



Bocconi

AIDAF-EY Chair  
in Strategic Management in Family Business  
in memory of Alberto Falck

# Il passaggio generazionale e l'ingresso delle nuove generazioni nell'impresa di famiglia

Carlo Salvato e Fabio Quarato

6 aprile 2021



With the support of:



- *La successione: un punto di partenza*
- *Alcune evidenze dell'Osservatorio AUB*
- *Alcuni «principi» da seguire per impostare un (buon) passaggio generazionale*
- *Come si «trasmette» lo spirito imprenditoriale alla nuova generazione?*
- *Q&A*

“Per la prosecuzione dell’impresa familiare è importante non cadere nella trappola delle rivendicazioni individuali, dimettere ogni vanità ed essere consapevoli che nessun figlio merita di guidare l’impresa ... che sia il figlio unico, il primogenito o il più ‘dotato’” (p.278).



Con riferimento alle politiche fiscali che favoriscono la successione, Warren Buffett ha affermato che sarebbe come:

*"choosing the 2020 Olympic team by picking the eldest sons of the gold-medal winners in the 2000 Olympics"*



Bocconi

# La successione: un punto di partenza

“È da tener presente che, quantomeno in un’azienda come quella che porta il nostro nome, non sarete dei semplici “eredi” chiamati a gestire con onore il bene lasciato dal fondatore, bensì dei **ri-fondatori**: ogni generazione rifonda l’azienda, certo sulla base di quanto le è stato trasmesso, ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo, o addirittura cambiandola totalmente.”

Bocconi



**Alberto Falck**  
Lettera ai figli 1999

[http://www.falck.it/pdf/Falck\\_bil\\_ann\\_2003\\_01-05.1.pdf](http://www.falck.it/pdf/Falck_bil_ann_2003_01-05.1.pdf)



# Re-imagining the FUTURE

Bocconi



From the steel sector to the renewable energy

Si rischia di confondere la tradizione con l'arroccamento su posizioni ormai superate di cui è espressione la classica frase: «abbiamo sempre fatto così» ... A noi è successo

Bocconi



Enrico Falck  
Presidente Falck Renewables

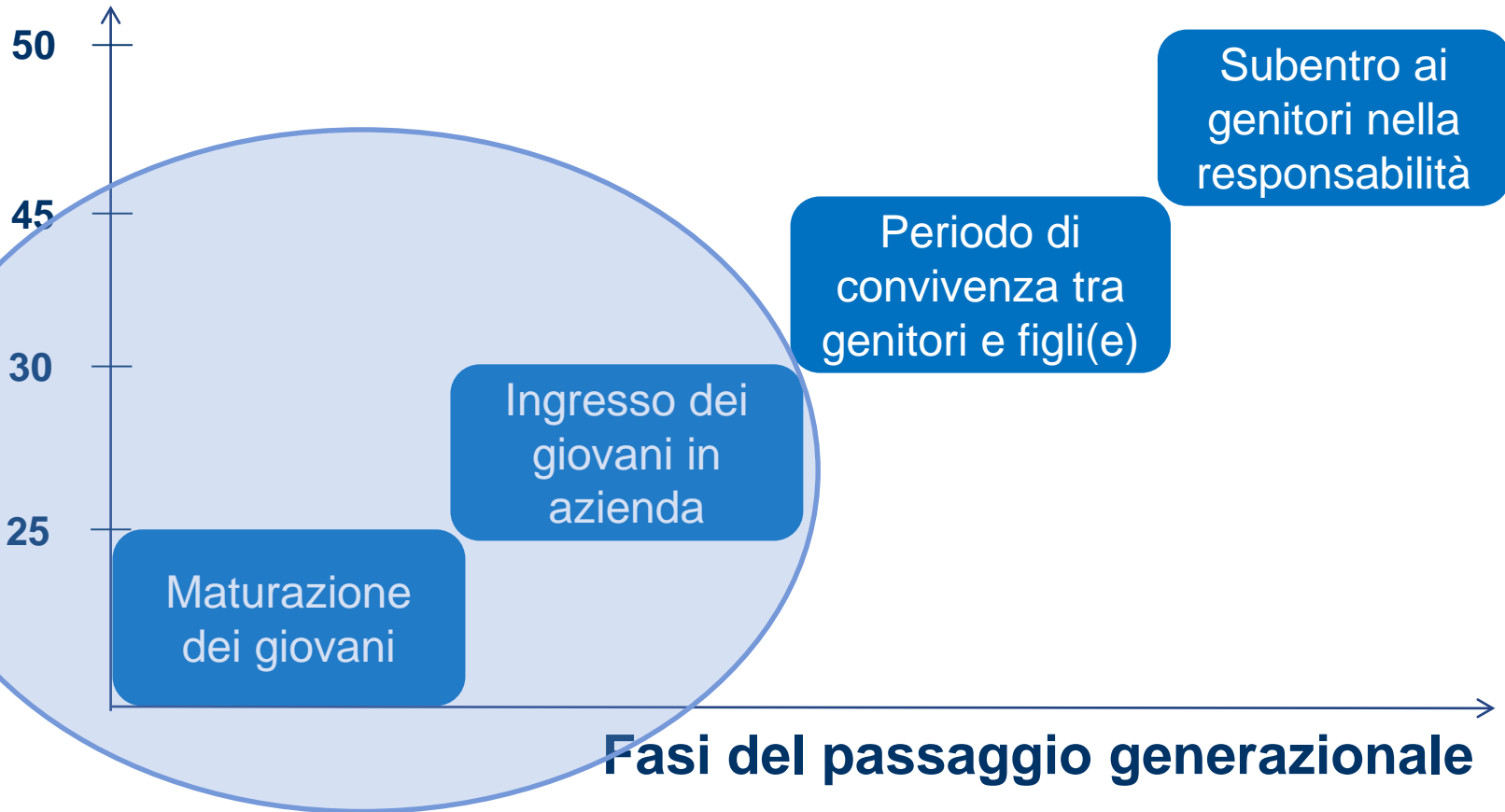


*“Il passaggio generazionale è qualcosa che si manifesta in un istante, ma che conclude un processo:*

- *composto da un **insieme di fasi** che si svolgono in un periodo che può anche durare decenni;*
- *che inizia quando i figli e le figlie sono ancora in giovane età;*
- *che continua, di norma, con un lungo periodo di convivenza tra genitori e figli / figlie;*
- *che termina quando la nuova generazione assume il controllo dell'azienda con un nuovo assetto proprietario in capo ai successori, e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'azienda”.*

Bocconi

Età  
(anni)



Considerare la successione come un **EVENTO** (invece che un **PROCESSO** lungo e articolato in fasi) porta alcuni imprenditori a non modificare i propri ruoli nel tempo



Conseguenze negative:

- **inerzia strategica e organizzativa:** gli imprenditori più anziani possono trovare difficile impegnarsi in progetti innovativi, sfidanti, di lungo periodo
- **“trappola delle competenze”** per la nuova generazione: il know-how invecchia e diviene molto difficile acquisire nuove competenze all’interno di un’impresa “vecchia”
- **“selezione avversa”** dei manager non familiari, che difficilmente saranno attirati da un atteggiamento conservatore della famiglia (si attraggono i peggiori)

# La successione non riguarda solo il ruolo di vertice aziendale

La successione generazionale è un **processo** che porta i membri della famiglia a giocare **ruoli differenti**:

AZIONISTI



MEMBRI DEL CdA



FAMILIARI



MANAGER



IMPRENDITORI



**Tre rischi derivanti dal non comprendere che:**

- Questi ruoli hanno **contenuti diversi** e richiedono **competenze diverse**
- La proprietà è anzitutto una **responsabilità**, non un diritto
- Essere proprietari non significa avere **ereditato** anche valide competenze manageriali/imprenditoriali



“I figli ereditano la proprietà, non la capacità di fare impresa”



Brunello Cucinelli  
23 maggio 2018

<https://video.corriere.it/i-figli-ereditano-proprietà-non-capacità-fare-impresa/aab247d6-5eb4-11e8-ab4f-a9009bdd5947>

Bocconi

# Alcune evidenze dell'Osservatorio AUB





Le aziende familiari con fatturato >20 mln € sono pari al **65,6% del totale** delle imprese operanti in Italia

Bocconi

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole *		Medio-grandi **		Totale	
	N	%	N	%	N	%
<b>Familiari</b>	<b>6.721</b>	<b>69,1%</b>	<b>5.086</b>	<b>61,6%</b>	<b>11.807</b>	<b>65,6%</b>
<b>Filiali di Imprese Estere</b>	1.402	14,4%	1.809	21,9%	3.211	17,8%
<b>Cooperative e Consorzi</b>	549	5,6%	402	4,9%	951	5,3%
<b>Coalizioni</b>	563	5,8%	305	3,7%	868	4,8%
<b>Statali/Enti locali</b>	264	2,7%	335	4,1%	599	3,3%
<b>Controllate da Fondi di Investimento</b>	167	1,7%	237	2,9%	404	2,4%
<b>Controllate da Banche / Assicurazioni</b>	41	0,4%	69	0,8%	110	0,6%
<b>Altro ***</b>	20	0,2%	12	0,2%	32	0,2%
<b>Totale</b>	<b>9.727</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.255</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.982</b>	<b>100,0%</b>

(\*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2016 (fonte: Aida).

(\*\*) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2016 (fonte: Aida).

(\*\*\*) Public companies o aziende controllate da fondazioni.

## Perché tanta attenzione al passaggio generazionale?

**13%**

La percentuale di aziende familiari di terza generazione tra tutte quelle familiari con fatturato > 20 milioni di euro (*Osservatorio AUB, 2017*).

**13%**

Percentuale di imprese familiari che riesce ad arrivare alla terza generazione, contro il 30% che sopravvive al fondatore, ed appena il 4% che approda alla quarta generazione o successive (*Family Firm Institute*).

**18%**

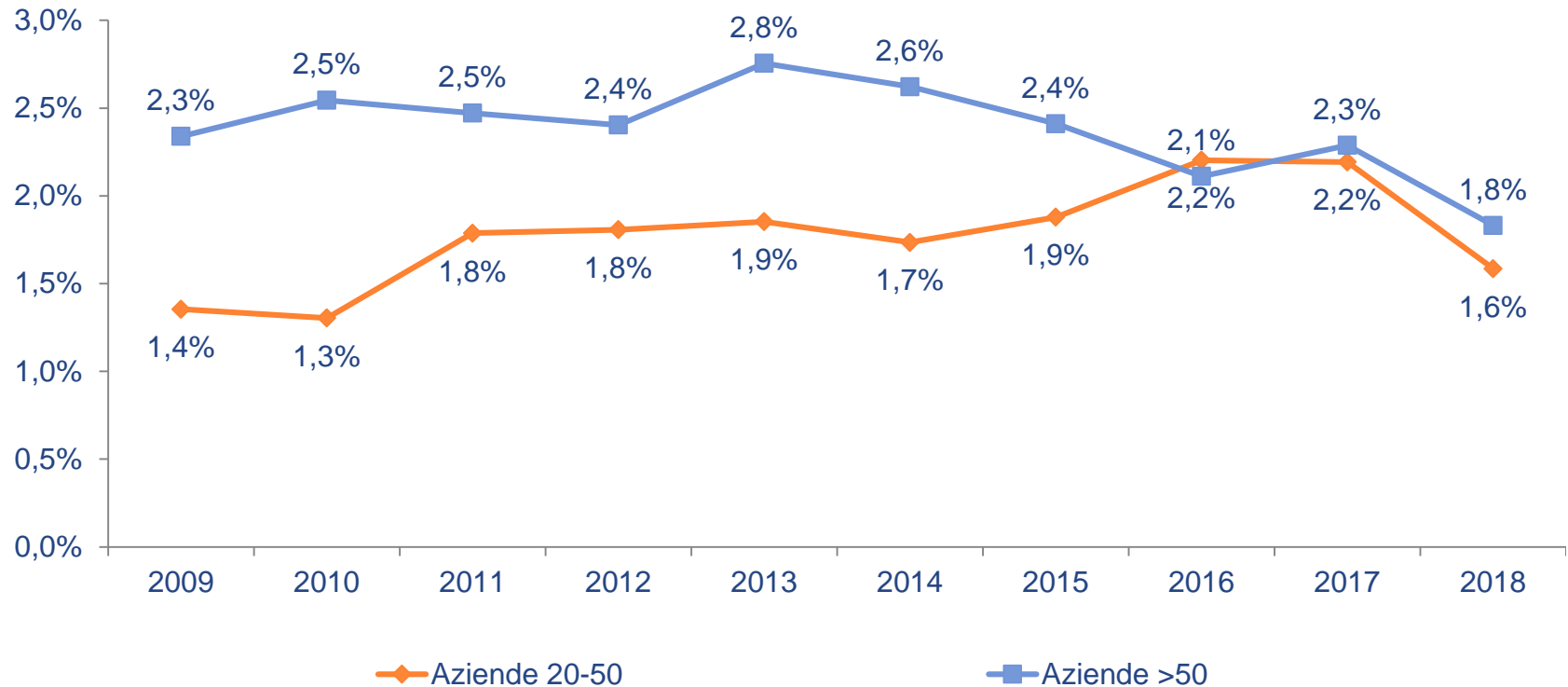
Percentuale di imprese familiari che prevede di fare un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni (*Istat*).

**19%**

Tra le prime 100 imprese nordamericane del 1965 solo il 19% operava ancora nel 2005 (*Burgelman e Grove, 2007*).

Circa il **2,0%** delle aziende familiari è stato **oggetto ogni anno di un passaggio generazionale**, e il trend è in calo negli ultimi anni

Aziende che hanno effettuato un passaggio generazionale



Si può ipotizzare che in Italia nelle imprese familiari con oltre 1 mln € di fatturato si realizzino circa\*

**3.600**  
**passaggi generazionali**  
**ogni anno**

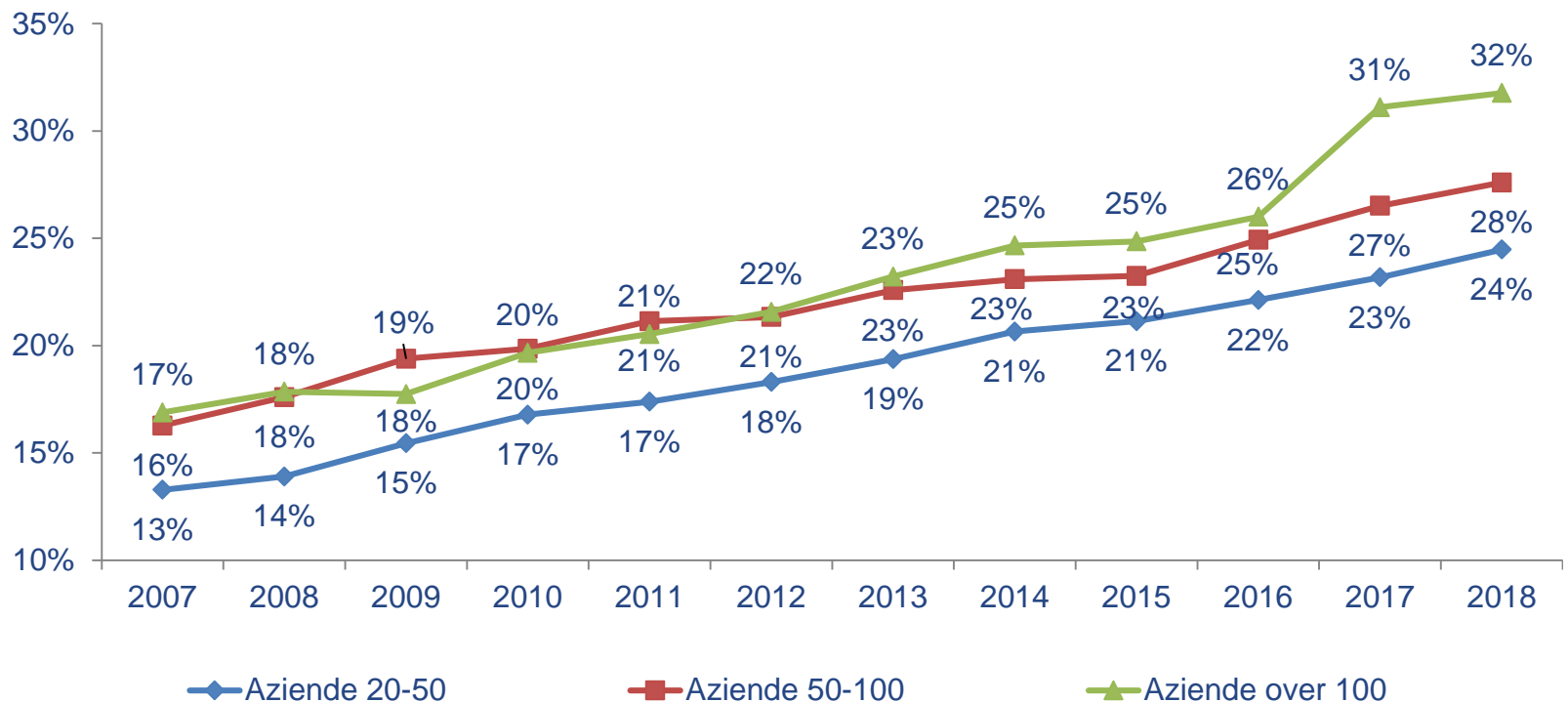
$(218.101 \times 82\% \times 2\%)^{**}$

(\*) In Italia esistono circa 218.101 imprese con fatturato superiore ad 1 milione di euro (Fonte: Aida in data 11/11/2017)

(\*\*) Le aziende familiari sono pari, in media, all'82% in Italia (Fonte: Banca d'Italia)

L'incidenza delle aziende familiari con **un leader ultra-settantenne** è aumentata di oltre 10 punti nel corso dell'ultimo decennio (considerando **il più vecchio** nei casi di leadership collegiale)

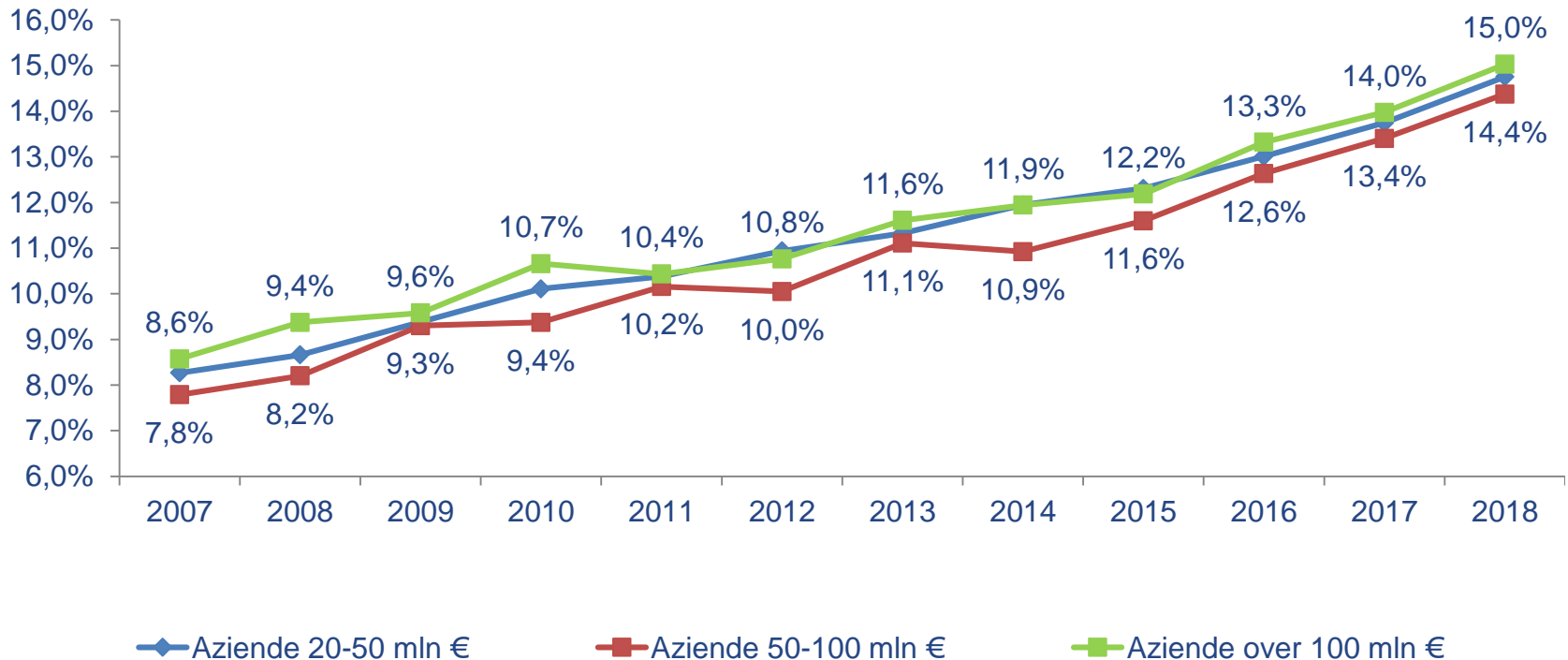
### Aziende con leader ultra-settantenni



L'incidenza delle aziende familiari con **un leader ultra-settantenne** è aumentata di circa 8 punti nel corso dell'ultimo decennio (considerando **il più giovane** nei casi di leadership collegiale)

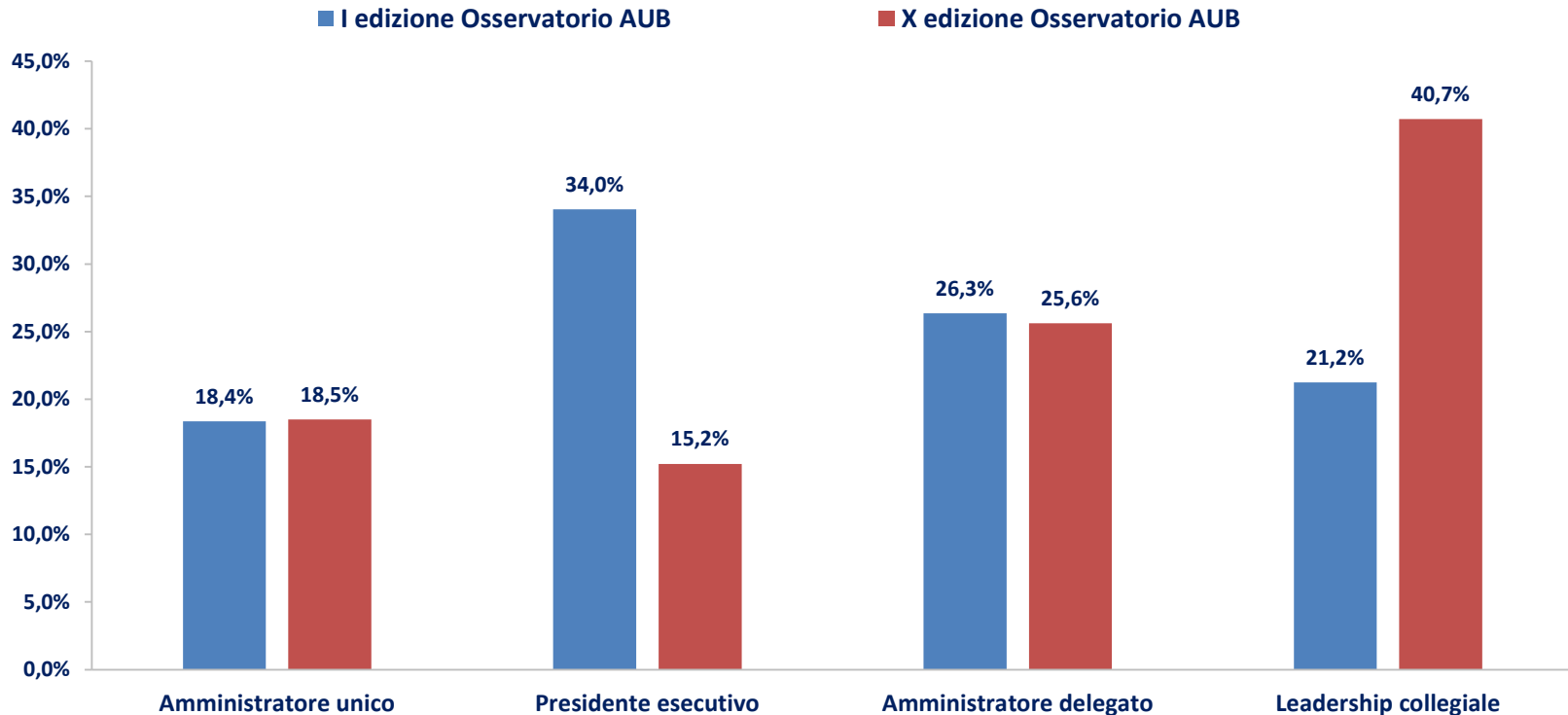
### Aziende con leader ultra-settantenni

Bocconi



In Italia esistono vari modelli di governo delle imprese e negli ultimi 10 anni è molto aumentato il peso della **leadership collegiale (due o più AD)**

Bocconi

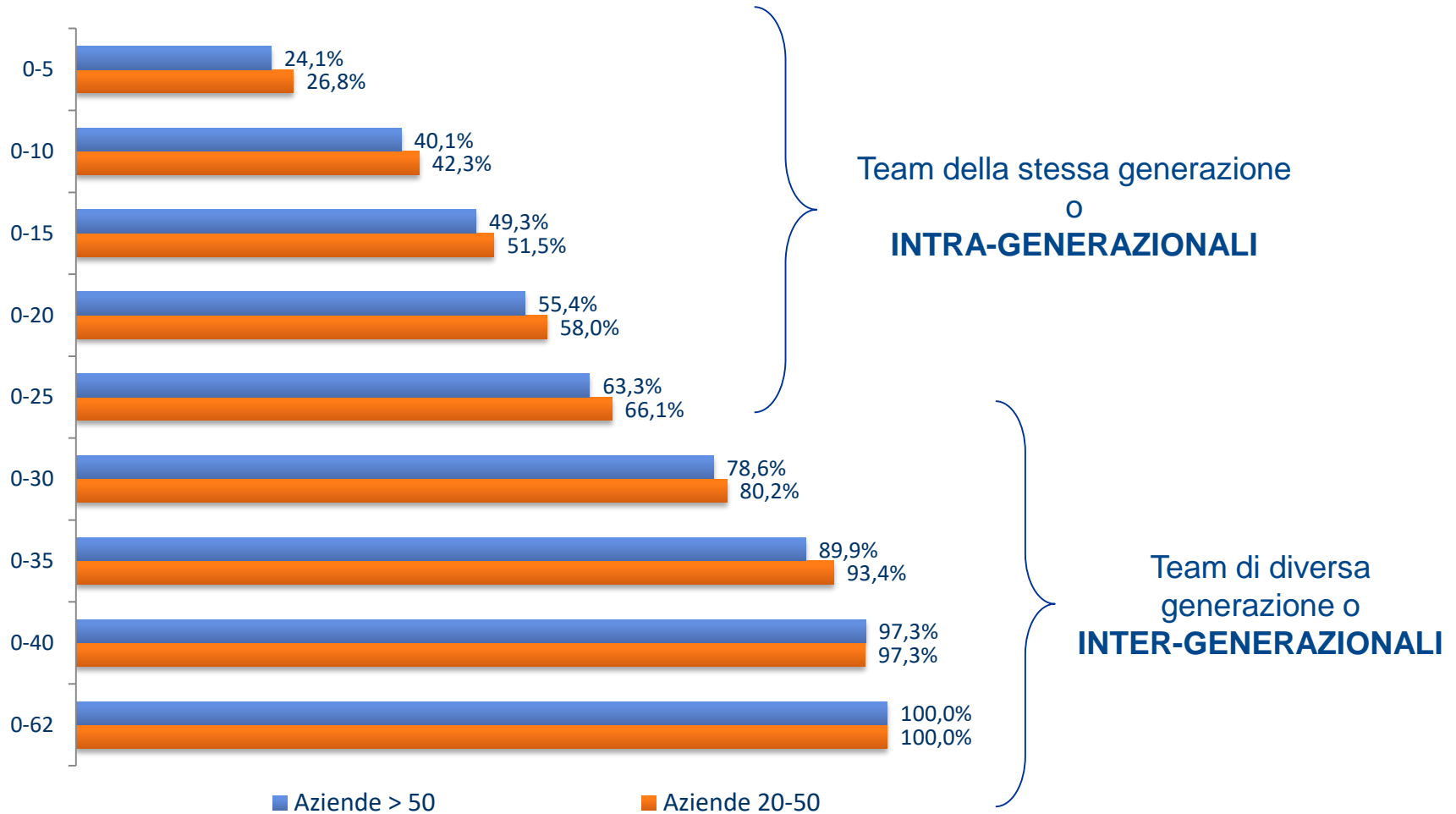


\* Il confronto è relativo alle sole aziende familiari con fatturato superiore a 50 mln euro.



In circa 1/3 delle aziende a livello nazionale sono presenti membri di **due o più generazioni nel team di AD**

Bocconi



I leader più anziani mostrano performance inferiori, anche nelle aziende di prima generazione (fondatori)

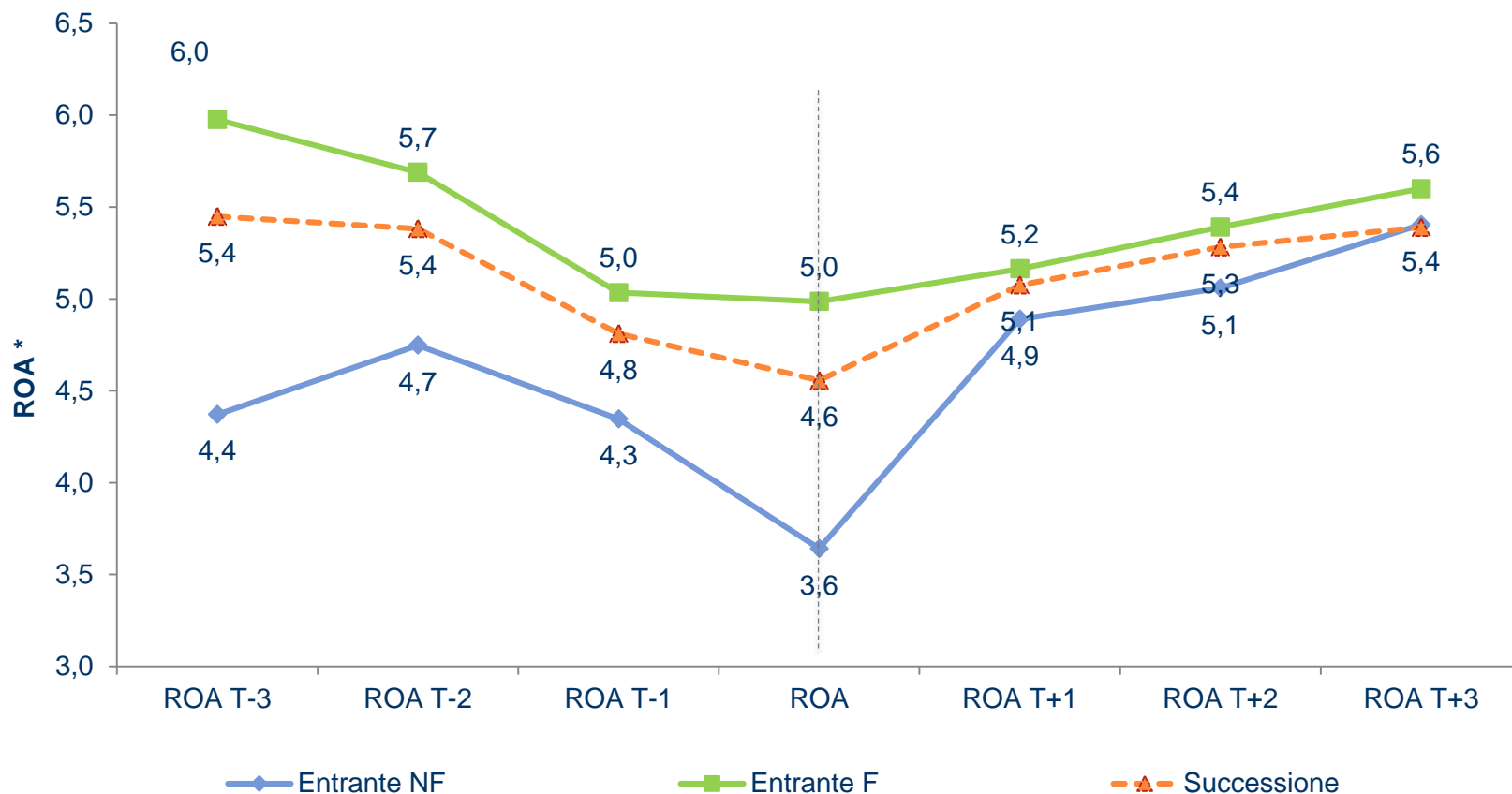
Classi di età	▲ ROI		▲ ROE		▲ Tasso di Crescita Ricavi	
	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive
<b>Inferiore a 40 anni</b>	0,5	-0,1	5,2 ***	1,2**	5,6***	2,1***
<b>Tra 40 e i 50 anni</b>	0,4**	-0,1	0,5	0,3	1,0***	0,6**
<b>Tra 50 e i 60 anni</b>	0,2	0,1	-0,4	-0,2	0,5	-0,5**
<b>Tra 60 e i 70 anni</b>	0,2	0,3**	0,3	-0,1	-0,7**	-0,7**
<b>Superiore a 70 anni</b>	-0,9 ***	-0,4***	-1,5***	-0,9**	-0,9***	-0,5*

I valori indicano che le diverse classi di età hanno performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) o (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\* o \*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\* o \*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.

## La successione come reazione a performance «deludenti»

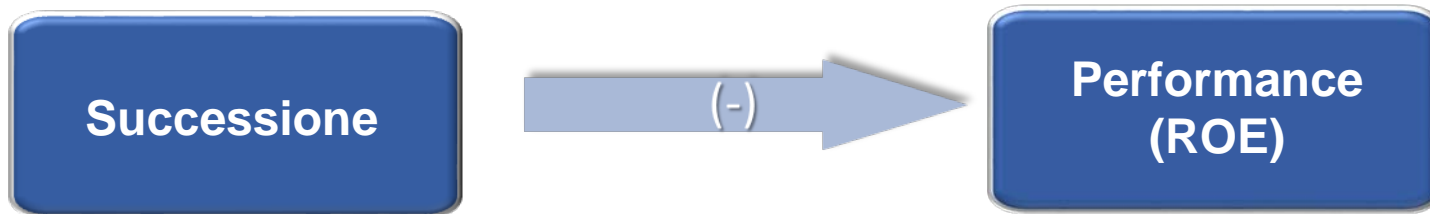
Seppur con livelli di partenza differenti, si registra una discontinuità sia quando entra un familiare che un manager esterno.

Bocconi



(\*) N: successioni al vertice avvenute tra il 2003 e il 2011. Controllando per le medie di settore / anno della popolazione di aziende dell'Osservatorio AUB i risultati sono invariati.

La successione ha un impatto mediamente negativo sulle performance (confrontando 3 pre vs 3 anni post-successione)



---

**Variabile dipendente:**

**ROE**

---

**Successione**

**-1.6\***

*I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\* o \*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\* o \*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2007-2015 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello difference in difference (DiD) utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento (debt / equity ratio); 3) Presenza di consiglieri familiari nel CdA; 4) liquidità (attico corrente/passivo corrente)*

L'impatto negativo della successione può essere mitigato con un AD entrante non familiare



Variabile dipendente:	ROE
Successione al vertice	-2,4**
Mentoring	---
Successione * Mentoring	+5,9**

I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\* o \*) se il p value è <.05, discreta significatività (\* o \*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2007-2015 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello difference in difference (DiD) utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento (debt / equity ratio); 3) Presenza di consiglieri familiari nel CdA; 4) liquidità (attivo corrente/passivo corrente)



Alcuni principi (7) da seguire per impostare un (buon) passaggio generazionale

NB: Non c'è un unico (e vincente) modello per la successione. Ogni famiglia deve sviluppare (e gestire) il proprio

1

Distinguere l'**impresa** dalla **famiglia**

2

Applicare un **sistema di governance moderno**

3

Valutare la «**competenza**» più della «**appartenenza**»

4

Definire **regole condivise per il cambiamento**

5

Prepararsi all'imprevisto: **le condizioni patrimoniali**

6

Pianificare **l'obiettivo** ed il **processo**

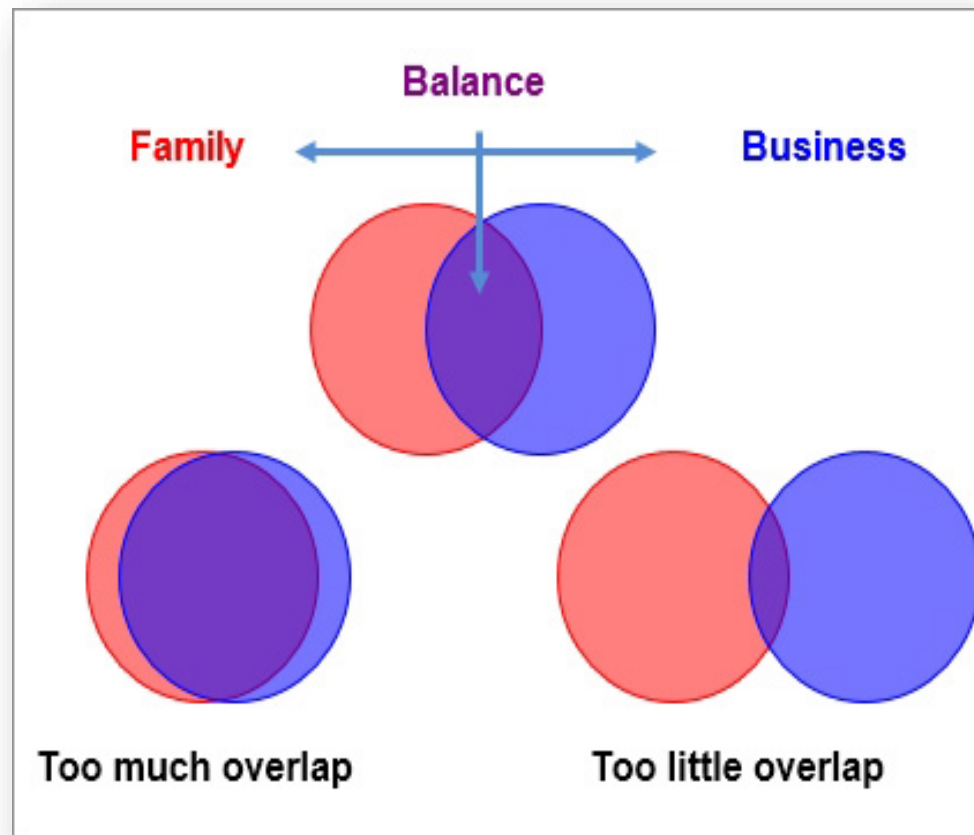
7

Coinvolgere «**attori terzi**»



**La capacità di distinguere l'impresa dalla famiglia dipende da solidi valori della famiglia trasmessi di generazione in generazione**

**Bocconi**



## n. 2: Applicare un sistema di governance «moderno»



- una qualche separazione tra i tavoli «familiari» e quelli «gestionali»
- una chiara *accountability* con separazione di ruoli
- la definizione del ruolo del Presidente
- la cura nel comporre il CdA, se possibile con membri esterni ed indipendenti dalla famiglia



?



- basarsi sui risultati raggiunti (le *performance*)
- basarsi sull'analisi delle competenze e del loro *fit* con le necessità aziendali
- coinvolgere nella valutazione i membri «senior» della famiglia e «attori terzi»



Pianificare in modo tempestivo i cambiamenti e le “regole”, ad esempio:

- valutando tutte le opzioni, ma scartando quelle impossibili
- dando precedenza alla competitività dell’impresa rispetto agli equilibri familiari
- definendo le regole per la successione nella proprietà e nella gestione dell’azienda



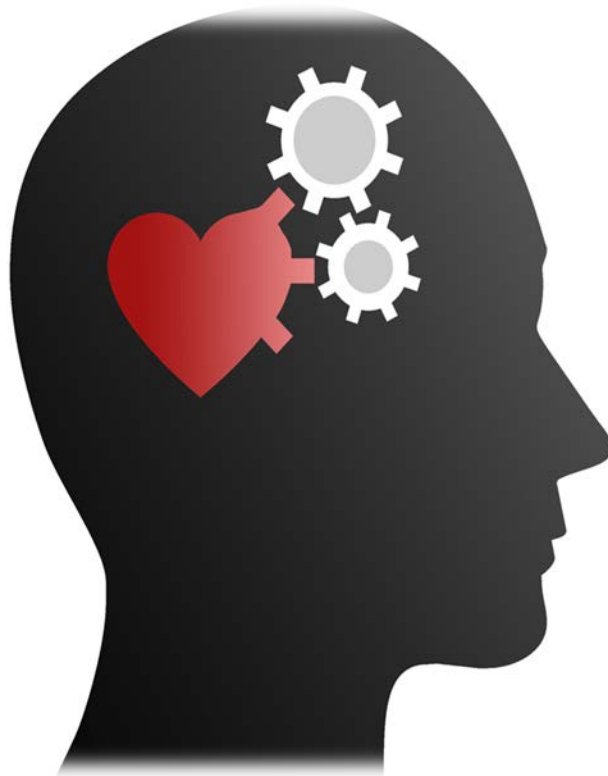
Prepararsi ad affrontare ogni imprevisto prevedendo che:

- una parte del patrimonio familiare sia sempre libera
- una parte del patrimonio familiare permetta di “liquidare” i soci non interessati o non graditi
- il patrimonio sia frazionato tra familiari per ridurre i rischi in caso di morte improvvisa di uno di essi



- Darsi un obiettivo da raggiungere
- Evitare pianificazioni “rigide” nelle fasi del ricambio generazionale (che può durare decenni)
- Formulare piani che si “adattino” all’evoluzione del processo





Coinvolgere attori terzi (imprenditori, manager, amici, consulenti, ecc.) che apportino tre contributi:

- colmare una eventuale carenza di conoscenza
- scardinare la convinzione che il proprio caso sia del tutto particolare
- soprattutto, ridurre il peso delle emozioni e ampliare quello delle valutazioni oggettive



«Una cosa è fondare qualcosa, un'altra è conservarla. Conservarla comporta delle conoscenze complesse della società in cui si vive: come trattare gli uomini, i rapporti internazionali, i problemi economici e monetari, i problemi di gestione, le tecniche specifiche, la formazione dei quadri.»

Gianni Agnelli, 1983



«Se vuoi tirare su i figli in un certo modo devi limitare anche il tuo stile di vita affinché crescano con grinta e responsabilità e nella consapevolezza che l'azienda non è degli azionisti né dei lavoratori ma un soggetto a sé stante»

Elena Zambon

Corriere Economia, 2017



1

Fare confusione tra i ruoli di proprietà, governo, direzione

2

Considerare la successione come obbligo verso il passato e non come opportunità per il futuro

3

Considerare la successione come un evento e non come un processo

4

Non stimolare la creatività, l'autonomia e la *vis imprenditiva* dei giovani

5

Non impostare una sana dialettica tra genitori e figli

6

Pensare che i valori siano la soluzione

7

Scegliere una “terza parte” sbagliata

Per quanto le schematizzazioni siano sempre difficili, la varietà di situazioni può essere ricondotta ai seguenti passaggi generazionali:

1. con un solo successore impegnato nella gestione
2. con più successori impegnati nella gestione
3. con la gestione affidata a un manager non familiare
4. con riassetto proprietari (ed eventuale intervento di soci non familiari)
5. con vendita dell'azienda
6. con la gestione dell'imprevisto

# Lo schema proposto

Numero di figli	Interesse verso l'azienda	Capacità a ricoprire ruoli manageriali	Tipo di successione
1 figlio	Figlio interessato	Figlio capace	(caso 1.1): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione (e con la proprietà dell'intero capitale dell'azienda)
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare, se si ritiene che le capacità del figlio possano essere nel frattempo adeguatamente sviluppate per ricoprire almeno il ruolo proprietario
	Figlio non interessato	Figlio capace (almeno nel ruolo proprietario)	(caso 3): Passaggio generazionale con gestione affidata ad un manager non familiare
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda
Più figli	Tutti o alcuni dei figli sono interessati	Tutti o alcuni dei figli sono capaci	(caso 1.2.3): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione, scelto dai genitori (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda) <i>oppure</i> (caso 2.1): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "sostanzialmente" tra di essi <i>oppure</i> (caso 2.2): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "formalmente" tra di essi (ma, in realtà, con un unico vero <i>leader</i> )
		Un solo figlio è capace	(caso 1.2.2): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione per assenza di altri successori capaci (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda)
		Nessuno dei figli è capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare, se si ritiene che le capacità dei figli (almeno di alcuni di essi) possano essere nel frattempo adeguatamente sviluppate per ricoprire il ruolo proprietario
	Un solo figlio è interessato	Figlio capace	(caso 1.2.1): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione, per volontà dei figli/e (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda)
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare
	Nessuno dei figli è interessato	Tutti o alcuni dei figli sono capaci (almeno nel ruolo proprietario)	(caso 3): Passaggio generazionale con gestione affidata ad un manager non familiare
		Nessuno dei figli è capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda
	Nessun figlio		

Bocconi

Come si «trasmette» lo  
spirito imprenditoriale  
alla nuova generazione?



L'imprenditore è una persona che:

- ha la capacità di individuare una opportunità imprenditoriale
- detiene il potere per impegnare le risorse necessarie a cogliere tale opportunità avviando una nuova impresa o guidando una nuova fase di sviluppo di una impresa esistente

(Venkataraman, 1997)



L'imprenditore è una persona:

- **Curiosa:** «Steve (Jobs) insistette a tal punto con uno degli ingegneri di HP che gli venne permesso di fare un giro nel laboratorio di olografia» (Isaacson, 2011)
- **Capace di decidere in un contesto incerto:** «A un certo punto, dopo che hai raccolto tutti i dati e le informazioni necessarie, dopo che le hai discusse con i tuoi collaboratori viene un momento in cui devi prendere la decisione. E' un momento di assoluta solitudine, nel quale viene messa a dura prova la tua capacità di gestire una tensione individuale forte» (Marco Drago).
- **Determinata e perseverante:** Steve Jobs dedicava ore ed ore a risolvere problemi anche minuti, come arrivare in 3 (non 4 !) click ad ognuna delle applicazioni dell'I-Phone
- **Capace di trasmettere uno scopo:** per convincere decine, centinaia, migliaia di persone a lavorare occorre saper trasmettere loro una direzione. Per Steve Jobs era «*think different*».



«I figli dei Nordstrom, dei Michelin, dei Lauder e dei Cargill hanno passato anni accanto ai genitori, in salotto e in ufficio, assorbendo costantemente la passione per la missione dell'impresa, in condizioni emotivamente affascinanti. Di conseguenza, non sentono che l'azienda appartiene a loro, ma che loro appartengono all'azienda» (Miller e Le Breton-Miller, 2005).

Non è importante preoccuparsi di trasmettere lo spirito imprenditoriale, ma **dimostrare di «amare» la propria vocazione e ... la libertà dei/delle figli/e**, sapendo che:

- Imprenditori **non** si diventa per dovere
- Imprenditori **non** si nasce



- **Ognuno ha una vocazione** che va cercata
- **La vocazione deve adattarsi alle proprie attitudini e capacità** che non sono date *ab origine*, ma possono essere sviluppate con un processo educativo
- **La scoperta di una vocazione si rivela «mediante la soddisfazione e il senso di rinnovata energia che la sua pratica ci provoca»**
- **La scoperta di una vocazione è un percorso accidentato** e «non è facile scoprire subito la propria vocazione».

Giuseppe Bertone: *“Alberto, prenditene cura tu ...”*

Alberto Bertone: *“mi alzo di scatto e mi ribello al “film” che mio padre si è fatto (...) a me quest’affare non interessa proprio. Ho tutt’altre cose in testa: costruzioni, cantieri, ...”*

Giuseppe Bertone: *“Ascolta Alberto, cerchiamo di uscire da questa cazzata”*

Alberto Bertone: *ho girato in lungo e in largo a cercare nuovi clienti nella grande distribuzione o acquirenti (...) ma nel frattempo è successo qualcosa che non mi sarei mai immaginato solo pochi mesi prima:*

***tutto questo lavoro mi ha fatto  
nascere dentro una passione ...  
la passione per il successo di  
questa avventura***



- **Rafforzare lo sviluppo di alcuni tratti personali:** critiche le decisioni su quante e quali esperienze secondarie suggerire ai giovani non sottovalutando il potere formativo che certe attività (sportive, sociali, di volontariato e così via) hanno sulle attitudini
- **Consolidare un insieme di valori:** solida coscienza del proprio valore personale; umiltà; rispetto per le persone; serietà, senso del dovere e della responsabilità e costanza nei confronti del lavoro; natura del denaro come “mezzo” e non “fine” dell’agire
- **Sviluppare un corpus di conoscenze sul funzionamento delle aziende:** la storia della famiglia e la tradizione sono ricche di esperienze positive ed errori che consentono ai giovani di imparare che cosa fare (o non fare)
- **Favorire lo sviluppo di una capacità di relazione sociale e di networking:** messa a disposizione della propria rete di conoscenze e ricerca di contesti interessanti (es: università).

1. I successori devono completare almeno **l'istruzione secondaria superiore**
2. I successori dovrebbero accumulare **un'esperienza lavorativa significativa in altre aziende**
3. I successori dovrebbero trascorrere del **tempo all'estero** per studio ed esperienze lavorative
4. Le attitudini, competenze e aspirazioni dei successori devono essere **attentamente valutate** (alla luce delle esigenze future dell'azienda) prima che inizino a collaborare con l'azienda di famiglia
5. Dopo alcuni mesi di apprendistato, i successori dovrebbero assumere **responsabilità limitate, ma ben definite**
6. I senior dovrebbero **trasferire gradualmente responsabilità** ai successori
7. I "senior" dovrebbero comprendere che la leadership dei successori può contribuire a un **rinnovamento strategico** che può migliorare la performance

# Boglione: «Tra quattro anni lascio I miei figli se la dovranno giocare»

Il patron di Basicnet prepara il passaggio di testimone e altri a Torino lo seguono

Bocconi

## I consigli di Marchesini «Quando lasciare ai figli? Serve coraggio per farlo»

L'interesse del figlio Gian Luca del resto è stato chiaro fin da subito. «È impossibile dimenticare la voce euforica di mio figlio bambino», dice Giovanni, «la cui testa spuntava dalla grande cesta in cui mettevo sia lui che i tortellini! Quel bambino, presto giovane uomo intraprendente, ha voluto portarmi in tutta Europa. Io ero incredulo, ma lui non mollava. E non solo siamo diventati leader in tutta Europa, dopo un po', non contento, mi ha fatto pure attraversare l'oceano, per realizzare un altro grande sogno che reputavo impossibile: l'America». •

quanto sia importante il rispetto delle regole. Oggi inoltre servono competenze più diversificate. Altro punto focale è la preparazione degli eredi, deve sempre superare quella della generazione precedente. Diversamente l'azienda non potrebbe essere rifondata, superando crisi, blocchi e gli inevitabili dissidi con cui, prima o poi, i gruppi familiari possono trovarsi a fare i conti.

così poche reggono al passaggio generazionale? Qual è il problema?

«I problemi sono l'educazione dei figli e il moltiplicarsi degli azionisti. Il primo va affrontato con serietà, da tutti ovviamente, e anche dagli imprenditori perché i loro figli ereditano un patrimonio ma anche una grande responsabilità. Se vuoi tirare

**Un altro tema è quello del passaggio generazionale. Ricorda quando toccò a lei?**

«Perfettamente. Mio padre è stato molto più bravo di me, fece questo passaggio quando era più giovane di quanto sono io ora. Ha avuto coraggio, è stato determinato com'erano gli imprenditori di quella tempra, e l'ha fatto. Noi siamo più prudenti. Bisogna creare le condizioni, le famiglie devono riuscire a distinguere al proprio interno i "semplici" soci e chi è sia socio sia manager. E questo è il vero tema del passaggio generazionale. È



- **L'ombra del fondatore** (che non lascia l'azienda dopo la successione)
- **Perplessità** in merito alla capacità di gestire l'azienda
- Esigenza di dimostrare il **merito** rispetto al nepotismo
- **Effetto eredità**: attribuire maggior valore a ciò che si è fatto in passato, invece che alle opportunità future
- **Resistenza al cambiamento**, specialmente quando le generazioni precedenti hanno avuto un grande successo





- **Trasferimento della conoscenza** accumulata in passato (soprattutto quella tacita)
- **Conoscenza** dell'ambiente di lavoro, delle persone-chiave, della comunità locale
- Evidenza di **impegno** della famiglia verso stakeholder esterni (ad es., banche)
- Passione, energia, e un **“feeling”** unico per il business
- **“Proprietà psicologica”**



# Bocconi

AIDAF-EY Chair  
in Strategic Management in Family Business  
in memory of Alberto Falck

## Q&A



With the support of:

