



**ALLEANZA E SINERGIA GENERAZIONALE  
PER GARANTIRE LA CONTINUITÀ**

*- Una riflessione di Sergio Cimino -*

*Terni, Hotel Garden - martedì, 17 ottobre 2017*

**UN NUOVO MODELLO CULTURALE:  
DAL PASSAGGIO ALLA CONTINUITÀ**

*“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 da genitore a figlio è dovuto al fatto che frequentemente si parla di:

**consensuale**

**traumatico**

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



o



*anziché di*

**condivisa**

**sinergica**

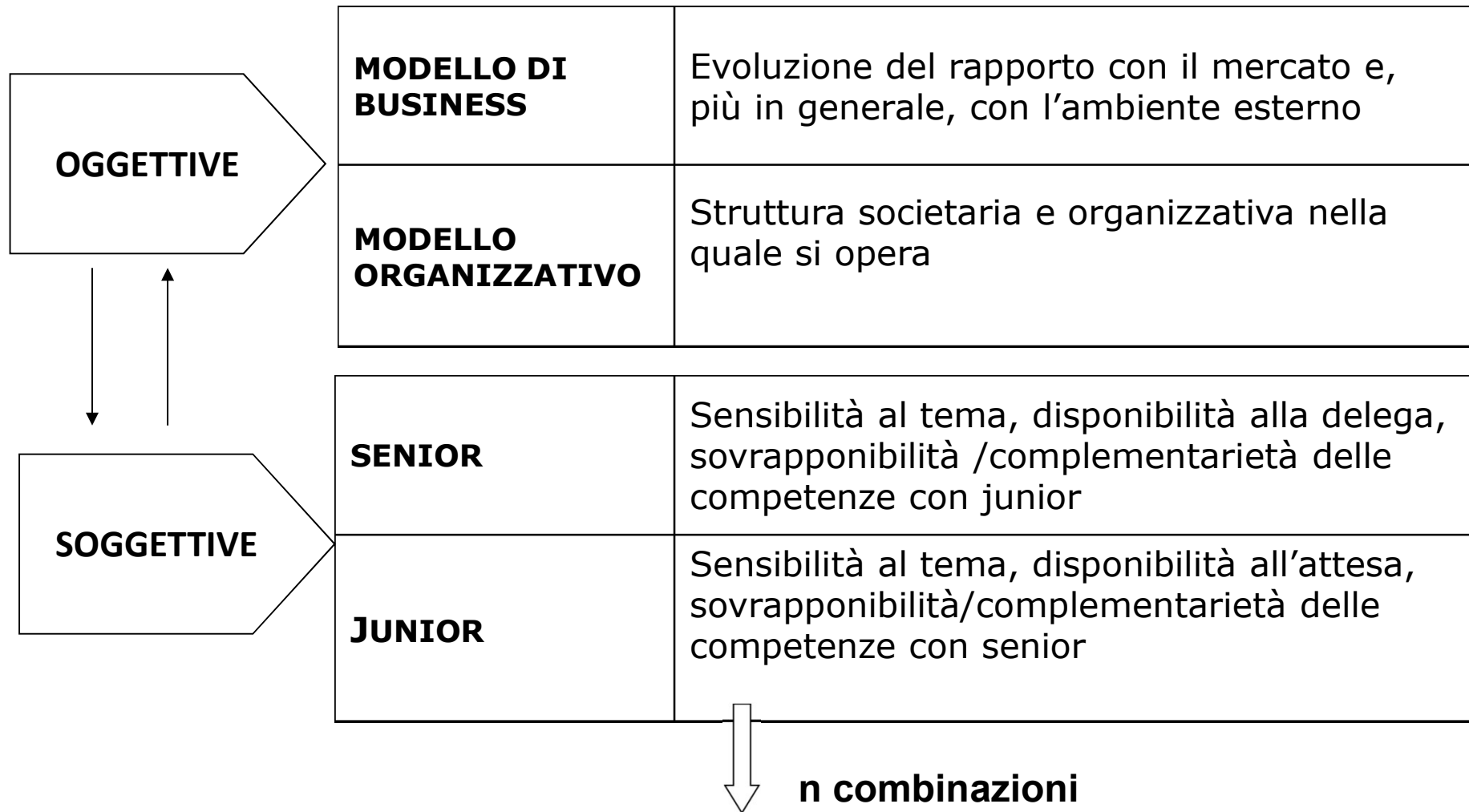
**Continuità**  
**Alleanza**  
**Compresenza**



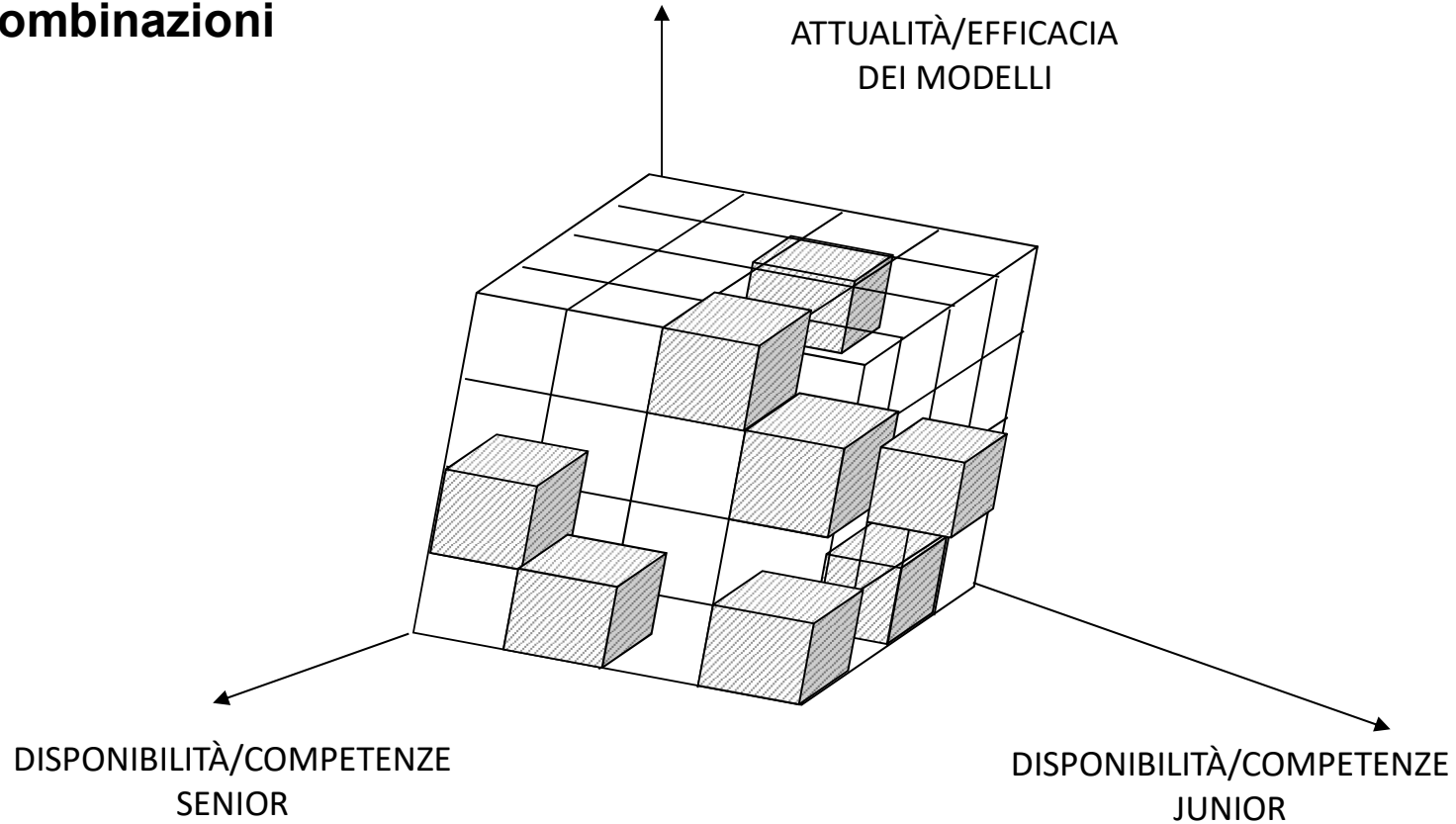
e



## ALCUNE VARIABILI IN GIOCO



.....n  
combinazioni

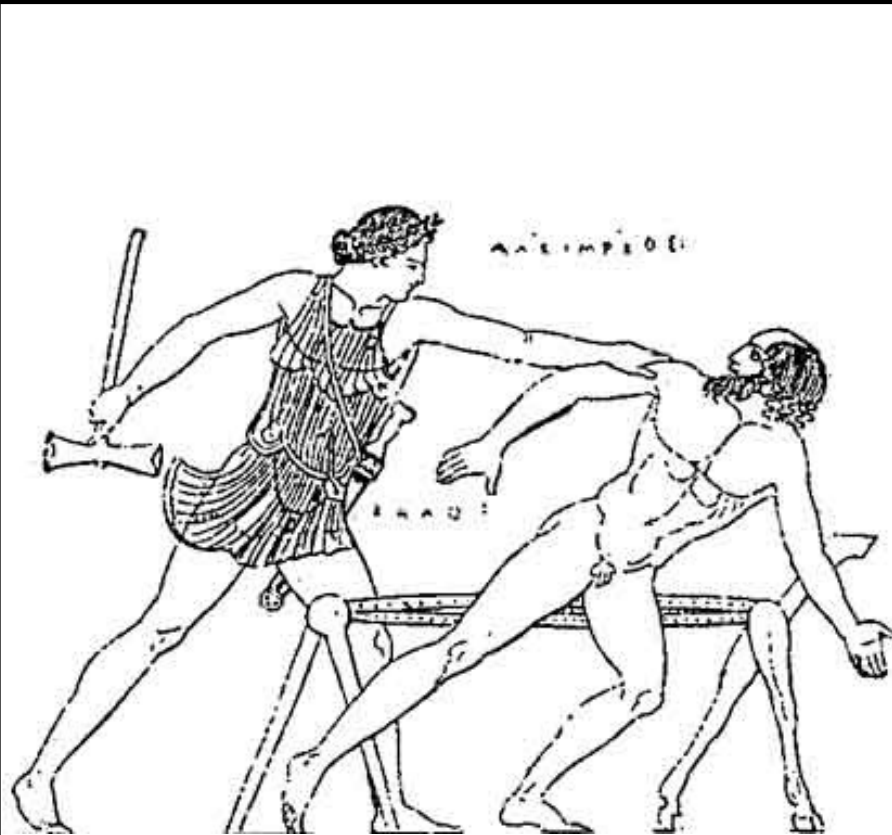


**PROPRIO LA COMPLESSITÀ DEL PROCESSO DI CONTINUITÀ  
IMPONE DI PASSARE  
DALLA FORMAZIONE ALL'EDUCAZIONE**

*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.*

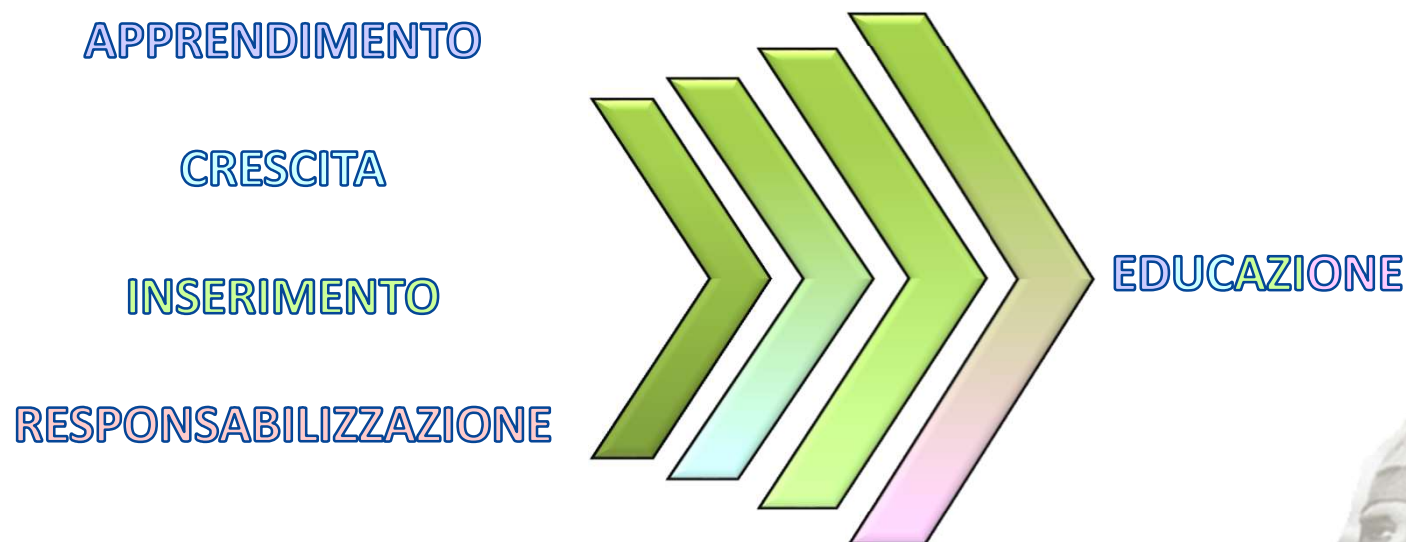
## FORMARE



## EDUCARE



## OCCORRE DUNQUE FAVORIRE PERCORSI DI:



*Senza forzare i tempi, ma con la chiara consapevolezza dell'obiettivo  
...un suggerimento: adottate la tecnica dell' «uomo chiamato cavallo»*

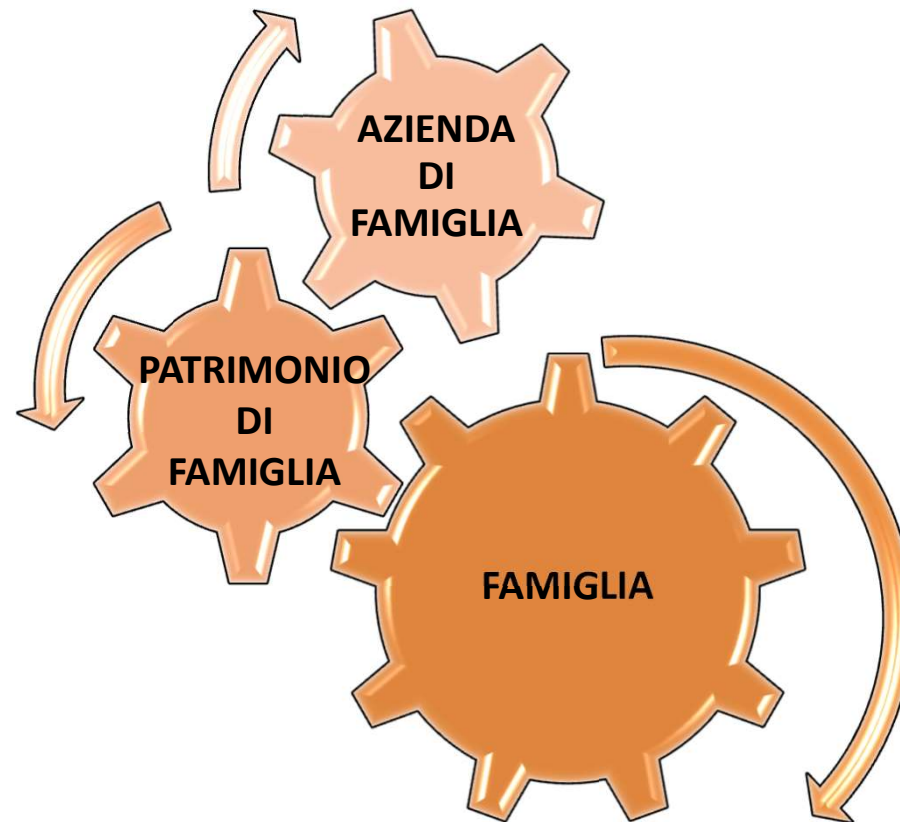


**FOCUS SUL MONDO DELL' AZIENDA FAMILIARE E DEL FAMILY BUSINESS**

*«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 (segue)**

*(Fonte: Istat)*

**Negli ultimi 30 anni:**

Matrimoni: -35%

Separazioni: +300%

Divorzi: +75%

Seconde nozze: +350%

Matrimoni con coniuge straniero: +105%

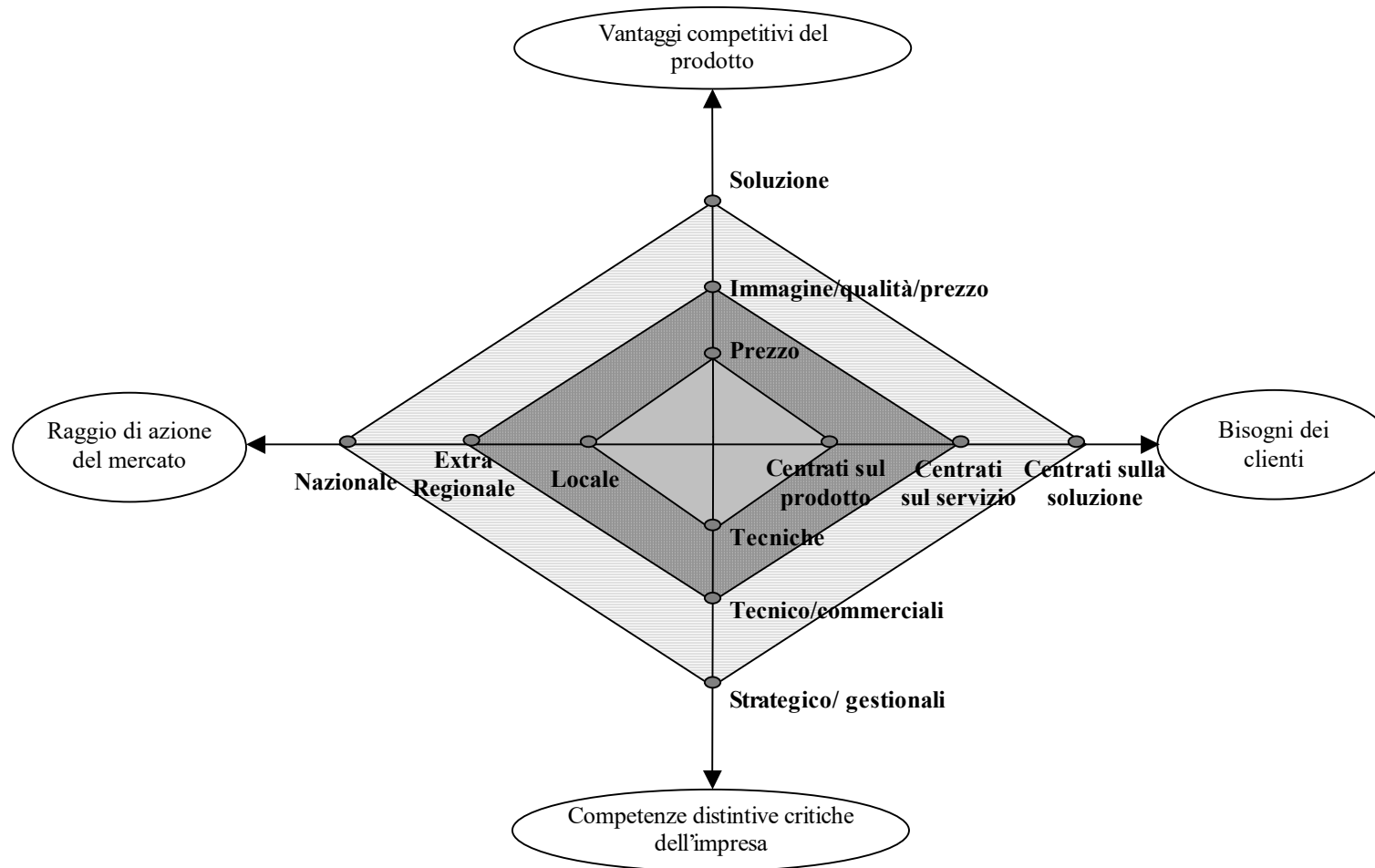
Nascite fuori da matrimonio: +250%

Coppie di fatto: +300%

352 sentenze quotidiane: 1 ogni 4 minuti

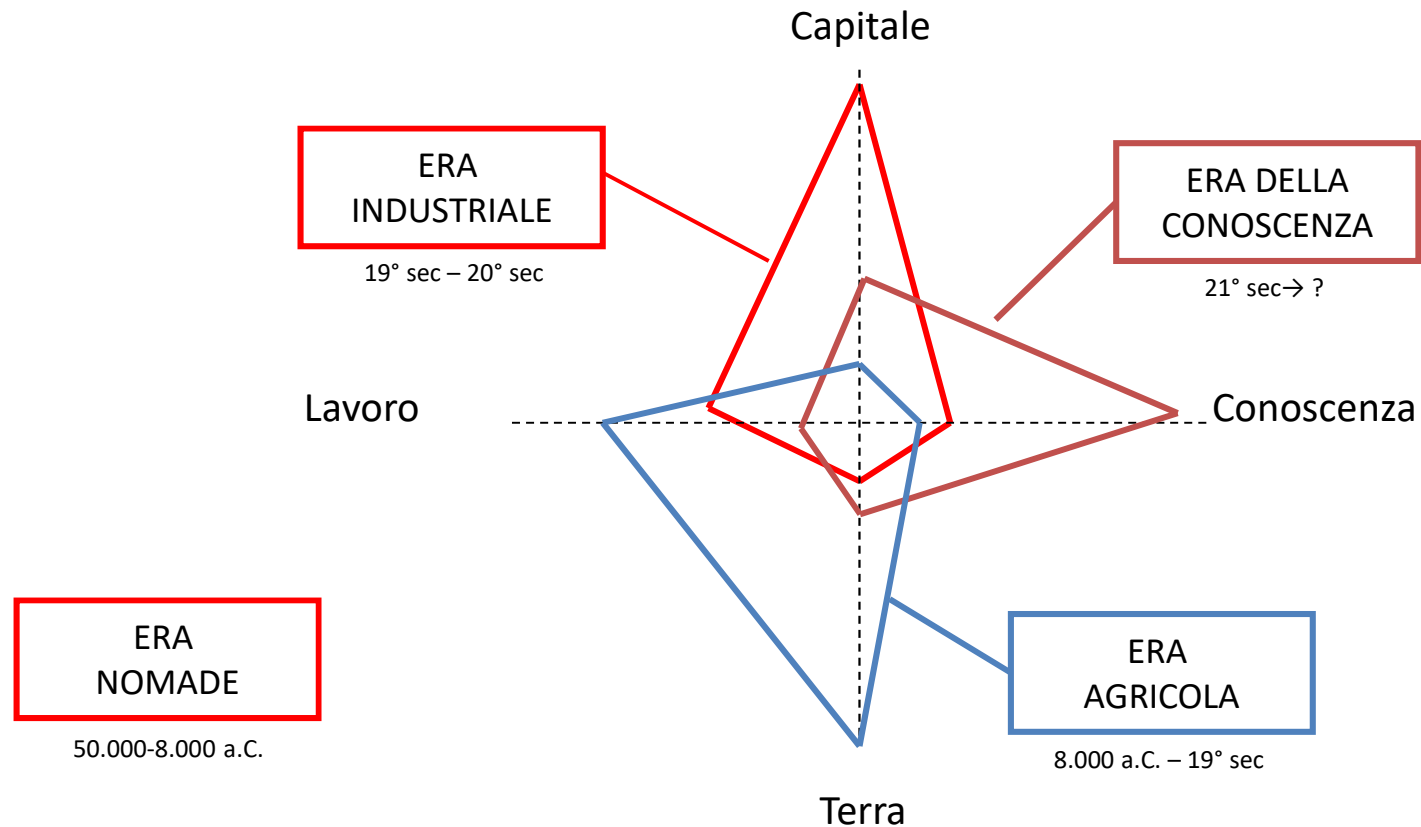
Almeno un figlio minore nel 71% delle separazioni e nel 62% dei divorzi

## L'AZIENDA MUTA RAPIDAMENTE



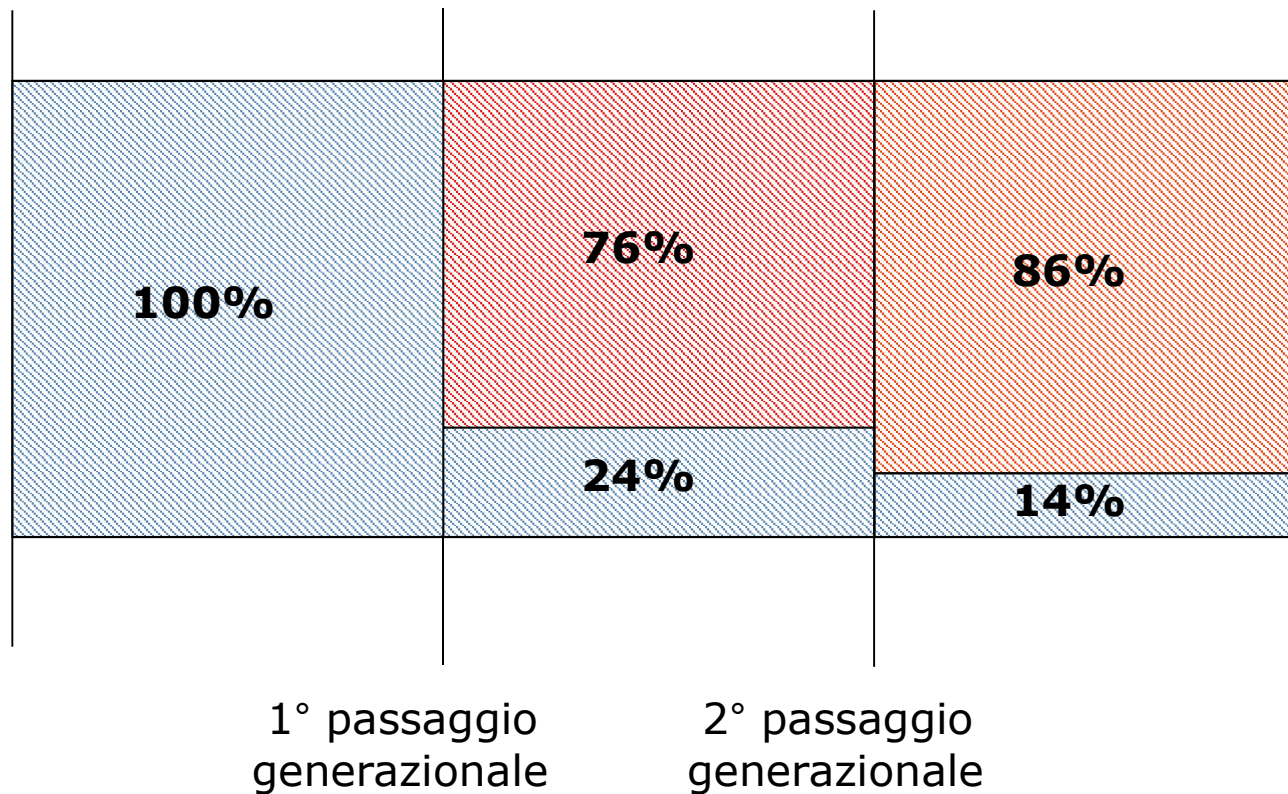
**LE MODALITÀ DI CONSOLIDAMENTO DEL PATRIMONIO SONO PROFONDAMENTE CAMBIATE**

*(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)*



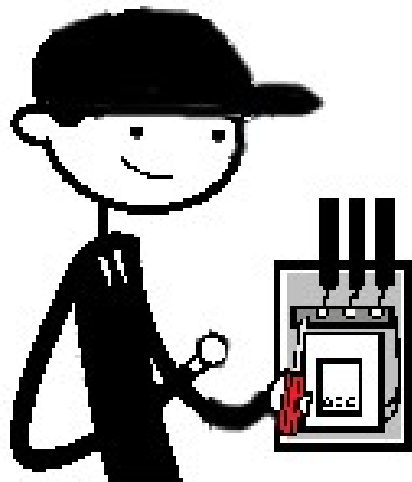
*“La nascita della società post capitalista è caratterizzata da un patrimonio fondato sul sapere delle persone: il valore di mercato non è più legato a ciò che è tangibile, ma al sapere” – P. Drucker*

...ancora una volta la complessità del processo di continuità genera significativi effetti .....



Sopravvivenza delle imprese italiane al passaggio generazionale  
 (Fonte: Prof. Giovanni Fioroni su: *L'imprenditore*, Settembre 2007)

## IERI SI PENSAVA COSÌ... (Lucchini)



Sciur Carlo  
se la inventa



Dottor Carlo  
la sistema



Conte Carlo  
Se la mangia

# Rags to Rags in three generations

## Dagli stracci agli stracci in 3 generazioni

(vecchio detto americano)

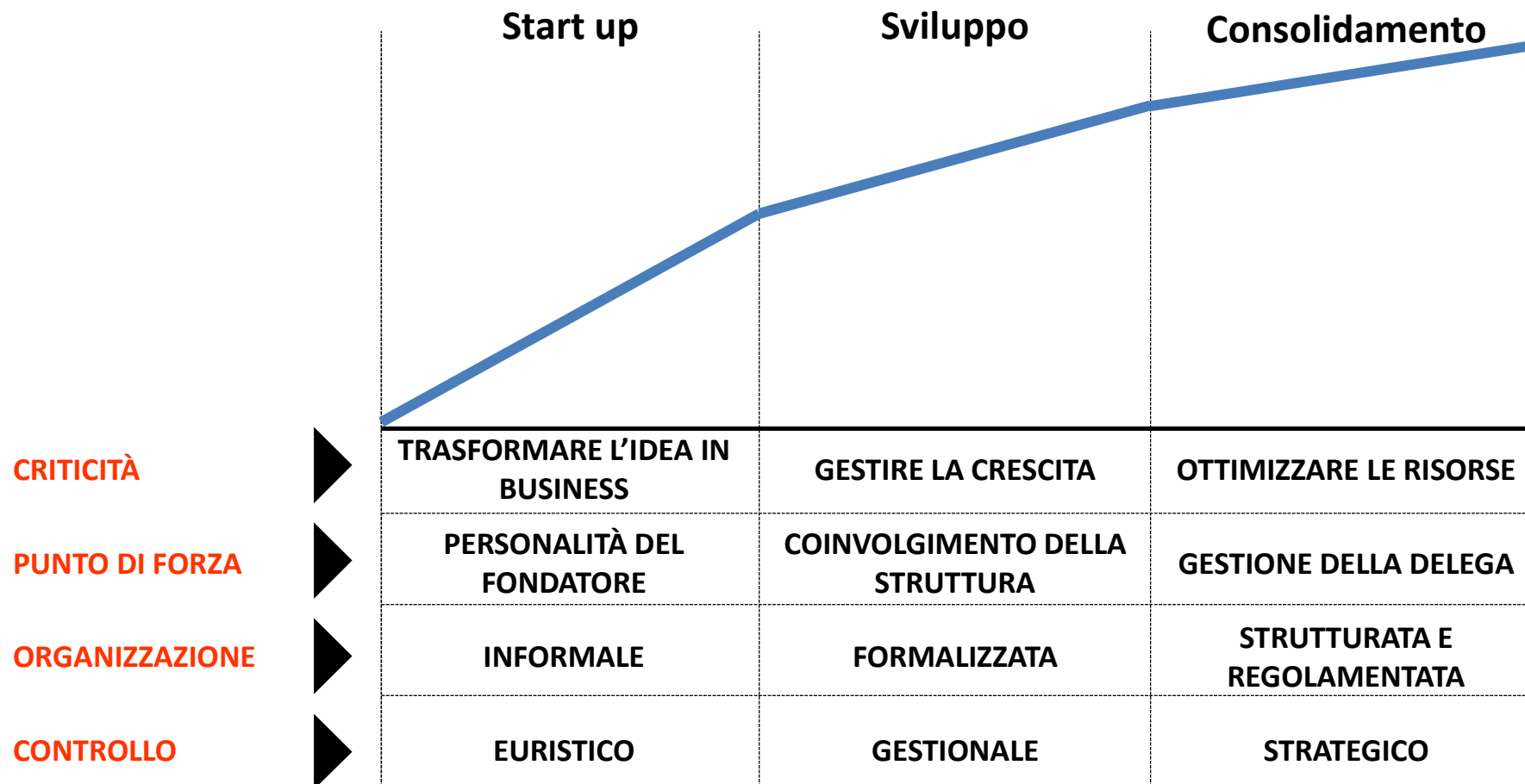


## IL PESO DEL FAMILY BUSINESS NEL MONDO (valori %)

(Fonte: La gestione dell'impresa familiare e il passaggio generazionale – Il sole 24 Ore – La Repubblica)

	<b>FB sul totale</b>	<b>Contributo FB al PIL</b>	<b>Forza lavoro</b>
<b>Italia</b>	90%	80%	75%
<b>Germania</b>	60 %	66 %	71 %
<b>Regno Unito</b>	70 %	65 %	60 %
<b>USA</b>	96 %	40 %	50 %
<b>Australia</b>	80 %	50 %	45 %
<b>Francia</b>	60 %	60 %	43 %

## LE FASI DI CRESCITA DI UN'AZIENDA



## L'INELUDIBILITÀ DEL PASSAGGIO DALLE NORME FAMILIARI ALLE NORME AZIENDALI

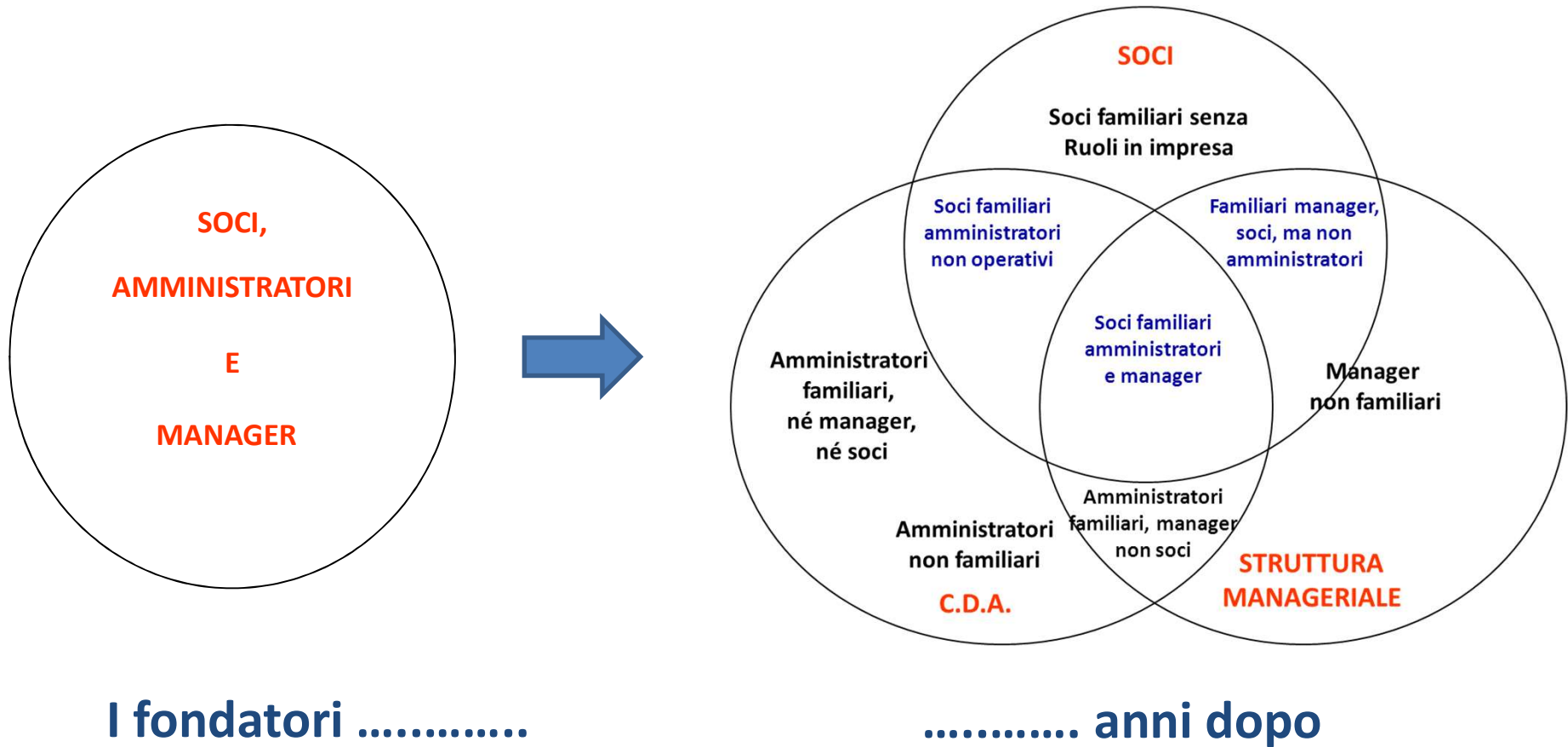
### NORME FAMILIARI

- 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



## .....CONCLUDENDO

*«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 di un'impresa anche l'anima, il sogno che l'ha fatta nascere e ne ha consentito lo sviluppo»*

*W. Zocchi*

## **La nuova cultura della continuità**

- 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 (..... Uomo chiamato cavallo)
- DEFINIRE UN RUOLO PER IL SENIOR (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
- NON TRASCURARE IL RUOLO DEI COLLABORATORI/MANAGER

*..... 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)

## PASSAGGIO GENERAZIONALE E CONTINUITÀ D'IMPRESA

*come assicurare una trasmissione consapevole  
evitando di navigare a vista*



**Short profile**  
**SERGIO CIMINO**



- *Ingegnere industriale, owner RC&Consulting, business partner Family Business World e Qualitas*
- *Quarantadue anni di attività, manageriale e professionale dedicati, con modalità e tempi diversi, a oltre 1000 imprese, prevalentemente familiari*
- *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, monografie e testi tra cui «Passaggio generazionale e continuità d'impresa»*
- *Intensa attività associativa presso Confindustria a livello locale e nazionale*
- *Proboviro Confindustria Umbria*
- *Coordinatore della commissione ingegneri gestionali presso l'Ordine professionale di Perugia*
- *Socio Rotary Perugia Est*