

**09** Set  
2019

SEGNALIBRO | ☆

FACEBOOK | f

TWITTER |

STAMPA |

**TAG**Famiglia,  
convivenza e minoriBanche e  
assicurazioni

Per Approfondire



## PROFESSIONE

**Non solo fisco, focus anche sulla leadership**

di Alfredo De Massis

In Italia il 93% delle imprese nel settore privato è controllato o gestito da una famiglia. Inoltre, il 43% dei leader d'impresa è ultrasessantenne e la generazione di baby boomer, che hanno fondato o ereditato il business nella seconda parte del XX secolo, si troverà presto a tramandare l'impresa alla generazione dei millennial. Questo spiega perché il passaggio generazionale giochi un ruolo cruciale per il futuro dell'Italia – e più in generale dell'Europa – e il suo sviluppo economico e sociale.

Solo il 30% delle imprese sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione; solo il 12% arriva alla terza e solo il 4% alla quarta. Numeri che evidenziano come questi processi siano spesso problematici e non affrontati adeguatamente. Con un ulteriore elemento critico: in Italia oltre il 90% dei passaggi avviene in maniera non pianificata.

Spesso infatti il tema della successione è un argomento tabù e viene considerato – errore tipico – come un evento anziché un processo. In realtà la prassi aziendale e le conoscenze scientifiche dimostrano che si tratta di un iter lungo (in media dai sette ai 10 anni) che richiede la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti, compresi quelli esterni all'impresa. Né aiuta l'evoluzione socio-demografica degli ultimi decenni. L'età media è aumentata – non è raro imbattersi in capi-azienda ultraottantenni – il numero dei figli si è ridotto e il modello di tradizionale di famiglia è entrato in crisi. Ciò comporta una maggiore complessità e un allungamento del periodo di sovrapposizione tra la generazione senior e quella successiva, con una riduzione dei potenziali successori e maggiori occasioni di conflitto intergenerazionale.

**I fattori di rischio (e come limitarli)**

1. Inadeguata gestione delle relazioni con gli stakeholder e inappropriata comunicazione. La prassi aziendale è ricca di casi in cui gli stakeholder (clienti chiave, fornitori o banche) durante il passaggio generazionale interrompono le loro relazioni con l'impresa, non avendo ricevuto alcuna comunicazione del processo in corso e non avendo avuto l'opportunità di conoscere il nuovo leader. Al contrario, una comunicazione ben fatta riesce a gestire eventuali risentimenti con familiari e soggetti esterni, permettendo al successore di costruire la legittimazione che gli serve per esercitare la leadership.
2. Aspettative irrealistiche. Il leader d'azienda italiano vorrebbe come successore il clone di se stesso. Bisogna invece sforzarsi di capire ed evidenziare le caratteristiche peculiari del proprio successore. Da un lato, è importante mettere le nuove generazioni nella condizione di guadagnarsi la leadership sul campo (decidendo e sbagliando);

dall'altro, non va dimenticato che un successore di successo deve essere anche fortemente motivato a guidare l'azienda (e non tutti lo sono). Talvolta può essere necessario un innesto di manager esterni.

3. Distacco emotivo dall'azienda da parte del top management team. Spesso capita che i manager chiave abbandonino l'impresa durante il passaggio generazionale, ad esempio perché non si fidano delle doti del successore, mettendo a rischio la sopravvivenza dell'impresa stessa. Durante il processo di transizione è dunque importante creare occasione di interazione tra il successore e i manager chiave dell'impresa.

4. Inefficace gestione dei gap culturali e motivazionali tra il leader e il successore. È chiaro che si tratta di individui appartenenti a due generazioni differenti, tra i quali esistono gap sia di natura culturale – si pensi, ad esempio, alle nuove generazioni di millennials che sono rinomati per essere nativi digitali, multilingue, abituati a viaggiare rispetto ad una generazione senior con connotazioni differenti – sia di natura motivazionale – ad esempio, aver fondato un'azienda è molto diverso dall'averla ereditata in termini di motivazione. Occorre dunque tenere conto di questi gap e gestirli al fine di evitare tipici conflitti intergenerazionali come quelli tra la nuova generazione solitamente orientata a introdurre innovazioni e cambiamenti e la generazione senior tradizionalmente orientata a preservare quanto è stato costruito con fatica proteggendo lo status quo.

#### **L'approccio giusto**

Troppo spesso ci si focalizza su aspetti di natura tecnica o fiscale, lasciando in secondo piano aspetti più soft, di natura manageriale. Al contrario, per attenuare i fattori di rischio è importante, tra l'altro:

- definire principi e linee guida per affrontare la successione, formalizzando i requisiti minimi d'ingresso del futuro leader e comunicarli fin dalle fasi iniziali del processo, sia all'interno che all'esterno;
- investire nella formazione e nello sviluppo del leader attraverso programmi di coaching e mentoring;
- gestire in modo professionale l'intero processo dedicando tempo ed attenzione come per qualsiasi altro progetto di cambiamento aziendale.

Il passaggio generazionale rappresenta una delle tappe più delicate nella vita di un'impresa e solo attraverso una attenta e adeguata gestione si potrà evitare di scrivere l'ultima triste pagina societaria. Per contribuire allo sviluppo economico dell'Italia diventa quindi importante, oltre a supportare la nascita di start-up e nuove imprese, anche supportare la sopravvivenza attraverso le generazioni delle imprese esistenti che costituiscono l'ossatura del sistema economico, e auspicio che i policy maker e gli altri soggetti della comunità politica e imprenditoriale prendano maggiormente a cuore questa tematica poiché il futuro del paese dipenderà anche dalla capacità di realizzare l'imminente ondata di passaggi generazionali in impresa.

*Università di Bolzano – Professore Ordinario di Entrepreneurship & Family Business  
Direttore del Centre for Family Business Management*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

---

## **CORRELATI**

**CIVILE**

07 Agosto 2015

**Assegno divorzile da**

**CIVILE**

12 Agosto 2015

**Nell'agriturismo ospitalità**

**CIVILE**

**La famiglia al centro delle  
sentenze della Cassazione**

**revocare se l'ex coniuge  
convive stabilmente con un  
nuovo partner**

**e ristorazione non possono  
prevalere sull'attività  
agricola**

## APPROFONDIMENTI OPERATIVI

Quesiti Lavoro24 - 18.12.2017 - n. 692 [↗](#)

### **Rapporti di lavoro tra familiari**

D: Le fattispecie sotto riportate lavoro tra madre (titolare ditta individuale) e figlio come dovrebbero essere gestite al fine di non incorrere in sanzioni. Nel 1° caso, il figlio è regolarmente assunto come lavoratore dipendente (non c'è convivenza tra i due); Nel 2° caso, il figlio aiuta la madre a titolo gratuito occasionalmente (inoltre, il figlio è assunto presso altro datore); Nel 3° caso il figlio inoccupato aiuta occasionalmente (poche giornate

Il Sole 24 Ore - L'Esperto Risponde - 8.1.2018 - n. 1 [↗](#)

### **SENZA FIGLI DELLA COPPIA VIGE IL CRITERIO DI PROPRIETÀ**

Un italiano sposa una rumena, che, dopo due anni, fa venire in Italia la propria figlia di cinque anni. In sede di separazione coniugale, a chi va la casa, di esclusiva proprietà del marito, dove vivevano la coppia e la bambina? G.C. - VENEZIA ----- Nel caso descritto conta il titolo di proprietà. Infatti il giudice della separazione può pronunciarsi sull'assegnazione della casa coniugale solo in funzione dei figli della coppia (minori, maggiorenni non autosufficienti o

Quotidiano del Diritto - 1.11.2018 - n. [↗](#)

### **La casa coniugale spetta alla ex anche se la figlia maggiorenne studia fuori sede**

Matrimonio - Separazione dei coniugi - Casa coniugale - Assegnazione - Alla madre convivente con la figlia maggiorenne studentessa fuori sede L'assegnazione della casa coniugale non rappresenta una componente delle obbligazioni patrimoniali conseguenti alla separazione o al divorzio o un modo per realizzare il mantenimento del coniuge più debole ed è espressamente condizionata soltanto all'interesse dei figli. La scelta cui il giudice è chiamato non può prescindere

Guida al Diritto - 8.6.2019 - n. 25 [↗](#)

### **Bocciata ogni forma di trattamento discriminatorio**

Con la sentenza in rassegna i Giudici calabresi, sul presupposto della piena equiparazione della convivenza more uxorio - la cui natura stabile e duratura va comprovata pel tramite della dichiarazione anagrafica di cui all'articolo 4 e alla lettera b) del comma 1 dell'articolo 13 del Regolamento di cui al Dpr 30 maggio 1989 n. 223 (articolo 1, comma 37, della legge 76/2016) - al rapporto di coniugio, dichiara la illegittimità del provvedimento del Comando generale dell'Arma dei

Quotidiano del Diritto - 13.6.2018 - n. [↗](#)

### **Minori: la lunga detenzione della madre giustifica lo stato di adottabilità**

Lo stato detentivo di lunga durata (nella specie: sedici anni) della madre costituisce una causa di forza maggiore non transitoria che, oggettivamente, impedisce un adeguato svolgimento delle funzioni genitoriali, incidendo negativamente sul diritto del minore di vivere in un contesto familiare unito e

sereno negli anni più delicati della sua crescita e giustifica pertanto la declaratoria dello stato di adottabilità del minore stesso. Lo ha stabilito la Cassazione con la sentenza 1431/2018 .

[Privacy policy](#) | [Informativa estesa sull'utilizzo dei cookie](#) | ISSN 2499-1589

SMART **24** LAVORO Il Quotidiano del Lavoro lo trovi anche in Smart24 Lavoro. [Scopri di più!](#)

