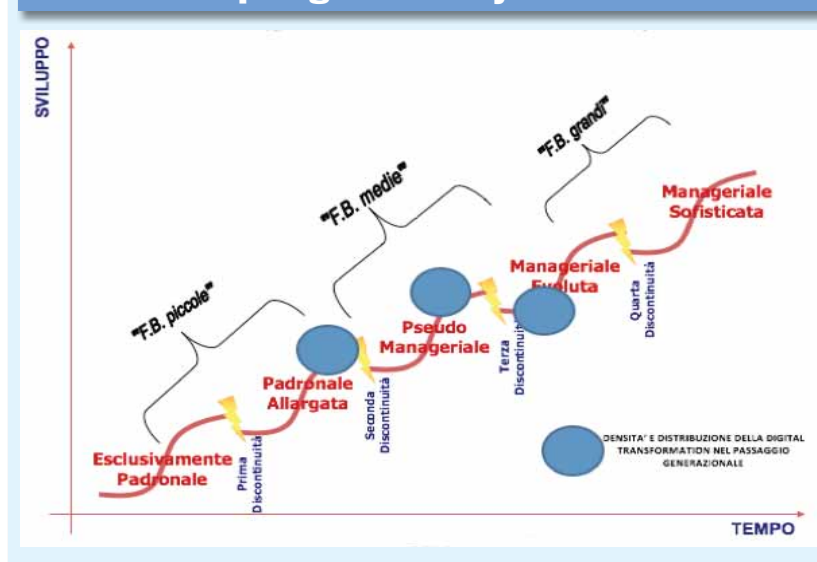


Una ricerca Cerif rileva che c'è doppio scambio: a livello di guida aziendale e operativo

# Di padre in figlio sì, ma 4.0

## La digital transformation traina i passaggi generazionali

### Le tipologie di family business



Pagina a cura  
DI ROXY TOMASICCHIO

**S**i allunga la lista dei vantaggi portati in una impresa dalla digitalizzazione: ad aumento della produttività, riduzione dei costi, miglioramento dell'efficienza, diminuzione degli infortuni, e perfezionamento nella profilazione della clientela, solo per citarne alcuni, va aggiunto il supporto ai passaggi generazionali. Analizzando, infatti, quanto avvenuto in un campione di un centinaio di aziende, risulta che nel 28% dei casi il senior, consapevole dei propri limiti, lasci spazio allo junior e gli affidi l'introduzione della trasformazione digitale da sviluppare in azienda. Avviene così un doppio passaggio: non solo a livello di guida aziendale, da padre a figlio o da madre a figlia, ma anche a livello operativo, da azienda tradizionale ad azienda digitale (in alcuni casi una vera e propria 4.0).

A delineare lo scenario è una ricerca del Cerif (Centro di ricerca sulle imprese di famiglia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore), elaborata in occasione del lancio dell'ottava edizione del premio «Di padre in figlio», in programma a ottobre all'Università Cattolica di Milano, in collaborazione con Credit Suisse e Kpmg, con il contributo di Lca Studio Legale, Mandarin Capital Partners, Lombard International Assurance, e il supporto scientifico della Camera di commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi.

Ma come avvengono questi passaggi generazionali digitali? Si tratta di un passaggio «dinamico», in diversi step. Il primo prevede che il senior lasci allo junior una responsabilità circoscritta a un determinato aspetto aziendale, in questo caso la digital transformation. Come secondo step, una volta che lo junior si dimostra all'altezza, gli viene affidata guida e governance aziendale. Un'altra statistica del Cerif indica infatti la ragione della relativa alta diffusione di passaggi generazionali guidati dalla digital transformation: il 90% dei senior coinvolti in questo tipo di passaggio ammette che non avrebbe lasciato l'azienda nelle mani dei figli e di aver rivisto le proprie posizioni grazie alla responsabilità dimostrata proprio sul tema dell'introduzione del digitale.

«Grazie all'adozione prima e all'utilizzo poi della digital transformation (Dt), risulta evidente dalla ricerca svolta come la distribuzione dei casi di eccellenza del passaggio generazionale avvenuta fra tre tipologie di family business ben individuate. Ovvero: allargata, evoluta e pseudo manageriale. La distribuzione si rivela equi diffusa», commenta **Claudio Devecchi**, amministratore unico e direttore scientifico Cerif (si veda l'intervista in pagina, ndr). «Sono esclusi da questa situazione i passaggi generazionali delle imprese familiari esclusivamente padronali in quanto non hanno il completo know how sulla Dt e le successioni generazionali delle imprese familiari con manageriali-

tà sofisticata in quanto già l'applicano da tempo».

Proprio in tema di know how, secondo l'indagine, la digital transformation, che va dai bBig data, all'internet of things, aiuta a risolvere, oltre al passaggio generazionale, un altro problema tipico delle imprese di famiglia: l'attrazione dei talenti, in quanto nelle aziende che hanno operato una trasformazione digitale, sono maggiormente presenti manager e key people esterni alla famiglia rispetto alle aziende tradizionali o che non hanno ancora affrontato il passaggio al digitale.

Il dato assume anche più valore se si considera che, secondo un'altra indagine Cerif che ha analizzato i 16.513 passaggi generazionali che si stima non vadano a buon fine, il 49% delle imprese familiari (pari a oltre a 3,5 milioni su un totale di 4,3 milioni di imprese a livello nazionale) scompare alla seconda generazione con un danno quantificabile economicamente e socialmente sul sistema Italia in oltre 25 miliardi di euro.

Inoltre, il 46% delle imprese familiari ha già la generazione successiva presente in azienda, ma si tratta di un ricambio non pianificato nei dettagli; il 17% supera la terza generazione; il 56% ha imprenditori al vertice oltre i 60 anni di età; il 75% degli imprenditori considera il passaggio generazionale un evento difficile da gestire e si dichiara impreparato; il 22% delle imprese ha già definito accordi per la successione, ma spesso è una pianificazione insufficiente.

© Riproduzione riservata

### L'INTERVISTA A CLAUDIO DEVECCHI

## Formula vincente in tre mosse

Un passaggio generazionale per andare a buon fine non può prescindere da tre elementi: profilo degli eredi, valori familiari e programmazione dello scambio del testimone. A dettare la formula è **Claudio Devecchi**, amministratore unico e direttore scientifico Cerif.

**Domanda. Quante sono e quanto incidono le imprese familiari in Italia?**

**Risposta.** Dipende dalle stime di chi si occupa del mondo family business. Poi non dimentichiamo che non esiste in Italia un data base ufficiale delle imprese familiari. Secondo Cerif, ammontano a 2,5 milioni con un range di fatturato che parte dal milione fino al miliardo, dove la granularità (distribuzione lungo la curva del fatturato) è a coda di topo: tantissime le piccole, pochissime le grandi. È il nostro limite italiano.

**D. I passaggi generazionali avvengono più spesso che in passato? In che misura e con quali esiti?**

**R.** Sì, in quanto la prima generazione del dopoguerra del 1945 è quasi tutta defunta; il testimone è passato alla seconda generazione, gli attuali figli della prima generazione del dopoguerra, che ormai hanno dai settant'anni in su; secondo nostre stime dal 2015 in poi vi è e vi sarà un'impennata di tali successioni. Difficile a dirsi in che misura avvengono; dipende da alcune variabili che non sono ancora sotto il pieno controllo dei senior.

**D. C'è una formula «vincente» per i passaggi generazionali? Se sì, quale?**

**R.** Sì, secondo Cerif e in base alle numerose ricerche svolte in questi ultimi dieci anni. Abbiamo esaminato oltre 180 passaggi generazionali e possiamo forse dare qualche indicazione qualificata. La formula dipende da almeno tre elementi: la qualità dell'erede (profilo psicologico e caratteriale) e la sua vocazione a fare l'imprenditore (amante del rischio, grinta ed energia, capacità di sacrificio e di rinuncia, valorizzazione dei dipendenti e difesa del territorio dove opera); la business history familiare dove la trasmissione di pochi valori ma veri, fondamentali e forti è vincente; la programmazione della successione in tutte le sue tre fasi essenziali («prima», «durante», «dopo») del passaggio del testimone.

**D. La digital transformation è un vettore di crescita per i PG: ma se mancano le competenze non si rischia un flop?**

**R.** Certamente che si rischia un flop se mancano competenze e conoscenze; proprio per questo Cerif si sta impegnando a costruire percorsi virtuosi per i giovani eredi e per i senior che devono valutare se dare o meno in mano le chiavi dell'impresa di famiglia all'erede.

**D. E i costi? Sono ancora troppo elevati?**

**R.** Non sono diversi da quelli che si sosterebbero se si lavorasse come una volta sull'efficienza e l'efficacia; quello che cambia è la visione della digital transformation: evitare di introdurla a macchia di leopardo ma con approccio sistemico e sistematico. Elevati? Non direi, dipende dai compagni di viaggio tecnologici e dai consulenti professionisti che si ingaggiano; certo che molto dipende dalla qualità e dalla capacità di ricezione dei dipendenti e dei più stretti collaboratori aziendali; è quindi importante avere personale «open minded» sull'argomento.



Claudio Devecchi