazione riconosciuta al successore.⁶⁰

Gli altri stakeholder, ovvero i clienti, i fornitori e gli istituti finanziari sono direttamente coinvolti ed interessati alle future scelte in termini di ricambio generazionale. Infatti, molte delle relazioni esistenti si basano su fattori fiduciari e sulla capacità dell'imprenditore di gestire efficientemente ed efficacemente l'impresa. Nelle imprese familiari, solitamente, i rapporti contrattuali con i clienti e i fornitori principali, e con i finanziatori sono tenuti e consolidati proprio dall'imprenditore. Di conseguenza anche gli stakeholder necessitano di essere tenuti in considerazione nella

60 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

programmazione e gestione del ricambio generazionale, con l'obiettivo di evitare situazioni di perdita di fiducia nei confronti dell'impresa.⁶¹

La successione nelle imprese familiari ha un forte impatto su tutti coloro che lavorano, investono tempo e competenze, hanno prospettive e manifestano desideri legati all'attività di impresa. Il fondatore, la famiglia e tutti gli stakeholder, quindi, devono sviluppare una comune visione della successione e condividere le modalità di intervento e gli obiettivi.

2. La gestione del cambiamento

Qualsiasi cambiamento imposto ad un sistema aziendale implica la probabilità del sorgere di una o più forme di resistenza. Il ricambio generazionale può essere considerato come uno shock organizzativo che, come tale, deve essere gestito per la sua positiva conclusione.⁶²

Le resistenze generate dal cambiamento non sono considerate come fattori da eliminare o contenere, ma da gestire ed utilizzare al fine di giungere ad un nuovo stato di equilibrio organizzativo ottimale. Infatti, è generalmente accettata la considerazione che sia la “cultura del cambiamento ciò che consente la continuità, attraverso la creazione ed il mantenimento delle condizioni di sopravvivenza del sistema aziendale nel suo complesso”.⁶³

L'impresa familiare risulta, inoltre, particolarmente soggetta alle minacce del cambiamento, e molto meno alle sue opportunità, soprattutto se la sua organizzazione non è ben strutturata e professionale.

In passato è stato proposto di analizzare la questione della resistenza, intesa come attitudine individuale nel mantenere inalterata la struttura di un sistema, con riferimento alla fase del ricambio generazionale nelle imprese familiari, attraverso quattro prospettive:⁶⁴

61 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

62 Cfr. Schillaci C. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli: Torino.

63 Op. cit. Modica M. (1995), *Continuità, ricambio generazionale e cambiamento organizzativo*, in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè: Milano.

64 Cfr. Handler W.C., Kram K.E. (1988), *Succession in family firms: the problem of resistance*, Family Business

1. punto di vista individuale: fattori psicologici del fondatore dell'azienda familiare;
2. punto di vista del gruppo: grado di interazione tra sistema-famiglia e sistema-impresa;
3. punto di vista dell'organizzazione: modalità attraverso le quali la struttura organizzativa risulta essere influenzata dalle relazioni che si instaurano tra i poteri del proprietario e lo sviluppo dell'organizzazione stessa;
4. punto di vista ambientale: l'impatto dell'ambiente sull'impresa.

In poche parole, i fattori che influiscono sulla resistenza nella successione non sono solo di carattere individuale, ma si tratta di considerare anche le dinamiche che si manifestano tra membri della famiglia e dell'impresa, la struttura organizzativa e l'impatto dell'ambiente sull'impresa. Quindi, risulta necessario progettare il cambiamento tenendo conto dei vincoli del passato, ma soprattutto individuando le opportune forme di coinvolgimento dell'organismo personale aziendale e di tutti gli attori direttamente o indirettamente coinvolti.⁶⁵

Il grado di resistenza che si evidenzia nel ricambio generazionale viene influenzato dalle relazioni che si manifestano tra le caratteristiche individuali del fondatore dell'impresa, come il rifiuto a ritirarsi o ad affrontare la successione, e altre variabili. Queste ultime sono legate in primo luogo alla salute dell'imprenditore, che può determinarne la lunga permanenza o il veloce ritiro, ed alla sua capacità o meno, di separarsi dall'azienda, impiegando il proprio tempo anche lontano dagli affari della sua impresa, delegando responsabilità agli altri individui coinvolti nell'organizzazione. Inoltre, l'imprenditore sarà più o meno facilitato in relazione al fatto che abbia altri interessi che desidera perseguire a seguito del suo ritiro. Il grado di tensione durante il processo potrà essere ridotto attraverso una fase di autoriflessione, consapevolezza, da parte del fondatore, circa la questione della successione che potrà avvenire anche tramite soggetti esterni in relazione a problematiche di natura legale e fiscale

Review, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

65 Cfr. Modica M. (1995), *Continuità, ricambio generazionale e cambiamento organizzativo*, in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè: Milano.

relativamente al trasferimento della proprietà.⁶⁶

Con riferimento alle dinamiche tra i membri della famiglia e l'impresa, un'elevata comunicazione e fiducia tra sistema-famiglia e sistema-impresa favorisce la successione, in caso contrario si avrà una chiusura verso l'argomento che, se prolungata, genererà pesanti problemi.

A livello organizzativo, la cultura e la struttura organizzativa diffuse all'interno dell'impresa influenzano la successione. Se il cambiamento è concepito come un momento di apprendimento e non come una minaccia, la resistenza sarà minima.

A livello ambientale, infine, un peso importate rivestono anche l'instabilità, l'inquietudine dell'ambiente che circonda e attraversa l'impresa, l'onerosità dell'operazione, la scarsità o meno delle risorse, le competenze professionali richieste al successore e il grado di complessità delle informazioni che influenzeranno positivamente o negativamente la successione.

Le quattro prospettive, quindi, sono tra loro interconnesse, si influenzano a vicenda ed influenzano anche il buon esito della successione, sebbene non riducano completamente il rischio di resistenze.

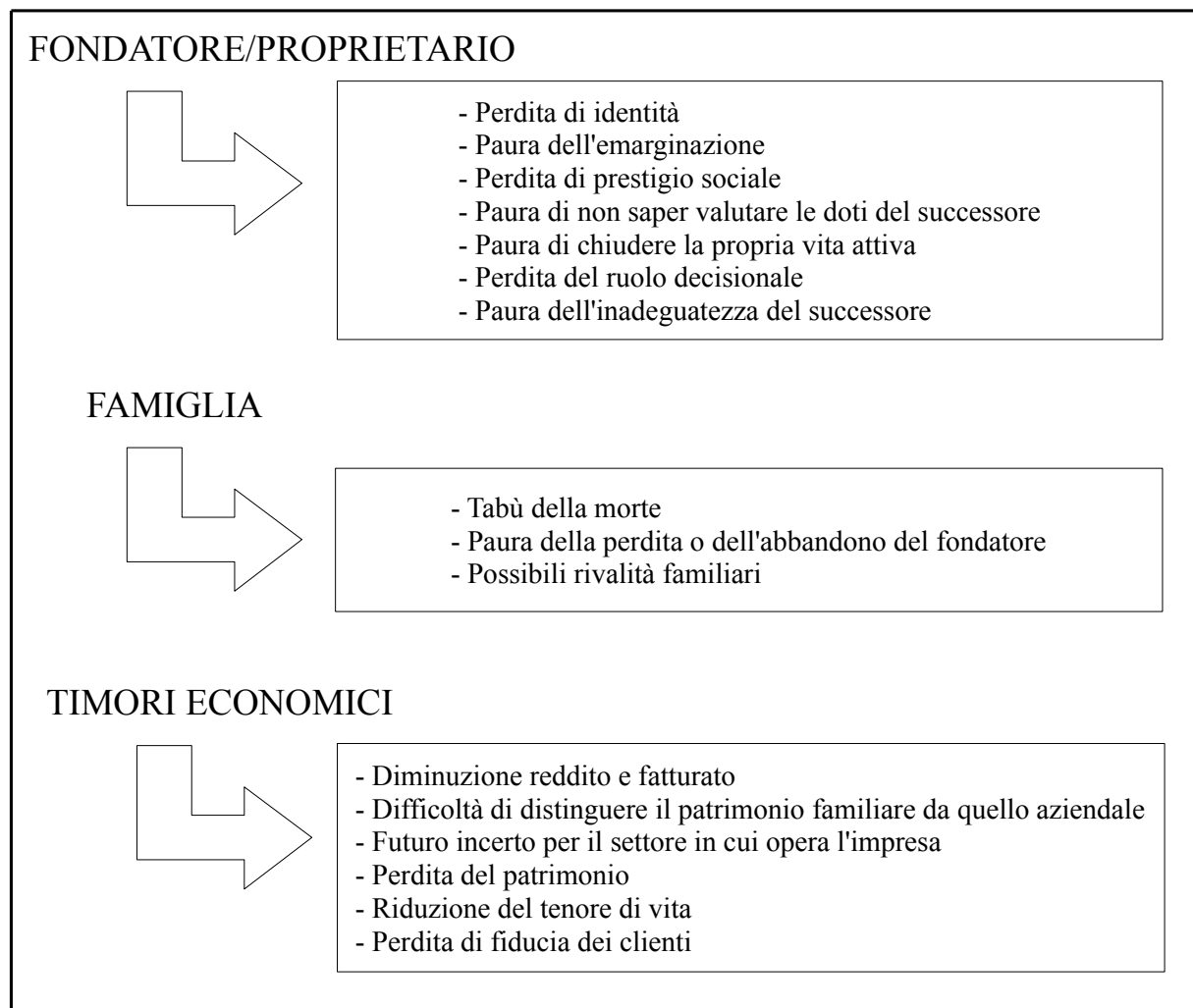
Riepilogando, come si può vedere anche in figura 1, le problematiche possono riguardare:⁶⁷

- ◆ il fondatore (o il proprietario se non si tratta del primo passaggio generazionale), con tutta una serie di problematiche che riguardano l'impatto psicologico che la trasmissione dell'azienda e del potere ha sulla sua persona;
- ◆ la famiglia, le cui problematiche riguardano la difficoltà di affrontare il tema del ricambio generazionale con sufficiente tranquillità e naturalezza, senza il timore di ferire chi è a capo dell'impresa;
- ◆ timori economici in genere, che mettono in dubbio la capacità dell'azienda di sopravvivere al ricambio generazionale, o comunque di mantenere la quota di mercato che è riuscita a conquistare e a difendere nel corso degli anni.

66 Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

67 Cfr. Handler W.C., Kram K.E. (1988), *Succession in family firms: the problem of resistance*, *Family Business Review*, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

Figura 1: *Gli ostacoli alla successione*



Fonte: Ns. elaborazioni su Handler W.C., Kram K.E. (1988), Succession in family firms: the problem of resitance, Family Business Review.

Le strategie di mobilitazione, nel ricambio generazionale, si distinguono in:⁶⁸

- mobilitazione del fondatore;
- mobilitazione della famiglia;
- mobilitazione del personale;
- mobilitazione degli stakeholder.

⁶⁸ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale, FrancoAngeli: Milano.

Le azioni di mobilitazione del fondatore sono:

- aiutare il fondatore a sviluppare una rete di supporto per tutti gli individui affinché questi possano ampliare e diffondere conoscenza;
- porre attenzione nel fissare i tempi entro i quali realizzare il passaggio di proprietà, facendo riferimento all'importanza che il fondatore ripone nella sua permanenza al controllo;
- innalzare, accrescere la sensibilità della famiglia ai bisogni del fondatore;
- aiutare il fondatore a definire un ruolo futuro che lo motiverà ad uscire dal suo attuale coinvolgimento nella gestione.

Le azioni di mobilitazione della famiglia sono:

- aiutare il fondatore e la sua famiglia a sviluppare una visione condivisa del futuro dell'impresa;
- aiutare il fondatore e la famiglia a comprendere di quali consigli effettivamente necessitano per affrontare questa delicata fase aziendale;
- organizzare incontri tra i vari membri della famiglia che permettano loro di discutere sul valore e sulle aspettative del business attuale e di altri futuri affari.

Le azioni di mobilitazione del personale sono:

- incentivare alla pianificazione della successione i manager esattamente come avviene per il fondatore;
- definire compiti e coinvolgere i manager nello sviluppo del piano di successione, anche attraverso ricompense.

L'azione di mobilitazione degli stakeholder, infine, prevede la selezione di un appropriato staff di direzione che sia in grado di operare salvaguardando gli interessi degli stakeholder.

La letteratura suggerisce che le relazioni familiari giocano un ruolo molto importante nel ricambio generazionale. L'impatto delle relazioni familiari sul processo di successione e sull'addestramento del successore viene mediato da due fattori: l'impegno familiare nell'attività dell'impresa e la qualità delle relazioni tra fondatore e successore.⁶⁹

⁶⁹ Cfr. Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.

L'impegno della famiglia nell'attività dell'impresa, si riferisce al grado con cui la famiglia proprietaria si è dedicata al coinvolgimento della nuova generazione nella proprietà o nella gestione dell'impresa. Famiglie con un'elevata dedizione ed impegno, vedono l'impresa come una continua eredità nella quale sono incorporate le tradizioni, l'identità e la cultura familiari.

La caratteristica distintiva di famiglie con elevato impegno nel loro business consiste nella trasmissione da parte dei genitori ai figli di un forte senso di empatia per l'attività d'impresa e per il suo futuro. Assicurare la vitalità dell'azienda a lungo termine, per queste famiglie è un obiettivo primario. Tali famiglie sono spesso orientate al sacrificio, rinunciano a benefici personali per la prosperità di lungo termine del business e hanno ben chiari i vantaggi che desiderano ottenere con l'attività dell'impresa nel lungo termine.⁷⁰

Particolare importanza assume la necessità di gestire il cambiamento, o meglio, i cambiamenti che il processo di ricambio generazionale inevitabilmente comporta negli equilibri aziendali e familiari. Il ricambio generazionale implica una prospettiva temporale di medio e lungo termine. Come già accennato, la sua pianificazione diviene quindi essenziale, soprattutto per verificare l'adeguatezza delle scelte e, in caso contrario, di intervenire per risolvere i problemi nel frattempo emersi. Questo si traduce nell'analisi e nella comprensione periodica dello stato di transizione dell'impresa familiare, che prende avvio con l'entrata in azienda del successore e con le scelte gestionali conseguenti e, infine, prosegue con la valutazione di come l'organizzazione e l'ambiente hanno reagito ai cambiamenti.

Schillaci individua un modello di analisi della transizione imprenditoriale nelle imprese familiari, il quale prevede quattro fasi:⁷¹

1. la prima detta diagnostica, nella quale l'organo imprenditoriale attuale o, se assente, altri soggetti rilevanti acquisiscono consapevolezza degli eventi destabilizzanti e della necessità di intervenire;
2. la seconda detta programmatica, nella quale si individua il futuro desiderato del

70 Cfr. Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli: Milano.

71 Cfr. Schillaci C. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli: Torino.

sistema e i correlati obiettivi. È durante tale fase che si individuano le modifiche che dovrebbero consentire di ricreare nuove condizioni di equilibrio nell'impresa. A questo punto, assume particolare importanza la capacità di risposta al cambiamento delle diverse parti del sistema, che dipenderà dalla velocità ed intensità del cambiamento stesso;

3. la terza detta operativa, nella quale gli obiettivi sono tradotti in piani di azione che consentono di gestire la delicata e complessa transizione tra il presente e il futuro. In questa fase, è importante individuare la modalità partecipativa al processo del cambiamento che potrà essere accentrata o decentrata. Nella prima si avrà un sistema di tipo autoritario in cui il vertice definisce e comunica le decisioni. Il beneficio è legato alla velocità del processo decisionale, anche se rischia di accrescere la resistenza organizzativa. La modalità decentrata, invece, prevede maggiore collaborazione tra i diversi soggetti interessati e quindi una maggiore interazione tra i diversi organi: questa è la modalità più utilizzata. Rispetto alla modalità accentrata, la maggiore partecipazione, pur rallentando il processo decisionale, può permettere di ridurre l'intensità delle resistenze;
4. la quarta e ultima fase è detta valutativa e a questo punto si verifica la validità e la congruenza del cambiamento. Le azioni intraprese nelle fasi precedenti sono oggetto di analisi al fine di valutarne l'efficacia. Nel caso in cui le scelte non abbiano condotto ai risultati sperati, sarà necessario riavviare il processo decisionale, rettificando e/o integrando le azioni intraprese.

In ogni caso, va tenuto ben presente che, nel processo di successione, un ruolo molto importante è assunto dal percorso di crescita del successore.

3. Il percorso di crescita personale e professionale del successore

Prima di prendere il posto dell'imprenditore uscente o del fondatore, il successore deve aver superato tutte le tappe del percorso di formazione. In generale, i genitori educano l'erede e futuro successore, fin da piccolo, insegnandogli lo spirito di sacrificio, la passione per il lavoro, il desiderio di far crescere l'azienda di famiglia, l'onestà.⁷²

⁷² Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

Ma ciò non è sufficiente, in quanto l'attività di formazione del successore si spinge ben oltre i condizionamenti familiari. Molto spesso, infatti, la famiglia prevede che il successore non solo posseda una formazione universitaria, ma abbia anche frequentato corsi di specializzazione post-laurea e conosca le lingue straniere.

In realtà, il successore dovrebbe venire preparato in modo da poter far fronte, oltre alle necessità personali, anche ai bisogni specifici dell'azienda. Per questo motivo, è possibile individuare alcuni principi su cui dovrebbe basarsi l'entrata in azienda del successore:⁷³

- chiedere ad esso di fare prima di tutto una qualche esperienza al di fuori dell'azienda familiare;
- assegnare al successore, al momento della sua entrata in azienda, una mansione ben precisa e di effettiva utilità per l'azienda;
- individuare qualcuno, che non sia un parente, a cui affidare la funzione di affiancare il successore, insegnandogli il necessario e giudicando il suo rendimento.

3.1. L'esperienza in altre aziende

L'esperienza in altre aziende presenta diversi vantaggi, sia per l'impresa che per il successore. Il futuro successore, quindi, una volta terminati gli studi, dovrebbe cercare un'occupazione in un'altra azienda. Egli dovrebbe rimanere in questa azienda il tempo necessario per essere promosso una o due volte, dovrebbe avere l'occasione di cambiare più funzioni aziendali ed arrivare a livelli di responsabilità tali per cui possa provare a realizzare le sue idee personali. Non conta la mansione che svolge; sia che lavori nel settore vendite, o in quello della produzione, o nel settore di ricerche di mercato, o in quello della gestione del personale, si tratta pur sempre di occasioni per acquisire competenze che possono essere in futuro utili nell'azienda di famiglia. Non ha importanza se il lavoro verrà svolto in un'impresa che opera nello stesso settore di mercato dell'azienda di famiglia o in un altro settore. In entrambi i casi si hanno conseguenze positive.

73 Cfr. Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli: Milano.

L'esperienza acquisita in un'azienda che opera nello stesso settore dell'impresa di famiglia, ad esempio, risulterà più direttamente e più rapidamente applicabile all'azienda familiare. In genere, però, è molto difficile che l'esperienza di lavoro si svolga in maniera costruttiva in un'azienda concorrente, in quanto, quest'ultima avrà il timore di svelare il proprio know-how o di perdere parte di quel patrimonio intangibile sul quale si basa il proprio vantaggio competitivo.⁷⁴

D'altra parte, invece, l'esperienza acquisita in un'azienda che opera in un settore di mercato diverso serve ad allargare le prospettive e fornisce tutta una serie di nuovi strumenti con cui affrontare i problemi imprenditoriali.

Invece, quello che è veramente importante è il fatto che si dovrebbe entrare in un'azienda dalle dimensioni significativamente più grandi di quelle dell'azienda di famiglia. In questo modo il successore si prepara adeguatamente ad affrontare una realtà molto più complessa e difficile di quella attualmente rappresentata dall'impresa familiare.

Tra i vantaggi che questa esperienza presenta, si possono trovare:⁷⁵

- il fatto che l'interessato impari a valutare il proprio valore in termini di retribuzione riconosciutagli dal mercato;
- il fatto che impari ad identificare la propria professionalità indipendentemente dall'azienda di famiglia;
- il fatto che possa fare tutta una serie di errori dovuti all'inesperienza lontano dagli occhi imbarazzanti del fondatore, del resto della famiglia e dei futuri dipendenti e colleghi, sviluppando in questo modo la propria esperienza e la consapevolezza del proprio valore, soprattutto perché è cosciente di essere stato promosso solo per i suoi meriti;
- il fatto che l'interessato impari in questo modo che la realtà delle altre imprese non è certo più facile di quella dell'azienda di famiglia.

Un'esperienza di questo tipo, come già anticipato, risulta utile anche per l'azienda. Il successore, infatti, ha la possibilità di:

- entrare in contatto con dirigenti capaci che, in futuro, potrà assumere nella

⁷⁴ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

⁷⁵ Cfr. Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli: Milano.

propria impresa;

- conoscere mercati diversi, concorrenti diversi e diverse strategie;
- allargare la sua visione del mondo e affinare la sua capacità di individuare anche le opportunità di mercato più nascoste.

L'esperienza acquisita in un'altra azienda rappresenta, quindi, il miglior biglietto da visita.

3.2. L'assegnazione di una mansione ben precisa

Una volta che il figlio sia ritornato nell'impresa di famiglia, avrà bisogno di un adeguato addestramento. In genere, appaiono particolarmente appropriate le mansioni di direttore del settore vendite o, comunque, incarichi a livello esecutivo con prospettiva di sviluppo in mansioni di supervisione. Le posizioni rientranti in quelle di staff, come quella di assistente al presidente, appaiono meno adeguate perché non offrono al successore delle responsabilità precise.

Di solito si evita, anche, la creazione di un'apposita mansione da affidare al successore solo per garantire il suo posizionamento all'interno dell'azienda, quindi dovrebbe essergli assegnata una mansione reale, di cui l'impresa ha veramente bisogno. Una delle migliori soluzioni potrebbe essere quella di far trascorrere al successore un periodo di lavoro, a rotazione, in ognuna delle diverse aree funzionali, o settori, in modo tale da fargli conoscere appieno ogni aspetto dell'attività aziendale.⁷⁶

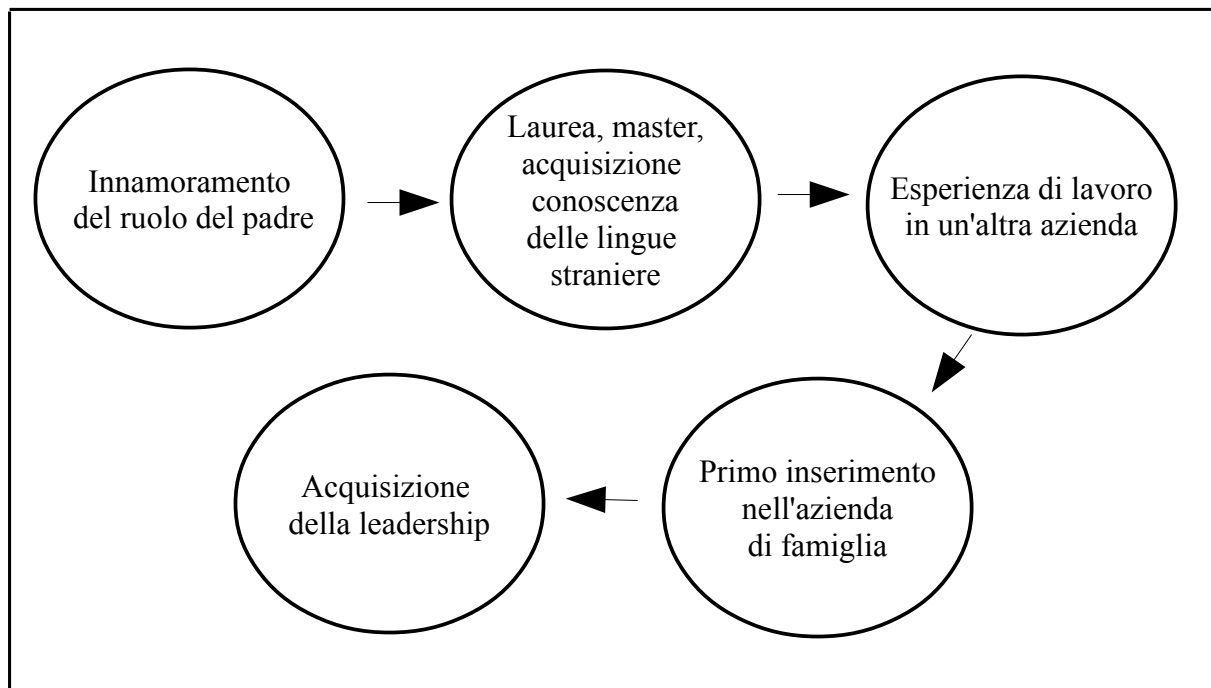
Con il tempo, al successore dovrebbe essere assicurata una maggiore autonomia, magari assegnandogli la responsabilità di creare una nuova zona commerciale, aprendo un nuovo negozio o mettendolo a capo di uno stabilimento.⁷⁷

L'assegnazione di questi compiti e responsabilità è ritenuta opportuna in quanto il successore non può fin dal primo giorno assumere pienamente la leadership e svolgere tutte le funzioni che prima erano proprie del fondatore.

⁷⁶ Tratto da personale intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

⁷⁷ Cfr. Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli: Milano.

Figura 2: *Percorso di formazione del successore*



Fonte: Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

3.3. Lavorare affiancato da un esperto

Un esperto ben scelto, ovvero un dirigente che non sia un membro della famiglia e che abbia molte esperienze aziendali, può insegnare tanto al successore, sia in ordine alle competenze che deve avere un dirigente sia in ordine alla realtà dell'azienda. La situazione ideale è quella in cui tale esperto sia anche consigliere e uomo di fiducia dell'imprenditore, come un dirigente superiore responsabile delle attività più cruciali dell'azienda e la cui fiducia sia certa.⁷⁸

Nel caso in cui, ad esempio, il fondatore gestisca direttamente le vendite ed il marketing, questo dirigente potrebbe occuparsi della produzione e dei problemi finanziari. Generalmente il dirigente finisce con l'interessarsi di quelle attività per cui l'imprenditore non è particolarmente portato. Questa caratteristica è utile in quanto aiuta il successore ad acquisire una visione più completa della realtà aziendale di quella che riceverebbe solo dal fondatore.

⁷⁸ Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

Dal momento che questo dirigente e consigliere è una persona di fiducia, la sicurezza del suo posto di lavoro non dovrebbe essere mai messo in discussione. Questa è una condizione necessaria affinché la sua funzione educativa abbia successo.⁷⁹

Da questo dirigente il successore dovrebbe apprendere come si gestiscono le persone, come si gestisce il proprio tempo nonché tutta una serie di importanti principi aziendali. Per poter imparare tutto questo è necessario un periodo di tempo che va dai tre ai cinque anni.

Superata la fase critica dell'inserimento, il successore dovrebbe possedere le capacità gestionali tali da liberarsi dalla guida del suo tutor e ricoprire il ruolo che gli è stato attribuito, ovvero quello di leader della sua impresa, avendo maturato la consapevolezza delle difficoltà e delle responsabilità che ciò comporta.⁸⁰

Tuttavia, può accadere che l'azienda perda prima del previsto la guida del suo fondatore, ad esempio a causa del suo decesso improvviso; in questo caso, se il successore è ancora troppo giovane e non ha completato il suo percorso formativo, è utile attribuire temporaneamente la gestione aziendale ad un manager professionista non appartenente alla famiglia che prende il nome di “temporary manager”. Il ricorso ad un manager esterno consente al successore di avere tutto il tempo per acquisire la maturità, le competenze e le conoscenze necessarie per assumere le redini dell'impresa. Le varie funzioni e i ruoli svolti dal temporary manager verranno analizzati nello specifico nel proseguo dell'elaborato.

79 Cfr. Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli: Milano.

80 Cfr. Dell'Atti A. (2007), *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore: Bari.

CAPITOLO III

L'INTERVENTO DI SOGGETTI ESTERNI ALLA FAMIGLIA NEL RICAMBIO GENERAZIONALE: IL TEMPORARY MANAGER

1. La nascita di un nuovo servizio: il temporary management

Il servizio di temporary management può risultare prezioso per assicurare alle imprese una direzione di livello adeguato alle difficoltà dei problemi gestionali da affrontare, perché vi sono situazioni in cui le imprese sono temporaneamente nell'impossibilità di far fronte da sole, con gli uomini e gli strumenti direzionali di cui dispongono o possono disporre, ai loro fabbisogni di management con la necessaria tempestività, ossia si trovano di fronte alla necessità di colmare un temporaneo divario o gap fra “qualità effettiva” e “qualità necessaria” della direzione.⁸¹

Il temporary management, quindi, è una pratica gestionale e di business, che consiste nell'affidamento temporaneo della gestione dell'impresa, di una sua parte o di un progetto, a manager altamente qualificati e motivati, al fine di acquisire, per un tempo definito, le competenze necessarie per rispondere ad una particolare necessità, senza necessariamente farsi carico di costi fissi o di dover modificare stabilmente i propri assetti organizzativi.⁸²

Gli interventi di temporary management vengono normalmente classificati in cinque macro categorie:⁸³

1. management transitorio, in cui l'intervento è richiesto per la copertura di improvvisi e non previsti vuoti manageriali;
2. gestione di progetti specifici;
3. gestione di crisi aziendali vere e proprie;

81 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

82 Cfr. Quarta M. (2010), *Soluzione temporary management*, FrancoAngeli: Milano.

83 Cfr. Serio L., Capucci U. (2006), *La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita, Il dirigente come leader: ruolo e competenze per l'innovazione e l'internazionalizzazione*, Fondirigenti Avviso 2006 – Piani Formativi Condivisi – FDIR 149.

4. management delle competenze, ovvero necessità di introdurre in azienda, in tempi brevi e con la massima efficacia, nuovi strumenti e nuove modalità di lavoro;
5. gestione del cambiamento.

Gli elementi che caratterizzano il servizio di temporary management sono molteplici e possono essere così descritti:⁸⁴

- gestione di un'impresa per un periodo limitato di tempo, variabile da uno a due anni. Gestione significa che il temporary manager assume in azienda le responsabilità gestionali: cioè prende le decisioni e gestisce le risorse umane e finanziarie, per raggiungere gli obiettivi prestabiliti;
- gestione di un'impresa che ha bisogno di un intervento rapido che elimini in tempi brevi le cause dei problemi, ristabilendo le condizioni di equilibrio economico-finanziario. I problemi, gravi o transitori, sono la crisi con necessità di ristrutturazione, la riorganizzazione dell'impresa, la successione dell'imprenditore, la gestione temporanea dell'impresa che si trova in mancanza di direzione, la gestione di un processo di chiusura di un'attività, il decollo di nuove attività imprenditoriali;
- impiego di manager con esperienza di direzione generale, che operano con il supporto di una struttura che garantisce elevati livelli di qualità degli interventi. Qualità che nel campo del temporary management vuol dire sostanzialmente raggiungimento degli obiettivi prestabiliti;
- remunerazione del temporary manager collegata al raggiungimento degli obiettivi: una parte fissa, e una parte variabile erogata in base ai risultati. Questo aspetto rende particolarmente interessante il servizio poiché, oltre a dimostrare imprenditorialità, rappresenta una garanzia aggiuntiva dell'effettivo impegno del temporary manager. In questo modo il temporary management si differenzia dalla consulenza, che non può essere remunerata sulla base del raggiungimento degli obiettivi dato che non è responsabile della gestione;
- ristabilimento nei casi di crisi o di riorganizzazione delle condizioni di

⁸⁴ Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

equilibrio economico-finanziario e competitivo, che significa riportare in positivo i conti dell'azienda, eliminando le inefficienze e gli sprechi, allontanando il personale inefficiente, riducendo le scorte, rinegoziando i termini di pagamento con i fornitori, riducendo l'esposizione verso i clienti, e così via: cioè svolgere tutte le attività tipiche di una gestione operativa efficace ed efficiente. L'azione di risanamento non è sufficiente ma diventa fondamentale per creare le premesse per lo sviluppo futuro. Il temporary manager deve quindi porre le basi affinché le condizioni organizzative, umane, strategiche e finanziarie migliorino e garantiscano la crescita futura;

- individuazione del successore, ovvero della persona che sostituirà il temporary manager al termine del periodo concordato: il figlio dell'imprenditore oppure un manager presente in azienda o ricercato sul mercato.

I problemi che possono essere affrontati tramite il temporary management sono sempre esistiti e hanno tutti una costante: la complessità del problema e l'urgenza della sua soluzione. In altre parole, ci si trova di fronte a situazioni di discontinuità che richiedono una gestione diversa da quella utilizzata fino a quel momento e risorse manageriali adeguate, che sappiano operare in situazioni di difficoltà, che si esprimano meglio quando devono dare risultati in un breve periodo di tempo.

Di solito i canali preferenziali per affrontare questi problemi sono il commercialista, il consulente di fiducia oppure l'amico imprenditore o manager. A questi soggetti l'imprenditore chiede soprattutto d'indicargli persone conosciute, a cui illustrare i problemi e a cui chiedere un aiuto. Si tratta di persone della massima fiducia e, ovviamente, ritenute capaci di risolvere il problema.

Così come questi tipi di problemi anche il temporary management è sempre esistito, ma senza una etichetta esplicita e, soprattutto, senza una formalizzazione del servizio e un'organizzazione capace di effettuare più interventi contemporaneamente, di fornire le professionalità più adatte e il supporto di specialisti nelle diverse aree funzionali, tenendo allo stesso tempo sotto controllo la qualità del servizio fornito.⁸⁵

85 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

Nel nostro Paese, il temporary management è un servizio abbastanza recente e poiché se ne ha ancora una conoscenza ridotta, è facile incorrere in diversi luoghi comuni e falsi miti che possono rappresentare un fattore di ritardo e di rallentamento della sua crescita nel mercato.⁸⁶

Spesso, infatti, si confonde il servizio di temporary management con il servizio di consulenza aziendale. Il consulente, però, è una persona che, avendo accertata esperienza e pratica in una materia, consiglia e assiste il proprio cliente nello svolgimento di atti, fornisce informazioni e pareri. Il compito del consulente è quindi, una volta acquisiti gli elementi che il cliente possiede già, di aggiungervi quei fattori della sua competenza, conoscenza e professionalità che possano favorire gli sviluppi nel senso desiderato; in questo contesto è fondamentale il rapporto di fiducia tra il committente e il soggetto che fornisce consulenza.⁸⁷

A differenza, il temporary manager è una persona alla quale si richiedono doti non comuni: lealtà verso l'azienda cliente, gusto di confrontarsi con situazioni complesse, esperienza di direzione generale in imprese di differenti dimensioni, capacità di creare consenso e di motivare le persone e, soprattutto, determinazione e rapidità nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.⁸⁸

In effetti, il temporary manager è l'attuatore di un progetto specifico quindi fa, agisce, è operativo e, altro aspetto da non trascurare, deve sapersi rendere inutile il più presto possibile. Il temporary manager, per attuare questi progetti di cambiamento, di crescita, di ottimizzazione, di gestione, assume delle responsabilità con forte potere decisionale, le famose deleghe, senza le quali ogni azione diventa impossibile e viene vanificato il ricorso stesso alla sua figura. Il servizio di temporary management, quindi, è un'attività che richiede competenze e motivazioni diverse da quelle che solitamente identificano le prestazioni offerte dalla consulenza aziendale.⁸⁹

86 Cfr. Quarta M. (2010), Soluzione temporary management, FrancoAngeli: Milano.

87 Cfr. Oberegelsbacher G.A. (2012), Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management, Ipsoa: Milano.

88 Cfr. Vergani A. (1991), Contract manager, FrancoAngeli: Milano.

89 Cfr. Oberegelsbacher G.A. (2012), Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management, Ipsoa: Milano.

2. Il funzionamento operativo del temporary management

In modo schematico, il servizio di temporary management si caratterizza in tre fasi:⁹⁰

1. il primo contatto con l'azienda;
2. il check-up e il piano di intervento;
3. la gestione dell'azienda.

Ognuna di queste fasi è caratterizzata da contenuti e modalità differenti che verranno di seguito analizzate.

2.1. Il primo contatto con l'azienda

Per l'imprenditore e per il temporary manager il primo contatto rappresenta la fase più critica dell'intero processo.

Un primo aspetto riguarda l'imprenditore che deve valutare se dare fiducia alla persona che ha interpellato, verificare la sua professionalità, cioè la sua capacità di risolvere il problema, e la sua lealtà verso l'azienda. A sua volta, il temporary manager deve capire se da parte dell'imprenditore esiste realmente la volontà di effettuare l'intervento, se questo è veramente necessario e se è possibile creare un positivo rapporto di collaborazione.⁹¹

Un altro aspetto importante del primo contatto è rappresentato dall'individuazione e dalla comprensione del problema da risolvere. Durante i primi incontri l'imprenditore espone i problemi e le loro cause.

Per facilitare l'individuazione delle linee di intervento più adeguate, è necessario che l'imprenditore, quando decida di dare fiducia al temporary manager, esprima verso di lui la massima apertura. Questo significa che non deve nascondere i fatti e che deve cercare di spiegare anche quello che gli può sembrare ovvio.

Un efficace avvio dell'intervento richiede la massima corrispondenza tra problemi dichiarati e problemi reali. Per facilitarla, il temporary manager deve avere una notevole pazienza nell'ascoltare, abilità e sensibilità nel domandare, tempestività nell'approfondire aspetti appena accennati.⁹²

⁹⁰ Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

⁹¹ Tratto da personale intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, *Executive temporary manager*.

⁹² Cfr. Quarta M. (2010), *Soluzione temporary management*, FrancoAngeli: Milano.

Un ulteriore aspetto riguarda il quando rivolgersi ad un temporary manager, il che dipende dall'urgenza della soluzione del problema.

Nel caso di improvvisa mancanza di direzione generale, ad esempio, non bisogna perdere tempo e occorre impiegare tutti i canali informativi disponibili, come colleghi imprenditori, amici manager, commercialisti, società di temporary management, e così via.

Nel caso di crisi con necessità di risanamento bisogna agire con ancora maggiore tempestività, perché il tempo perso può essere fatale per la sopravvivenza dell'impresa. Nei casi di decollo di una nuova attività l'imprenditore si muove di solito con un certo anticipo quindi è possibile affrontare il problema in modo graduale.

Infine, nei casi di successione o di riorganizzazione, il motivo che spinge l'imprenditore a contattare risorse esterne dipende dai momenti in cui egli, per svariati motivi, è sensibile al problema. Soprattutto nei casi di successione, la maggiore sensibilità può dipendere dal fatto che siano stati risolti i problemi urgenti e la relativa tranquillità nella gestione porti l'imprenditore a riflettere sul futuro dell'impresa. In questi momenti di sensibilità e di tranquillità è necessario muoversi con rapidità, contattando chi è in grado di risolvere il problema. In caso contrario, trascorso questo momento di consapevolezza, i problemi quotidiani e marginali riprendono il sopravvento su quelli importanti, la cui soluzione è invece vitale per l'impresa.⁹³

Il ruolo del temporary manager nel passaggio generazionale è sostanzialmente quello di fungere da “ponte” tra il fondatore e il successore. Spesso infatti tra le due generazioni non c'è dialogo, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e il padre scredita il figlio dinnanzi agli stakeholder o pretende troppo da quest'ultimo. È un continuo “salotto” tra il fondatore, il successore e il temporary manager.⁹⁴

Superati, quindi, gli ostacoli del primo contatto, si entra nel vivo della questione, ovvero si reperiscono le informazioni che servono per capire il problema ed individuare la soluzione più adatta.

Per valutare se e come intervenire, nel corso dei primi contatti è fondamentale che emergano i punti critici dell'impresa. Alcune volte la situazione è molto compromessa

93 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

94 Tratto da personale intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, *Executive temporary manager*.

e ci si rende subito conto che non esistono le condizioni per effettuare un intervento di temporary management.

Se invece l'esito dei primi contatti è positivo, cioè imprenditore e temporary manager condividono la decisione che si può procedere perché ci sono in azienda sufficienti margini per un efficace intervento, si passa alla fase del check-up.

2.2. Il check-up e il piano di intervento

Il temporary manager inizia di solito il suo intervento con il check-up aziendale, ovvero con l'analisi e la diagnosi dello stato di salute dell'impresa a livello economico-finanziario, organizzativo e competitivo. Il check-up serve per conoscere la realtà dell'impresa, per capire i suoi problemi e per valutare la fattibilità operativa e le modalità dell'intervento del temporary manager.

La maggior parte delle imprese vede nel check-up un valido momento di confronto e di partenza per la fase di gestione.

Gli obiettivi della fase di check-up sono:⁹⁵

- valutare lo stato di salute dell'azienda a livello economico-finanziario, competitivo e organizzativo;
- individuare i principali problemi esistenti, analizzarne le cause e formulare una diagnosi;
- valutare la fattibilità operativa e le principali modalità dell'intervento del temporary manager;
- definire le premesse a livello organizzativo, gestionale e finanziario che permettano il corretto svolgimento dell'intervento;
- mettere a punto un programma tattico di breve periodo per recuperare efficienza e una strategia di medio termine per garantire nel tempo un'adeguata redditività e un armonioso sviluppo dell'azienda.

Gli aspetti che vengono affrontati in questa fase sono un approfondimento e un ampliamento di quelli già trattati negli incontri iniziali. Questi aspetti vengono analizzati attraverso incontri con l'imprenditore e con i soggetti che ricoprono i ruoli

95 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

più importanti nell'organizzazione e, anche, mediante l'esame dei dati.

Affinché la fase di check-up abbia i risultati sperati è necessario che l'azienda metta a disposizione i dati necessari, senza problemi e con la dovuta rapidità. Dall'inizio del servizio di temporary management si deve quindi creare una stretta collaborazione tra l'impresa e le risorse che effettuano il check-up.

Il check-up è riassunto in un documento nel quale, per ogni area funzionale, vengono evidenziate le principali criticità individuate, le cause che le hanno determinate e i legami tra loro esistenti.

Per l'imprenditore e per l'azienda i principali benefici del check-up sono:⁹⁶

- ◆ disporre di una valutazione approfondita e articolata sullo stato di salute dell'impresa, svolta da un professionista esterno e confrontata con l'interno dell'azienda. Il professionista esterno, ovvero il temporary manager, proprio perché coinvolto nella gestione, esprime giudizi e valutazioni che non risentono e non sono condizionati dai problemi relazionali spesso presenti in azienda;
- ◆ disporre di un giudizio approfondito e motivato sulla possibilità e sulla opportunità di effettuare un intervento di temporary management. In alcuni casi, infatti, il temporary manager arriva alla conclusione che un suo intervento è realizzabile con estrema difficoltà, o addirittura irrealizzabile; altre volte, invece, può suggerire una soluzione definitiva che prevede l'inserimento a tempo indeterminato di un manager;
- ◆ disporre di un documento che, oltre a riportare le analisi svolte e la diagnosi, sintetizza le azioni da compiere e i diversi responsabili della loro realizzazione. Esso costituisce un punto di riferimento che, definito insieme alla proprietà e al management, rappresenta la direzione di marcia da seguire durante la fase di gestione.

2.3. La gestione dell'azienda

Come già accennato in precedenza è molto importante la costruzione di un rapporto di fiducia tra l'impresa e il temporary manager. Prima di tutto questa fiducia si costruisce

⁹⁶ Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

discutendo, in maniera schietta e approfondita, i risultati del check-up.

Concordato il piano di azione e verificata l'esistenza dei necessari presupposti organizzativi, gestionali e finanziari, si dà inizio alla gestione vera e propria. Questa fase coincide con l'ingresso in azienda del temporary manager e con l'assunzione da parte sua delle responsabilità gestionali.

Il primo passo da compiere è rappresentato dall'ufficializzazione dell'ingresso in azienda del temporary manager, radunando l'intero personale o almeno i dirigenti e tutti i quadri per comunicare loro il significato del ricorso al servizio di temporary management. Già in questa sede o in una immediatamente successiva viene presentato al personale il piano d'azione.⁹⁷

Sarà compito del temporary manager conquistare la collaborazione del personale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e saranno, soprattutto, i risultati delle sue prime decisioni a condizionare il proseguimento dell'intervento.

Nei primi mesi di gestione è importante:⁹⁸

- capire in fretta l'azienda, il suo modo di operare, la sua cultura, i suoi problemi e le loro cause interne ed esterne;
- individuare persone capaci, costruttive e disponibili al cambiamento;
- agire con rapidità coinvolgendo il personale, anche ai livelli operativi, e creando consenso intorno agli obiettivi prefissati;
- non sbagliare le prime decisioni in quanto è con esse che si inizia a costruire un rapporto di fiducia e di stima;
- allontanare quei collaboratori che non condividono la nuova strategia, che mantengono un atteggiamento favorevole ma non costruttivo, che ostacolano, che non sono pronti e capaci di imparare;
- creare un rapporto costruttivo e non competitivo e rivale con la proprietà;
- sdrammatizzare le situazioni anche quando sono difficili.

L'obiettivo del servizio di temporary management, quindi, è quello di risolvere i problemi dell'azienda attraverso la gestione e creare un management di qualità, capace di proseguire le iniziative intraprese e di gestire l'impresa secondo le modalità che il

⁹⁷ Cfr. Quarta M. (2010), Soluzione temporary management, FrancoAngeli: Milano.

⁹⁸ Cfr. Vergani A. (1991), Contract manager, FrancoAngeli: Milano.

temporary manager ha predisposto.

Pertanto, fin dall'inizio il temporary manager deve preoccuparsi di creare le premesse per lo sviluppo futuro dell'azienda. Egli deve, quindi, individuare i soggetti capaci di continuare sulla strada tracciata, idonei ad utilizzare e migliorare gli strumenti manageriali inseriti in azienda ed in grado di interpretarli e adattarli in base all'evoluzione dell'impresa.

Spesso il sostituto del temporary manager viene cercato, e anche individuato, all'interno dell'azienda: il figlio dell'imprenditore o un manager con potenzialità di direzione generale. Solo nel caso in cui questo non fosse possibile è necessario svolgere la ricerca all'esterno, in modo da garantire la continuità che il temporary manager ha contribuito a ridare all'impresa.

3. La figura del temporary manager

Il temporary manager è una professione dai contenuti particolarmente elevati e richiede manager dotati di particolari qualità professionali e personali. È una professione full-time, non un riempitivo alla ricerca di un lavoro e rappresenta la soluzione umana ad un problema di business e non viceversa.⁹⁹

Il temporary manager è un soggetto che ama la sfida insita nell'affrontare un problema complesso e risolverlo, come nel caso del Direttore Generale chiamato a confrontarsi con incarichi di tipo specialistico/funzionale, senza alcun problema di demotivazione o di accettazione dell'incarico. È un manager che vende know-how, che è ben pagato per questo e a cui non interessa più una carriera di tipo tradizionale, che ha già svolto con successo e a cui ha poco altro da chiedere.

Nei mercati più evoluti questo è il profilo tendenziale di un buon temporary manager:¹⁰⁰

- avere un'età compresa tra 45 e 55 anni;
- aver attraversato 5 cambiamenti di azienda con fino a 10 diversi ruoli ricoperti

⁹⁹ Tratto da personale intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

¹⁰⁰Cfr. Serio L., Capucci U. (2006) , La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita, Il dirigente come leader: ruolo e competenze per l'innovazione e l'internazionalizzazione, Fondirigenti Avviso 2006 – Piani Formativi Condivisi – FDIR 149.

durante la propria carriera;

- aver operato per oltre 20 anni come manager permanente;
- aver possibilmente già operato per oltre 3 anni come interim manager;
- essere consapevole di “vendere” know-how;
- non essere più interessato alla carriera intesa in senso tradizionale. È un manager che ha già operato la transizione dal concetto di status (legato alla concezione del dirigente tradizionale) al concetto di valore/contributo che si è capaci di fornire all’azienda cliente e che, svincolandosi definitivamente dal concetto di dirigenza, diviene capace di strutturarsi e pensare come un’azienda, attento e capace a gestire alcune leve basilari di successo, quali il marketing di se stesso, lo sviluppo attento di una propria rete di relazioni, l’auto-formazione costante.

Il temporary manager deve saper coniugare elevata competenza specifica sui problemi oggetto dell’intervento, preferibilmente sovra-dimensionata rispetto all’incarico e caratteristiche personali peculiari, quali:¹⁰¹

- motivazione a ricercare in ogni incarico una nuova sfida;
- rapidità di analisi e di valutazione, unite alla capacità di definire rapidamente piani operativi vincenti;
- attitudine a creare rapidamente un ambiente di lavoro motivante e a gestirlo attraverso l’esempio e il coinvolgimento operativo diretto;
- senso e valore del risultato, uniti ad una forte determinazione a raggiungere gli obiettivi concordati;
- forte coinvolgimento personale unito ad una grande capacità di lavoro;
- capacità di trasmettere know-how ed esperienza, che racchiude la capacità di gestire gruppi di lavoro, leadership e capacità di coaching e capacità di comunicazione;
- capacità di project management e di problem solving;
- forte senso etico.

101Cfr. Serio L., Capucci U. (2006) , La valorizzazione del management professionale nell’impresa minore in crescita, Il dirigente come leader: ruolo e competenze per l’innovazione e l’internazionalizzazione, Fondirigenti Avviso 2006 – Piani Formativi Condivisi – FDIR 149.

La figura del temporary manager può essere così definita: “il temporary manager è una risorsa che, operando con obiettivi, tempi e risorse programmati, è responsabile di far superare con successo all'azienda una discontinuità derivante dalla carenza di competenze manageriali e consentirle di riprendere su nuove basi consolidate il percorso del suo sviluppo”.¹⁰²

3.1. Criteri per definire la figura del temporary manager

Come la maggior parte delle definizioni, anche quella della figura del temporary manager risulta un po' troppo riduttiva.

Infatti, risulta necessario tenere in considerazione che alla definizione della figura del temporary manager concorrono anche:¹⁰³

- le caratteristiche manageriali di base;
- le caratteristiche manageriali specifiche;
- altre caratteristiche del temporary manager.

Per ottenere un profilo dettagliato del temporary manager, è utile definire il significato delle diverse caratteristiche.

3.1.1. Le caratteristiche manageriali di base

Le caratteristiche manageriali di base sono quelle la cui presenza ed intensità differenziano l'attività manageriale da quella delle altre figure professionali.

Tra le caratteristiche manageriali di base la competenza è una delle più importanti. Infatti, per la collocazione che il temporary manager assume nella gerarchia dell'azienda, la sua competenza deve essere soprattutto di natura gestionale, ovvero di direzione e di controllo.

Il temporary manager deve però possedere anche competenze relative a parti specifiche della gestione come quelle di gestione economica, di marketing e di programmazione e controllo.

Tali competenze non sono sufficienti a qualificare il profilo del temporary manager che

¹⁰²Op. cit. Vergani A. (1991), Contract manager, FrancoAngeli: Milano.

¹⁰³Cfr. Vergani A. (1991), Contract manager, FrancoAngeli: Milano.

deve comprendere anche altri aspetti, come:¹⁰⁴

- ◆ l'orientamento al risultato, cioè la capacità di orientare l'azienda al raggiungimento degli obiettivi organizzandone in modo efficiente l'insieme delle attività unita alla motivazione personale a perseguire significativi risultati gestionali;
- ◆ l'orientamento alle persone, cioè la capacità di valorizzarne gli apporti, guidarle, motivarle e svilupparne le potenzialità individuali e di gruppo;
- ◆ l'orientamento allo sviluppo, cioè l'incoraggiamento alla crescita qualitativa e dimensionale dell'impresa, mediante la generazione, il consolidamento ed il mantenimento delle competenze distintive.

Raramente nei manager queste caratteristiche sono contemporaneamente presenti in misura elevata. È però importante che, a seconda della circostanza in cui l'impresa si trova, il temporary manager possieda le caratteristiche manageriali che la situazione richiede.

3.1.2. Le caratteristiche manageriali specifiche

Le caratteristiche manageriali di base devono essere integrate con altre, richieste dalle specificità del contesto in cui l'azienda opera.

Le caratteristiche manageriali specifiche sono quindi quelle capacità e competenze direttamente collegate al contesto o al settore in cui l'impresa opera, alle dimensioni del settore e dell'impresa, al sistema competitivo e alle sue regole, alle tecnologie di base, e così via.¹⁰⁵

Più queste caratteristiche sono radicate nella cultura del manager, più rapida ed efficace sarà la sua azione di guida in imprese operanti nello stesso contesto in cui il manager ha maturato tale bagaglio culturale.

Alcune di queste caratteristiche, però, non si riferiscono solo al know-how tecnico e strumentale ma riguardano anche capacità di rapporto e di comportamento, di gestione politica, di apertura culturale e di adattamento.

104 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

105 Ibid.

Quindi, il possesso di caratteristiche manageriali specifiche, anche se non indispensabile, rappresenta un fattore che agevola l'intervento. Altre volte, invece, è opportuno che il temporary manager non abbia tali caratteristiche specifiche ma ne possieda altre, maturate in un contesto del tutto differente. In alcuni casi, ad esempio quando servono cambiamenti radicali nella gestione, invece di privilegiare la corrispondenza tra caratteristiche manageriali specifiche del temporary manager e attività dell'impresa è opportuno inserire in azienda competenze acquisite in un settore diverso, evitando le potenziali rigidità e i negativi stereotipi che si possono manifestare.

3.1.3. Altre caratteristiche del temporary manager

Per completare il profilo del temporary manager è necessario indicare altre caratteristiche generali che si riferiscono a valori, comportamenti, e quindi a tratti della personalità del temporary manager. Tra queste le principali sono:¹⁰⁶

- immagine e carica umana che generino empatia, ovvero il temporary manager deve saper creare con le persone un rapporto positivo d'identificazione;
- orientamento alla persuasione e alla ricerca del confronto sereno, piuttosto che alla manipolazione o alla forza;
- trasparenza e lealtà verso l'azienda, per ricercare primariamente ciò che è bene per l'azienda nel suo insieme piuttosto che per una sua parte, anche se fosse per la proprietà;
- motivazione a misurarsi con situazioni complesse, per riuscirle a portare in breve tempo a positiva soluzione tramite azioni da lui definite e coordinate;
- voglia di novità e capacità di vedere nelle cose nuove non minacce ma stimoli di apprendimento e opportunità di realizzazione della propria personalità;
- motivazione a fare, oltre che capacità a far fare;
- solida esperienza, unita all'apprendimento di differenziate esperienze.

Queste caratteristiche toccano aspetti diversi, che riguardano il rapporto con le persone, le motivazioni professionali del temporary manager, i suoi valori di

106 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

riferimento. Anche i manager tradizionali hanno queste caratteristiche e questo ne conferma la necessità. Ma è l'intensità di alcune a caratterizzare la figura del temporary manager. Aspetti come il piacere per l'apprendimento, la motivazione a fare e una visione etica della sua azione nell'impresa sembra debbano essere più accentuati nella figura del temporary manager.

Anche per il temporary manager, infatti, è importante che alle distintive competenze professionali si accompagnino dei valori che costituiscano la base etica della sua professione. Il loro manifestarsi nell'azione gestionale contribuisce ad aumentare la credibilità professionale e favorisce nell'organizzazione la sua accettazione.

4. La gestione del passaggio generazionale

Come già accennato in precedenza, l'intervento del temporary manager può essere utile nelle seguenti situazioni:¹⁰⁷

- per gestire situazioni di turnaround legati a crisi tendenzialmente reversibili;
- per rimettere in sesto un'azienda o una sua parte prima di procedere alla sua vendita;
- per pilotare e gestire un complesso processo di cambiamento, che interessi cultura, strategia e struttura aziendale;
- per avviare nuove attività, specie se all'estero (delocalizzazioni);
- per gestire l'integrazione di aziende o di business di recente acquisizione;
- per attuare il coaching di un manager permanente;
- per gestire la transizione in attesa dell'ingresso di un manager permanente;
- per gestire con successo il passaggio generazionale.

Con riferimento al passaggio generazionale è importante sottolineare che, soprattutto nelle imprese familiari, la continuità e il successo nel tempo dipendono dalle qualità dell'imprenditore e dalla sua volontà di perseguire gli obiettivi di sviluppo.

L'organizzazione, e la stessa azienda nel suo complesso, si identificano nella persona dell'imprenditore, rendendo le attività quotidiane, così come le scelte strategiche,

¹⁰⁷ Cfr. Serio L., Capucci U. (2006) , La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita, Il dirigente come leader: ruolo e competenze per l'innovazione e l'internazionalizzazione, Fondirigenti Avviso 2006 – Piani Formativi Condivisi – FDIR 149.

unicamente imperniate sulla sua presenza, le sue capacità e il suo carisma.¹⁰⁸

Il passaggio generazionale rappresenta quindi un momento importante e delicato, che deve essere gestito con sensibilità per evitare cambiamenti traumatici nell'impresa e deve considerare in maniera completa ed attenta gli aspetti tecnici, organizzativi e, soprattutto, le implicazioni psicologiche del processo.¹⁰⁹

Bisogna tenere in considerazione diversi fattori critici, uno dei quali è rappresentato dall'idoneità dell'erede o degli eredi designati al ruolo da ricoprire. Questa analisi, se lasciata alla sola valutazione dell'imprenditore, viene spesso condizionata da fattori emotivi e personali anche estranei all'ambiente lavorativo e più propri dell'ambiente familiare e relazionale che conducono a valutazioni errate ovvero a sottovalutazioni o sopravvalutazioni delle aspettative con conseguente assegnazione di ruoli e compiti non idonei, o comunque non ottimali per i soggetti coinvolti.¹¹⁰

L'affiancamento di un temporary manager aiuta sicuramente l'imprenditore nelle sue valutazioni poiché rappresenta un confronto critico alle sue personali valutazioni, e permette di scoprire lati nascosti e potenzialità non sfruttate dagli eredi.

Un ulteriore fattore critico è rappresentato dal fatto che la nuova generazione dovrà affrontare anche i collaboratori dell'imprenditore. I collaboratori, infatti, hanno affiancato l'imprenditore negli anni quindi sono abituati ad operare solo ed unicamente in un certo modo e riconoscono un solo ed unico leader, ovvero l'imprenditore stesso.

Per gestire in modo ottimale questa problematica, il successore potrebbe essere supportato da un temporary manager per la creazione di una propria squadra di collaboratori vicini al suo modo di vedere e di pensare, più conforme quindi al futuro dell'azienda che si intende disegnare e sicuramente più vicina, anche in termini generazionali, alla nuova titolarità aziendale.¹¹¹

Un aspetto critico e spesso anche ricorrente nella fase del passaggio è rappresentato dalla rivalità tra gli eredi, sia in termini economici che di ruolo, all'interno dell'azienda.

108 Cfr. Oberegelsbacher G.A. (2012), *Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management*, Ipsoa: Milano.

109 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

110 Cfr. Oberegelsbacher G.A. (2012), *Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management*, Ipsoa: Milano.

111 Ibid.

È necessario, quindi, l'intervento di un temporary manager che evidenzi, analizzi e contribuisca a sanare il conflitto.

Nel caso di più eredi delle volte il padre ha già individuato il successore che in genere è rappresentato dal primogenito, ma spesso quest'ultimo non è il più idoneo a ricoprire tale ruolo. In questo caso specifico il temporary manager dovrà, attraverso dei colloqui e la verifica della loro abilità e competenze, verificare il successore più adatto ad assicurare la continuità dell'azienda.¹¹²

Indipendenza, visione globale, attenzione per l'interesse aziendale e capacità di mediazione sono le caratteristiche necessarie che il temporary manager deve possedere per risolvere tale problema e per ridare stabilità e futuro all'azienda.

Infine va evidenziato che, pur essendo prevedibile, il passaggio generazionale può diventare improvviso e traumatico a causa della morte o di una malattia dell'imprenditore che quindi lascia l'azienda senza preavviso e preparazione in mano all'erede.

In diversi casi l'erede è già pronto a prendere in mano la gestione dell'azienda ma in altri casi egli si trova assolutamente impreparato all'evento, subendo un trauma tale da renderlo incapace di prendere le redini della situazione con la capacità, fermezza e velocità necessarie.

Una complessità particolare è rappresentata dalla malattia dell'imprenditore che costringe l'erede a prendere in mano l'azienda, ma allo stesso tempo, se la malattia non è totalmente invalidante, l'imprenditore continua a frequentare più o meno regolarmente l'azienda notando tutto ciò che avviene, mantenendo i rapporti con i suoi collaboratori, esprimendo giudizi di merito non sempre lusinghieri sulla nuova gestione ma al contempo senza poter influire in maniera determinante nelle scelte e nell'operatività aziendale.¹¹³

Spesso in casi come questi è necessario l'intervento del temporary manager affinché quest'ultimo induca l'imprenditore a farsi da parte e ad affiancare la nuova generazione nella gestione quotidiana fornendo tutti i consigli, l'aiuto e il supporto necessari

112 Tratto da personale intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

113 Cfr. Oberegelsbacher G.A. (2012), Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management, Ipsoa: Milano.

lasciando, tuttavia, campo libero alla nuova governance aziendale, soprattutto nei confronti dei collaboratori.

Nei casi di mancanza improvvisa al temporary manager è richiesta, oltre che un'elevata capacità organizzativa unita a maturità e serenità di giudizio, anche una particolare sensibilità nei confronti dell'azienda, del successore e dei collaboratori poiché il trauma comporta un impatto emotivo significativo e non trascurabile.

In conclusione, la successione può comportare problemi di rapporto tra padre imprenditore e figlio, tra imprenditore e collaboratori, e soprattutto tra questi e il successore designato.

In genere i problemi della successione sono dovuti al giudizio negativo che il padre ha sulle doti imprenditoriali del figlio. Spesso è proprio da questa valutazione che nascono i conflitti.

Vergani fornisce una esemplificazione delle possibili combinazioni di giudizi che il padre imprenditore dà del figlio designato a succedergli:¹¹⁴

1. il figlio è dotato caratterialmente come imprenditore e preparato managerialmente. Perfino in questo caso si verificheranno dei conflitti, a volte duri, anche se il padre è disposto a lasciare le redini al figlio. Il padre avvertirà la perdita di potere e non si sentirà più utile all'azienda quindi starà al figlio valorizzare il bagaglio conoscitivo del padre, trovandogli una collocazione adeguata e riducendo gradualmente la sua operatività;
2. il figlio è dotato caratterialmente come imprenditore ma non è preparato managerialmente. Questo è il caso più complesso da gestire, perché comporta pericolose tensioni sia verso il padre imprenditore che verso i collaboratori dell'azienda. Da un lato il padre capisce che c'è del potenziale, dall'altro è preoccupato perché mancano le competenze di gestione, vendita, le tecniche finanziarie ed amministrative, le capacità di rapporto con le persone. Dall'altro lato il figlio si sente un degno sostituto. Essendo giovane e scalpitante, si avventura nelle varie funzioni creando scompiglio tra i collaboratori che non lo stimano perché non è preparato. In questo caso di successione può essere utile

114 Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

affiancare al figlio un temporary manager che faccia da ponte tra le due generazioni, favorendo il dialogo e sviluppando la cultura manageriale del figlio, per metterlo in grado di gestire la società. Il temporary manager che gestisce una tale situazione si trova spesso coinvolto in delicatissimi processi familiari e deve fare da arbitro con una unica missione: dare continuità all'impresa.

3. Il figlio non è dotato caratterialmente come imprenditore e non è preparato managerialmente. Questo è spesso un caso senza soluzione e può essere letale per l'azienda se l'imprenditore non se ne accorge in tempo e non corre ai ripari dando la guida ad un manager esterno e facendo assumere al figlio il ruolo, tuttavia delicato, di azionista. Prima di giungere a simili decisioni, però, vale la pena mettere alla prova il figlio affiancandogli un temporary manager che verifichi la valutazione che il padre ha espresso nei suoi confronti e che gli dia la possibilità di esprimere il suo potenziale caratteriale e di migliorare la sua professionalità manageriale. In questi casi il primo passo che il temporary manager deve compiere è quello di aiutare il figlio, farlo crescere aiutandolo in vari progetti e cercando di dargli successi che gli permettano di prendere sicurezza in sé. Il temporary manager deve anche evitare che il padre crei soggezione o compia gesti di delegittimazione di fronte ai dipendenti, ai clienti e ai fornitori. Nel contempo deve cercare di mediare con il padre affinché comprenda l'importanza del contributo del figlio che col tempo comincerà ad essere visto ed approcciato in modo diverso. Il temporary manager non deve quindi essere protagonista nel ricambio generazionale ma deve lavorare dietro le quinte e aiutare il successore a crescere facendogli da coach e da tutor.¹¹⁵

In tutti e tre i casi l'esito positivo del processo di passaggio generazionale dipende dalla concezione che l'imprenditore ha dell'azienda. Se l'imprenditore vede l'azienda come sua esclusiva creatura e se stesso come unico depositario del know-how per farla funzionare, per il successore non ci sono alternative se non quella di soccombere o di uscire.

115 Tratto da personale intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

Se invece l'imprenditore vede l'azienda come una istituzione che deve durare al di là della sua vita, allora si tratta di dimostrargli che si è trovata la strada per dare continuità e successo all'impresa.

Il temporary manager permette l'istituzionalizzazione dell'impresa ovvero la creazione di una struttura, che si ha bisogno del suo leader imprenditoriale, ma che ha anche una struttura di management, cioè quella rappresentata dal successore, capace di gestire l'ordinaria amministrazione e di far funzionare tutti gli ingranaggi aziendali, avvalendosi anche del contributo di tutti i collaboratori.¹¹⁶

5. Osservazioni conclusive

Come già evidenziato nell'elaborato, il ricambio generazionale è un momento molto delicato per la continuità aziendale e deve essere organizzato e programmato per tempo.

Un aspetto molto rilevante, e quindi da tenere bene in considerazione, è rappresentato dal fatto che nell'impresa familiare i rapporti sono basati prevalentemente sulla fiducia e questo potrebbe rappresentare un ostacolo all'intervento del temporary manager.

Va detto anche che quando un membro della famiglia decide di avvalersi dell'aiuto del temporary manager durante un ricambio generazionale è cosciente del fatto che egli rimarrà in azienda il tempo necessario per effettuare l'intervento e non rappresenterà mai un manager a tempo indeterminato.

Il temporary manager deve quindi, prima di tutto, essere in grado di conquistare la fiducia del suo committente, in genere del fondatore o imprenditore uscente, in modo da riuscire a reperire anche le informazioni che di solito si è ostili a dare ad un manager di passaggio, ma che comunque saranno utili per il buon esito dell'operazione.

Come confermato da Gian Andrea Oberegelsbacher, in Leading Network, associazione di temporary manager di cui è Vice-Presidente del Consiglio Direttivo, vige un vero e proprio codice deontologico. Il temporary manager ha, infatti, il compito di portare il cliente a conoscenza del suddetto codice in modo tale da poter acquisire la fiducia

¹¹⁶ Cfr. Vergani A. (1991), *Contract manager*, FrancoAngeli: Milano.

necessaria per l'ottenimento delle informazioni utili al corretto svolgimento dell'intervento e, allo stesso tempo, assicurare il regolare trattamento delle stesse.¹¹⁷

L'aspetto centrale del ruolo svolto dal temporary manager è rappresentato dal fatto che egli si porrà idealmente come un “ponte” fra le due generazioni, facilitando la comunicazione e l'interazione, non sempre facile soprattutto fra genitori e figli, dove il rischio di portare sul lavoro i problemi familiari, magari peggiorati nel tempo e ancora irrisolti, è molto alto e potrebbe compromettere il successo dell'operazione.

Il temporary manager dovrà, quindi, essere il mediatore tra la forza e le convinzioni tipiche del fondatore e il legittimo desiderio delle nuove generazioni di ammodernare l'azienda; egli al contempo dovrà sfruttare nel migliore dei modi le qualità e le capacità del successore, per valorizzare al meglio l'impresa.

Il ruolo del temporary manager in questo tipo di missioni è decisamente molto psicologico e meno operativo, tuttavia gli affiancamenti per far crescere la nuova generazione e cederle esperienza e know-how, permetteranno assunzioni di responsabilità più veloci ed efficaci e assicureranno il buon esito dell'intervento.

Il fondatore o l'imprenditore uscente, per assicurare continuità alla sua impresa, non dovrà solo programmare e pianificare per tempo il ricambio generazionale ma, come già anticipato, potrà anche avvalersi del servizio di temporary management e dei suoi operatori, i temporary manager, per agevolare l'operazione e per l'insediamento della nuova generazione all'interno dell'azienda di famiglia.

In seguito alla grave crisi economica che affligge l'Italia, soprattutto nell'ultimo quinquennio, molte imprese si trovano in difficoltà e il ricambio generazionale spesso è visto come un ulteriore problema per la continuità.

Le aziende dovrebbero, a mio parere, vedere la crisi e il ricambio generazionale non solo come un momento traumatico per le stesse, ma un nuovo punto di partenza per avviare processi e dare vita a nuove idee che permettano alla nuova generazione di esprimersi al meglio e non rimanere ancorata a sistemi aziendali ormai arretrati e che, in un mondo in continua evoluzione, non sono più idonei per permettere lo sviluppo e la continuità aziendale.

¹¹⁷ Tratto da personale intervista a Gian Andrea Oberegelsbacher, Executive temporary manager.

Il temporary manager, avendo acquisito esperienza in diversi ambiti ed essendo un soggetto esterno alle vicende familiari, e pertanto avendo un atteggiamento di distacco verso l'impresa, potrebbe non solo agevolare il passaggio del testimone, ma anche far sì che si attui una vera e propria ristrutturazione aziendale.

BIBLIOGRAFIA

- Bertella V. (1995), La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare, Cedam: Padova.
- Bertini U. (1995), Il sistema di azienda, Giappichelli: Torino.
- Bracci E., Vagnoni E. (2007), Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale, FrancoAngeli: Milano.
- Cafferata R. (1993), La famiglia, la proprietà e il controllo nell'amministrazione dell'azienda minore, in Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo I: Istituzioni di Economia d'Azienda, Egea: Milano.
- Corbetta G. (1995), Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo, Egea: Milano.
- Corbetta G., Demattè C. (1993), I processi di transizione delle imprese familiari, Mediocredito Lombardo: Milano
- Cortellazzo & Soatto (2000), La successione generazionale nelle imprese, Il Sole 24 ORE: Milano
- De Vecchi C. (2007), Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia, Vita e Pensiero: Milano.
- Dell'Atti A. (2007), Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, Cacucci Editore: Bari.
- Di Stefano G. (1999), La gestione delle aziende familiari, Giappichelli: Torino.
- Favotto F. (2001), Economia aziendale. Modelli, misure e casi, McGraw-Hill: Milano.
- Gallo M. A. (1992), Cultura en Empresa Familiar, nota tecnica n°DGN-457 Dirección Estratégica, IESE: Barcelona.
- Gennaro P. (1985), Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia, Sviluppo e Organizzazione, gennaio-febbraio.
- Handler W. C. (1992), The succession experience of the next generation, Family Business Review.

- Handler W.C., Kram K.E. (1988), Succession in family firms: the problem of resitance, *Family Business Review*, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.
- Kets de Vries M. (1993), Le dinamiche delle aziende a controllo familiare: aspetti positivi e negativi, in Boldizzoni D., Serio L. (1996), *Il fenomeno della piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e associati: Milano.
- Levinson H. (1974), Don't Choose Your Own Successor, *Harvard Business Review*, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.
- Longenecker J.G., Schoen J.E. (1978), Management succession in the family business, *Journal of Small Business Management*, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.
- Modica M. (1995), Continuità, ricambio generazionale e cambiamento organizzativo, in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffrè: Milano.
- Oberegelsbacher G.A. (2012), *Ricette per uscire dalla crisi, Soluzioni dal temporary management*, Ipsoa: Milano.
- Perrow C. (1972), *Complex organizations*, Scott Foresman: Glenview, in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli: Milano.
- Quarta M. (2010), *Soluzione temporary management*, FrancoAngeli: Milano.
- Schillaci C. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli: Torino.
- Serio L., Capucci U. (2006) , *La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita, Il dirigente come leader: ruolo e competenze per l'innovazione e l'internazionalizzazione*, Fondirigenti Avviso 2006 – Piani Formativi Condivisi – FDIR 149.
- Stavrou E.T. (1998), A Four Factor Model: A guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm, *Family Business Review* in Bracci E., Vagnoni E. (2007), *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*,

FrancoAngeli: Milano.

- Tommaselli S. (1996), Longevità e sviluppo delle imprese familiari: problemi, strategie e strutture di governo, Giuffrè: Milano.
- Vergani A. (1991), Contract manager, FrancoAngeli: Milano.
- Vergara C. (1995), Il ricambio generazionale: occasione di sviluppo o di crisi dell'impresa, in AA.VV., Continuità e ricambio generazionale, Giuffrè: Milano.
- Ward J.L. (1990), Di padre in figlio: l'impresa di famiglia, FrancoAngeli: Milano.
- Zappa G. (1957), Le produzioni nelle economie delle imprese, Giuffrè: Milano.