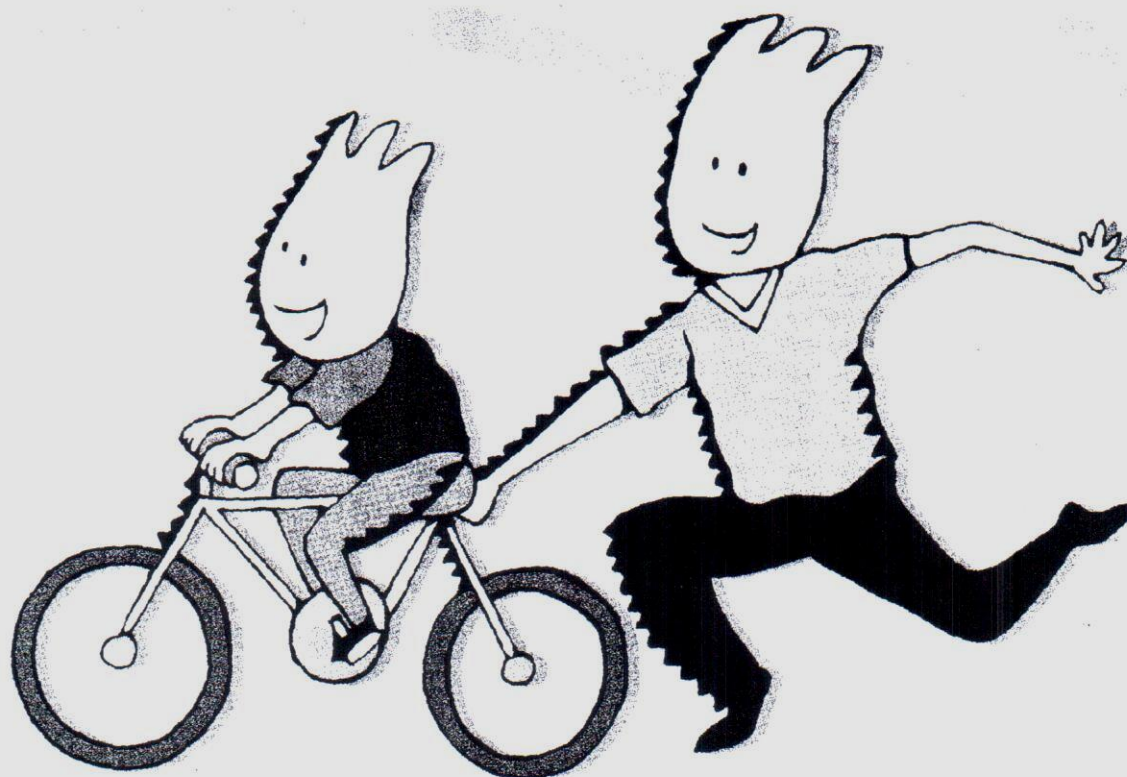


# DARE CONTINUITÀ ALL'IMPRESA



di Guido Corbetta, Cattedra AldAF-Alberto Falck, Università Bocconi e Daniela Montemerlo, Università dell'Insubria e SDA Bocconi

Il governo dei processi di ricambio generazionale è il tema intorno a cui gli studi di family business sono nati a fine anni '80, ed è tuttora un tema chiave per la continuità delle imprese familiari.

Oltre vent'anni di studi ed esperienze hanno consentito di mettere a fuoco le condizioni di "buon governo" di questi processi da parte delle famiglie imprenditoriali, che si possono sintetizzare in alcuni principi e regole generali:

- \* una concezione corretta della proprietà, che rispetti la distinzione tra impresa e famiglia e le logiche di fun-

zionamento di entrambe, che consideri l'impresa come asset di valore da gestire con senso di responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder attuali e futuri;

- \* una cultura aziendale del merito, che valorizzi il talento indipendentemente da altri fattori come l'appartenenza alla proprietà o il genere;

- \* l'educazione delle successive generazioni ai valori della proprietà responsabile e del merito, per far sì che i giovani li facciano propri e sentano il dovere e anche l'entusiasmo di trasmetterli a loro volta;

- \* la traduzione coerente di questi valori in percorsi di crescita dei giovani familiari ben preparati e verificati nel-

le diverse fasi – dagli studi al lavoro pre-ingresso, dall'inserimento alla carriera, dalla formazione "adulta" al passaggio di consegne – e in sistemi gestionali e organizzativi che favoriscano tale crescita e quella dei collaboratori, tenendo conto delle specificità aziendali, personali e settoriali;

- \* la scelta di un modello di governance e proprietario coerente con le caratteristiche attuali e prospettive delle

## INCHIESTA

aziende controllate e della famiglia stessa.

Queste condizioni di "buon governo" sono spesso enunciate senza evidenziare abbastanza l'impegno e le difficoltà che ne derivano, sia per le peculiarità delle aziende familiari che per le dinamiche socio-economiche più recenti.

Preservare valori da proprietà responsabile e rendere il loro rispetto affascinante per i giovani è sempre più sfidante in un contesto ambientale che certamente non ne facilita la comprensione profonda e l'interiorizzazione. Altrettanto sfidante è mantenere i valori adeguati ai tempi, discernendo i valori da preservare immutati da quelli da modificare in funzione delle nuove esigenze aziendali e familiari.

La cultura del merito implica valutazioni professionali sui familiari, soprattutto giovani, e l'assegnazione di responsabilità in funzione di competenze e risultati; talvolta essa può portare a scelte dolorose come quella di non promuovere dei familiari a posizioni di rilievo. A questo riguardo è fondamentale ricordare che tali scelte possono sì essere dolorose nel breve, ma rappresentano l'unica via per aiutare i giovani a trovare una collocazione professionale che consenta loro di esprimere le proprie attitudini e capacità e non li sottoponga a frustrazioni e, peggio ancora, a delegittimazione da parte di familiari e collaboratori. Per i senior, la cultura del merito implica la capacità di riconoscere il talento altrui e la disponibilità a delegare responsabilità e a far evolvere il proprio ruolo e il modello di leadership dell'azienda nel tempo.



Guido Corbetta

Non solo. La complessità delle famiglie proprietarie è cresciuta, e i processi di ricambio riguardano sempre meno singoli nuclei e sempre di più famiglie allargate con gruppi di fratelli e/o cugini sia nella generazione al comando che nella nuova. E se l'attenzione è generalmente concentrata sui passaggi da genitori a figli, spesso i problemi maggiori riguardano i rapporti tra figli e, soprattutto, tra fratelli, sorelle e cugini che guidano o si apprestano a guidare le aziende in team secondo un modello collegiale che riguarda un terzo delle imprese familiari di medie e grandi dimensioni. Tale modello può

Per preservare la continuità generazionale in tutte le sue condizioni e con tutte le sue sfide è cruciale costruire e realizzare solidi accordi familiari

Per giovani e senior insieme, un'altra sfida attuale è quella dell'investimento di tempo ed energie adeguati sui processi in questione, della pianificazione attenta dei percorsi di crescita personali e organizzativi e della verifica sistematica di tali percorsi con il contributo di tutti gli attori chiave.

presentare grandi potenzialità, ma anche grandi rischi se non è scelto nella piena consapevolezza che esso comporta la condivisione di ogni decisione strategica e dei relativi oneri e onori e se non è preparato e realizzato con attenzione costante, in particolare, a costruire decisioni unitarie in tempi compatibili con le esigenze aziendali e a "parlare a una sola voce" con i collaboratori e con gli altri familiari. Per preservare la continuità generazionale in tutte le sue condizioni e con tutte le sue sfide è cruciale costruire e realizzare solidi accordi familiari, in un'ac-

## INCHIESTA

cezione ampia. Intendiamo cioè accordi scritti costituiti da principi, regole e piani d'azione volti, ad esempio:

- a codificare i valori della proprietà responsabile e del merito, mantenendone vive la memoria e il potere di motivazione, aggiornandoli nel tempo e facendone uno strumento importante di comunicazione ai collaboratori e all'esterno;

- a concordare puntualmente i principi e i criteri per l'ingresso e la carriera della nuova generazione nei vari ruoli aziendali, per pianificare i percorsi di ingresso e crescita dei giovani e i percorsi evolutivi dei senior, per definire i ruoli dei familiari;

- a impostare la struttura e il funzionamento dei vertici collegiali futuri e, in generale, a definire le basi della collaborazione tra i familiari della generazione al comando;

- a definire l'assetto organizzativo, di governance e proprietario attuale e prospettico;

- a prevenire i conflitti e a prepararsi al meglio ad affrontarli.

In tutti i casi citati, si tratta di accordi con valenza prevalentemente morale, spesso formalizzati in scritture prive di valenza contrattuale. Per quanto riguarda gli aspetti di governance e proprietari – in particolare in tema di trasferimenti di quote, nomine nei Consigli di Amministrazione e meccanismi decisionali – occorre codificare quanto concordato in accordi parasciali e/o statutari. Ma la componente essenziale è come gli accordi si costruiscono. Un buon processo di formulazione, in particolare, consente ai fami-

liari di vincolarsi a principi e regole comuni comprendendone in profondità le opportunità e, quindi, contribuendo con efficacia alla loro realizzazione.

Un caso a parte è quello degli accordi volti a pianificare la successione proprietaria, ossia dei "patti di famiglia" in senso stretto. In questo caso la possibilità di una pianificazione condivisa ha trovato uno spiraglio nella nuova normativa in materia, ma i limiti dell'istituto ne hanno comportato, nei fatti, uno scarso utilizzo. La sfida di chi trasmette la proprietà è, in questo caso, di utilizzare gli strumenti pur parziali a disposizione (patti, testamento, donazione, trust) in modo equo e consoni alle esigenze degli eredi e dell'impresa, ascoltando tutti i punti di vista, condividendo e spiegando con cura le scelte compiute.