



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

INQUADRAMENTO DELLE POSSIBILI DINAMICHE CONFLITTUALI

SONJA RIVA

Counselor, Mediatrice Familiare e Formatrice

23 febbraio 2021

Tre imprese su quattro controllate da una persona o da una famiglia

Il sistema produttivo italiano si caratterizza per la presenza consistente di imprese controllate da una persona fisica o una famiglia: nel **2018** rappresentano il **75,2%** delle unità produttive italiane **con almeno 3 addetti** (ovvero più di 770mila) e il **63,7%** di quelle **con 10 addetti e oltre** (più di 135 mila imprese).

Censimenti permanenti Istat 7 febbraio 2020

Imprese familiari → PMI

- 78,2% delle microimprese (3-9 addetti)
- 65,6% delle piccole (10-49 addetti)
- 51,0% delle medie (50-249 addetti)
- 37,0% delle grandi (250 addetti e oltre)

Censimenti permanenti Istat 7 febbraio 2020

Settori delle imprese familiari

Realtà più rilevante in alcuni comparti tradizionali **manifatturieri**, quali il **tessile e abbigliamento** e l'**alimentare**, e in alcuni settori del **terziario**, oltre alle imprese **commerciali** e a quelle dei servizi di **alloggio e ristorazione**.

Censimenti permanenti Istat 7 febbraio 2020

Il passaggio generazionale

L'8,8% delle imprese dichiara di aver affrontato almeno un passaggio generazionale tra il 2013 e il 2018, l'1% di averlo affrontato nel 2019 e poco più di un decimo ha dichiarato di poterlo affrontare entro il 2023.

Complessivamente, oltre il 20% delle imprese è interessato a questo fenomeno nel periodo compreso tra il 2013 e il 2023.

Censimenti permanenti Istat 7 febbraio 2020

Ostacoli incontrati dall'impresa nel passaggio generazionale

Nel passaggio generazionale, o nella prospettiva che esso avvenga, la percentuale di unità che **non rilevano ostacoli** passa dal 49,4% delle microimprese al 75% delle grandi.

Censimenti permanenti Istat 7 febbraio 2020

Ostacoli incontrati dall'impresa nel passaggio generazionale

Per le unità più piccole le difficoltà maggiori riguardano **l'assenza di eredi o successori (21%), difficoltà burocratiche, legislative e/o fiscali (15,1%), trasferimento di competenze e/o contatti (12,5%), difficoltà economiche e/o finanziarie (11,7%)**.

Censimenti permanenti Istat 7 febbraio 2020

Ostacoli incontrati dall'impresa nel passaggio generazionale

All'aumentare della dimensione aziendale l'incidenza delle imprese che dichiarano **difficoltà nella transizione tende a diminuire**, ma le **criticità** legate al **trasferimento di competenze e all'assenza di eredi** o successori mantengono un peso relativamente elevato.

Censimenti permanenti Istat 7 febbraio 2020

Imprese familiari

Due dimensioni personali e relazionali



La famiglia in sociologia

Famiglia come fatto universale
poiché è possibile individuarne la presenza in tutte le società,
sia del presente che del passato

Gruppo primario

Numero limitato di persone che interagiscono immediatamente e in modo diretto e personale .

Contatto personale e vita in comune favoriscono lo sviluppo di un **forte sentimento di identificazione reciproca**, un sentimento del "**noi**" che permette a ciascun membro del gruppo di sentirsi diverso da qualsiasi individuo non appartenente al gruppo.

Relazioni personali strette per lo più **di tipo affettivo** e forte integrazione tra i membri del gruppo.

Modello principale di gruppo primario è la famiglia (anche se molti altri gruppi primari possano svolgere un ruolo significativo nel processo di socializzazione).

Ma che cos'è la famiglia?

Molteplicità di accezioni e teorie

“FAMIGLIA”

termine insidioso che **sembra rimandare ad una realtà naturale, scontata, invece carica di ambiguità**

definizioni:

- LEGALE
- AMMINISTRATIVA (AD ES. ANAGRAFICA)
- FISCALE
- RELIGIOSA
- ETNICA E CULTURALE



MOLTE ACCEZIONI DIVERSE E TALVOLTA INCOERENTI FRA LORO

Mutamenti nel fare famiglia in occidente

1. Rapporti e identità di **genere**. È cambiato ciò che ci si aspetta da uomini e donne
2. Rapporti tra le **generazioni e demografia**. Innalzamento speranza di vita e fecondità contenuta (**meno fratelli/sorelle ma più nonni**)
3. Modifiche nelle legislazioni nazionali rispetto al “fare famiglia”
4. Messa in discussione dell’eterosessualità ed eteronormatività come fondamento della famiglia
5. Scollamento tra sessualità e riproduzione e tra genitorialità e riproduzione biologica

Perché è utile l'ottica sociologica

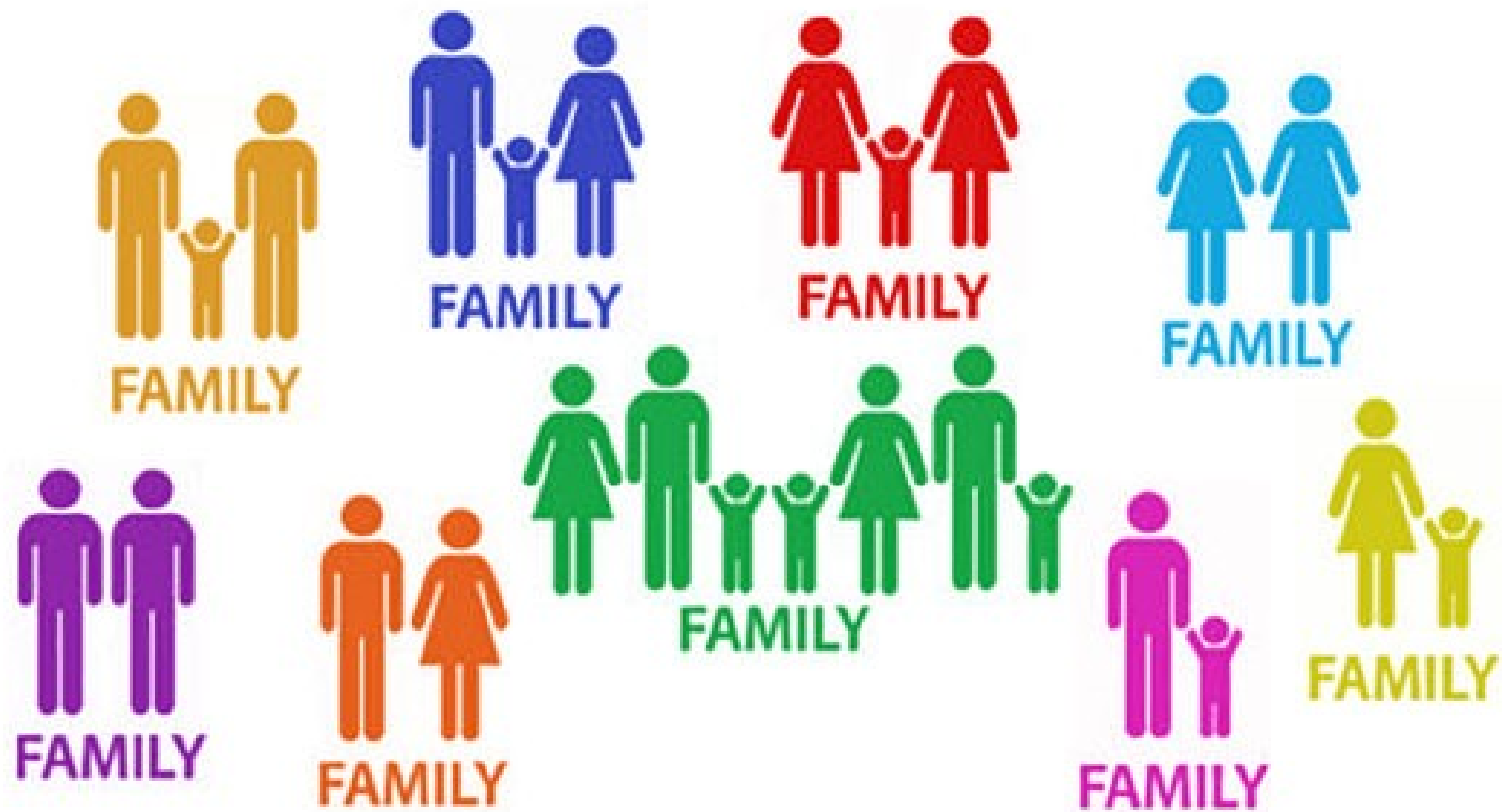
Moltissimi modi di organizzare e
attribuire significato alla generazione e alla sessualità,
all'alleanza tra gruppi e a quella tra individui.

Nulla di meno naturale e di più
costruito socialmente della famiglia.

Un cambiamento importante...

Indebolimento del **matrimonio**
come fondamento della **famiglia**
sostituito dall'**amore**

Tipologie di famiglia



Ma non solo

Tipologie di famiglia

- ✓ Unioni civili
- ✓ Convivenze di fatto
- ✓ Famiglia ricostituita
(o "ricomposta", "multinucleare", "step family",
"allargata")
- ✓ Lat - living apart together (convivenze a
distanza)
- ✓ E dall'estero anche... poligamia (poliginia e
poliandria)

Effetto...



Aumenta il numero di attori e di relazioni

Un altro cambiamento importante...

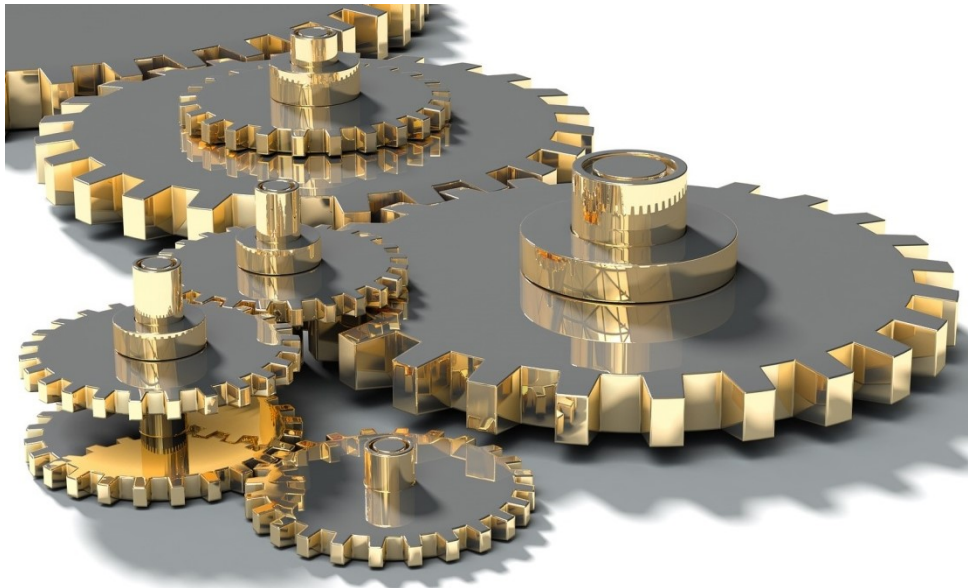
La cultura familiare **...messa in discussione dell'autorità genitoriale**

(cultura familiare *versus* cultura aziendale?)



La prospettiva sistemico-relazionale

- La famiglia come sistema
- Concetto di “trigenerazionalità” in cui ci sono almeno tre le generazioni che sostengono specifici compiti evolutivi e modificano i reciproci rapporti in base alle fasi del ciclo vitale

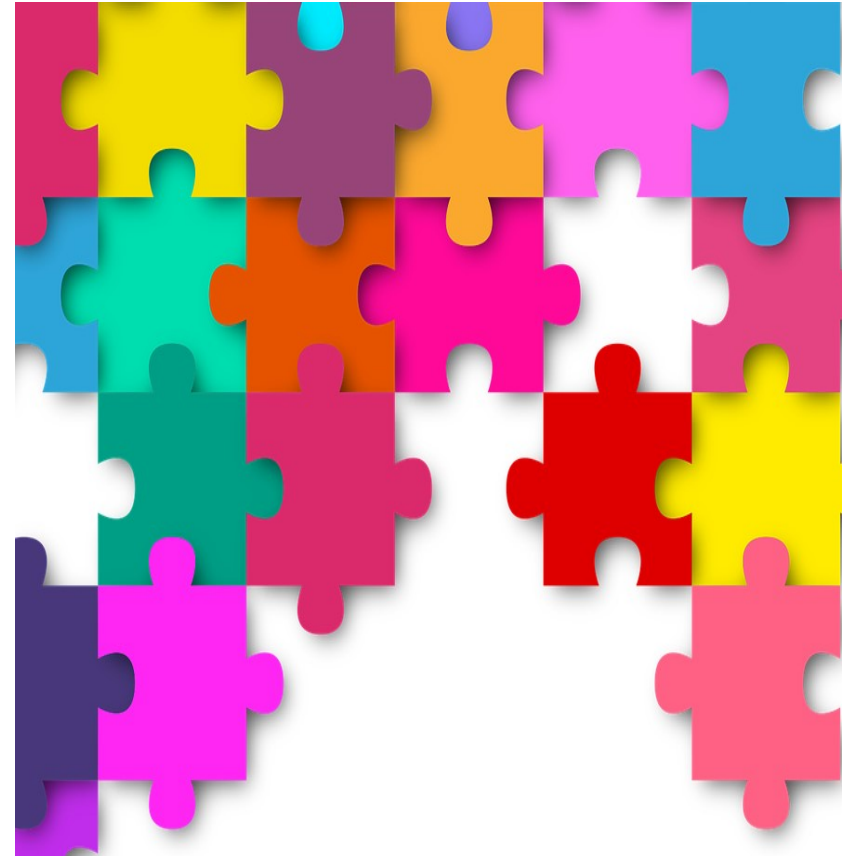


Crisi di transizione

La famiglia come “sistema” passa attraverso diverse fasi → “**crisi di transizione**”: nei momenti di passaggio da una fase all’altra è più facile che si manifestino delle difficoltà, di qualunque natura e in qualunque componente della famiglia.

Questo succede perché il passaggio prevede delle **necessità di modificare alcuni comportamenti e adottarne di nuovi.**

In queste fasi a volte si possono attivare delle **reazioni disfunzionali** e inadeguate nei confronti delle sfide che la nuova fase richiede.



Passaggio generazionale in azienda

Crisi (*wēijī*)

危 機

Pericolo
(*wēi*)

Opportunità
(*jī*)

Famiglia e Impresa: due mondi in conflitto?

Due paradigmi e sistemi valoriali

Logica della famiglia: Equità nel trattamento dei familiari; amore; supporto; relazioni indissolubili, il benessere di tutti i membri, la nascita determina l'appartenenza, non esiste retribuzione per prestazioni

VERSUS

Logica dell'impresa: principi economici e finanziari; logica del profitto; rischi imprenditoriali; i membri sono sostituibili; il valore è costituito da competenza, retribuzione per prestazione

Valori e cultura aziendale

In realtà, al contrario, se queste logiche vengono integrati e utilizzate le imprese funzionano meglio.

Se la cultura aziendale integra davvero i valori “della famiglia” l’impresa funziona meglio e vive più a lungo.

Prestazione, stima, lealtà, onestà, famiglia.

Ma come?

Gestendo l'inevitabile conflitto



Semplice contrasto
...oppure...

Per esempio...

- ❑ Imprenditore rimanda il passaggio o la sua pianificazione
- ❑ Senior fatica a concedere autonomia al junior (di fatto non lascia l'impresa)
- ❑ Figli che non vogliono subentrare in azienda
- ❑ Senior e junior hanno idee molto diverse sulla gestione dell'impresa e/o su ruoli e/o retribuzioni
- ❑ Collaboratori e senior hanno idee diverse sulla successione
- ❑ Collaboratori e junior faticano a trovare una nuova linea di collaborazione
- ❑ Ecc...

Presupposti

1) Ruolo della sfera emotiva

Le emozioni determinano
i comportamenti

Presupposti

2) I bisogni

Emozioni e bisogni sono collegate



Cos'è il conflitto?

È l'espressione (a volte) drammatica
di bisogni frustrati

Presupposti

3) L'ambivalenza

“La compresenza, nella relazione di un soggetto con un oggetto, di idee, sentimenti, tendenze e atteggiamenti di segno opposto”¹

¹Galimberti U., *Dizionario di Psicologia*, 2006, Utet

Presupposti

4) Il denaro

“Denaro sterco del Diavolo”

Nella concezione psicoanalitica, il denaro è intrinsecamente e **simbolicamente sporco** e si presta a rappresentare i tratti metaforicamente sporchi dell'individuo. Nei termini della psicologia junghiana, esso attiene all'Ombra, alle spinte amorali dell'individuo, agli impulsi che calpestano gli ideali dell'Io e che spregiano la morale collettiva.

Ma...

Il denaro come simbolo: aspetti psicotomici e clinici, Claudio Widmann

Presupposti

4) Il denaro

La ricerca sperimentale ha ripetutamente confermato
che la disponibilità di denaro

influenza la percezione di sé e degli altri (Belk, 1988).

Attraverso un meccanismo di identificazione la ricchezza di denaro si trasferisce simbolicamente al soggetto che lo possiede, consolida la sua immagine e incrementa la sua sicurezza.

Vale il principio enunciato da Viederman secondo cui:

“io sono il mio denaro”.

Il denaro come simbolo: aspetti psicodinamici e clinici, Claudio Widmann

Presupposti

4) Il denaro

Inoltre..

La funzione simbolica del **denaro attiva la volontà di singularizzarsi** in molte forme: nell'autocontrollo finalizzato al risparmio, nella determinazione giovanile di fare carriera, nell'intraprendenza di fondare una nuova impresa, nel coraggio di emigrare verso paesi più ricchi. In queste e in altre forme il denaro costella la potenza accrescitiva dello spirito umano.

Il denaro promuove l'espressione dei migliori talenti umani; non mobilita solo il lato demoniaco dell'uomo, ma anche quello nobile.

Il denaro come simbolo: aspetti psicodinamici e clinici, Claudio Widmann

Presupposti

4) **Il denaro**

Quindi...

il denaro appaga molti bisogni umani...

ma parlarne risulta difficile!

Presupposti

5) La comunicazione

Portare in emersione

La comunicazione deve veicolare i valori
(trasparenza, lealtà, stima, merito, amore)

Il patto di famiglia

Utile stilare un **patto scritto** in cui si definiscono gli accordi discussi e **accettati** da tutti i famigliari coinvolti nell'impresa familiare in relazione al passaggio generazionale e alla futura gestione

Trovare il “senso”

Ogni membro della famiglia/impresa
deve poter trovare il
proprio **significato**
da attribuire a quanto
deciso e sottoscritto nel patto

Bibliografia e sitografia

- ✓ Novara, Daniele, 2011, *La grammatica dei conflitti*, Ed. Sonda
- ✓ Saraceno, Chiara, 2017, *L'equivoco della famiglia*, Editori Laterza
- ✓ Fisher R., Shapiro D., 2005, *Il negoziato emotivo*, Ed. Corbaccio
- ✓ <https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>
- ✓ Tirabeni, Lia, 2017, *Lunga vita all'impresa familiare*, ed. Il Mulino
- ✓ Weishaupt, Markus, 2018, *L'essenza del buon family business*, Independently published
- ✓ Widmann Claudio, *Il denaro come simbolo: aspetti psicodinamici e clinici*

Grazie per l'attenzione

Sonja Riva



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

