

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MANAGER TRANSITION





Obiettivi del modulo

- Comprendere il fenomeno del passaggio generazionale e le dinamiche della manager transition in family business
- Riconoscere approcci e modalità di gestione del passaggio generazionale in family business
- Comprendere la manager transition in family business





DINAMICHE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Comprendere le dinamiche del PG è importante per garantire una continuità di impresa e di business come valore economico e sociale



Cultura d'impresa e Manager Transition



Il **passaggio generazionale** è quel momento in cui gli eredi succedono al padre fondatore nella gestione dell'azienda

La **manager transition** è quel momento in cui un team di manager subentra e si integra all'organo direzionale in un'azienda

Ogni impresa familiare ha una sua modalità di affrontare il business. L'unico modo per trasmetterlo è per affiancamento ed imitazione

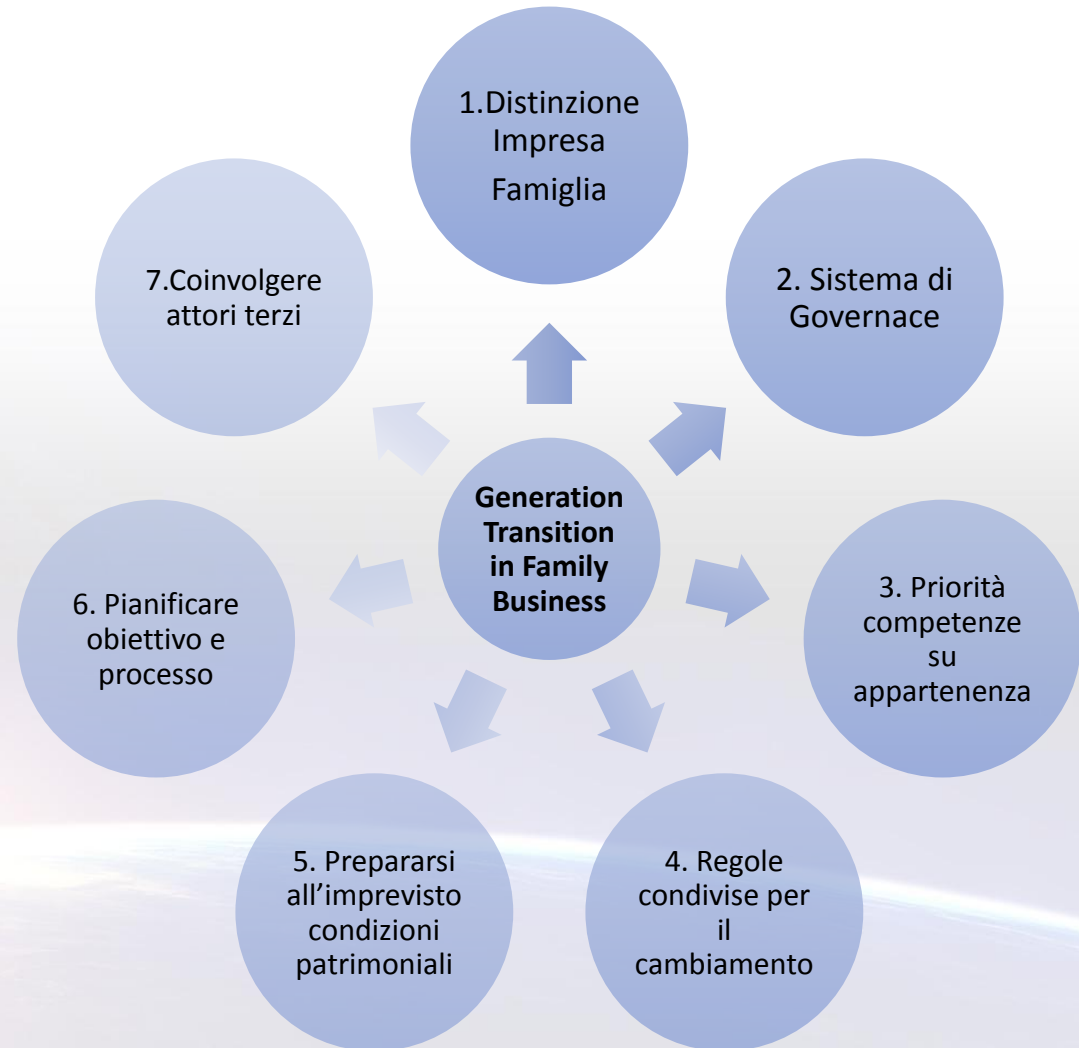
Questa fase mette a confronto l'**imprenditore**, il **gruppo familiare** e l'**intera organizzazione** (manager e dipendenti) nella sfida alla continuità d'impresa



Le 7 regole per un passaggio generazionale di successo



APPROCCIO AL PASSAGGIO GENERAZIONALE





1. Nelle imprese a controllo familiare il numero dei soci è ristretto e i legami sono profondi e di lunga durata. L'uscita è un momento critico per ragioni economiche ed emotive.

2. Una manifestazione tangibile di privilegiare la continuità aziendale, dove non ci siano successori, è allargare la proprietà anche a soggetti non appartenenti alla famiglia.





3. Nel PG deve essere valorizzata la “competenza” più della “appartenenza” alla famiglia. La cultura del merito deve basarsi su capacità ed impegno.

4. Il cambiamento richiede un lavoro di analisi della struttura aziendale e dell’evoluzione attesa e va affrontato con una pianificazione chiara e condivisa da tutte le parti coinvolte.

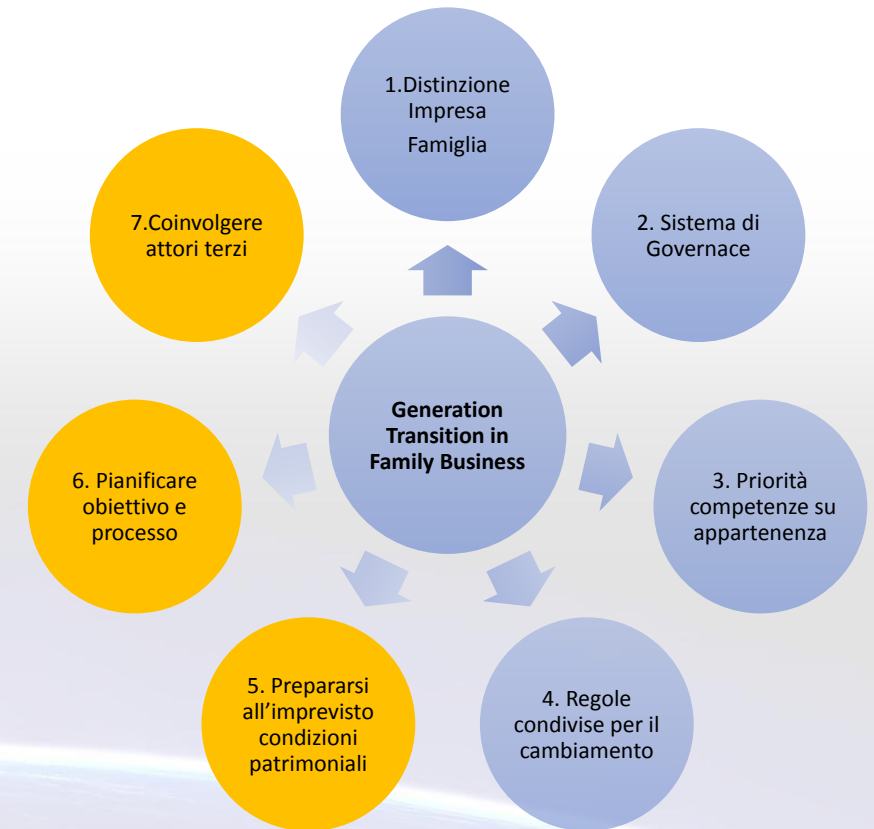




5. Occorre predisporre per tempo un adeguato profilo patrimoniale per gestire eventi imprevisti, liquidazione soci ecc..

6. Il PG deve privilegiare una prospettiva “di processo” costruita nel tempo per agevolare passaggio di know-how ed esperienza.

7. Le difficoltà legate al PG richiedono spesso la presenza di “attori terzi» in grado di aiutare ed affiancare l’impresa.





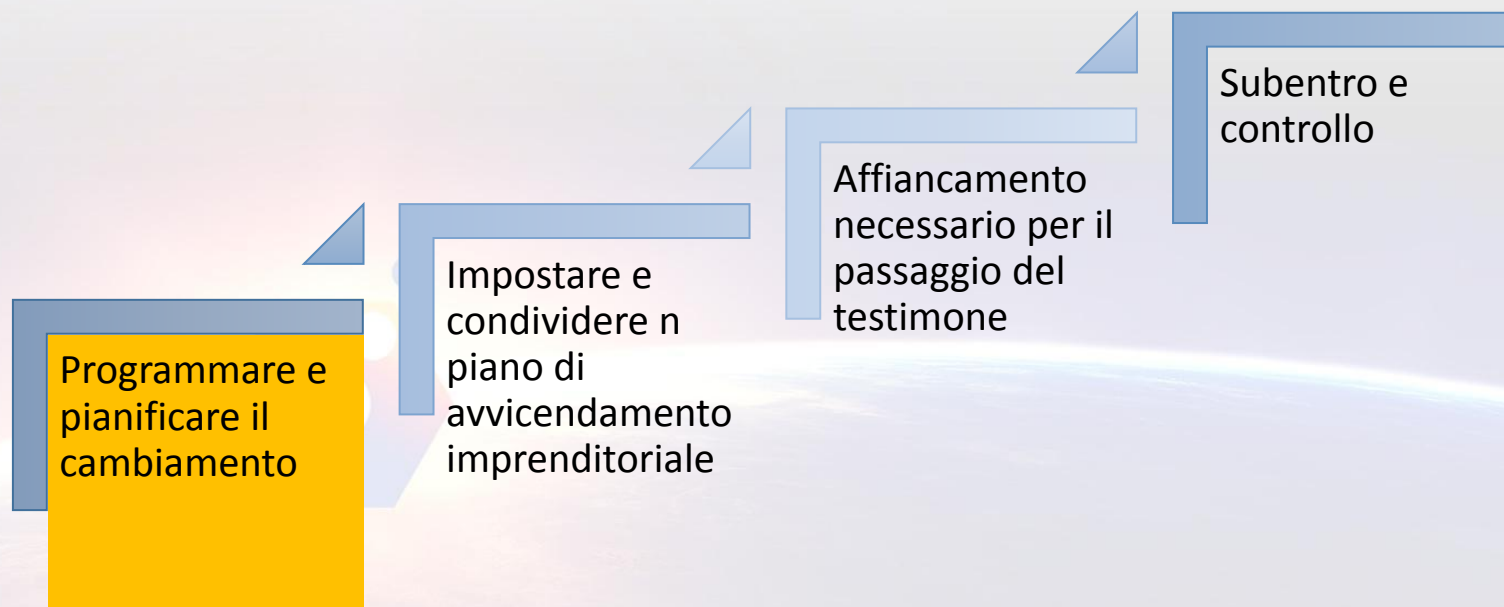
LE FASI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i fondatori acquisiscono la consapevolezza di voler cedere l'impresa agli eredi o trasmettere l'impresa a soggetti terzi: manager by in e/o manager by out.



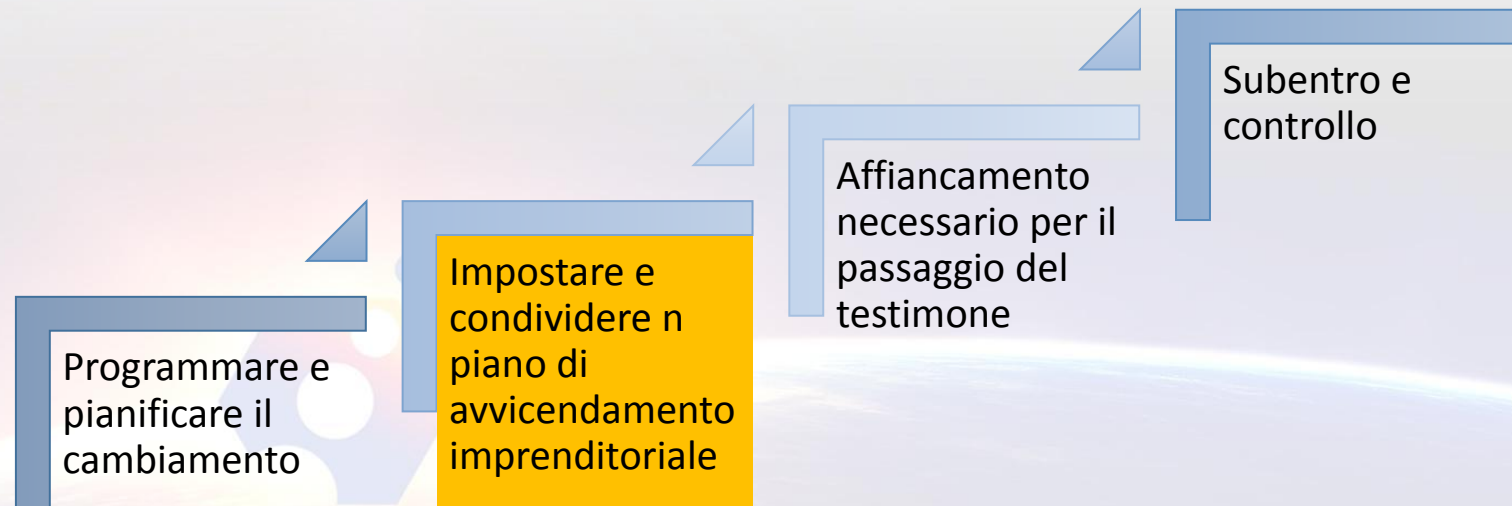
Modello di intervento

1. Il passaggio generazionale è un cambiamento che coinvolge senior, successori e le risorse umane in azienda, in tal senso è necessario definire tempi e modalità sapendo che il passaggio richiede diversi anni.



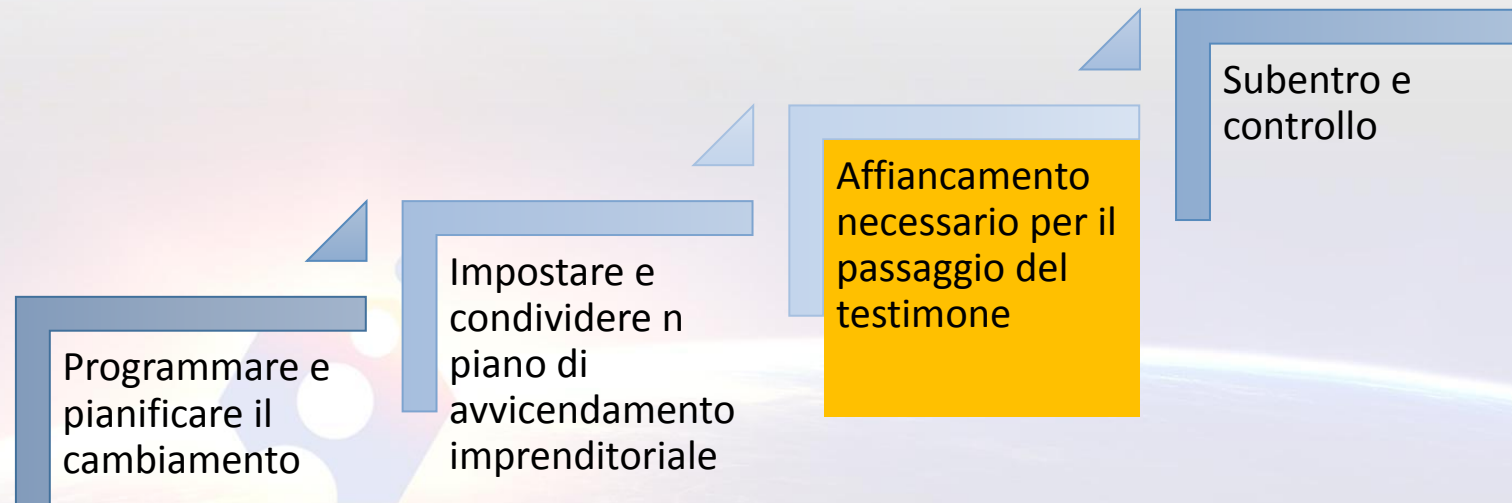


2. L'ingresso in azienda di nuove risorse sia della famiglia che esterne è un momento importante che deve essere vissuto con serietà ed accompagnato dalla progettazione di un percorso chiaro di inserimento in azienda.



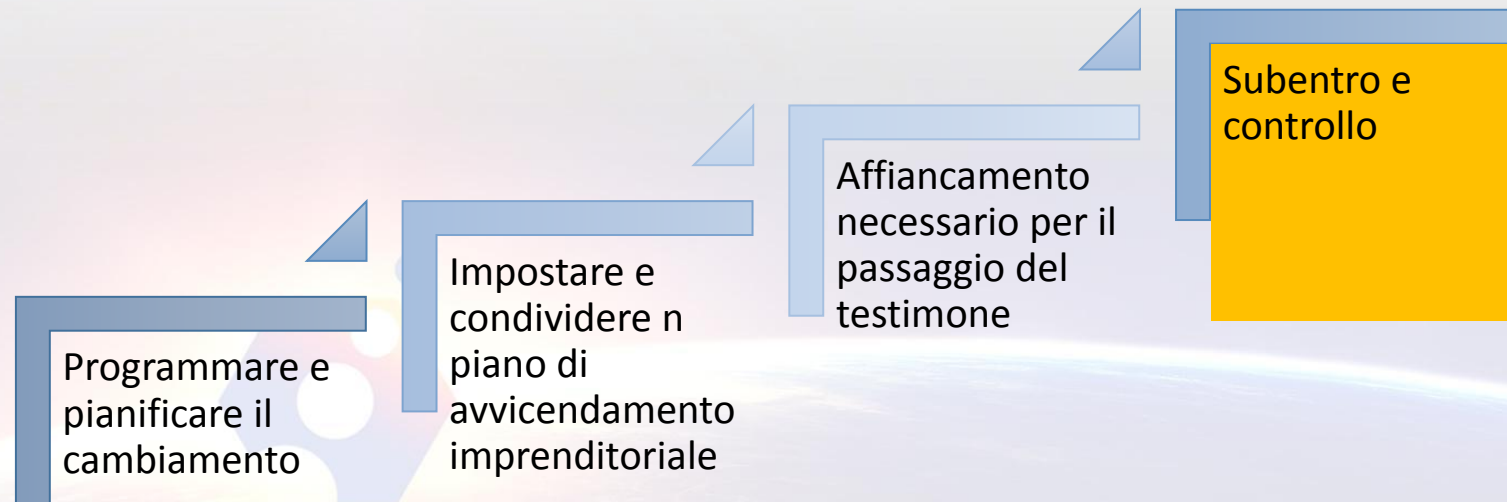


3. Il processo di PG è accompagnato da momenti di convivenza intergenerazionale dove è fondamentale impostare una sana dialettica tra i vari attori coinvolti.





4. Il passaggio finale si concretizza con il subentro definitivo e la presa del controllo da parte dei successori o manager che hanno dimostrato di possedere capacità ed agire comportamenti per la copertura del ruolo di capo azienda.





GENERATIONAL TRANSITION TYPES

Esistono diverse tipologie di passaggio generazionale e l'osservazione di casi aziendali diversi consente di distinguere alcuni molto diffusi con caratteristiche peculiari e tra loro parzialmente diversi.



A) Un successore

E' la circostanza più semplice, anche se non priva dei rischi e delle incognite che caratterizzano tutti i processi di ricambio al vertice di un'impresa familiare.

GENERATIONAL TRANSITION TYPES

A) ONE SUCCESSOR

B) MORE SUCCESSORS

C) ENTRUSTED TO AN
UNFAMILIAR MANAGER

D) WITH PROPRIETARY
REARRANGEMENTS

E) WITH SALE OF THE
COMPANY

F) UNEXPECTED



B) Più successori

Quando vi sono 2 o più figli interessati ad entrare in azienda capaci di ricoprire ruoli manageriali ritenuti dall'imprenditore di gestire l'impresa. Il passaggio generazionale può avvenire frazionando la gestione (e, presumibilmente, la proprietà del capitale) tra di essi.

GENERATIONAL TRANSITION TYPES

A) ONE SUCCESSOR

B) MORE SUCCESSORS

C) ENTRUSTED TO AN
UNFAMILIAR MANAGER

D) WITH PROPRIETARY
REARRANGEMENTS

E) WITH SALE OF THE
COMPANY

F) UNEXPECTED



C) Gestione affidata a manager non familiare.

Quando non esistono successori la gestione viene affidata ad un manager non familiare: Manager by In e/o Manager by Out.

- Le innovazioni vanno concordate e gestite con la proprietà anche se non sono radicali ma incrementali
- Gli aspetti emotivi e psicosociali non vanno tralasciati ma gestiti
- Il passaggio del testimone deve essere accompagnato da un momento di compresenza nell'impresa

GENERATIONAL TRANSITION TYPES

A) ONE SUCCESSOR

B) MORE SUCCESSORS

C) ENTRUSTED TO AN
UNFAMILIAR MANAGER

D) WITH PROPRIETARY
REARRANGEMENTS

E) WITH SALE OF THE
COMPANY

F) UNEXPECTED



D) Riassetti proprietari anche con interventi di soci non familiari

E) Vendita dell'azienda

Quando si verificano circostanze per cui la continuità aziendale possa o debba essere ricercata attraverso la cessione della stessa

GENERATIONAL TRANSITION TYPES

A) ONE SUCCESSOR

B) MORE SUCCESSORS

C) ENTRUSTED TO AN
UNFAMILIAR MANAGER

D) WITH PROPRIETARY
REARRANGEMENTS

E) WITH SALE OF THE
COMPANY

F) UNEXPECTED



F) Il passaggio generazionale inaspettato

Quando l'imprenditore non si sia preoccupato per tempo della pianificazione del passaggio e si viene a creare una situazione inattesa di difficile gestione per gli eredi.

GENERATIONAL TRANSITION TYPES

A) ONE SUCCESSOR

B) MORE SUCCESSORS

C) ENTRUSTED TO AN
UNFAMILIAR MANAGER

D) WITH PROPRIETARY
REARRANGEMENTS

E) WITH SALE OF THE
COMPANY

F) UNEXPECTED



Bibliografia

- Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history: Assolombarda- Università Studi Bocconi- 2016- Guido Corbetta e Alessandro Minichilli
- Il passaggio generazionale nella PMI a gestione familiare. Le componenti psicosociali nel rapporto genitori-figli come co-determinanti del buon esito della successione- in RISORSA UOMO di Giuseppe Favretto, Riccardo Sartori, Elisa Bortolani- 2003
- Il Passaggio generazionale nelle PMI La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità- Filippo Ferrari- Edizione franco Angeli 2017
- Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese - Michel Bauer- Carocci Editore 1997



With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

