



IMPRESA AGRICOLA, CONTINUITÀ E ALLEANZA GENERAZIONALE

A cura di: Sergio Cimino

RC&CONSULTING
P.M.I.

23 febbraio 2018

Azienda Dondi - Bastia Umbra



*«La terra che abitiamo non ci è data in eredità dai nostri padri,
ma in prestito dai nostri figli»*

(antico proverbio indigeno)

Contenuti

Ruolo dell'impresa di famiglia nel sistema agricolo e agro-industriale

Alleanza e sinergia generazionale per la continuità d'impresa

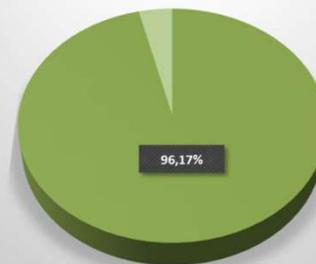
LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Impresa familiare e impresa giovanile in agricoltura

«Innanzitutto conoscere»
L. Einaudi

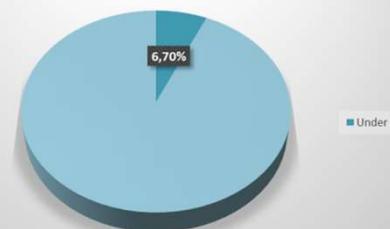
Aziende agricole familiari 96,17%

Percentuale aziende familiari



Condotte da under 35 6,7 %

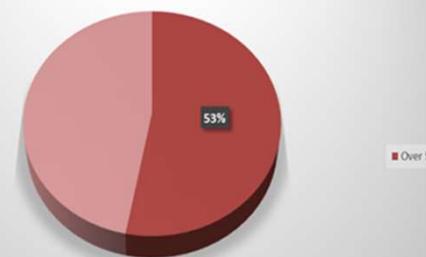
Percentuale under 35



Contro l'11%
 riguardante l'intero sistema
 imprenditoriale

Condotte da over 55 53%

Percentuale over 55



Indice di sostituzione = $\frac{\text{under 35}}{\text{over 55}}$ = 8 in Italia (20 in Francia e Germania, 52 in Polonia)

(Fonte: 6° censimento agricoltura)

Imprese giovanili umbre al 3° trimestre 2017

	Totale	di cui Agricole	Peso %
Imprese	80.087	16.678	20,8%
di cui giovanili (under 35)	7.166 (8,9%) (*)	1.239	17,3%
Trend rispetto a 1 anno fa	-240	+ 54	

(*) dato nazionale: 9,8%
dato Italia centrale: 9,3%

(Fonte: Osservatorio Unioncamere Umbria)

Se



mezzo pieno



L'andamento delle imprese agricole giovanili è in controtendenza rispetto agli altri settori

Se



mezzo vuoto



I valori sono comunque più bassi rispetto ai dati nazionali



**Dunque, ovunque e comunque la si veda
il problema del ricambio generazionale c'è !**

Due linee di intervento

FATTORI ESOGENI

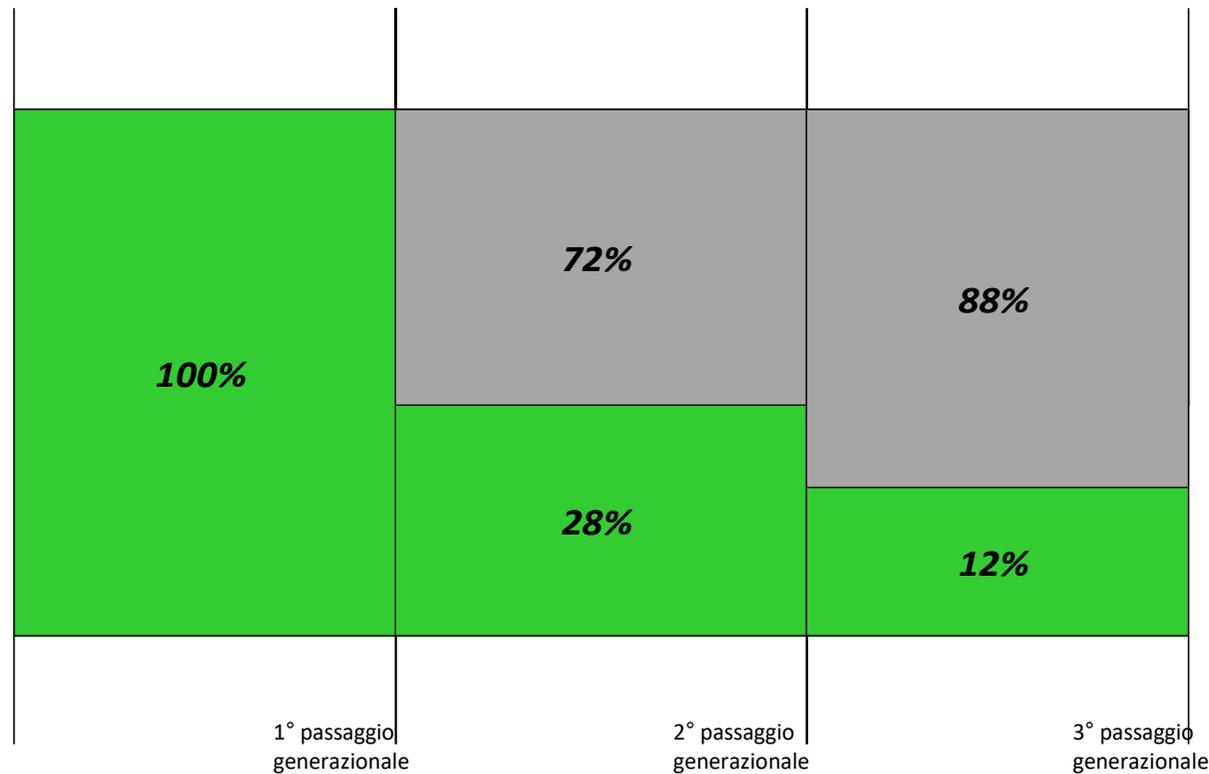
Fattori incentivanti quali:

- Accesso ai capitali
- Accesso alla terra
- Formazione
- Ruolo sociale
- Etc.

FATTORI ENDOGENI

**Gestione del cambiamento
all'interno dell'impresa familiare**

In termini di passaggio generazionale è interessante lo studio presentato a novembre 2017 da Confagricoltura e CCIAA Treviso che riguarda la Marca Trevigiana



A livello nazionale si stima che la percentuale sia 1:10

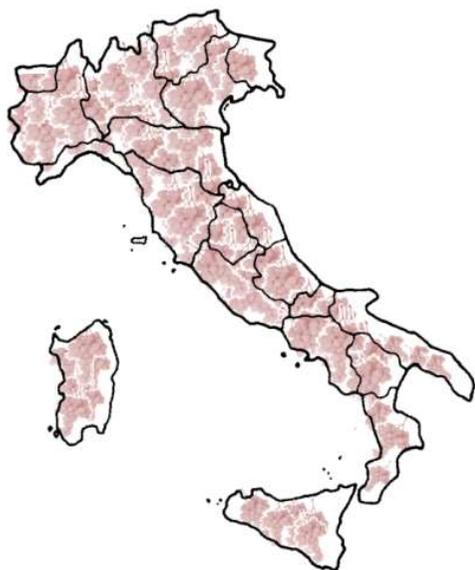
Durata media del passaggio di mano del patrimonio familiare = 3,5 anni
 N° medio dei membri della famiglia coinvolti = 3,5

(Fonte: Confagricoltura /CCIAA Treviso)

IL RICAMBIO GENERAZIONALE nell'impresa agroalimentare

*«Se vogliamo essere italiani nel mondo,
dobbiamo imparare a essere europei in Italia»*

G. Agnelli (1975)



**L'industria alimentare è la 2^a in Italia
 subito dopo la meccanica**

Su base nazionale ^(*)

F = 134 €/MLD Alimentare
 F = 55 €/MLD Agro-zootecnico } 11,3% PIL nel 2016

Su base regionale ^()**

F = 2,2 €/MLD Feed +Food ^(*) } 5,3% V.A. nel 2016
 F = ca. 2,5 €/MLD Agricoltura

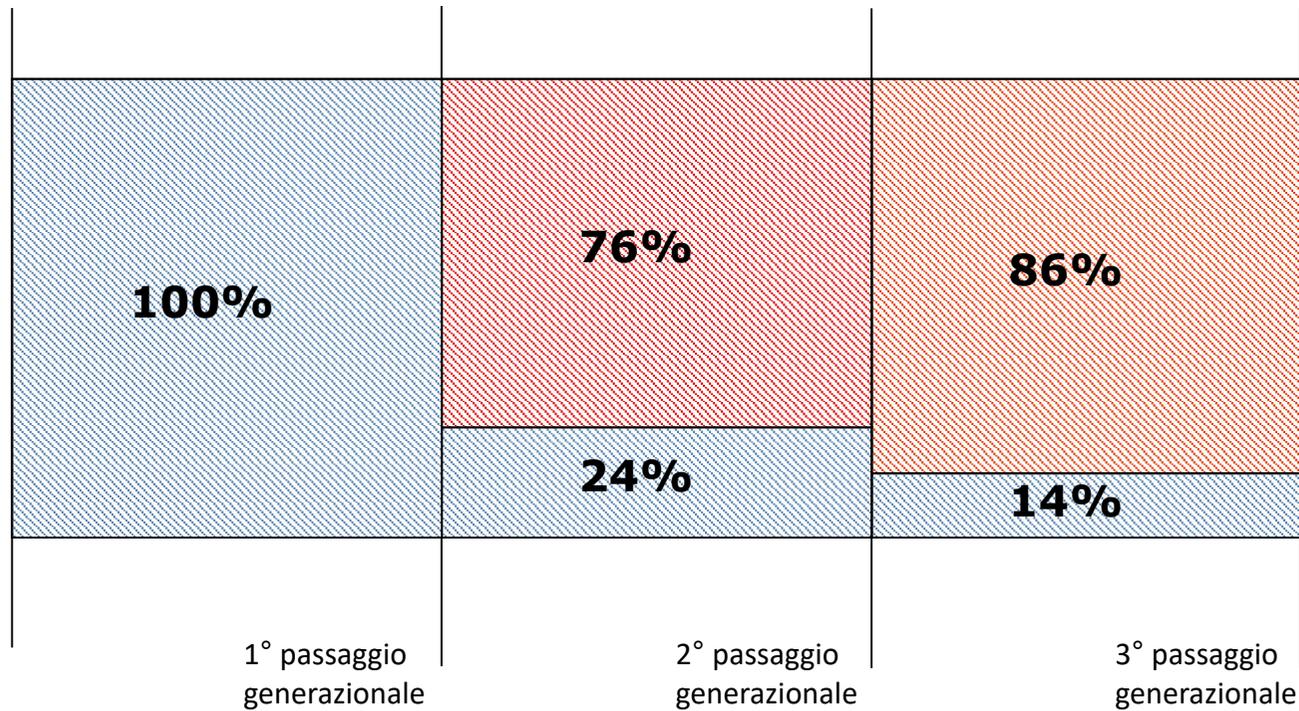
↗ 257 società di capitali - ca. 5.000 addetti

Fonti:

(*) ITA-ICE Italian Trade Agency - Uff. Agroalimentare e Vini

(**) Banca d'Italia – Economie regionali - 2017

..... per il resto valgono le stesse regole del gioco



Sopravvivenza delle imprese italiane al passaggio generazionale

(n.b.: 90% imprese familiari, 80% contributo al PIL, 75% occupazione)

.....tutto il mondo è paese
La storia delle imprese è sempre la stessa:

*Il sciur Carlo se la inventa, il Dottor Carlo la sistema,
il Conte Carlo se la mangia*

(Lucchini – past President Confindustria)

Rags to rags in three generations

(antico proverbio americano)

Tre fradei, tre castei, se no tre cortei

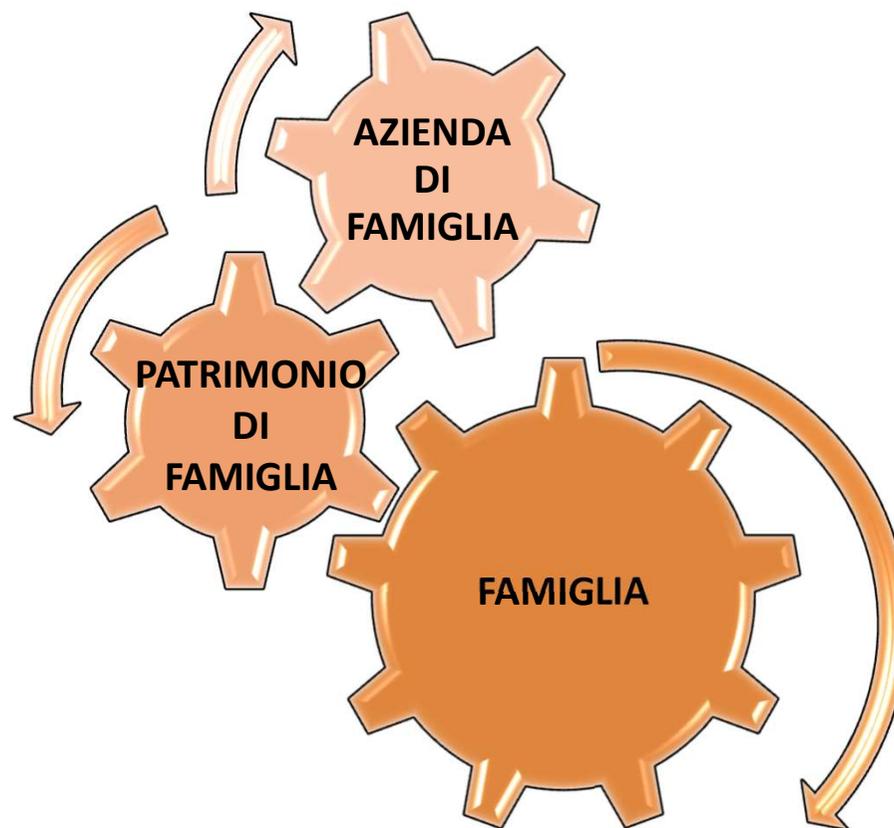
(antico proverbio veneto)

IL FAMILY BUSINESS

*«Le imprese nascono con le famiglie, tutte.
Si tratta poi di vedere quanto durano».*

(Gianni Agnelli)

IL FAMILY BUSINESS RAPPRESENTA
L'AMBITO DI APPLICAZIONE DELL'ECONOMIA AZIENDALE CHE STUDIA
LE CORRELAZIONI E LE INTERCONNESSIONI TRA:



LA FAMIGLIA MUTA RAPIDAMENTE

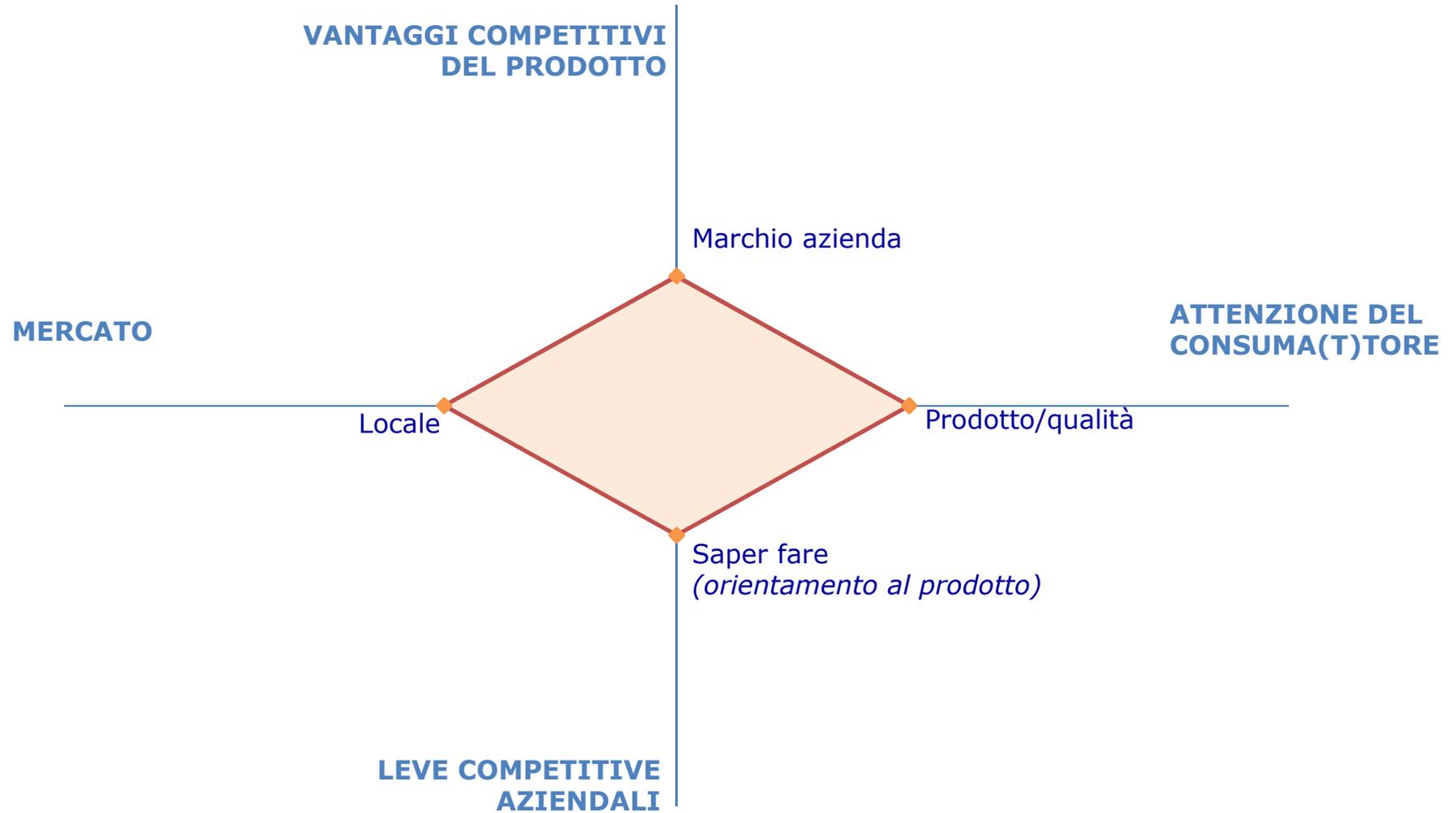
Negli ultimi 30 anni:

Matrimoni:	-35%
Separazioni:	+300%
Divorzi:	+75%
Seconde nozze:	+350%
Matrimoni con coniuge straniero:	+105%
Nascite fuori da matrimonio:	+250%
Coppie di fatto:	+300%
352 sentenze quotidiane:	1 ogni 4 minuti

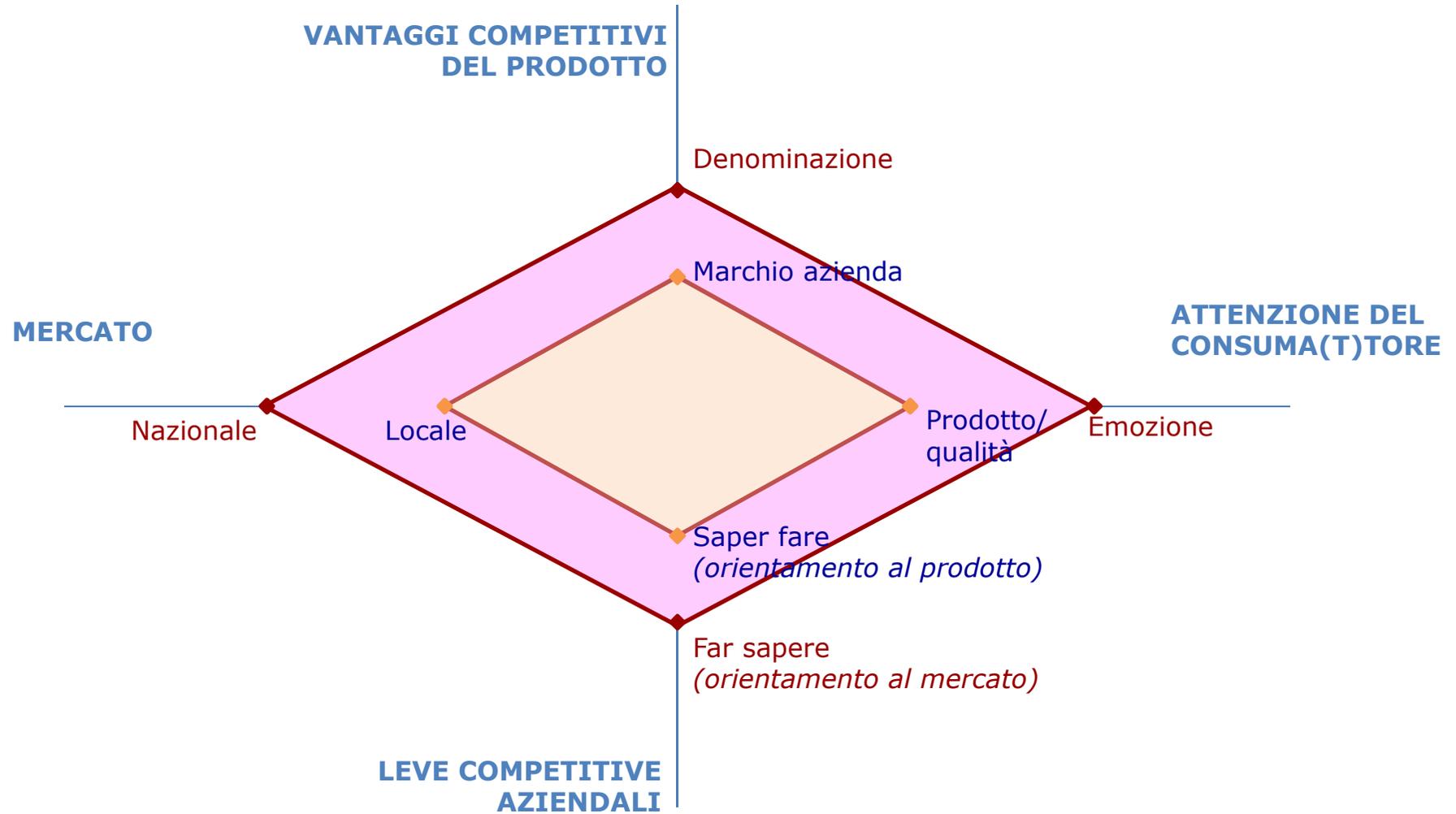
Almeno un figlio minore nel 71% delle separazioni e nel 62% dei divorzi

(Fonte: Istat)

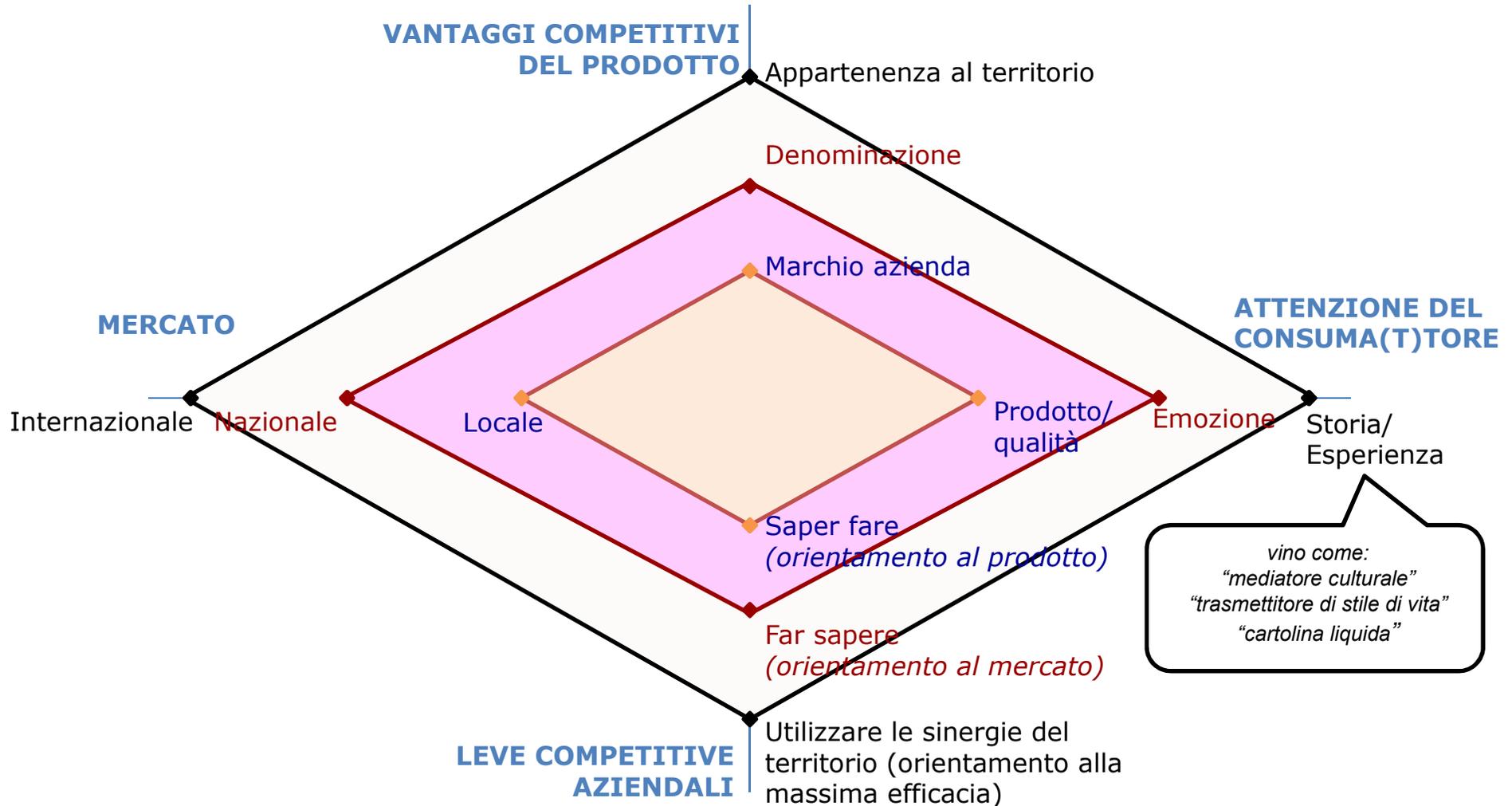
Trasformazioni in atto: prima fase (esempio vino)



Trasformazioni in atto: seconda fase

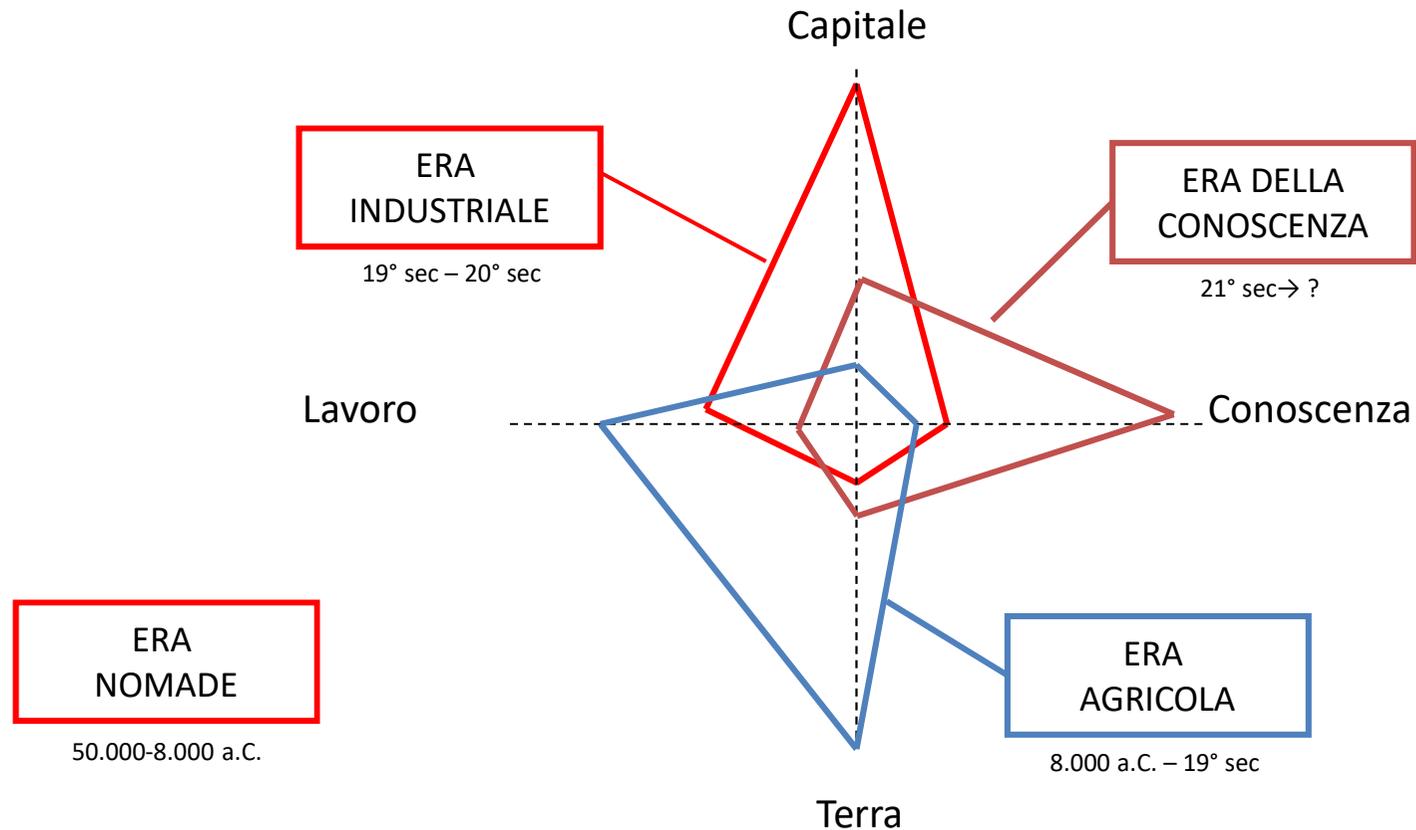


Trasformazioni in atto: terza fase (.....teoricamente)



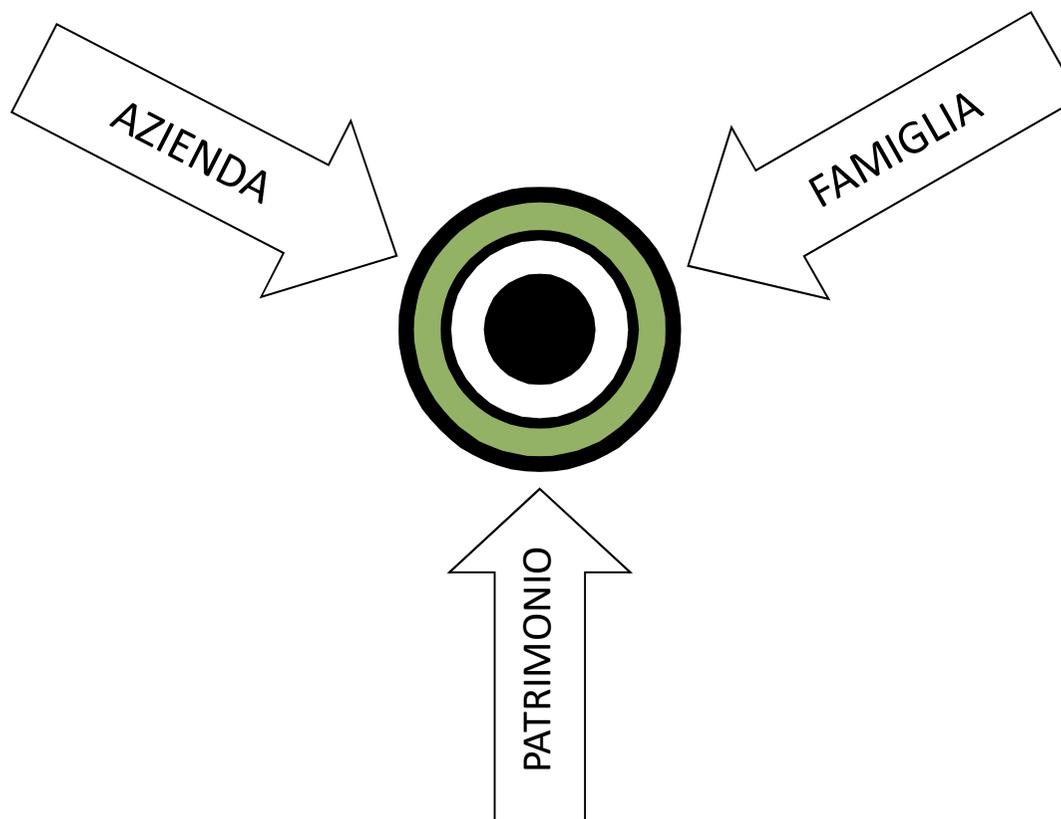
LE MODALITÀ DI CONSOLIDAMENTO DEL PATRIMONIO SONO PROFONDAMENTE CAMBIATE

(Liberamente tratto da: R.M.Gorey, F.R. Dorat, Managing on the knowledge Era, Harper and Row, New York, 1996 - Fonte: Master 24 – Gestione e strategia d’impresa – III PMI – La gestione dell’impresa familiare e il passaggio generazionale – Il sole 24 Ore – La Repubblica)



“La nascita della società post capitalista è caratterizzata da un patrimonio fondato sul sapere delle persone: il valore di mercato non è più legato a ciò che è tangibile, ma al sapere” – (P. Drucker)

Dunque la combinazione:



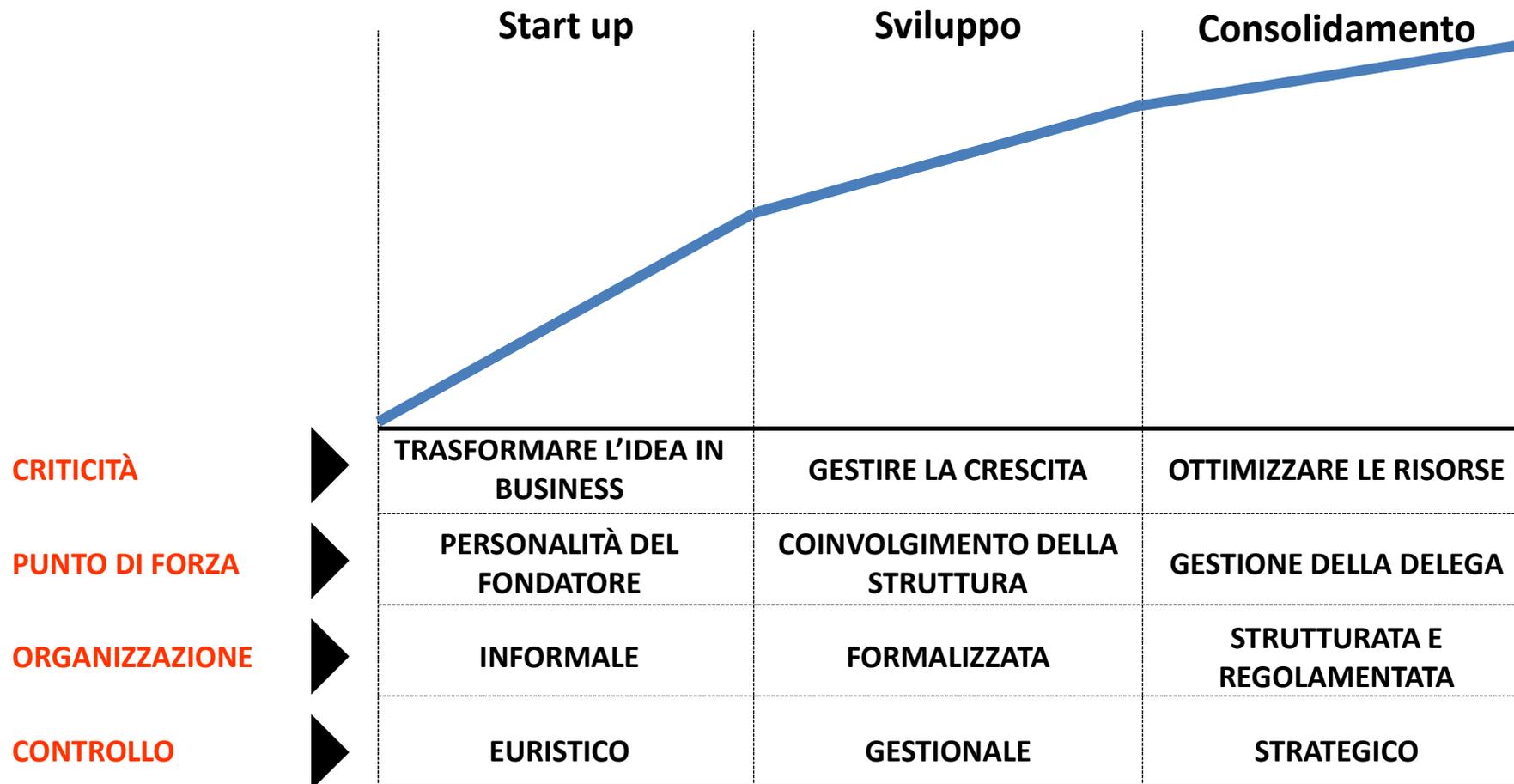
Deve essere in equilibrio dinamico

LE FASI DI CRESCITA DI UN'AZIENDA

«Riorganizzazioni, pianificazioni societarie, strategie finanziarie, non possono assicurare la vita di un'impresa se non si riesce a trasferire con il corpo e la mente dell'azienda anche l'anima, il sogno che l'ha fatta nascere e ne ha consentito lo sviluppo»

W. Zocchi

LE FASI DI CRESCITA DI UN'AZIENDA



L'INELUDIBILITÀ DEL PASSAGGIO DALLE NORME FAMILIARI ALLE NORME AZIENDALI

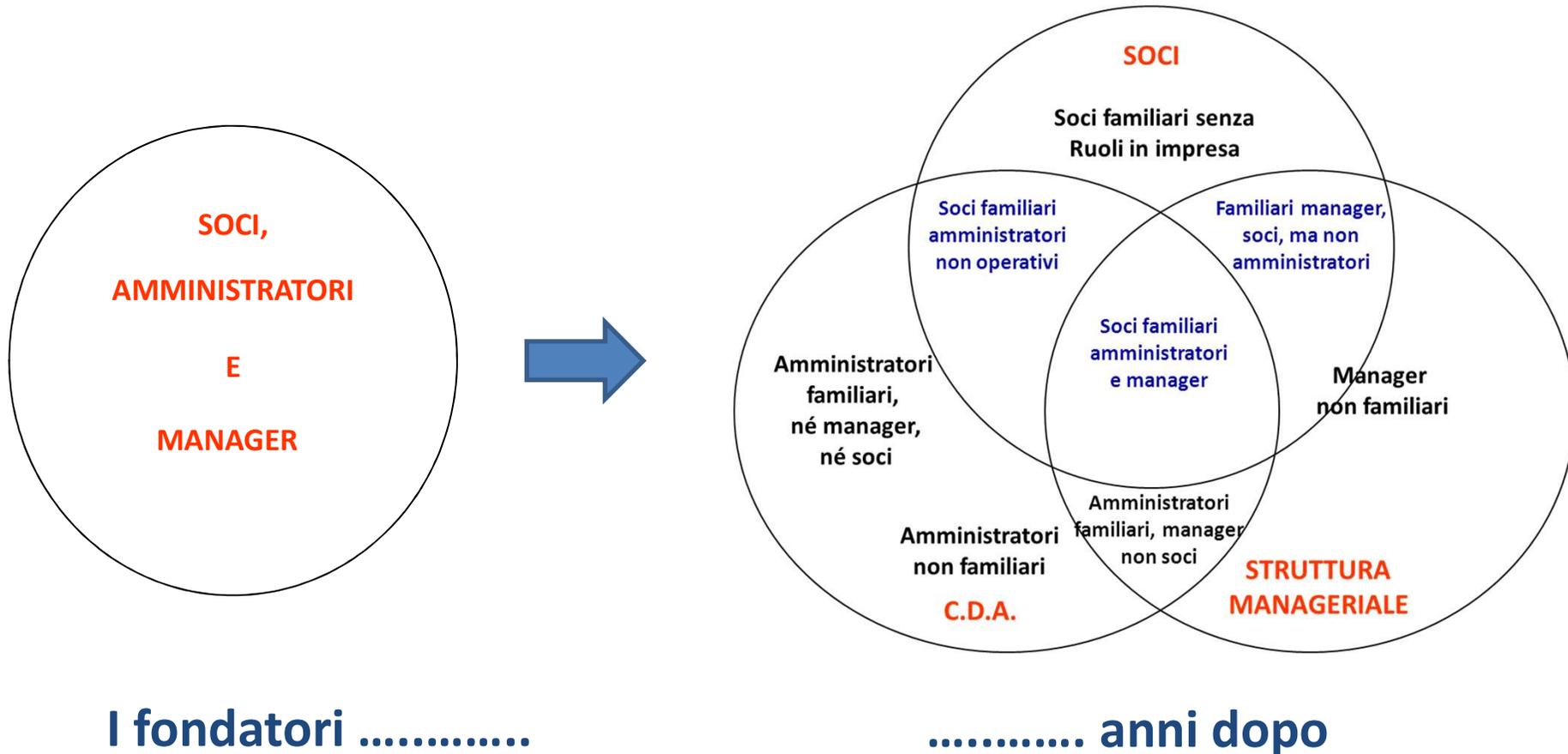
NORME FAMILIARI

- Assumere gli appartenenti alla famiglia
- Distribuire compensi ai familiari in funzione dei bisogni individuali
- Porre i familiari sullo stesso piano
- Parentogramma



NORME AZIENDALI

- Assumere solo coloro che sono professionalmente validi
- Distribuire compensi e benefici ai familiari in funzione del mercato del lavoro, dell'esperienza e dei risultati
- Adottare criteri meritocratici
- Organigramma



S
(punti di forza)

- Orientamento al lungo termine (vision)
- Elevato spirito di appartenenza (cultura familiare) e condivisione dei valori chiave
- Presidio dei processi chiave di generazione del valore (conoscenza del business)
- Maggiore flessibilità operativa
- Maggiore disponibilità a investire e reinvestire profitti

W
(punti di debolezza)

- Informalità del sistema organizzativo → indeterminatezza di ruoli e deleghe
- Parentogramma vs/organigramma
- Informalità delle comunicazioni aziendali → limitazione diffusione
- Valutazioni non meritocratiche, basate sul comportamento più che sui risultati
- Atteggiamenti di autoreferenzialità

O
(opportunità)

- Più ampia libertà di manovra (minori condizionamenti)
- Resistenza nei periodi di recessione o, comunque, di difficoltà
- Valorizzazione della identità, del brand, della storia e della tradizione aziendale

T
(minacce)

- Nepotismo (tolleranza degli inefficienti, sistemi retributivi non equi)
- Difficoltà ad attrarre manager
- Business condizionati da conflittualità familiari
- Problemi successione

NUOVA CULTURA DELLA CONTINUITÀ: DAL PASSAGGIO ALLA SINERGIA GENERAZIONALE

“Deve essere una gran soddisfazione, per un padre vecchio, avviare lui stesso i propri figli al governo dei propri affari e poter, durante la propria vita, controllare la loro condotta, dando loro istruzioni e consigli secondo l’esperienza che ne ha, e trasmettere lui stesso l’antico onore e ordine della sua casa nelle mani dei suoi successori e capacitarsi così delle speranze che può avere nella loro condotta futura”

Michel De Montaigne (1580)

Sicuramente uno dei motivi delle difficoltà di trasmissione dell'attività aziendale è dovuta al fatto che si continua a parlare di:

consensuale



traumatico



Passaggio
 e al massimo di
Avvicendamento,
 addirittura di
«Trapasso»



o

condivisa



sinergica



anziché di

Continuità
Alleanza
Compresenza



e

Il portato della nuova cultura di impresa (ispirato al decalogo del passaggio generazionale di J.Ward)

- A. La successione è un processo, non una scadenza ineludibile
- B. L'ingresso in azienda per il giovane è un'opportunità, non un obbligo
- C. È indispensabile stabilire un percorso di crescita
- D. È indispensabile conferire deleghe precise ai giovani

DUNQUE, OTTIMIZZARE I PROCESSI DI CONTINUITÀ VUOL DIRE:

- **DEFINIRE ED AVVIARE I PROCESSI DI DELEGA AI GIOVANI QUANDO IL SENIOR È ANCORA PRESENTE E IN CARICA**
- **COMUNICARE ADEGUATAMENTE IL PROCESSO DI TRASMISSIONE DEL COMANDO**
- **COSTRUIRE LA LEGITTIMITÀ DEGLI EREDI**
- **DEFINIRE UN RUOLO PER IL FONDATORE (PRESIDENTE ONORARIO, CARICA DI RAPPRESENTANZA, AMBASCIATORE E NON PIÙ MONARCA)**

Secondo John Davis: 4 stili di abbandono



IL MONARCA



NON VUOLE ABBANDONARE IL CAMPO



IL GENERALE



LASCIA PER RITORNARE



IL GOVERNATORE



SI RITIRA E SCOMPARE



L'AMBASCIATORE



SI RITIRA E CONSIGLIA

OTTIMIZZARE I PROCESSI DI CONTINUITÀ VUOL DIRE ANCHE:

- RESISTERE AL DESIDERIO DEL CLONE
- INDIVIDUARE CHI POSSIEDE DAVVERO LE COMPETENZE E LA LEADERSHIP PER CONDURRE L'AZIENDA
- INDIVIDUARE PERCORSI DI WAY-OUT/SPIN OFF PER GLI ESCLUSI
- COSTRUIRE/RINFORZARE LA SQUADRA DI MANAGER PER LA GESTIONE DEI PROCESSI

..... a proposito di clone



Teamwork that still works well – for the good of the company: Senior Partner Arthur Handtmann with son Thomas Handtmann (right), who has been Managing Director of the Handtmann Group since 1998 (Photo: Handtmann)

DALLA FORMAZIONE ALL'EDUCAZIONE

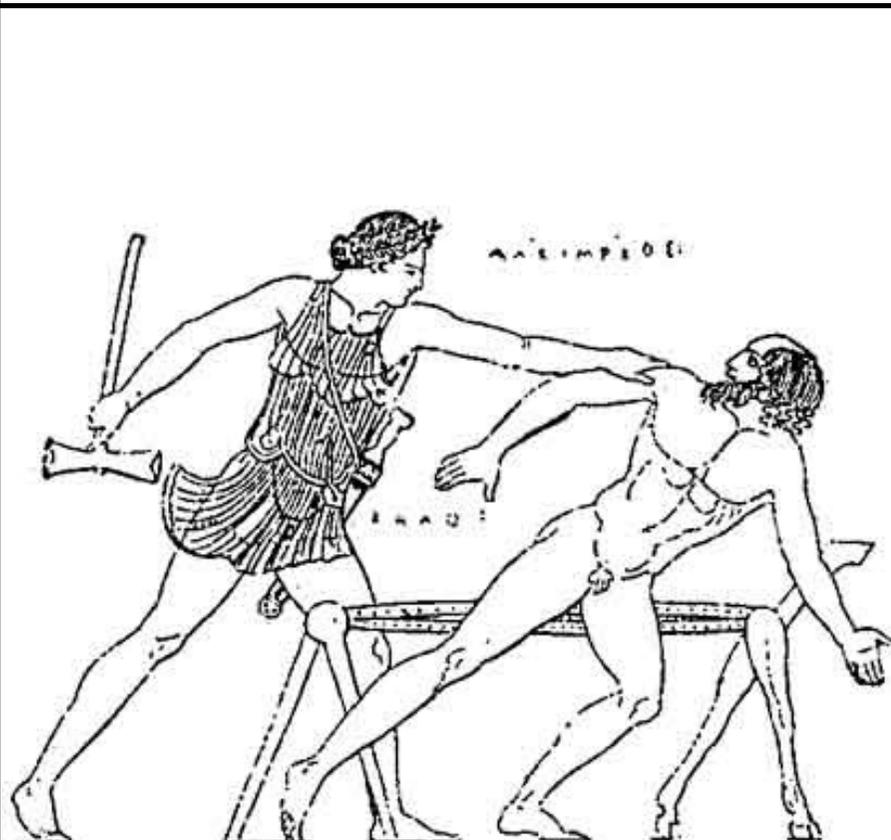
*«E' possibile insegnare a un tacchino ad arrampicarsi su un albero,
ma è meglio scegliere uno scoiattolo»*

Lyle M. Spencer

L'ingresso dei giovani costituisce un'opportunità di ripensamento nella continuità, di lettura critica anche di una storia di successo.

*Purché la fase di introduzione dei giovani sia vista come un processo, non come un evento, il senior sappia fare il **mentore** del proprio successore che, a sua volta, sappia essere l'allievo critico e leale.*

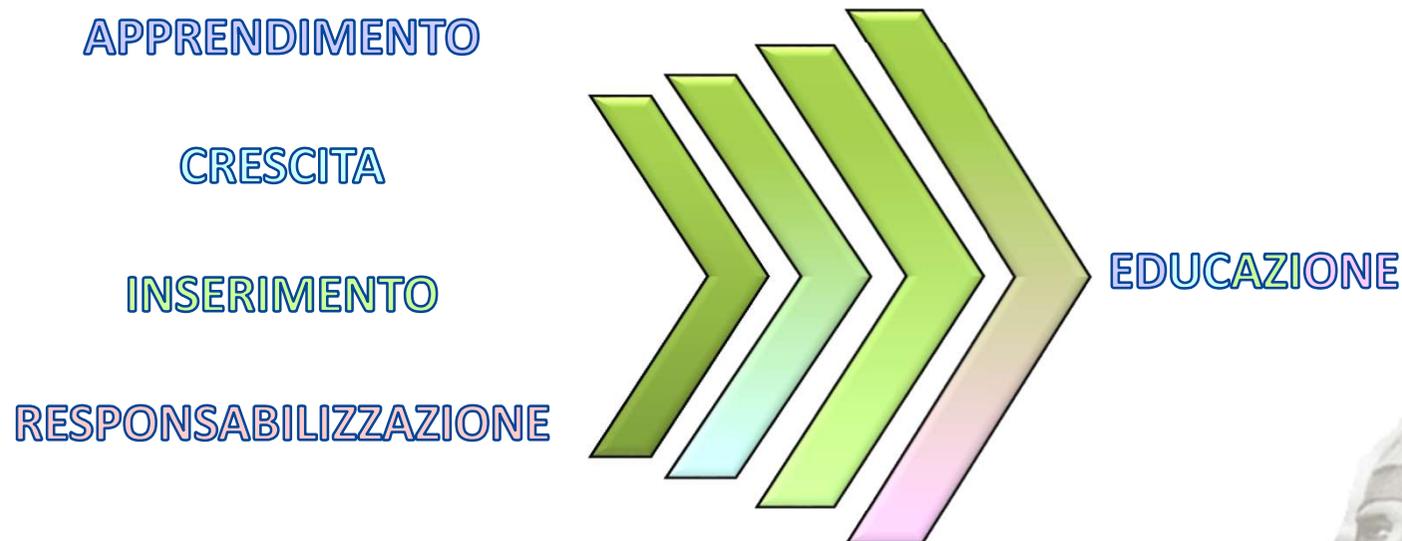
FORMARE



EDUCARE



OCCORRE DUNQUE FAVORIRE PERCORSI DI:



*Senza forzare i tempi, ma con la chiara consapevolezza dell'obiettivo
...noi ricorriamo alla tecnica dell' «uomo chiamato cavallo»*



Le variabili in gioco nei processi di sinergia e avvicendamento

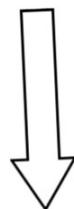
*Un segnale esplicito della sovrapposizione istituzionale
(e della gestione autocratica dell'impresa) è la sostituzione
dell'organigramma con il parentogramma.*

S. Salvemini - 1978

In generale si può affermare che non bisogna cedere alla tentazione
di lavorare solo

sul CONTENITORE o sul CONTENUTO

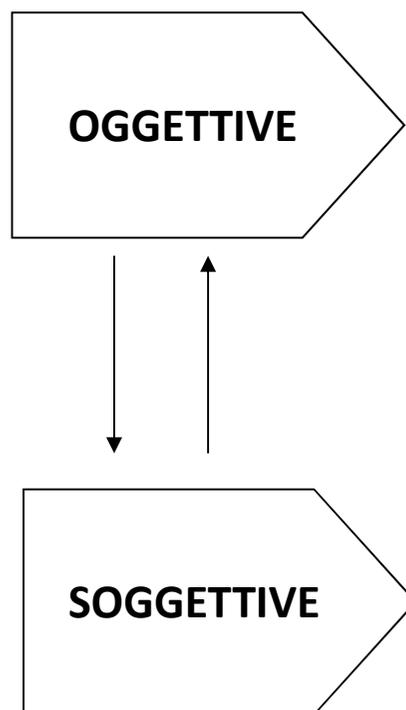
**CIO' CHE E' ESSENZIALE
E' LA RELAZIONE TRA I DUE ELEMENTI**



In altri termini occorre lavorare sulla relazione di

CONTENIMENTO

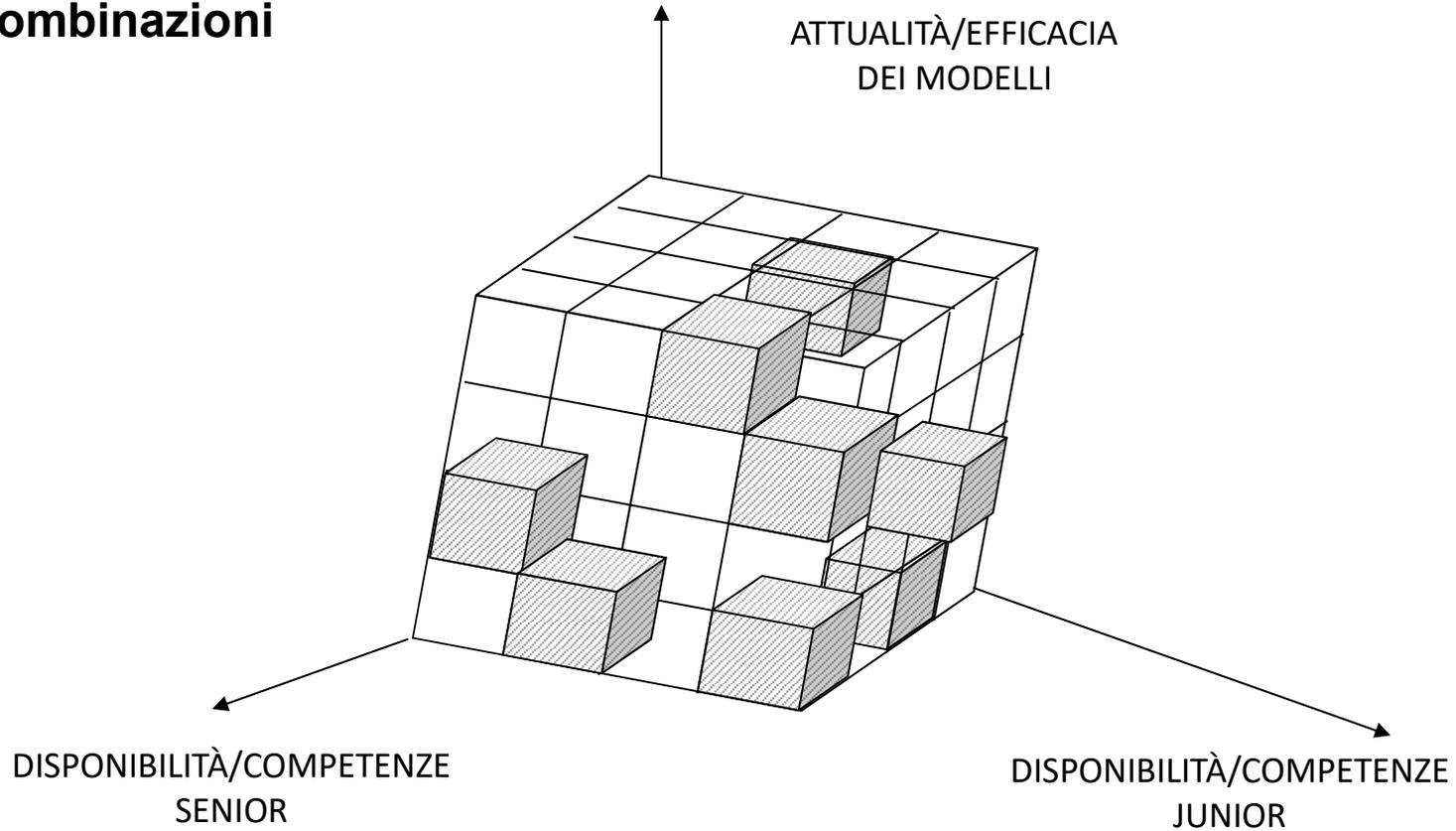
ALCUNE VARIABILI IN GIOCO



MODELLO DI BUSINESS	Combinazione mkt/prod, Posizionamento competitivo, ciclo di vita, etc
MODELLO INDUSTRIALE	Struttura organizzativa e tecnologica, gestione processi: F/Ci, ROE, MOL, etc
SENIOR	Sensibilità al tema, disponibilità alla delega
JUNIOR	Sensibilità al tema, preparazione, disponibilità all'attesa

n combinazioni

.....n
combinazioni



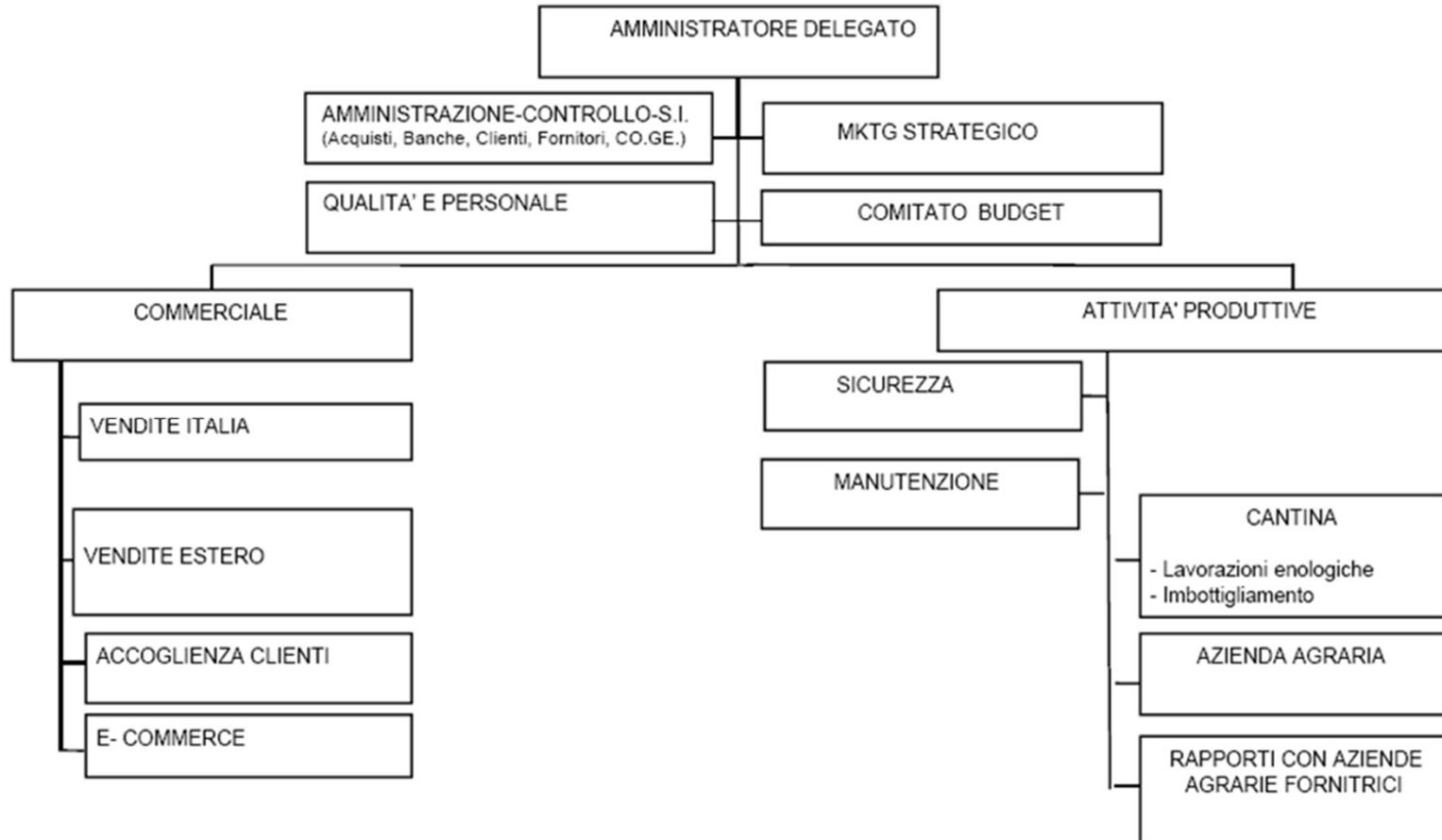
Definizione congiunta dei principi base per l'attuazione della governance

- Unità di indirizzo
- Chiara ripartizione compiti e responsabilità
- Parità di regole organizzative
- Parità di coinvolgimento e responsabilizzazione su vision ed obiettivi
- Aggiornamento continuo delle competenze critiche
- Valutazione meritocratica di tutti i collaboratori
- Enfasi sul valore della “testimonianza” espressa dai familiari
- Utilizzo delle risorse dell'impresa con logica di impresa

Definizione congiunta dei principi base della proprietà responsabile

- Distinguere, per finalità e logiche di funzionamento, gli istituti impresa e famiglia
- Conferire priorità alla funzionalità duratura dell'impresa, rispetto all'unità familiare a tutti i costi
- Impostare meccanismi e processi in grado di garantire l'autonomia, l'economicità, la competitività
- Diversificare ruoli e responsabilità dei soci/amministratori/manager evidenziando puntualmente ampiezza e confini dell'incarico loro conferito
- Definire "a guscio vuoto" il quadro delle competenze richieste per le posizioni di alta direzione, non preconstituendo l'assegnazione di queste ultime
- Formalizzare i processi di ricambio generazionale
- Formalizzare la costituzione dei "tavoli decisionali", ovvero del sistema di organi e meccanismi di direzione e controllo, attraverso i quali si attua la *corporate governance*

Organigramma di un'impresa vitivinicola



Mansionario

1. TITOLO DELLA POSIZIONE:
- Responsabile funzione <i>Commerciale</i>
2. RESPONSABILITÀ
- Ha la responsabilità di tutte le attività commerciali : promozione, vendita, accoglienza, e-commerce
- Ha la responsabilità della rete di vendita (programmazione e verifica)
- Fornisce al Marketing e ad Amm/Fin/Contr le informazioni necessarie per l'aggiornamento delle loro politiche
- E' responsabile del budget vendite aziendale
3. COMPITI E PRINCIPALI ATTIVITÀ:
- Elabora e monitora il budget vendite
- Coordina le attività di contatto con nuovi clienti e manutenzione di quelli esistenti
- Coordina le attività di acquisizione contratti da parte della rete
- Partecipa alle riunioni del Comitato di budget
- Concorda con il marketing strategico iniziative promozionali a supporto delle vendite
4. POSIZIONE ORGANIZZATIVA:
- Risponde all'Amministratore delegato
5. RESPONSABILE DELLA POSIZIONE:
S.C.

Il monitoraggio del valore dell'impresa familiare



Se vogliamo concludere con un pentologo:

1. La continuità di impresa si sviluppa attraverso un **percorso** di sinergia e condivisione
2. Il percorso di continuità non interessa solo la famiglia, ma **tutti i portatori di interesse** interni ed esterni
3. Le motivazioni che inducono ad intraprendere il percorso di continuità possono essere diverse e articolate (*), ma il principale obiettivo è **assicurare il consolidamento e lo sviluppo del vantaggio competitivo** nel tempo e nello spazio
4. Il **tempo** non è mai una variabile indipendente: la scelta del momento giusto non è facile e non è scevra di conseguenze
5. In ogni caso:.....**prevenire è meglio che curare**

(*)

avvicinamento all'interno della famiglia, individuazione di un manager esterno, cessione parziale o totale della proprietà con diverse modalità a seconda delle dimensioni fisiche e strategiche dell'Azienda, etc.

.....se vogliamo concludere con un'immagine:



Continuità vuol dire imparare a guardare lontano insieme

Curriculum Relatore

SERGIO CIMINO

- *Ingegnere industriale, coordinatore di RC&Consulting – divisione Qualitas*
- *Quarantatre anni di attività, manageriale e professionale dedicati, con modalità e tempi diversi, a oltre 1000 imprese*
- *Docente per oltre 20 anni di Organizzazione aziendale presso l'Ateneo di Siena e Strategia di Impresa presso l'Ateneo di Perugia*
- *Autore di testi specialistici, articoli e monografie riguardanti temi coerenti con l'impegno professionale e accademico*
- *Intensa attività formativa presso Scuole manageriali*
- *Proboviro Confindustria Umbria*
- *Coordinatore commissione ingegneri gestionali dell'Ordine professionale di Perugia*