

**Università degli Studi di Padova**



**Facoltà di Scienze della Formazione**

Corso di Laurea in Formatore nelle Organizzazioni Sociali Complesse

**IL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN  
AZIENDA: TRA IMPRESA E FAMIGLIA  
UN CASO AZIENDALE**

Relatore: Ch.ma Prof.ssa Martina Gianecchini

Laureanda: Elisa Maragno  
Matricola n.: 532518/FOS

Anno Accademico 2005-2006

*(Abstract di pg. 25 su un totale di pg. 108)*



# Indice

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
1. <b>CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>5</b>
<b>IL PASSAGGIO GENERAZIONALE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Premessa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Le specificità delle imprese familiari. Caratteristiche e problematiche.....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
1.2.1 Il successo delle imprese familiari.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
1.2.2 Aspetti critici delle imprese familiari .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>1.3 Il passaggio generazionale.....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>1.4 L'importanza del passaggio generazionale nel contesto europeo e italiano .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2. <b>CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>6</b>
<b>LE CRITICITÀ DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Premessa.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Un fenomeno multidisciplinare e “unico” .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>2.3 Il processo di passaggio generazionale: una casistica .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>2.4 Aziende consapevoli e lungimiranti .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>2.5 Le criticità del passaggio generazionale: aspetti strategico – organizzativi.....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.5.1 Interrelazioni tra famiglia e impresa.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.5.2 Check-up organizzativo (valutazione aspetti di business) e costruzione di obiettivi strategici condivisi .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.5.3 La delega .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.5.4 Il passaggio dei valori e del “tesoro nascosto” dell’impresa..	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>2.6 Le criticità del passaggio generazionale: aspetti giuridico - patrimoniali e finanziari. ....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.6.1 Aspetti patrimoniali.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.6.2 Il patto di famiglia .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.6.3 Aspetti finanziari .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>2.7 Le criticità del passaggio generazionale: aspetti psicologici e relazionali.....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.7.1 L’imprenditore uscente.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.7.2 Il successore .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.7.3 Senior-Padri vs Junior-Figli .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.7.4 Junior vs Junior: il rapporto tra fratelli .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.7.5 Tipologie di Junior e di Senior: possibili esiti del processo di successione	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.7.6 La scelta del successore e il suo inserimento.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
2.7.7 Gli altri attori del processo e il cambiamento come finalità di tutti	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>2.8 Concludendo: le opportunità del passaggio generazionale .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3. <b>CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>7</b>
<b>IL CASO SIGGI GROUP .....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Premessa.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Le aziende M. ....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
<b>3.3 La famiglia M.....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.3.1 Articolazione dell’intervento di consulenza .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

<b>3.4</b>	<b>Come sono state affrontate le criticità .....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.4.1	Aspetti strategico-organizzativi.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.4.2	Aspetti giuridico-patrimoniali e finanziari .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
3.4.3	Aspetti psicologici e relazionali .....	7
<b>3.5</b>	<b>Conclusioni.....</b>	<b>16</b>
	<b>La staffetta e il passaggio generazionale.....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....		17
<b>BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA.....</b>		<b>17</b>
	<b>Libri e articoli .....</b>	<b>17</b>
	<b>Webgrafia.....</b>	<b>21</b>
	<b>Seminari e conferenze .....</b>	<b>23</b>
ALLEGATO.....		<b>ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.</b>

## INTRODUZIONE

Uno dei momenti più cruciali per la sopravvivenza delle aziende a conduzione familiare è quello del passaggio generazionale, ovvero il momento in cui la “vecchia guardia” si trova a dover cedere il passo alle “nuove leve”.

Si tratta di una fase delicata della vita aziendale, un passaggio critico e un momento complesso, che coinvolge diverse dimensioni della gestione dell’impresa e della famiglia: la sovrapposizione tra Sistema Famiglia e Sistema Impresa mette in gioco dinamiche ed interessi contrapposti (scelte strategiche, processi di gestione e di *governance*, cultura e valori), la necessaria convivenza aziendale fra Junior e Senior coinvolge la relazione fra genitori e figli, e le peculiarità di entrambi, in un momento in cui la propria identità e il proprio ruolo si trovano ad affrontare importanti mutamenti.

Come tutte le situazioni in cui si realizza un processo di cambiamento, anche la transizione generazionale presenta rischi e opportunità.

Il rischio più forte è che il passaggio non avvenga, determinando così l’interruzione dell’attività imprenditoriale.

Le opportunità che offre possono riguardare il fronte strategico, manageriale e finanziario. Sfruttare questo momento di revisione della realtà aziendale può, attraverso un’analisi dei fattori di forza e di debolezza dell’impresa aprire la strada all’impostazione di nuove strategie di crescita e di sviluppo, quali la ridefinizione o redistribuzione delle responsabilità gestionali o delle quote azionarie, l’acquisizione di nuove competenze gestionali, l’apertura al capitale esterno, l’evoluzione e crescita dimensionale, innovazioni di processo e di prodotto, lo sviluppo della ricerca tecnologica, l’allargamento dei mercati, e dare un nuovo slancio al *brand* aziendale.

Diventa per questo necessario pianificare la successione per tempo e gestirla in modo strategico, per permettere all’impresa di competere e crescere con successo, senza metterne a repentaglio la continuità.

La sopravvivenza dell'azienda rappresenta l'obiettivo a livello "micro" del passaggio generazionale, ma a livello "macro", si tratta di tutelare le sorti di interi territori e del sistema economico nazionale.

È noto che più del 70% delle imprese a carattere familiare non sopravviva alla prima generazione e un ulteriore 50% scompare tra la seconda e terza generazione, con la conseguente perdita di numerosi posti di lavoro.

Per questo motivo il passaggio generazionale è una tematica che interessa non solo le Imprese e gli Stakeholders più diretti (Imprenditori, Sindacati, Clienti, Fornitori, Credito) ma anche le Istituzioni (Governo, Regioni, Enti locali), le Quasi Istituzioni (Camere di Commercio, Associazioni) e le Università e le Società di Consulenza e Formazione, che possono ricoprire un ruolo fondamentale per favorire e promuovere la continuità aziendale.

Il presente elaborato si propone di analizzare le criticità che caratterizzano il passaggio generazionale, e le strategie con cui nella letteratura e nelle "buone pratiche" queste vengono affrontate.

Verrà poi presentato il caso di un'azienda del Vicentino che si trova in questi anni ad attraversare questo processo di cambiamento, con l'intento di osservare come un intervento di consulenza possa accompagnare i soggetti coinvolti verso il raggiungimento degli obiettivi di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa.

Verranno poi riportati i risultati di un'intervista fatta ai successori in cui emergerà come gli attori principali del processo vivano e percepiscano questo momento di passaggio.

## 1. CAPITOLO PRIMO

# IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

### 1.1 Premessa

*“Le aziende nascono con le famiglie. Tutte.*

*Si tratta poi di vedere quanto durano”.*

(Avv. Giovanni Agnelli 06/06/2002).

Imprese familiari e passaggio generazionale. Si tratta di una tematica di vasto interesse e che coinvolge buona parte dell'economia italiana.

Le imprese familiari in Italia sono oltre cinque milioni e influiscono sul Pil per quasi l'80% dando occupazione al 75% della forza lavoro.

Secondo un luogo comune: “la prima generazione crea, la seconda sviluppa e la terza distrugge” e studi su scala nazionale testimoniano che un'azienda su tre non sopravvive alla prima generazione.

Solo il 35% delle aziende familiari, inoltre, mantiene la stessa proprietà dalla prima alla seconda generazione, mentre dalla seconda alla terza la percentuale scende al 15% (Manzone, Trento, 2000).

Si tratta di un fenomeno trasversale ai settori e alle dimensioni delle aziende, che assume un peso rilevante non solo all'interno della situazione dell'economia italiana, ma anche di quella europea.

Scopo di questo primo capitolo è descrivere le peculiarità delle imprese familiari e definire il fenomeno del passaggio generazionale sottolineandone l'importanza sia per il contesto italiano che europeo.

[...]

## 2. CAPITOLO SECONDO

### LE CRITICITÀ DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

*“Voi siete gli archi da cui i vostri figli sono lanciati come frecce viventi:  
L'arciere vede il bersaglio sul sentiero dell'infinito, e con la sua forza vi tende  
affinché le sue frecce vadano rapide e lontane.”  
Kahlil Gibran - Il Profeta*

#### 2.1 Premessa

La successione generazionale rappresenta una fase cruciale della vita aziendale e un momento potenzialmente pericoloso per la sopravvivenza dell'impresa. Numerose sono le criticità che tale processo porta con sé, e queste coinvolgono in un vorticoso cambiamento tutta la realtà aziendale nelle sue dimensioni organizzativa, economica e psicologica.

Per questo motivo non va trascurato, ma nemmeno demonizzato.

Può addirittura essere sfruttato e trasformato in una fase strategica di sviluppo dell'azienda.

Nel presente capitolo saranno presentate quali criticità il processo di passaggio generazionale comporta, e quali strategie e tattiche, in base a quanto riportato in letteratura e nelle “buone pratiche” delle aziende che già hanno vissuto tale momento, sia possibile adottare per superare le difficoltà.

Non esistono comunque ricette valide per tutti, perché ogni azienda ha le sue peculiarità, la sua mission, le sue origini, la sua storia, i suoi affari, il suo mercato, le sue risorse e i suoi attori.

[...]



### 3. CAPITOLO TERZO

## IL CASO SIGGI GROUP

*“eat the elephant a bit a time”  
“Mangia l’elefante un pezzo alla volta”*

### 3.1 Premessa

Per favorire la comprensione di come si può pianificare e attuare un processo di passaggio generazionale riportiamo il caso della famiglia M. e delle sue aziende, che dal 2004 stanno affrontando un percorso di successione d’impresa di seconda generazione.

L’analisi del caso è stata svolta sulla base del materiale prodotto e utilizzato dalla Società di consulenze e formazione GRUEMP s.n.c di Padova<sup>1</sup>, che segue da diversi anni le aziende M. con attività di consulenza aziendale e formazione, ed è stata investita dalla famiglia del compito di accompagnare le loro aziende verso la successione.

[...]

#### 3.1.1 Aspetti psicologici e relazionali

Per cogliere in modo più approfondito gli aspetti psicologici del passaggio generazionale, si è avuta l’opportunità di realizzare a luglio di quest’anno delle interviste semi-strutturate con i cinque cugini M.

Le interviste prevedevano che i Junior pensassero alle loro percezioni dell’azienda, del proprio ruolo e delle difficoltà incontrate in diversi momenti:

➤ al prospettarsi della necessità di realizzare un progetto di passaggio generazionale (passato: due anni prima),

---

<sup>1</sup> www.gruemp.it

- al giorno d'oggi, nel mezzo del processo (presente)
- nel futuro, quando il processo sarà concluso (futuro)

Le domande poste seguivano tale ordine temporale e sono riconducibili a tre categorie:

- **A** → ruolo, strumenti, risorse, preparazione, autonomia, soddisfazione;
- **B** → idee, valori, pensieri sul passaggio generazionale;
- **C** → criticità, difficoltà, aspetti problematici.

Un'ulteriore domanda richiedeva di dare un giudizio sull'apporto che la consulenza aveva dato al progetto di passaggio generazionale.

Infine era richiesto agli intervistati di rievocare nella loro mente i tre momenti che avevano appena ricordato e immaginato (passato, presente e futuro) e di dare una qualificazione della loro percezione dell'azienda e della percezione di sé stessi in essa in quel momento attraverso un aggettivo. Dopo di che dovevano indicare il loro livello di soddisfazione rispetto all'azienda.

Dal lavoro di analisi delle informazioni raccolte sono stati estrapolati alcuni aspetti di particolare rilievo, sia in riferimento a quanto ritrovato in letteratura e riportato nel capitolo secondo, sia in riferimento alle peculiarità del caso Sigg Group.

Tali aspetti, che vengono riportati cercando di utilizzare le parole degli intervistati, per mantenersi il più possibile vicini alle espressioni originali, riguardano:

- **cosa ha fatto nascere l'idea del passaggio e quali erano le esigenze prese in considerazione**

Le risposte a questa domanda hanno permesso di individuare tre elementi di diversa natura che vengono considerati dai cugini come "cause" dell'idea di progettare un passaggio generazionale. La manifestazione da parte del Senior della volontà di staccarsi un po' alla volta dall'azienda ha rappresentato l'input di base del processo. A questo input si sono aggiunti un elemento di tipo organizzativo legato alle esigenze di cambiamento e integrazione tra le aziende, per sfruttare al meglio delle possibili sinergie (spreco di tempo e risorse nel fare cose doppie) e affrontare un mercato in continuo cambiamento che richiedeva una gestione più

moderna e al passo, e, un terzo elemento, di tipo personale e motivazionale, legato alla necessità di dare chiarezza nei ruoli che i cugini ricoprivano e avrebbero ricoperto in futuro, e di prendere una decisione rispetto alla propria permanenza in azienda. (La chiarezza sulle reciproche posizioni in azienda, avrebbe permesso anche, come visto nel capitolo precedente, di evitare la nascita di situazioni di conflitto tra successori. In linea anche con quanto sostenuto da Lansberg, 1983, la condivisione di una stessa visione contribuisce a mantenere uniti e a eliminare i contrasti tra Junior, che nel caso in questione non sono presenti).

La disponibilità a impegnarsi da parte di tutti i cugini ha rappresentato una spinta altamente motivante per tutti. La fiducia nelle potenzialità dell'azienda poi, considerata sana e meritevole di orgoglio familiare.

➤ **Sensazioni e percezioni rispetto al progetto di passaggio generazionale Sigg Group e a se stessi coinvolti in esso.**

“Un salto nel buio” e una “montagna insormontabile” appariva il passaggio generazionale agli occhi dei Junior all'inizio della progettazione del passaggio: sulla carta c'erano tutti i presupposti, ma sarebbe stato necessario confrontarsi con la realtà aziendale e di un mercato in evoluzione.

La paura di non farcela, se pur presente era mitigata dalla consapevolezza e dalla forza data dall'essere in cinque e di avere tra loro un rapporto particolarmente buono ed un obiettivo comune.

Le iniziali insicurezze si sono trasformate un po' alla volta sempre più in sicurezze, fino a far percepire fortemente il passaggio generazionale come un'opportunità di cui farsi carico con l'orgoglio di fare parte di una famiglia di imprenditori che “si sono fatti da soli”. Il desiderio di poter fare qualcosa in più, di totalmente “nostro” con le proprie idee e impegno, ha stimolato molto gli Junior a voler assumere il ruolo imprenditoriale, anche con la consapevolezza di non avere sufficienti conoscenze per ricoprire le future responsabilità, sia a livello tecnico (HARD) che per la conoscenza delle diverse aziende (visione parziale legata generalmente al proprio inserimento in una delle tre aziende del gruppo), e anche, nel presente soprattutto per a-

spetti SOFT, come la comunicazione, il dialogo e l'ascolto, fondamentali per vivere il passaggio nel quotidiano.

Ora che il processo di passaggio generazionale e il progetto si sta un po' alla volta realizzando, le sensazioni e percezioni degli Junior rispetto al passaggio sono cambiate. L'aver un ruolo più chiaro (se pur da costruire e cucirsi addosso), definito, che viene riconosciuto anche dagli altri ha dato una forte carica motivazionale ai Junior. "Non c'è la nebbia di prima", e anche se il ruolo è complesso e impegnativo, è vissuto come piacevole e in modo coinvolto.

"Lavorare con questa vision è come avere già raggiunto un obiettivo!", hanno chiarito i ruoli (e chi desiderava un ruolo di responsabilità lo ha) e pianificato un progetto armonico tra vision, obiettivi e azioni.

La stima nei propri cugini continua a dare forza e alleggerire un po' dalla tensione, che viene condivisa. L'impegno richiesto è comunque molto alto e tutti ne sono consapevoli.

Pensando a quando il passaggio generazionale si sarà concluso (i Junior nella media immaginano che ciò avverrà tra 2 anni), nasce un senso di compiacimento. Sono certi che la soddisfazione per essere arrivati fino a lì sarà grande, li ripagherà dell'impegno, e sarà un nuovo punto di partenza per il consolidamento dei ruoli acquisiti. Nuove difficoltà non previste legate al cambiamento emergeranno, ma c'è la fiducia nella capacità di tutti di essere flessibili.

Da un punto di vista personale, si vedono come manager con una maggior leadership sicurezza e autonomia, autorevoli verso i collaboratori di cui si sono conquistata la fiducia, competenti e coerenti.

➤ **Diverse criticità e difficoltà da affrontare:**

➤ **PASSATO: condivisione di una visione**

Le criticità che è stato necessario affrontare nel momento in cui è stata presa la decisione di realizzare il processo di passaggio generazionale, erano legate al confronto-scontro di punti di vista diversi rispetto alle scelte strategiche da adottare a causa della diversa visione e cultura dei tre Senior (Presidente e due Direttori Generali) più abituati all'operatività aziendale e all'accentramento delle responsabilità. La

voglia di chiarire per salvaguardare l'azienda, come il rapporto umano, ha aiutato comunque, e aiuta, le due generazioni a comunicare e dialogare.

➤ **PRESENTE: realizzare la visione nel quotidiano**

Le criticità del presente sono legate alla realizzazione effettiva del progetto, da attuare "on the road", con la necessità di non distogliere l'attenzione dalle attività aziendali.

Le difficoltà sono legate al rapporto con i Senior/Mentori, al rapporto con i dipendenti e alla necessità di integrare le tre aziende, che hanno comunque un modo diverso di lavorare e risentono della non ancora attuata unificazione degli uffici in un'unica sede.

Il rapporto con i Senior/mentori si presenta a tratti problematico per gli aspetti culturali, visti prima, che differenziano le due generazioni. Vi è una difficoltà per i top manager uscenti a delegare in concreto.

Pur aderendo al progetto e avendo chiari gli obiettivi nella teoria, nella pratica mantengono il controllo totale.

I cugini sono consapevoli di quale difficoltà incontra l'imprenditore tradizionale che tiene alla sua azienda, nel dover lasciarla e delegare, e questo aiuta a gestire in modo costruttivo i loro rapporti.

Il rapporto con il personale appare anch'esso delicato. Non è infatti automatico per i dipendenti riconoscere da subito nei cugini i nuovi punti di riferimento, soprattutto per chi lavorava a stretto contatto con i precedenti Top Manager.

«La riorganizzazione manageriale è complessa, e molte persone devono cambiare forma mentis, cambiare ruolo e passare le conoscenze a chi prende il loro posto»

In linea con quanto presente in letteratura, alcune funzioni restano scoperte (c'è chi non sposa il progetto e si licenzia) e si rende necessario assumere nuovo personale.

Un'esigenza sentita dai cugini è avere alle spalle una buona squadra di collaboratori, di cui potersi fidare, anche per la necessità che hanno di acquisire anche da loro nuove conoscenze e competenze.

➤ **FUTURO: nuove sfide del mercato**

Le criticità che i cugini prevedono di incontrare nel futuro sono slegate dal processo di passaggio generazionale. La nuova sfida sarà realizzare un ulteriore consolidamento e trovare vie di nuovo sviluppo all'insegna di una maggiore competitività sul mercato. Lavorare con chiarezza e coerenza sarà fondamentale affinché il gruppo del Comitato Filostrategico sia unito e coeso.

Avere un obiettivo e una visione condivisa ha avuto una funzione chiarificatrice sulla propria vocazione e di sostegno alla motivazione durante il percorso. Si ribadiscono quindi i concetti che già la letteratura propone: il passaggio generazionale va progettato e condiviso da tutti.

➤ **Il supporto che è stato fornito dalla consulenza** è considerato indispensabile e fondamentale. Avevano bisogno infatti di un occhio esterno, una visione più globale e fresca, in grado di proporre di qualcosa di nuovo e affrontare la complessità del passaggio generazionale in modo "scientifico".

GRUEMP è stato definito il "sesto cugino", integrato nella loro realtà e nelle loro esigenze, gli ha fornito validi strumenti per affrontare le criticità emergenti, e ha tracciato una strada, e fatto da guida, mettendo in guardia rispetto alle difficoltà.

A conclusione si riportano in tabella 3.1 le diverse percezioni dell'azienda emergenti dall'ultima domanda effettuata, che riassumono a pieno come siano cambiati i vissuti degli Junior nel percorso del passaggio.

Tabella 3.1 Diverse percezioni dell'azienda da parte degli Junior nel passato presente e futuro

<b>PRIMA</b> (momento in cui si deciso di progettare il passaggio)		
<b>Come era</b>	<b>Come mi faceva sentire</b>	<b>Quanto mi soddisfaceva</b>
sana	orgoglioso	(valore medio in un intervallo da 1 a 10)  6,5
difficile da cambiare, inquadrata, rigida	limitato e demotivato	
disordinata	impotente (girare a vuoto)	
statica	confuso	
antica, statica , anche se con grande valore	orgoglioso, ma consapevole che andava rivista	
<b>ORA</b> (a due anni dall'inizio)		
<b>Come è</b>	<b>Come mi fa sentire</b>	<b>Quanto mi soddisfa</b>
in cambiamento	altrettanto orgoglioso	(valore medio in un intervallo da 1 a 10)  8,5
in evoluzione	dinamico, motivato, determinato	
più disordinata ma per mettere ordine	meglio	
in evoluzione e fermento	stimolato	
dinamica, in evoluzione	bene, fiducioso, più consapevole, mi sto delineando	
<b>NEL FUTURO</b> (una volta concluso il passaggio generazionale)		
<b>Come sarà</b>	<b>Come mi farà sentire</b>	<b>Quanto mi soddisferà</b>
grande	bene, sereno	(valore medio in un intervallo da 1 a 10)  10
moderna, innovativa, unica/rara	realizzato	
moderna, proiettata al futuro, organizzata con metodo	soddisfatto	
perfetta	appagato, realizzato	
una "bomba", forte, veloce, dinamica, lungimirante	bene	

Vediamo ora come sono state affrontate alcune delle criticità del processo di passaggio generazionale.

Una delle necessità attuali del processo consiste nel **passaggio di responsabilità** e compiti dalla vecchia guardia alle nuove leve. Per questo la consulenza Gruemp ha attuato delle interviste ai tre manager uscenti (G. M., Direttore Gene-

rale della Siggi e il Direttore Generale della Zaccaria) per avere una visione completa di tutte le attività che essi svolgono e individuare a quali dei cugini trasmettere la responsabilità di tali attività, in base al loro ruolo funzionale, e procedere ad attuare la “spersonalizzazione” e “pluripersonalizzazione” di cui parlava Rullani (2002).

Questo aspetto di ordine organizzativo si traduce in un passaggio di competenze dai tre Senior (ci permettiamo in questa occasione di considerare tali anche i due Direttori Generali), che dovrebbero assumere il ruolo di mentori, ai cinque cugini, a cui possiamo aggregare il New Manager Commerciale, che essendo neoassunto in azienda, ed avendo un ruolo che comprende parte delle attività precedentemente svolte dai Senior ha la necessità di ricevere da loro le conoscenze e l’esperienza che questi hanno sul funzionamento specifico dell’azienda.

Questo processo di mentoring si è rivelato particolarmente complesso, per le ragioni che già sono emerse dalle interviste ed è stato per questo organizzato uno specifico Seminar di 12 ore di formazione che aveva lo scopo non solo di facilitare e pianificare la trasmissione delle competenze hard, ma anche la gestione di aspetti relazionali, stabilendo un terreno di condivisione e comune accordo su come deve avvenire il passaggio.

Si ritiene interessante a questo proposito riportare alcuni aspetti emersi durante le giornate di formazione, che permettono di cogliere come può essere percepita l’utilità e l’importanza del trasferimento delle conoscenze e competenza attraverso il mentoring (Box 3.8 e 3.9).

#### Box 3.8 Utilità di essere un mentore, percepita da parte dei mentori

##### **COSA SI PUÒ GUADAGNARE NEL DIVENTARE UN MENTORE**

- soddisfazione di trasmettere ciò che si sa: una ricchezza che si ha e che viene portata avanti e rimane viva (continuità).
- apprendere dalle nuove generazioni dei valori che all’esterno si respirano ma che non vengono immediati
- Allungare la propria esperienza attiva e allargare le proprie competenze
- Autosoddisfazione e autogrificazione



**Box 3.9 Utilità della presenza di un mentore in azienda, percepita da parte dei mentee**

**PERCHÈ SERVE UN MENTORE?**

- per imparare
- per avere un riferimento
- perché è un'importante occasione di arricchimento
- perché un mentore che trasmette conoscenze aiuta a valorizzare certi processi che altrimenti bisognerebbe iniziare da zero.
- per crescere
- per avere più sicurezza
- per individuare caratteristiche a cui dare continuità (patrimonio azienda, cultura).
- per confrontarsi
- per migliorarsi, come stimolo
- per capire cosa è bene fare
- per carpire qualche segreto
- per diventare a propria volta dei mentori e imparare ad insegnare.

Altrettanto interessante è vedere quali sono, per i Mentori Siggi Group le cose da trasmettere ai Junior (Box 3.10)

**Box 3.10 Quali cose i mentori desiderano trasmettere ai mentee**

**LE COSE DA INSEGNARE** da parte dei mentori non sono unicamente competenze hard, cioè legate a conoscenze specifiche e tecniche, ma anche soft, di tipo più relazionale.

Ciò che i mentori desiderano trasmettere ai futuri manager infatti è:

- l'onestà professionale
- l'Andare d'accordo fra top manager (e cugini)
- il Condividere le decisioni
- il Coinvolgere i collaboratori (per dargli soddisfazione)
- il mantenere in azienda armonia e rispetto nel trattamento dei dipendenti
- un metodo di approccio che rispetta i ruoli e i partner/contropartner (Comakers) per un rapporto durevole e fruttuoso
- un approccio sistemico per superamento delle difficoltà
- l'attenzione a valutare il contesto aziendale e il suo coinvolgimento attivo e passivo
- Condividere per allargare le proprie idee

Ultimo elemento di criticità che si ritiene utile approfondire, anche per l'importanza che gli è stata attribuita anche all'interno delle interviste è il coinvolgimento del personale dipendente nel progetto.

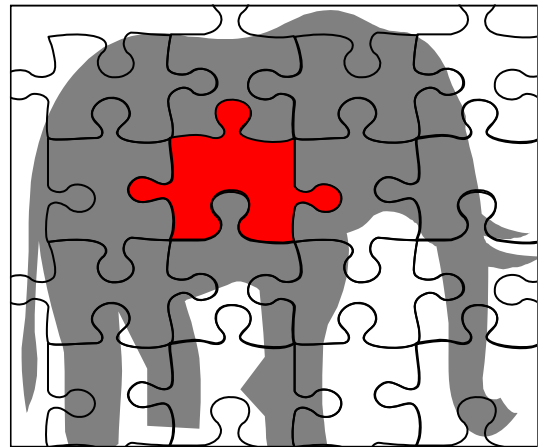
Il 7 aprile 2006 è stata organizzata una giornata il cui scopo era condividere con il personale l'"IDEA DI GRUPPO" e che ha visto la presentazione del processo

di cambiamento connesso al passaggio generazionale e manageriale di Siggi Group, della nuova cultura aziendale e della struttura organizzativa e gestionale che la supporta. La vision del gruppo è stata presentata puntando molto sull'importanza del coinvolgimento e della collaborazione di tutti nel processo di passaggio e ha voluto informare in modo chiaro e comprensibile dei cambiamenti che sarebbero avvenuti a livello organizzativo, logistico e gestionale, e sulla strategicità per il futuro dell'azienda di tali provvedimenti. Scopo prioritario era quello di creare uno spirito di squadra che superasse i campanilismi delle diverse realtà aziendali, ormai non più separate, e conquistare la fiducia del personale nel progetto e nei Nuovi Manager.

### 3.2 Conclusioni

A conclusione desidero riportare un pensiero espresso da S. M. durante la riunione di presentazione del progetto di passaggio generazionale al personale del 27 aprile 2006.

“L'immagine che vedete, rappresenta simbolicamente la grandezza e l'importanza di questo progetto; abbiamo scelto l'**elefante**, non perché dovremo diventare più pesanti, ma anzi, è proprio perché dobbiamo diventare più agili e flessibili, che questa figura è divisa in pezzi. Pezzi che andranno mangiati uno alla volta. Solo così li potremo metabolizzare bene. Oggi, con la presentazione del progetto, abbiamo fatto un ulteriore passo in avanti, quindi coloriamo un pezzo di questo puzzle a rappresentazione simbolica di questo ulteriore progresso. Abbiamo scelto il **cuore** perché qui oggi ci sono le persone, che rappresentano il cuore pulsante di questa azienda.”



**Se l'obiettivo è quello di “mangiare l'elefante” lasciando soddisfatti tutti coloro che concorrono a farlo, sarà più semplice se lo si mangia “ un pezzo per volta...” . (GRUEMP s.n.c)**

## **Riferimenti Bibliografici**

### **BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA**

#### **Libri e articoli**

ALBERTI M., 2005 “La sfida della successione in azienda”, *Filostrata*, anno 2005 n° 21 mese di settembre, Ed. GRUEMP MEDIAFORM.

API - Associazione Piccole e Medie Industrie Reggio Emilia, maggio 2002, “Trasmettere impresa. Il passaggio generazionale nelle piccole e medie industrie reggiane.” .

BAUER M., 1997, “Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese”, *La Nuova Italia Scientifica*, Roma.

BATTISTELLI A., ODOARDI C., 1995, “Imprenditorialità: una ricerca psicosociale”, Milano, F. Angeli.

BECKARD R., DYER G.W.Jr., 1983, “Managing continuity in teh family-owned business”, in *Organizational Dybanics*, estate.

BOLDIZZONI D, CECCHINATO F., MUSSO R., PILUCCHI F., SALA E., SIMEONE F., 1999, “La successione imprenditoriale nelle PMI” in A.A.V.V., ISTUD 1999, “Le discontinuità nello sviluppo delle piccole imprese”, IL SOLE 24 ORE.

BOZZOLAN S., FAVOTTO F., 2002 “Imprese al Bivio”, rapporto di ricerca curato da Unindustria Padova, scaricabile dal sito [www.unindustria.pd.it](http://www.unindustria.pd.it).

BRUNELLO T., 1999, “La successione come un progetto di sviluppo” in *Cuoarivista*, n°2 –1999 Dossier: Strategia e sviluppo delle imprese nel Nord Est.

BRUNELLO T. BORNELLO M., 2005, “Passaggi obbligati. La trasmissione e la continuità competitiva dell’impresa nelle PMI, FrancoAngeli, Milano.

COMMISSIONE EUROPEA, 1994, “Raccomandazione della Commissione sulla successione nelle piccole e medie imprese”, GU L 385. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

COMMISSIONE EUROPEA, 1998, ”Comunicazione della Commissione relativa alla trasmissione delle piccole e medie imprese”, GU C 93. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

COMMISSIONE EUROPEA, 2002, “Relazione finale del gruppo di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese”, maggio.  
www.europa.eu.int

COMMISSIONE EUROPEA, 2003, “Transfer of business – Continuità Through a New Beginning”, agosto.                      www.europa.eu.int

CONSIGLIO M., 1996, “Il passaggio del testimone è minato dall’incertezza” in “L’Impresa”, n.7.

CORBETTA G., PRETI P., 1988, “La successione nelle aziende familiari”, in *Economia & Management*, n.2 maggio.

CORBETTA G., 1995, “Le imprese familiari – Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo”, EGEA.

CORBETTA G., GNAN L., MONTEMERLO D., 1997, “Indagine sulle imprese familiari di piccole e medie dimensioni secondo il modello di indagine MassMutual 1995” SDA-ISVI. Riportata in: GNAN L. e MONTEMERLO D., 1999, “Il processo di successione nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni. Alcuni confronti tra Italia e Stati Uniti.” *Economia&Management* n°2/1999.

CORBETTA G., 1999, “Principi e regole per la continuità delle aziende familiari”, in Cuneo G., 1999, “Lettere al futuro. Il passaggio dell’azienda da una generazione all’altra”, Baldini&Castaldi, Milano

CUOA Impresa, 2003, “I percorsi della continuità. Gli scenari di sviluppo e di competitività delle PMI venete, Vicenza.

DANCO L., 1985, “Inside the Family Business”, The Center for Family Business, Cleveland.

DAVIS P., 1983, “Realizing the Potential of the Family Business, in *Organizational Dynamics*”.

DEMATTE C., CORBETTA G. (a cura di), 1993, “I processi di transizione delle imprese familiari”, *Mediocredito Lombardo*, Milano.

DEPOLO M., GUGLIELMI D., MARIANI M., 2003 “Passaggio d’impresa: uno studio di aspetti psico-sociali”. *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell’Organizzazione*, Vol. 9, n. 3 – 4.

DONNELLY R.G., 1964, “The Family Business”, *Havard Business Review*, July-August.

FAVRETTO G., SARTORI R., BORTOLANI E., 2003, “Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare. Le componenti psicosociali del rapporto genitori-figli come co-determinanti del buon esito della successione.”, *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell’Organizzazione*, Vol. 9, n. 3 – 4.

FRANCIOSI F., 2005, “Le criticità del passaggio generazionale: aspetti organizzativi e di business” in FERRARI F, “Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d’impresa tra rischi e opportunità”, FrancoAngeli, Milano.

GENNARO P., 1985, “Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia”, in “Sviluppo e Organizzazione, gennaio-febbraio.

HANDLER W.C. 1991 “Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Memebers in Family Firms”, in “Journal of Small Business Management”, vol 11, n°2.

IORI C., 2005, “La ricerca sul passaggio generazionale in azienda: aspetti metodologici” in FERRARI F, “Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d’impresa tra rischi e opportunità”, FrancoAngeli, Milano.

KETS DE VRIES M.F.R., 1988, “The Dark Side of CEO Succession.” *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio.

KETS DE VRIES M.F.R., 1993, “The Dynamics of Family Controlled Firms: the Good and the Bad News”, in “Organizational Dynamics”, n.2, inverno.

LANSBERG I., 1988, “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, vol. I, n.2.

LANSBERG I.S., 1983, “Managing Human Resources in Family Firms: the Problem of Institutional Overlap, in “Organizational Dynamics”, n.2, inverno.

LANSBERG I., 1984, “La gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: il problema della sovrapposizione istituzionale”, *Problemi di gestione*, XV, n.1.

LEADBEATER C., 2000, “Living on Thin Air: The new economy”, Penguin, London, 1999 – trad.italiana: *Vivere d’aria*, Fazi Editore, Roma

MANZONE B., TRENTO S., 2000, “Il trasferimento intergenerazionale delle imprese”, in *Banca D’Italia, Temi di discussione*, n.205.

McGIVERN C., 1979, “La dinamica del processo di successione alla direzione delle aziende di tipo familiare”, in *Problemi di Gestione*, 1.

PERRINI F., 1990 “Finanza per la successione nelle PMI. Private equity e imprese familiari” in *Economia&Management* n° 2/1998.

PIANTONI G., 1990 “La successione familiare in azienda – Continuità dell’impresa e ricambio generazionale”, ETASLIBRI.

POLANY M. 1996 *The Tacite Dimension*, Doubleday Anchor, Garden City, New York.

POPOLANI M. 2002 “Impresa familiare e passaggio generazionale. Casi a Nord Est. Il modello TRA.SME’s”, *Il Sole 24 ORE*, Milano.

PRETI P., 1996, “Da un uomo solo al comando al gruppo dirigente”, EGEA.

RULLANI E., 2002, “l’impresa in transizione. I difficili equilibri del capitalismo personale”, in Popolani, “Impresa familiare e passaggio generazionale. Casi a Nord Est. Il modello TRA.SME’s”, *Il Sole 24 ORE*, Milano.

SCABRINI E., LAFRATE R., 2003, “Psicologia dei legami familiari”, Carocci, Roma.

SCHILLACI C.E., 1990, “I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari, Giappichelli Editore, Torino.

SHEIN E.H., 1983, “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, in “Organizational Dynamics”, estate.

STEWART T.A., 1997, “Intellectual Capital. The new wealth of organizations”, Doubleday, New York.

STUDIO CENTRO VENETO, 2002, “PROGETTO RI-LANCIO” rapporto di ricerca, scaricabile dal sito [www.studiocentroveneto.com/downloadable/ri-lancio.Pdf](http://www.studiocentroveneto.com/downloadable/ri-lancio.Pdf)

TAGIURI R. e DAVIS J., 1996, “Bivalent Attributes of the Famili Firm” *Family Business Review*, vol.9, n.2.

TAMASELLI S., 1995, “La successione imprenditoriale nelle relazioni tra gli attori chiave”, in Sorci C. “Continuità e ricambio generazionale nell’impresa”, Giuffrè, Milano.

VERGANI A., 1985, “Che fatica stare al timone di quella piccola impresa”, in “Harvard Espansione”, n.27, giugno.

WARD J., 1987, "Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuo Growth, Profitability and the Family Leadership, Jossey-Bass, San Francisco 1987, (trad. it: Di padre in foglio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari, Franco Angeli, Milano 1990).

### Webgrafia

[www.aidaf.it](http://www.aidaf.it): sito dell'Associazione Italiana delle Aziende Familiari in Italia, con informazioni relative al passaggio generazionale.

[www.efamilybusiness.com](http://www.efamilybusiness.com): gruppo di consulenza per imprese famigliari in tutto il mondo, con particolare riguardo al tema della successione. Pubblica una newsletter.

[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int): sito della Commissione Europea

[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm): sito della Commissione Europea DG Impresa sul trasferimento d'impresa.

[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/seminar.htm](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/seminar.htm): sito del convegno internazionale di Vienna sul trasferimento d'impresa (23-24 settembre 2002).

[http://www.europa.eu.int/.../final\\_report\\_it.pdf](http://www.europa.eu.int/.../final_report_it.pdf)

[http://www.europa.eu.int/.../best\\_report-08-2003.pdf](http://www.europa.eu.int/.../best_report-08-2003.pdf): Le relazioni 2002 e 2003 del gruppo di lavoro degli esperti comunitari sul trasferimento d'impresa.

[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/transfer-brochure-it.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/transfer-brochure-it.pdf): Il documento della Commissione Europea sulle buone pratiche Europee sul trasferimento d'impresa.

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com): sito statunitense per le imprese a gestione familiare. Presenta una bibliografia di articoli relativi al tema del passaggio generazionale

[www.ferracin-it.com](http://www.ferracin-it.com): sito dell'azienda facente parte di Sigg Group.

[www.fisco.it/successioni/index.htm](http://www.fisco.it/successioni/index.htm): su questo sito si trova il riassunto delle nuove normative in merito a successioni e donazioni.

[www.gruemp.it](http://www.gruemp.it) : è il sito della Società di Consulenza e Formazione GRUEMP snc che ha supportato la famiglia M. nella gestione del passaggio generazionale Sigg Group.

[www.impresacontinua.it](http://www.impresacontinua.it): è il sito del progetto "Imprenditorialità duratura" sulle imprese del Veneto che mira ad impiantare un sistema di rilevazione e messa a

fuoco dei fenomeni connessi alla continuità d'impresa. È organizzato da CUOA Impresa.

[www.generazionale.it](http://www.generazionale.it): sito sul passaggio generazionale con ricca bibliografia in merito; fornisce news continuamente aggiornate su convegni corsi attività inerenti alla transizione. Si tratta di un'iniziativa della Camera di Commercio di Bologna per affiancare il passaggio generazionale. Dispone di una piazza virtuale "Borsa delle imprese" che ha lo scopo di far incontrare domanda e offerta.

[www.gainclub.it](http://www.gainclub.it): presenta il Progetto 751/00 – FSE OB.3 – Regione Emilia Romagna (Asse D. Misura D1, Ambito3) con i Modelli di trasferimento della conoscenza nei sistemi di PMI – Sottoprogetto 4 “Progetto cofinanziato dall’Unione Europea IL RICAMBIO GENERAZIONALE.  
[http://gainclub.it/ricambio/ricambio\\_home.htm](http://gainclub.it/ricambio/ricambio_home.htm)

[www.kit.brunello.net](http://www.kit.brunello.net): kit interattivo per il monitoraggio del passaggio generazionale nelle aziende familiari.

[www.pd.camcom.it](http://www.pd.camcom.it): “Bussola Padova SI” rappresenta la parte conclusiva di un ampio progetto promosso dalla Camera di Commercio di Padova per sensibilizzare aziende e associazioni sulla continuità competitiva d'impresa. Nel sito è Presente un manuale si propone come agile strumento informativo per le piccole e medie imprese sul tema della continuità d'impresa.  
[http://www.pd.camcom.it/dev\\_cciaa/web.nsf/web/bussola\\_padovasi](http://www.pd.camcom.it/dev_cciaa/web.nsf/web/bussola_padovasi).

[www.siggi.com](http://www.siggi.com): sito dell'azienda facente parte di Siggi Group.

[www.sme-transfer.net](http://www.sme-transfer.net): vi si trovano i risultati in diverse lingue di un progetto realizzato con il sostegno della comunità europea per favorire il trasferimento d'impresa.

[www.spinner.it/azione2.html](http://www.spinner.it/azione2.html): sul sito si trovano conclusioni relative al monitoraggio su imprese a rischio in Emilia Romagna (Progetto Spinner – Sovvenzione Globale Azione Pilota 2 “Ricambio generazionale”), moduli formativi per orientatori, consulenti, formatori e imprenditori, materiali didattici, best-practices, casi, bibliografia e links. Contiene dati, report e links su temi relativi all'impresa tra cui il ricambio generazionale.

[www.studiocentro.com/veneto](http://www.studiocentro.com/veneto): Società di consulenza fondata nel 1968, ha iniziato ad occuparsi del Passaggio Generazionale a partire dagli anni ottanta.

[www.ust.it/servizi/caaf/doc/success\\_in%20pi%f9.htm](http://www.ust.it/servizi/caaf/doc/success_in%20pi%f9.htm): è una pagina del sito della Cisl di Como che fa un "promemoria per l'erede".



[www.zaccariaspa.net](http://www.zaccariaspa.net): sito dell'azienda facente parte di Siggi Group.

### **Seminari e conferenze**

CONFINDUSTRIA VICENZA, “Continuità d’impresa: Parliamone tra noi – Il processo di delega”, 27 aprile 2006, c/o sede Associazione Industriali di Schio.

UNIONE INDUSTRIALI SONDRIO, Gruppo Giovani Imprenditori, “ La sfida della successione in azienda”, 7 settembre 2005, Sondrio.

[...]