

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Sede di Milano

Facoltà di Economia

Corso di Laurea in Economia e Gestione Aziendale



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Il passaggio generazionale nelle PMI: il ruolo del Temporary Manager

Elaborato finale di:

Davide FANINI

N. Matricola: 5000731

Relatore: Chiar.ma Prof.ssa Elisabetta Clerici

Accademico 2022/2023

“Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti”

Indice

pagina

Introduzione	2
--------------	---

CAPITOLO PRIMO

FRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE: L'EREDITÀ DEL PASSATO E LE NUOVE GENERAZIONI PER UN PASSAGGIO SOSTENIBILE

1. Lo scenario economico e sociale attuale delle PMI in Italia	4
2. Il metodo delle 4P di Leading per affrontare e monitorare con successo la successione aziendale nelle imprese familiari	6
3. Un viaggio di crescita e apprendimento per l'assegnazione delle responsabilità agli eredi	11
4. Ereditare l'azienda: nuove frontiere, nuove sfide da affrontare	13
5. Gli strumenti giuridici nel passaggio generazionale	15

CAPITOLO SECONDO

L'APPORTO STRATEGICO DEL TEMPORARY MANAGER

1. Il Temporary Manager: caratteristiche e peculiarità professionali	18
2. Approccio e operatività del Temporary Manager	20
3. La gestione dei conflitti e delle tensioni emotive dei familiari	24
4. Vantaggi strategici e criticità nell'impiego di un manager temporaneo	26

CAPITOLO TERZO

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN UN'AZIENDA AFFERMATA NEL SETTORE PRIMARIO: IL CASO FOMET SPA

1. Una storia di successo che passa alla terza generazione	29
2. Un percorso formativo all'interno e all'esterno dell'azienda prima di assumere la leadership	31
3. La creazione di una holding familiare per il passaggio dalla seconda alla terza generazione	34
4. L'attribuzione dei ruoli e delle nuove responsabilità	36
Conclusioni	39
Bibliografia	40

Introduzione

La struttura imprenditoriale italiana si è sviluppata prevalentemente negli anni '60-'70, periodo in cui si è assistito a una significativa crescita economica e a profondi cambiamenti nel tessuto industriale del Paese.

Oggi, oltre il 50% delle aziende italiane vede ancora al vertice imprenditori over 60, il che significa che entro dieci anni dovranno affrontare il delicato tema del passaggio generazionale. Questo bisogno emerge dalla richiesta di rinnovamento del tessuto imprenditoriale, affinché possa adattarsi alle sfide contemporanee e alle nuove esigenze del mercato. Spesso, i fondatori mostrano una limitata preparazione digitale, riflettendo una scarsa propensione all'innovazione.

Identificare quanto prima una figura giovane, interna o esterna alla famiglia, consentirebbe all'imprenditore il passaggio di testimone della propria attività, preservando il successo aziendale.

Tuttavia, se il passaggio generazionale non è attentamente preparato e gestito, potrebbe trasformarsi in un evento traumatico, specialmente nelle realtà aziendali prive di una struttura manageriale ben organizzata e autonoma nelle proprie funzioni e responsabilità.

L'obiettivo di questa tesi, dunque, è quello di analizzare il passaggio generazionale all'interno delle PMI, individuando criticità e proponendo soluzioni per garantire la continuità aziendale da una generazione all'altra.

Tra le scelte che possono favorire una transizione efficace, si evidenzia l'importante contributo del Temporary Manager, un professionista esperto che affianca l'imprenditore uscente nella pianificazione e nell'individuazione dei soggetti coinvolti nel processo.

L'erede designato, oltre a manifestare la sua predisposizione al nuovo ruolo di responsabilità, deve attraversare un percorso di formazione che lo conduca gradualmente ai vertici della struttura organizzativa aziendale.

Per concludere, si approfondirà il caso studio di Fomet SpA, azienda che si trova già in uno stadio avanzato di sviluppo del ricambio generazionale. Attraverso un'intervista approfondita con Enrico Cappellari, futuro esponente della terza generazione, verrà

esaminato il percorso che lo sta portando ad assumere il ruolo attualmente ricoperto dal padre come consigliere delegato. Si analizzeranno in dettaglio gli strumenti giuridici impiegati per anticipare e gestire con successo il passaggio generazionale in Fomet SpA, presentando così un modello esemplare di gestione della successione che assicura la trasmissione armoniosa dell'eredità aziendale e preserva al contempo gli equilibri familiari.

Fra tradizione e innovazione: l'eredità del passato e le nuove generazioni per un passaggio sostenibile

1. Lo scenario economico e sociale attuale delle PMI in Italia

Le piccole-medio imprese in Italia hanno sempre costituito una parte significativa del tessuto industriale operante nell'intero territorio nazionale. La loro partecipazione ha da sempre contribuito in modo significativo alla ricchezza dell'Italia, generando oltre il 41% del fatturato del nostro paese e contribuendo a impiegare oltre il 34% dei lavoratori. Esse sono essenziali per la crescita economica del Paese e assicurano la stabilità sociale.

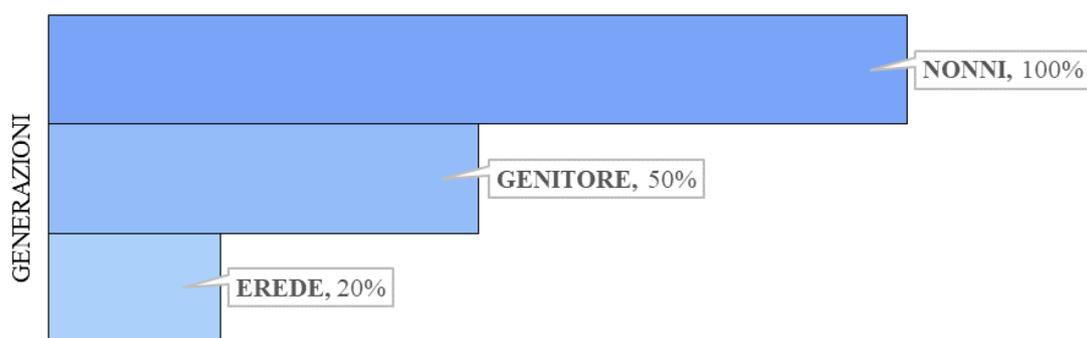
Il grande impatto economico e sociale che le PMI marcano all'interno del sistema produttivo italiano richiama l'attenzione e il bisogno di mantenere salda e duratura la loro presenza. Questa necessità viene risaltata soprattutto per la struttura dell'impresa italiana, dove attualmente il 95% dei 4,5 milioni di imprese in Italia è costituito da aziende familiari, tra l'altro responsabili del grande successo del Made in Italy. Da qui si capisce bene che, data l'affermata presenza di imprese familiari, per permettere loro di continuare a rappresentare un ruolo importante all'interno del territorio italiano è necessario porre molta attenzione al tema del passaggio generazionale in ottica di continuità aziendale. La delicata fase del passaggio generazionale costituisce uno dei fattori determinanti su cui si gioca il futuro dell'impresa, comportando: *“Il trasferimento da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di know-how e competenze di gestione acquisite in anni di esperienza”*¹.

Alcuni dati significativi che descrivono lo scenario contemporaneo delle PMI italiane e che sottolineano la necessità di investire sul passaggio generazionale mettono in evidenza che il 50% delle imprese familiari scompare alla seconda generazione e solo il 15/20% sopravvive e supera la terza² (Tavola 1.1).

¹ R. Bianchi, Passaggio generazionale nelle PMI familiari. Tratto da un articolo del portale delle PMI italiane: PMI.it

² Fonte: associazione Cerif (Centro di ricerca sulle imprese di famiglia dell'Università Cattolica di Milano)

Tavola 1.1 - Tasso di sopravvivenza



TASSO DI SOPRAVVIVENZA

Fonte: Rielaborazione propria su dati associazione Cerif. Anno 2017.

Inoltre, va sottolineato che più della metà delle PMI sono attualmente guidate da imprenditori con un'età superiore ai 60 anni di età, il che implica che entro dieci anni dovranno affrontare il passaggio generazionale.

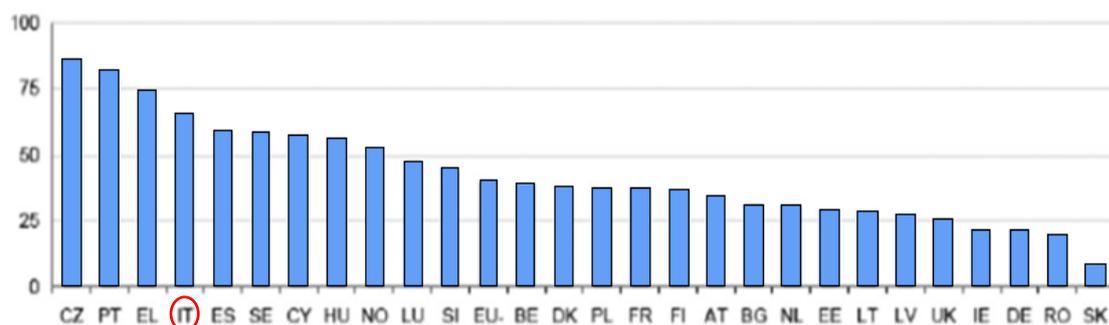
L'invecchiamento lascia inevitabilmente il futuro delle aziende nelle mani delle nuove generazioni, costringendo gli attuali leader aziendali a progettare il passaggio di testimone alla generazione successiva.

La successione generazionale, del resto, seppur complessa da gestire, oltre ad essere inevitabile conseguenza del passare degli anni, può rappresentare un'opportunità di rinnovo e di crescita dello spirito imprenditoriale, grazie all'inserimento delle nuove generazioni, che meglio possono avvantaggiarsi di un nuovo modo di lavorare influenzato dalla tecnologia e dalla digitalizzazione presente.

In un contesto aziendale significativo come quello italiano, dove il rapporto di PMI ogni mille abitanti lo colloca al quarto posto tra i paesi UE (*Tavola 1.2*), e considerato il basso tasso di sopravvivenza delle aziende oltre la terza generazione, emerge la necessità di fornire un avvertimento ponderato agli imprenditori. La complessità e le sfide che caratterizzano la gestione aziendale in un contesto così dinamico richiedono un'attenzione particolare al passaggio generazionale. La raccomandazione riguarda la gestione e l'inserimento di una nuova generazione. Si suggerisce di orientarsi verso giovani capaci di cogliere e sviluppare canali e strumenti moderni all'interno dell'attività d'azienda. In un panorama caratterizzata da una rapida evoluzione tecnologica, delle scelte e dei modelli di consumo della popolazione, l'adozione di

approcci innovativi diventano essenziale per garantire e mantenere il successo delle imprese nel lungo periodo.

Tavola 1.2 - Densità delle PMI per 1000 abitanti, esclusi i settori finanziari



Fonte: dati Eurostat. Anno 2008.

2. Il metodo delle 4P di Leading per affrontare e monitorare con successo la successione aziendale nelle imprese familiari

Nell'ambito della successione aziendale uno degli elementi determinanti del passaggio è rappresentato dal senso di responsabilità dell'imprenditore-fondatore. Come abbiamo già premesso nel precedente paragrafo, è necessario preparare e gestire per tempo la successione aziendale di cui l'imprenditore è alla guida, per evitare di doverlo fare in modo affrettato e rischiando così di compromettere la continuità dell'azienda.

Pertanto, la sua figura gioca un ruolo importante nel contesto. In una determinata fase della vita dell'azienda, ma soprattutto quando il fondatore raggiunge una certa età, è cruciale che quest'ultimo si distacchi progressivamente dal proprio ruolo di leader, orientando le proprie attenzioni alla pianificazione e alla gestione del passaggio generazionale.

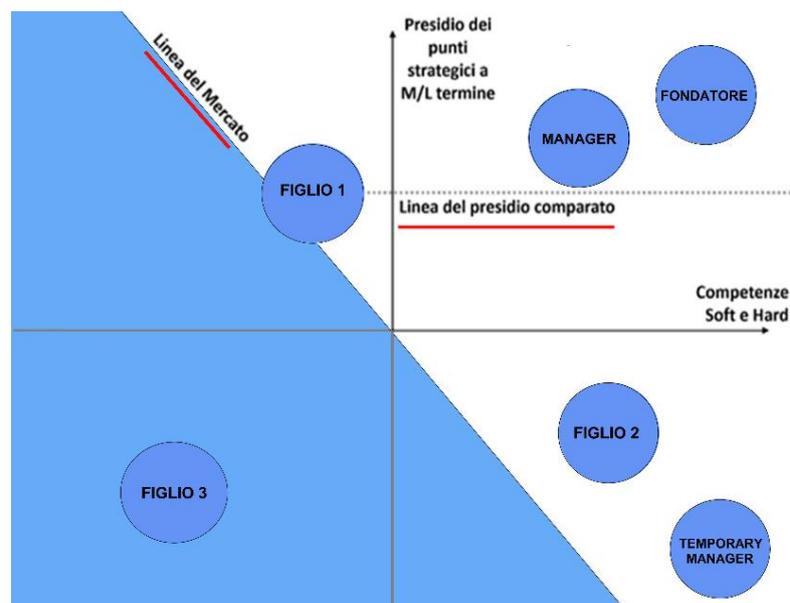
Per progettare anzitempo la trasmissione delle consegne di generazione in generazione, uno strumento efficace ed utile per far fronte alle problematiche legate al passaggio è rappresentato dal "Metodo delle 4P di Leading"³.

³ F. Ferrarini, A. Lotto, Elaborato nell'ambito del centro di ricerca della Leading Business School, pp.87-89

Il metodo sviluppato è incentrato sulla collocazione di tutti gli attori protagonisti del passaggio generazionale all'interno di un piano cartesiano (Tavola 1.3):

- sull'asse delle ascisse le *skills* soft e hard dei singoli individui, come leadership, capacità comunicative e conoscenza tecnica degli strumenti;
- sull'asse delle ordinate il livello di presidio dei componenti strategici del business a medio-lungo termine, come la gestione dei clienti e il dominio dei prodotti.

Tavola 1.3 - Mappa delle 4P di Leading



Fonte: G.A. Oberegelsbacher. Come gestire il passaggio generazionale, p.87. Anno 2017.

Tenendo conto della situazione attuale dell'azienda e delle aspirazioni dei singoli soggetti coinvolti, il Metodo delle 4P di Leading rappresenta un supporto al processo di transizione attraverso la formulazione di un piano d'azione che conduce l'azienda dalla situazione attuale verso il pieno raggiungimento degli obiettivi auspicati all'interno del passaggio generazionale.

Un aspetto chiave di questo approccio risiede nell'adozione di un approccio morale, richiesto da parte di tutti i partecipanti coinvolti al processo di successione. Questo implica il superamento di prospettive individualistiche improntate sul mero interesse personale, a favore di un atteggiamento volto alla stabilità dell'azienda.

All'interno della Mappa delle 4P di Leading, non troviamo esclusivamente il fondatore e i figli potenzialmente eredi dell'azienda, ma anche i manager, che assumono un ruolo cardine, ed eventualmente i temporary manager, ovvero delle figure leader che

subentrano nell'azienda solo per il tempo in cui è in corso il trasferimento generazionale e con l'obiettivo di supportare i diversi passaggi. Entrambe le tipologie di manager, seppur non facenti parte del contesto familiare, ricoprono un ruolo notevole nell'assicurare la continuità dell'azienda, durante il periodo in cui è in corso il passaggio.

Nel grafico precedentemente riportato (*Tavola 1.3*), oltre ai due assi principali, vengono tracciate la *linea del mercato* e la *linea del presidio comparato*.

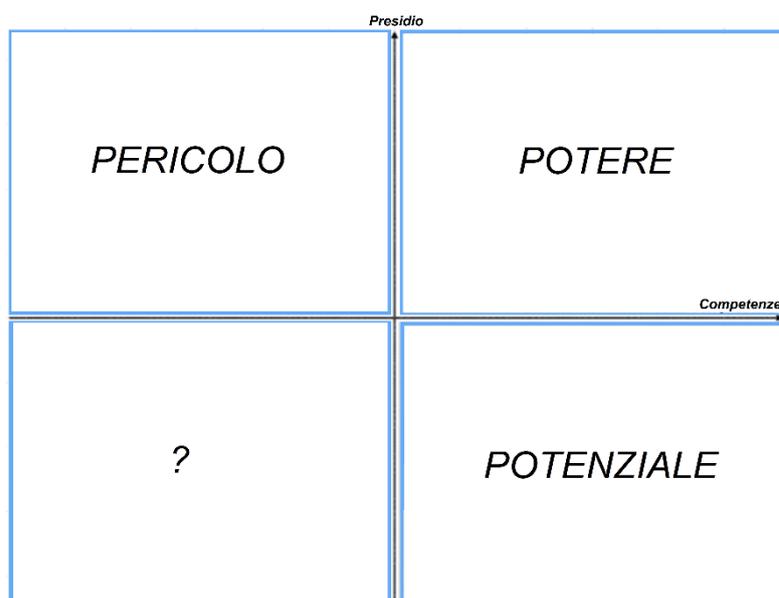
La prima linea, posizionata in base all'andamento del mercato di riferimento, discrimina alla sua destra gli attori idonei a subentrare in azienda, mentre alla sua sinistra tutti coloro che non possiedono le capacità minime utili a guidare l'impresa.

La linea del presidio comparato è efficace per delineare la posizione ed il ruolo dei manager permanenti dell'azienda rispetto ai componenti familiari o ai figli del fondatore. Per lo scopo, ovvero quello di svolgere il passaggio generazionale, è buona cosa che i manager si trovino in una posizione sotto la linea di riferimento, tale da consentire ai figli eredi un presidio degli elementi strategici del business superiore a quello dei manager permanenti.

Come è stato menzionato in precedenza, la creazione della mappa delle 4P viene realizzata allo scopo di visualizzare e condividere, tramite il supporto grafico, la disposizione dei diversi attori coinvolti e interessati nel processo di transizione.

Il posizionamento dei diversi attori nei riquadri della mappa definisce quattro distinti ambiti che conducono alla presa di decisioni in relazione alla combinazione del loro livello di presidio sugli elementi strategici e delle loro competenze sul settore di riferimento (*Tavola 1.4*).

Tavola 1.4 - I quadranti della mappa delle 4P di Leading



Fonte: G.A. Oberegelsbacher. Come gestire il passaggio generazionale, p.90. Anno 2017.

Area del Pericolo: caratterizzata da un alto presidio degli elementi strategici e da un basso livello di competenze comunicative e tecniche. Tutti i soggetti, tra quelli coinvolti nel passaggio, come manager o figli eredi, che rientrano in questo riquadro vengono interpretati come individui ad alto rischio, poiché presentano insufficienti competenze nella gestione aziendale. Pertanto, considerando il ruolo decisionale che gli stessi individui rivestono, durante le fasi di transizione generazionale è necessario dedicare particolare attenzione alla loro gestione.

All'interno della stessa area del pericolo è interessante evidenziare come il rischio che questi individui possono creare all'azienda sia proporzionato al contesto economico rappresentato dalla "linea di mercato". Una situazione di mercato positiva nasconde le debolezze di gestione dei singoli, mentre la situazione opposta accentua la concorrenza su quei settori di mercato che richiedono elevate abilità e competenze.

Area del Potere: descritta da un notevole livello di competenze soft e hard e da un altrettanto presidio strategico aziendale. Questo spazio è indubbiamente rappresentativo di quei presupposti necessari al ricambio generazionale; vale a dire che il soggetto subentrante alla gestione dell'azienda dovrà disporre o arrivare a possedere le peculiarità definite da quest'area. Nonostante siano rappresentate le caratteristiche cardini che un individuo deve possedere al passaggio di consegne, all'interno di questo riquadro, dove troviamo il fondatore, i manager e i componenti

familiari appartenenti al management, diventa doveroso gestire le situazioni di difficoltà che si vengono a creare nella scelta dei successori. Di difficile gestione vi è il caso in cui il manager abbia un livello di presidio sull'azienda, maggiore rispetto ad uno di qualsiasi degli altri componenti della famiglia interessati al passaggio generazionale. Questo rischio è visibile dalla "linea del presidio comparato" e tale situazione rappresenta un ostacolo al raggiungimento della posizione ambita dal figlio o dal componente familiare prescelto per la successione aziendale. Solo attraverso il coordinamento ed una buona conduzione mediata dal fondatore con i propri manager consente di avviare e consolidare nel tempo la nuova leadership familiare.

Area Potenziale: connotata con uno scarso presidio sull'azienda e un alto livello di competenze relazionali, ma soprattutto tecniche e di settore. L'area è partecipata essenzialmente da persone che non sono nella posizione politica e organizzativa tale da poter valorizzare le proprie competenze. Pertanto, possiamo trovare figli potenzialmente eredi che possiedono buone capacità di analisi, ma che per qualche ragione non vengono sfruttate per le finalità e gli obiettivi perseguiti dall'azienda. Il cambiamento che porta con sé un passaggio generazionale aziendale può diventare un'opportunità per ridefinire i ruoli, e nello specifico per potenziare il presidio strategico, promuovendo coloro che sono considerati idonei e competenti nella gestione dell'azienda, attraverso un programma dedicato di affiancamento.

Nella stessa area possiamo trovare anche figure manageriali come temporary manager, i quali, grazie alla loro consolidata esperienza in diversi settori, possono potenzialmente facilitare il processo di transizione.

Area del ?: identificata dallo spazio riportato in basso e a sinistra della Mappa delle 4P, ovvero quello caratterizzato da un basso presidio e da modeste abilità. Nell'area segnata da un punto di domanda si possono identificare i figli che hanno intrapreso una strada completamente differente rispetto all'attività e al business del capostipite ma che, seppur estranei, potrebbero rappresentare l'elemento innovativo del futuro dell'azienda di famiglia.

3. Un viaggio di crescita e apprendimento per l'assegnazione delle responsabilità agli eredi

Nella pianificazione del ricambio generazionale rientra sicuramente la designazione del successore, al quale verranno trasferiti pieni poteri gestionali e decisionali al momento dell'uscita dell'imprenditore facente parte della generazione precedente. Prima di nominare e cedere il complesso aziendale nelle mani della figura familiare ritenuta valida e potenzialmente capace di gestire l'azienda in ottica di continuità, l'imprenditore uscente deve assicurarsi che il suo successore abbia percorso e superato tutte le tappe del percorso di formazione previsto nel piano strategico familiare. Il piano di formazione è da intendersi riguardo gli aspetti esterni all'azienda; quindi, ciò che riguarda il percorso di studi e l'esperienza professionale maturata presso aziende terze; e rispetto ad aspetti interni da intendersi come quel percorso graduale che le nuove leve devono compiere all'interno dell'azienda familiare prima di assumere ruoli di leadership.

L'itinerario formativo in questione deve essere percorso per un duplice obiettivo: quello di minimizzare i rischi di insuccesso del passaggio generazionale ed evitare il sorgere di false aspettative all'interno della famiglia⁴.

In generale auspicabilmente, i genitori educano l'erede fin da piccolo, insegnandogli spirito di sacrificio, la passione per il lavoro, il desiderio di far crescere l'azienda di famiglia, l'onestà⁵. Ma tutto ciò non risulta sufficiente, in quanto la sua formazione dovrebbe andare oltre ai condizionamenti familiari. Pertanto, il piano formativo mirato alla realizzazione del passaggio generazionale dovrebbe prevedere il completamento degli studi universitari dell'erede, possibilmente anche all'estero, e l'acquisizione di certificazioni pertinenti al settore in cui opera. Sarebbe inoltre fondamentale che possieda conoscenze approfondite degli strumenti necessari per competere a livello globale, inclusa la padronanza di lingue straniere.

Con riferimento sempre al periodo di formazione esterna, di fondamentale importanza è l'esperienza lavorativa in un'altra azienda, prima dell'ingresso definitivo in quella familiare. Il periodo trascorso presso un'azienda di proprietà terza permette di acquisire conoscenze, di allargare i propri orizzonti, di trovare nuove ispirazioni;

⁴ G.A. Oberegelsbacher, Come gestire il passaggio generazionale, pp.189-190

⁵ A. Dell'Atti, Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, p.115

consente di acquisire abilità comunicative e relazionali, gli strumenti del lavoro, ma soprattutto l'abitudine alla disciplina.

Inoltre, tra i vantaggi che l'esperienza trascorsa in una realtà lontana, e magari anche diversa, da quella familiare si possono annoverare⁶:

- il fatto che l'interessato impari a valutare il proprio valore in termini di retribuzione riconosciutogli dal mercato;
- il fatto che impari a identificare la propria professionalità indipendentemente dall'azienda di famiglia;
- la possibilità di commettere errori dovuti all'inesperienza lontano dagli sguardi giudicanti del fondatore, dal resto della famiglia e dei futuri dipendenti e colleghi. Questo favorisce la crescita personale e rafforza la consapevolezza del proprio valore, soprattutto riflettendo sulla promozione raggiunta in virtù dei propri meriti;
- il fatto che l'interessato impari in questo modo che la realtà delle altre imprese non è certo più facile di quella dell'azienda di famiglia.

Una volta trascorso questo periodo di rilevante importanza e collaborazione con un'azienda esterna, il successore prescelto sarà pronto a rientrare nell'azienda di famiglia. Questa fase stabilisce un passo significativo nel percorso dell'erede verso il ruolo di leadership all'interno della propria azienda, ovvero quella relativa al periodo di formazione interna.

Il primo inserimento nell'azienda è una fase molto delicata. Indipendentemente dal percorso formativo seguito fino a questo punto, per le nuove risorse diventa indispensabile compiere un graduale percorso di formazione interna, supportato da un manager tutor. L'affiancamento del successore, con il tramite di una figura manageriale, può risultare importante al fine di aiutarlo a conoscere le numerose sfaccettature dell'azienda, per acquisire una maggiore fiducia di sé stesso e nelle proprie capacità.

Ciò avviene in quanto si ritiene rischioso l'affidamento autonomo ed immediato dell'azienda nelle mani di una risorsa ancora inesperta. Per questo motivo, durante il periodo di affiancamento, sarebbe meglio evitare di affidare al successore un'apposita

⁶ J.L. Ward, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, pp.174-177

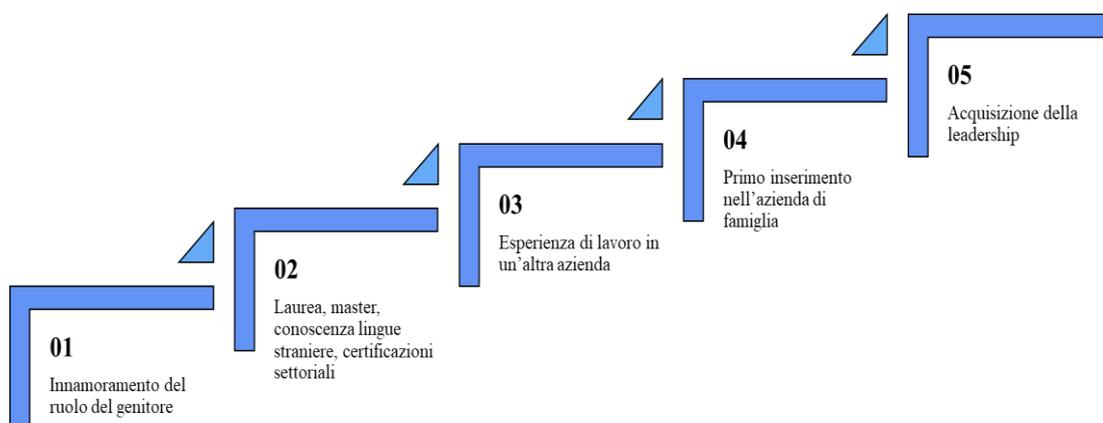
mansione. Una soluzione efficace potrebbe consistere nell'avviare un programma di job rotation, consentendo al successore di trascorrere un periodo lavorativo con rotazione di ruoli in ciascuna delle diverse aree operative. Questa pratica permetterebbe al futuro leader di conoscere appieno ogni aspetto dell'attività aziendale, consentendo allo stesso tempo di guadagnare la fiducia di tutti gli operatori interni, che saranno i suoi prossimi diretti collaboratori.

Superata la tappa critica del primo insediamento, ci si aspetta che il successore sappia dimostrare le abilità gestionali necessarie per ricoprire e guidare in autonomia l'azienda con il ruolo che gli è stato assegnato, quello di leader.

L'acquisizione finale della leadership aziendale rappresenta la tappa conclusiva di un percorso di formazione che consente innegabilmente di incrementare le prospettive di successo nel processo di ricambio generazionale.

Le fasi riepilogative del percorso di formazione dell'erede, parte integrante del processo di transizione includono (*Tavola 1.5*):

Tavola 1.5 - Percorso di formazione del successore



Fonte: A. Dell'Atti. Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, p.147. Anno 2007.

4. Ereditare l'azienda: nuove frontiere, nuove sfide da affrontare

Il successo del passaggio generazionale aziendale non deve considerarsi un punto di arrivo per la generazione entrante. È ingenuo pensare che il vecchio leader possa allontanarsi dall'azienda senza mantenere un costante interesse verso cui ha dedicato un'intera vita lavorativa di passione e sacrifici. Spetta, pertanto, al nuovo responsabile perseguire il sogno dell'imprenditore uscente, ovvero quello di garantire la continuità aziendale.

A tal fine, numerose sono le sfide e gli ostacoli che un giovane imprenditore deve affrontare per mantenere un vantaggio competitivo all'interno del proprio mercato di riferimento. Oggi, prendere parte all'eredità dell'azienda familiare potrebbe rappresentare un'opportunità di crescita dal punto di vista dello sviluppo e dell'innovazione della stessa. Il leader aziendale prescelto non può limitarsi a replicare ciò che il predecessore ha creato. Gli strumenti ed i fattori all'origine del successo ottenuto sino all'entrata della nuova generazione potrebbero non essere più efficaci per gli scopi di stabilità futuri⁷. Pertanto, la transizione aziendale dovrebbe portare con sé solo gli elementi strutturali su cui ha avuto origine l'azienda e attraverso i quali è stato possibile consentire il passaggio.

In un periodo di continuo e spinto cambiamento, mosso dalla ricerca, dalla forte competizione tra imprese e dalle nuove esigenze del mercato, le nuove generazioni, partendo dai presupposti ereditati, devono necessariamente costruire un ambiente più dinamico, aperto e flessibile favorito da innovazione tecnologica e automazione dei processi.

Un ambito che richiede notevoli investimenti e su cui oggi si fa affidamento, riguarda l'introduzione delle tecnologie digitali. Queste nuove tecnologie rappresentano la leva attorno cui stanno ruotando tutti i principali filoni di cambiamento e rivoluzione che interessano la nostra società. L'impiego di tali strumenti in azienda risulta oggi indispensabile e cruciale per formulare scelte strategiche e rispondere prontamente a un mercato in continua evoluzione. Indubbiamente gli eredi a cui viene affidato il testimone dell'azienda sono più familiari a tali dinamiche, principalmente per ragioni anagrafiche. Tuttavia, il loro successo risiede nella capacità di sviluppare strumenti innovativi che portino cambiamenti nelle modalità di produzione, distribuzione e vendita dei prodotti o servizi dell'azienda.

Inoltre, i nuovi imprenditori vedono crescere la competizione internazionale e la dimensione multiculturale dei team e del business. Le aziende dovrebbero saper integrare talenti e sensibilità eterogenee, con culture, religioni e stili di vita diversi,

⁷ F.M. Cesaroni, A. Sentuti, Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale, p.66

attorno ad una visione condivisa. C'è bisogno di un management capace di mixare esperienza e competenze tecnologiche, competenze manageriali e di leadership⁸.

Una seconda esigenza, oltre alla digitalizzazione dei processi, a cui vanno incontro le nuove generazioni riguarda la sostenibilità. Il tema, essenzialmente riconducibile all'attenzione sugli effetti ambientali e sociali di quanto e di come si producono beni o servizi, è divenuto centro di forte interesse soprattutto negli ultimi anni. Esso rappresenta pertanto un'ulteriore sfida al cambiamento che le nuove generazioni dovrebbero considerare per preservare la continuità aziendale e quindi concorrere ai propri obiettivi.

In passato, il passaggio generazionale in azienda era spesso considerato un momento critico, con i fondatori spesso restii ad affrontarlo. Oggi, consegnare la gestione delle nuove sfide imposte dal mercato agli eredi potrebbe rappresentare un'opportunità di crescita per l'azienda, oltre a costituire un dovere necessario per l'adattamento ai nuovi scenari evolutivi. Questo momento diventa essenziale per evitare che l'azienda rimanga ancorata a strumenti, cultura e visione statica e obsoleta, rischiando di comprometterne la continuità. L'assunzione dell'eredità aziendale potrebbe rivestire un ruolo cruciale, implicando impegno e competenze necessarie per affrontare le sfide del contesto economico moderno. Tuttavia, se gestito efficacemente, offre all'azienda opportunità concrete di crescita.

Se dunque il trasferimento della leadership da generazione in generazione avviene con successo, l'erede si troverà sin da subito a fronteggiare diverse sfide, nel perseguire stabilità e crescita all'interno di un mercato in costante evoluzione e sviluppo.

5. Gli strumenti giuridici nel passaggio generazionale

L'approccio e gli strumenti necessari per gestire il ricambio generazionale non sono possono essere standardizzati, poiché le piccole-medio imprese differiscono tra loro per numerosi aspetti, tra cui la composizione della compagine societaria con la presenza di più soci, il settore operativo di appartenenza, le scelte legate agli obiettivi di business e la disponibilità di risorse finanziarie.

⁸ M.A. Catarozzo. Passaggi generazionali in azienda: le novità dopo la pandemia. Tratto dal magazine di IPSOA

Nella pianificazione della successione generazionale è fondamentale, pertanto, plasmare lo strumento giuridico più opportuno al caso specifico, con lo scopo di realizzare il passaggio e garantire la continuità dell'azienda nel tempo.

Molti sono gli strumenti a cui l'imprenditore potrebbe decidere di affidarsi per accompagnare gradualmente l'entrata della nuova generazione.

Tra i principali, vi è indubbiamente la holding di famiglia. Come è noto, si tratta di una società finanziaria che detiene quote di capitale di altre imprese con l'obiettivo di esercitare un controllo sulla loro gestione e orientare le attività in linea con la strategia complessiva del gruppo. Nella società a capo del gruppo vengono rappresentati gli interessi proprietari, mentre la gestione operativa viene lasciata all'autonomia delle società partecipate⁹, in tal modo le questioni familiari rimangono separate dagli impegni aziendali.

La creazione di una holding familiare comporta quindi alcuni vantaggi, permettendo in particolare di¹⁰:

- contenere e risolvere direttamente al suo interno eventuali conflitti e divergenze di vedute tra i familiari, evitando tali questioni possano compromettere il risultato della gestione operativa del gruppo;
- ottimizzare e tutelare efficacemente la struttura finanziaria;
- attribuire ai familiari una collocazione societaria nel rispetto e nella valorizzazione delle attitudini personali;
- garantire unitarietà al gruppo familiare.

Di meno recente, ma pur sempre un efficace strumento giuridico, abbiamo la definizione di un patto di famiglia. Esso è stato introdotto dal legislatore nel 2006, allo scopo di favorire il passaggio generazionale nelle PMI, tramite l'attenuazione del tradizionale divieto dei patti successori¹¹. Con il patto di famiglia l'imprenditore avvia una successione anticipata dei suoi beni produttivi, trasferendoli integralmente o parzialmente al discendente ritenuto

⁹ G. Bortoluzzi, A. Bortoluzzi, Il trasferimento d'azienda, pp.134-139

¹⁰ Avv. V. Pandolfini, I riasseti proprietari: la holding di famiglia e lo spin-off immobiliare

¹¹ Regolati dall'art. 458 c.c. Essi rappresentano le pattuizioni con cui vengono vietati dei diritti su beni coinvolti in una successione non ancora aperta

più idoneo a gestire l'attività. Attraverso il patto di famiglia, è dunque possibile, con il senso unanime dei membri della famiglia per atto pubblico, trasferire l'azienda o le quote di partecipazione agli eredi designati. Questo avviene mediante una liquidazione economica dei familiari aventi diritto a una quota della futura eredità. Inoltre, si può dire che questo approccio consente di anticipare in modo programmato gli effetti della successione, assicurando un equilibrio nella posizione dei diversi eredi e prevenendo la possibilità di dissidi interni.

Un altro rilevante strumento da menzionare è il trust. Questa struttura giuridica consente all'imprenditore di nominare un soggetto di sua fiducia, noto come trustee, a cui viene affidato un patrimonio societario per la gestione e il conseguimento di obiettivi specifici, descritti nell'atto di trust. Tale strumento è istituito a beneficio di uno o più soggetti beneficiari, ai quali il patrimonio dovrà essere nuovamente trasferito al termine del periodo stabilito dal documento costitutivo. Il trust consente quindi all'imprenditore di valutare adeguatamente la scelta del successore, evitando così che al suo decesso si apra la successione legittima e l'impresa cada nelle mani di un soggetto inopportuno nella gestione. Tra l'altro, il ruolo del trustee non è solo quello di garantire la continuità aziendale in conformità alle indicazioni ricevute dall'imprenditore, ma anche quello di individuare i discendenti maggiormente idonei ad assumere il controllo aziendale.

Limitandoci alla sola identificazione, possiamo menzionare ulteriori strumenti che possono supportare il delicato passaggio generazionale. Tra questi figurano: il family buy out, l'usufrutto di azioni o quote di partecipazione, il testamento, la donazione d'azienda e l'atto di destinazione.

Come evidenziato, esistono molteplici strumenti a disposizione. Tuttavia, è importante notare che per l'individuazione dello strumento ottimale, è necessario condurre un'analisi accurata della situazione specifica e delle relative esigenze. Questo processo è essenziale per garantire un passaggio generazionale dell'azienda consapevole e bene ponderato.

L'apporto strategico del Temporary Manager

1. Il Temporary Manager: caratteristiche e peculiarità professionali

L'origine del ruolo del *Temporary Manager*, o manager ad interim, risale alla fine degli anni '70, principalmente in risposta a situazioni di crisi che colpirono gli schemi di management di stampo fordista. Nei decenni successivi, negli sviluppi delle dinamiche imprenditoriali, si diffuse questo nuovo modello di gestione aziendale, basato su strutture snelle al vertice capaci di far fronte a esigenze specifiche, come transizioni e crisi temporanee, in cui versa l'azienda.

“Il *Temporary Manager* è una professione dai contenuti particolarmente elevati e richiede manager dotati di particolari qualità professionali, ma anche personali. È una professione full-time e rappresenta la soluzione umana ad un problema di business e non viceversa”¹².

Esso deve godere di una consolidata esperienza professionale svolta su più settori operativi e di mercato. Tendenzialmente, nel corso della sua carriera lavorativa, ha già ricoperto ruoli dirigenziali, come manager permanente in varie aziende e per periodi diversi in ciascuna di esse. Le sue affermate esperienze multisetoriali conferiscono al *Temporary Manager* un vasto know-how, elemento essenziale per un professionista di successo in questo ruolo.

Nell'incarico, di durata limitata e spesso definita da contratti a progetto che prevedono una retribuzione giornaliera, il *Temporary Manager* è chiamato ad entrare nelle aziende per assumere responsabilità e attuare un progetto specifico elaborato in accordo con l'imprenditore. L'interim manager, si diversifica dalla figura del consulente per obiettivi e rapporti che sussistono tra questi e l'azienda per cui operano. Egli viene nominato dalle aziende richiedenti, non solo per affrontare momenti di criticità e di crisi aziendale (ridefinizione delle strategie, ristrutturazione del debito, pianificazione e controllo dei processi, riorganizzazione delle risorse interne,

¹² Gian Andrea Oberegelsbacher, Vicepresidente Studio Temporary Manager™ S.p.A., nel contesto di una personale intervista condotta telefonicamente il 30 settembre 2023

Cfr. L. Serio, U. Capucci (2006), La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita. Il dirigente come leader: ruolo e competenze per l'innovazione e l'internazionalizzazione, pp.42-43 e B. Lodi, Le professioni per l'impresa, pp.110-114

riposizionamento di mercato), ma soprattutto per la gestione del cambiamento, come nel caso della successione generazionale aziendale.

Pertanto, con particolare riferimento all'azione del *Temporary Manager* durante la delicata fase di trasformazione strutturale dell'azienda nel corso del passaggio generazionale, è compito di questo garantire la continuità dell'organizzazione. Ciò avviene accrescendone le competenze manageriali già esistenti attraverso lo sviluppo del core business dell'azienda e la gestione della crescita sia in termini qualitativi che quantitativi.

Per poter assumere il ruolo di attore del cambiamento, alle competenze professionali ed alla vasta esperienza personale, il manager a tempo deve saper integrare le seguenti capacità¹³:

- rapidità di analisi e di valutazione, unite alla capacità di definire velocemente piani operativi vincenti;
- motivazione a ricercare in ogni incarico una nuova sfida professionale;
- attitudine a creare rapidamente un ambiente di lavoro motivante;
- senso e valore del risultato, uniti ad una forte determinazione a raggiungere gli obiettivi concordati;
- capacità di trasmettere know-how, che racchiude la capacità di gestire gruppi di lavoro, leadership e capacità di comunicazione;
- forte senso etico

Si possono menzionare molte altre caratteristiche dell'interim manager, di seguito riporto quelle che, a parere personale, sono essenziali per ottenere dei risultati di successo:

- l'indipendenza nel giudizio¹⁴: essa permette al manager di prendere le decisioni in autonomia, senza farsi condizionare ed influenzare dall'imprenditore o da chi per lui. Il professionista consegue l'obiettivo oggetto del suo incarico, partendo indubbiamente dalle opinioni e dai pareri delle risorse umane già presenti in azienda, senza però essere influenzato da visioni aziendali consolidate, che, tra l'altro, il più delle volte è chiamato a modificare;

¹³ L. Serio, U. Capucci, La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita. Il dirigente come leader: ruolo e competenze per l'innovazione e l'internazionalizzazione, pp.44-54

¹⁴ G.A. Oberegelsbacher, Come gestire il passaggio generazionale, pp.317-319

- l'adattabilità a nuovi scenari¹⁵: consente al manager di potersi inserire in contesti aziendali diversi, quindi di approcciarsi a sfide e personalità diverse. I *Temporary Manager* devono essere capaci di affrontare le situazioni di incertezza, che può presentare l'ambiente in cui vivono;
- la capacità organizzativa¹⁶: rappresenta l'abilità di saper mettere insieme più idee e soggetti, nonché coinvolgere all'interno del progetto le personalità, a prescindere dal livello decisionale considerato.

In questa, rientra anche la già preannunciata capacità di comunicazione che si coniuga alla sensibilità che il manager deve avere nell'interazione con il personale d'impresa.

Ciò che caratterizza la figura del *Temporary Manager* rispetto a quella del manager tradizionale riguarda la motivazione a fare e la propensione al raggiungimento del risultato in tempi rapidi.

Inoltre, ulteriore aspetto distintivo che qualifica il ruolo del manager temporaneo concerne la visione etica della sua azione nell'azienda in cui opera.

Anche per il *Temporary Manager* è importante che alle competenze professionali si uniscano dei principi morali fondamentali. La rappresentazione dei valori nell'agire manageriale contribuisce ad accrescere la propria fiducia professionale e a favorire il conseguimento degli obiettivi organizzativi a cui il professionista è chiamato a partecipare con la propria esperienza lavorativa.

2. Approccio e operatività del Temporary Manager

Il *Temporary Manager*, nel suo ruolo, si configura come un'opportunità strategica nella pianificazione e nella realizzazione del passaggio generazionale.

L'imprenditore uscente può scegliere di affidarsi alla figura di un manager esterno per la durata del progetto, con l'obiettivo di assicurare una transizione fluida e garantire la continuità dell'attività produttiva. Questo approccio mira a fornire il necessario supporto affinché la responsabilità imprenditoriale possa passare a un successore competente in modo efficace, senza interruzioni significative nell'operatività dell'azienda. L'erede, anche tramite il supporto del manager ad interim, viene spesso

¹⁵ D. Russell, I. Daniell, *Interim management: the new career choice for senior managers*, p.127

¹⁶ S. Drake, *What does it take to be an interim manager?* Tratto dalla rivista *The Guardian*

ricercato ed individuato all'interno dell'azienda tra il figlio dell'imprenditore o un manager interno contraddistinto da forti attitudini direzionali.

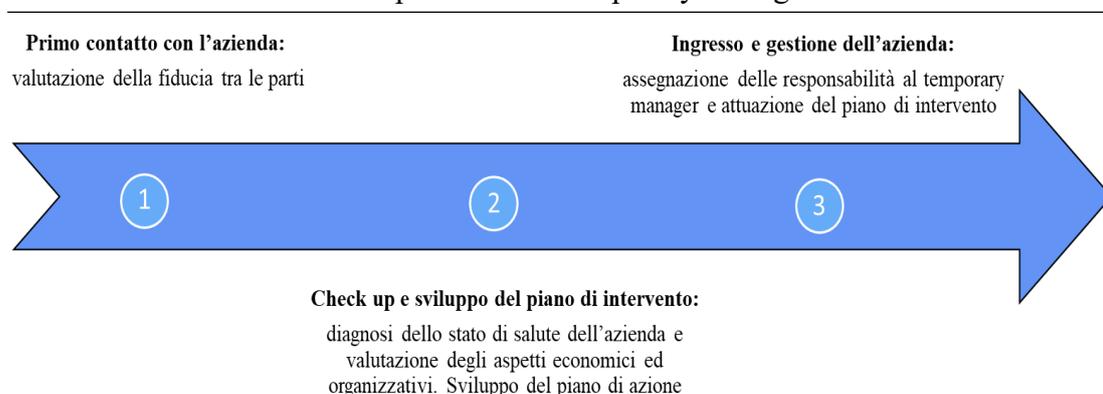
Nominare un manager temporaneo vuol dire affidare ad esso un ruolo attivo nella gestione aziendale, lontano da giudizi ed influenze esterne. Durante la sua attività temporanea, il professionista riveste il ruolo che sarà del futuro erede con un duplice obiettivo: trasmettere e consentirgli di apprendere le competenze e le dinamiche sia di governance, sia organizzative dell'azienda e al tempo stesso, garantire la continuità dell'attività aziendale attraverso una sua gestione diretta e personale. La figura del *Temporary Manager* funge così da ponte tra due generazioni. Il suo intervento consente una transizione progressiva dell'azienda dalle mani dell'imprenditore uscente a quelle della nuova figura incaricata, assicurando, tra l'altro, il mantenimento dei capisaldi dell'organizzazione come la cultura, i valori e le competenze tecniche e trasversali.

Come abbiamo più volte sottolineato, il ricambio generazionale è un passaggio molto delicato che richiede di essere organizzato e affrontato in tempi adeguati. Pertanto, anche la scelta di affidarsi alla figura di un manager temporaneo per la realizzazione della successione deve essere considerata, affinché la durata del proprio intervento sia sufficiente al raggiungimento dello scopo dell'incarico.

La gestione operativa del servizio di temporary management è articolata in tre fasi (Tavola 2.1)¹⁷:

1. il primo contatto con l'azienda;
2. il check-up e il piano di intervento;
3. la gestione dell'azienda.

Tavola 2.1 - Funzionamento operativo del Temporary management



Fonte: Rielaborazione propria.

¹⁷ A.Vergani, Contract Manager, pp.160-161

Prima di avviare la sua attività di intervento, il *Temporary Manager* è chiamato a instaurare un primo contatto con l'imprenditore. Questa prima fase rappresenta il modo attraverso cui le parti si incontrano e si conoscono reciprocamente. Infatti, essa permette da una parte, ovvero all'imprenditore, di valutare la fiducia e le competenze professionali del manager a cui viene assegnata la responsabilità di gestione dell'azienda, dall'altra, cioè al professionista dell'incarico, di conoscere le finalità della sua missione, la realizzabilità dell'intervento e soprattutto cogliere fin da subito se è possibile stabilire un rapporto di collaborazione con i vertici aziendali.

L'incontro iniziale è essenziale per la fattibilità dell'intervento. Questa prima fase, che possiamo considerare propedeutica all'avvio dell'importante e delicato impiego del manager temporaneo, è anche evidenza di una dimostrazione di coraggio da parte dell'imprenditore. Affidare le chiavi della propria azienda ad una figura, sicuramente consapevole e competente, ma esterna alla realtà aziendale, vuol dire presentare ad esso i problemi, le loro cause e tutte le informazioni inerenti all'azienda in questione. Abbiamo detto che l'operato del manager, data la temporaneità dell'incarico, deve essere libero da giudizi esterni. Tuttavia, è necessario che egli abbia una profonda comprensione delle dinamiche aziendali, permettendogli così di svolgere le proprie funzioni in modo autonomo.

A questo punto, se il primo passaggio ha generato riflessioni positive e risultati soddisfacenti per entrambe le parti coinvolte, la condivisione delle decisioni e l'instaurazione di un buon rapporto conducono effettivamente alla seconda fase: il check-up dell'azienda e la formazione del piano di intervento. È importante sottolineare che il superamento del primo step non è sempre garantito. In alcuni casi, il rapporto può essere compromesso per il venire meno delle condizioni sufficienti alla realizzazione del piano di intervento del *Temporary Manager*. Risultano essenziali alla realizzazione efficace del passaggio generazionale la tempestività e l'organizzazione preventiva¹⁸.

Considerando che le parti abbiano raggiunto un accordo, entriamo ora nel vivo delle mansioni svolte dal *Temporary Manager*.

¹⁸ Gian Andrea Oberegelsbacher, Vicepresidente Studio Temporary Manager™ S.p.A., nel contesto di una personale intervista condotta telefonicamente il 30 settembre 2023.

Il primo intervento pratico del professionista consiste nell'eseguire una completa diagnosi sullo stato di salute attuale dell'azienda, valutandone gli aspetti economici e organizzativi, ma anche il suo posizionamento nel mercato di riferimento. Il check-up consente al *Temporary Manager* di strutturare un piano di azione e di mettere a frutto le proprie capacità professionali, in rapporto alle esigenze e alle peculiarità dell'azienda. In questo modo, il manager dispone di un punto di riferimento che agevola e supporta il perseguimento dell'obiettivo prefissato, ovvero accompagnare il successore verso la piena autonomia nella gestione dell'azienda.

Svolta questa seconda fase, che ovviamente richiede tempo nell'operazione di controllo, ma soprattutto pretende fiducia e stretta collaborazione tra le parti, il *Temporary Manager* fa il suo ingresso in azienda per assumersi le responsabilità derivanti dalla gestione dell'azienda stessa. Fin da subito, il *Temporary Manager* coinvolge e condivide il proprio piano operativo con il personale in suo supporto. Egli deve essere in grado di guidare l'azienda attraverso scelte e decisioni che le permettono di mantenere la propria identità strutturale e operativa, magari ricercando nuovi sbocchi di mercato. L'obiettivo principale rimane quello di creare i presupposti necessari affinché anche il successore, assieme al proprio management, possa guidare autonomamente l'azienda in un'ottica di continuità e salute. Pertanto, questa è anche la fase in cui il professionista esterno, privo di condizionamenti psicologici legati alle dinamiche relazionali e familiari, è capace di fornire un giudizio e formulare delle valutazioni sulla persona ritenuta più idonea a guidare e garantire la continuità dell'azienda. Nella fase di gestione, il *Temporary Manager* deve far valere la propria leadership in maniera autorevole così da coinvolgere la proprietà, il management e il personale nelle nuove visioni aziendali che il cambiamento rende necessari¹⁹. Il professionista porta all'interno dell'azienda tutta l'esperienza e la volontà di affrontare sempre nuove sfide professionali.

Nella temporaneità del suo incarico, il *Temporary Manager* funge così da facilitatore del passaggio generazionale, garantendo la continuità dei valori e promuovendo strategie e strumenti manageriali che meglio si adattano al cambiamento a cui va incontro l'azienda. Il professionista guida l'azienda nella ricerca di un nuovo equilibrio

¹⁹ G.A. Oberegelsbacher, Come gestire il passaggio generazionale, pp.317-319

organizzativo, che veda al vertice un nuovo successore che subentri all'imprenditore uscente.

Portato a compimento il suo piano di intervento, il *Temporary Manager* si distacca progressivamente, lasciando piena autonomia sul piano operativo e gestionale al sostituto dell'imprenditore.

3. La gestione dei conflitti e delle tensioni emotive dei familiari

La transizione generazionale rappresenta un momento fondamentale del ciclo di vita di un'azienda e porta inevitabilmente con sé numerose sfide e complessità, che se gestite adeguatamente possono rappresentare un'opportunità di crescita e sviluppo dell'azienda.

I protagonisti principali coinvolti nel passaggio non convengono spesso nelle medesime posizioni, con il rischio di scatenare dei conflitti e delle tensioni interne, senz'altro inefficienti alla realizzazione dell'obiettivo programmato. Da una parte, l'imprenditore uscente ancora appartenente ad una visione tradizionalista, poco incline al cambiamento doveroso e racchiuso in una cultura conservatrice, dall'altra, la nuova generazione entrante caratterizzata da una cultura aperta al cambiamento e all'innovazione, portatrice di nuove idee, modalità e strumenti manageriali all'avanguardia.

Occorre, inoltre, tenere in considerazione altri fattori che potrebbero generare criticità nella gestione del passaggio. L'idoneità dell'erede, soprattutto quando viene selezionato tra più figli, se affidata esclusivamente alla valutazione dell'imprenditore, può essere influenzata da condizionamenti personali ed emotivi che potrebbero condurre a valutazioni errate rispetto ai ruoli e alle mansioni assegnate²⁰.

I conflitti potrebbero generarsi anche tra i collaboratori dell'azienda e la nuova figura di riferimento, incaricata di traghettare l'attività di impresa. Per i collaboratori potrebbe non essere facile adattarsi alle scelte operative e strategiche del nuovo leader, dopo anni in cui hanno sempre riconosciuto una sola figura di riferimento, ovvero quella dell'imprenditore uscente.

Ecco che la scelta di ricorrere all'intervento di una figura esterna per la gestione del passaggio di potere e di responsabilità dalla vecchia alla nuova generazione leader può

²⁰ G.A. Oberegelsbacher, Ricette per uscire dalla crisi, p.247

rivelarsi una decisione chiave alla realizzazione del passaggio generazionale, anche in tema di compassione dei conflitti emotivi.

Il coinvolgimento di un *Temporary Manager* rappresenta pertanto una sfida, non sempre lineare nella sua realizzazione, ma che può avvantaggiare l'impresa sia in termini di esperienza professionale, sia di predisposizione al cambiamento.

Al professionista esperto viene affidata la gestione del passaggio. Esso si pone ad un livello di mediazione comunicativa tra le due generazioni e cerca di attutire i conflitti che si generano internamente. Essenziale è la sua prospettiva neutrale ed incondizionata della situazione aziendale. Ciò consentirà alla figura manageriale di presentare delle opportunità che più si adattino al contesto di riferimento. Attraverso, come abbiamo visto, lo sviluppo di un piano di successione, il *Temporary Manager* meglio saprà garantire alla nuova generazione entrante una gestione rinnovata e ben strutturata dell'attività. L'azienda si caratterizzerà per una fusione di originalità, con il mantenimento degli elementi essenziali e fondativi dell'attività imprenditoriale, e nuova cultura aziendale orientata all'adozione continua di strumenti e scelte strategiche. Se il *Temporary Manager* sarà così efficace nell'aiutare a creare un ambiente di lavoro collaborativo, che sappia valorizzare le idee innovative delle diverse figure operative tra tutte soprattutto quella del nuovo leader partendo dai presupposti e dalle conoscenze chiave associate alla generazione uscente, il suo intervento consentirà di fornire una valutazione incondizionata della figura idonea a proseguire con l'attività, che sia essa un figlio dell'imprenditore o un manager dell'organizzazione stessa.

Pertanto, l'inserimento di un professionista esperto con un ruolo manageriale ad interim potrebbe configurarsi come la scelta vincente. Questa figura non solo offre un supporto determinante alle delicate e inevitabili decisioni richieste per il compimento della transizione generazionale, ma contribuisce anche alla realizzazione del passaggio e al mantenimento del successo aziendale. Il *Temporary Manager*, grazie alla sua visione complessiva delle cose e alle proprie abilità professionali, apporta competenze e offre opportunità laddove l'ineluttabile passaggio potrebbe generare tensioni e conflitti.

In questo contesto, la presenza del *Temporary Manager* può presentarsi come una risorsa chiave, volta ad assicurare una transizione generazionale efficace e a preservare la stabilità aziendale nel lungo periodo.

4. Vantaggi strategici e criticità nell'impiego di un manager temporaneo

L'integrazione in azienda di una figura competente, incaricata ad accompagnare e sostenere il passaggio generazionale, comporta numerosi vantaggi e opportunità strategiche per il futuro dell'azienda. Alcuni di questi sono stati accennati in modo implicito. Tuttavia, per una migliore rappresentazione, riportiamoli nel dettaglio, seguiti da ulteriori benefici.

Uno dei principali vantaggi dell'impiego di un *Temporary Manager* è rappresentato dalla sua esperienza e competenza. L'organizzazione che ne richiede può godere della sua conoscenza professionale maturata nell'arco della sua carriera. L'esperienza multisettoriale agevola lo sviluppo di un piano di intervento che meglio si adatta alle esigenze dell'azienda durante la fase di transizione.

Inoltre, una caratteristica non banale dell'impiego di un *Temporary Manager* è espressa dal suo punto di vista. Il manager, come abbiamo già visto, fornisce delle considerazioni personali e obiettive delle attività da svolgere, nonché una valutazione neutrale sulla scelta della persona adeguata a condurre l'attività d'impresa. La sua posizione aiuta, tuttavia, a superare i conflitti emotivi e familiari che potrebbero sorgere in fase di scelta del successore.

La rapidità e la flessibilità dell'incarico aggiungono ulteriori caratteristiche vantaggiose. Il professionista è capace di entrare in contatto con il problema dell'azienda e adottare l'opportuna soluzione in tempi brevi. La flessibilità è rappresentata dalla durata del contratto. Il manager saprà arricchire le attività di business dell'azienda iniettando alte capacità manageriali a tempo, a seconda delle disponibilità e delle scelte dell'azienda.

La flessibilità porta a considerare ulteriori due vantaggi: la temporaneità e i costi dell'intervento. L'incorporazione dello specialista può rivelarsi un investimento a breve termine per il conseguimento di risultati di lungo periodo. Il suo incarico, seppur temporaneo, permette di incrementare nel tempo l'efficacia delle capacità aziendali in risposta agli stimoli e ai cambiamenti del mercato. Il suo intervento consente all'azienda di sostenere dei costi certi e prestabiliti. Il *Temporary Manager* viene pagato per il suo effettivo impiego giornaliero; pertanto, l'azienda durante il suo impiego non subisce ulteriori aggravii economici.

Un ultimo vantaggio significativo derivante dall'assunzione temporanea di un manager è descritto dalla sua operatività. Esso è indipendente nel prendere delle decisioni. È ovviamente supportato dal management di riferimento, per conoscere i confini e le caratteristiche dello spazio di intervento, ma la sua operatività è incondizionata. La posizione del professionista, dopo aver conquistato la fiducia dell'imprenditore, è ben accetta all'interno dell'organizzazione, perché il suo intervento è rivolto alla crescita ed è limitato a un arco temporale definito.

Ogni qualvolta che si trovano dei vantaggi, è naturale attendersi anche delle sfide. Il ricorso ad un *Temporary Manager* può comportare delle criticità, rendendo il suo impiego non sempre così agevole ed efficace ai fini del risultato finale.

Una prima criticità è manifestata dal bisogno di dare al manager temporaneo, incaricato alla gestione della transizione, le deleghe e tutte le informazioni necessarie alla realizzazione dell'intervento. In molti casi, anche se l'imprenditore ha scelto la fiducia del professionista, esso si dimostra restio a conferire pieni poteri al *Temporary Manager*²¹. La mancanza di accesso alle informazioni complete sull'attività aziendale impedisce inevitabilmente al manager di svolgere il proprio ruolo ai fini del risultato auspicabile dall'organizzazione.

Un ulteriore rischio associato all'assunzione di una figura esterna potrebbe riguardare la dipendenza dell'azienda da quest'ultima. La competenza del *Temporary Manager* può portare l'azienda a dimenticare la temporaneità dell'incarico, al punto da considerarlo come un manager permanente dell'azienda. Ciò implica uno sfruttamento della sua professionalità, che va oltre gli obiettivi originari, e maggiori costi per l'azienda.

Riguardo ai costi si cela un'ulteriore criticità della sua occupazione. Adottare una figura professionale esterna con una durata limitata comporta senz'altro dei costi più elevati rispetto all'assunzione di un manager fisso. Dunque, è necessario che l'imprenditore analizzi anticipatamente tutti gli obiettivi che si è prefissato raggiungere, tra cui la durata dell'intervento del professionista, per evitare di incorrere ripetutamente ad un servizio tutt'altro che a basso costo.

²¹ M. Quarta, *Temporary management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*, pp.36-38

Infine, un'ultima criticità è legata all'utilizzo improprio delle informazioni e delle notizie attinenti all'organizzazione da parte del *Temporary Manager*. I dati e le informazioni sono essenziali allo svolgimento della sua attività; tuttavia, una figura coinvolta temporaneamente all'interno dell'azienda potrebbe abusarne, compromettendo il risultato dell'incarico e la piena funzionalità dell'organizzazione.

Il passaggio generazionale in un'azienda affermata nel settore primario: il caso Fomet SpA

1. Una storia di successo che passa alla terza generazione

Fomet SpA è una società veronese nata nel 1973 e specializzata nella produzione e nella commercializzazione di fertilizzanti organici e speciali.

I suoi prodotti forniscono al terreno sostanze organiche che alimentano l'attività biologica dei microorganismi attraverso le componenti umiche, con lo scopo di contrastare il declino produttivo e la destrutturazione dei terreni. Grazie ai continui investimenti nella ricerca, la società è in grado di soddisfare in modo sostenibile ed efficiente le esigenze del suolo e delle piante.

Pertanto, essa nasce per risolvere un problema e per generare un impatto sostenibile sulle persone e sull'ambiente. Il modello di business alla base dell'attività di Fomet SpA è un esempio di economia circolare: lo stallatico e i differenti sottoprodotti recuperati da altre filiere produttive vengono valorizzati come fertilizzanti speciali nell'ambito dell'agricoltura professionale.

La storia di Fomet SpA è caratterizzata da un notevole successo che si tramanda di generazione in generazione. Essa nasce dall'attività di Paolo Cappellari, padre dei due attuali consiglieri delegati; i quali si preparano al passaggio definitivo dell'azienda nelle mani dei propri figli, tra i quali Enrico Cappellari, appartenente alla terza generazione.

Per ripercorrere sinteticamente le tappe del processo di crescita (*Tavola 3.1*) che, fino ad oggi, hanno contribuito ad accrescere il valore della storia dell'azienda, è necessario conoscere l'origine dell'attività di Fomet SpA.

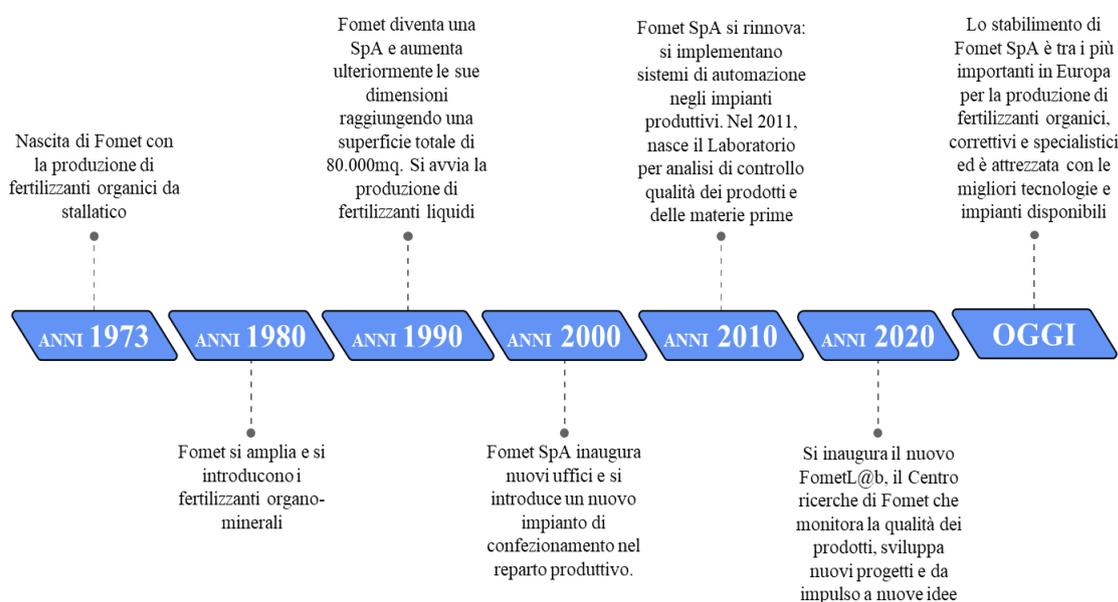
A partire dagli anni '50 Paolo Cappellari avviò la sua carriera professionale con la coltivazione di funghi. Il suo lavoro consisteva nel recuperare zocche di torba ricoperte di spore fungine, le quali, grazie a variazioni termiche, sviluppavano il loro ciclo di crescita. Questa attività coinvolse oltre cento dipendenti addetti alla manodopera dei

funghi. Parallelamente, il signor Paolo Cappellari aveva in gestione anche un allevamento di polli.

Entrambe le attività avevano un problema comune: la gestione del recupero e dello smaltimento, sia della torba esausta derivante dalla produzione di funghi, che dello stallatico proveniente dall'allevamento di polli.

Da questo bisogno, Paolo Cappellari ideò la pratica di mescolare i due sottoprodotti, dando vita al primo fertilizzante organico. Questa sua iniziativa ha dato origine nel 1973 all'idea da cui ha preso avvio l'attività di Fomet: acronimo di Fertilizzanti Organici Minerali e Torbe, queste ultime in riferimento all'attività originaria.

Tavola 3.1 - Tappe del processo di crescita di Fomet SpA



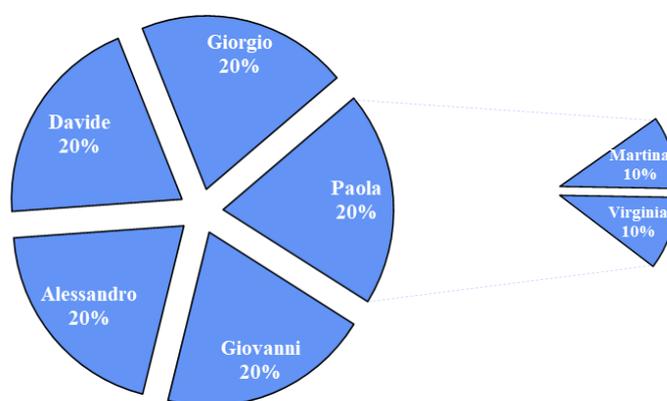
Fonte: Rielaborazione propria.

L'inizio degli anni '80 fu segnato da un importante shock petrolifero che influenzò negativamente il sistema con il quale si consentiva la crescita e la produzione dei funghi. Paolo Cappellari, per fronteggiare il periodo storico, iniziò a dedicarsi esclusivamente all'attività di produzione di fertilizzanti organici, precedentemente già avviata.

La società Fomet SpA, sempre in costante crescita, ha avuto Paolo Cappellari come figura leader dell'attività fino agli anni 2000. All'apertura del nuovo millennio, all'età di 75 anni, ha deciso di trasferire la proprietà dei suoi beni, inclusa l'azienda, ai suoi discendenti eredi. Fomet SpA è stata suddivisa in parti uguali tra i cinque figli, ciascuno con una quota societaria del 20%. In seguito ad un accordo unanime tra i fratelli, alcuni hanno deciso intraprendere percorsi professionali diversi, mentre

Giorgio e Alessandro Cappellari sono stati individuati come le figure idonee a guidare l'azienda di famiglia. Dopo la scomparsa di Paola, una delle eredi dell'azienda, il capitale sociale di Fomet SpA è attualmente ripartito tra Alessandro, Giorgio, Davide, Giovanni e le figlie di Paola, Virginia e Martina, ognuna con una quota del 10% (Tavola 3.2). I primi due fratelli ricoprono il ruolo di amministratori delegati e sono le figure di spicco all'interno dell'azienda; Davide, Giovanni e Martina hanno invece scelto prospettive di carriera esterne alla famiglia, pur mantenendo la loro quota societaria, mentre Virginia svolge un ruolo interno di responsabilità. Inoltre, all'interno del consiglio di amministrazione, ricopre un ruolo di rappresentanza legale Adriana De Togni, moglie del fondatore Paolo Cappellari.

Tavola 3.2 - Composizione del capitale sociale in Fomet SpA



Fonte: Rielaborazione propria.

Nonostante la leadership ancora indiscussa dei fratelli Cappellari, l'azienda sta pianificando con il richiesto anticipo il futuro e prossimo passaggio di responsabilità. Enrico Cappellari, figlio di Giorgio, è stato scelto a rappresentare la terza generazione di Fomet SpA. Oggi l'azienda si trova in una fase avanzata del processo che anticipa l'imminente entrata della nuova generazione. Nel 2023 Fomet SpA ha celebrato il 50° anniversario dalla fondazione, un traguardo importante di un percorso lungimirante. Enrico Cappellari sarà prossimo garantire la continuità dell'azienda, ponendosi obiettivi ambiziosi capaci di generare innovazione nell'agricoltura, contribuendo così a un futuro sostenibile per le persone e l'ambiente.

2. Un percorso formativo all'interno e all'esterno dell'azienda prima di assumere la leadership

La pianificazione del passaggio aziendale prevede un percorso di formazione dell'erede di cui il successore designato sta percorrendo le tappe, che lo porteranno

gradualmente ad assumere la piena responsabilità della gestione operativa dell'azienda.

Enrico Cappellari, autodefinitosi, “Il più ambizioso tra i potenziali eredi per la guida dell'azienda”, ha sempre mostrato grande passione e curiosità per l'attività imprenditoriale di famiglia. Suo padre, Giorgio, lo ha costantemente introdotto nell'ampia sfera produttiva dell'azienda, condividendo con lui strumenti, idee e prodotti che caratterizzano l'attività di Fomet SpA.

Pertanto, fin dalla sua infanzia, Enrico, alimentato dal suo profondo interesse personale, ha vissuto un coinvolgimento diretto nella realtà familiare che lo ha portato ad innamorarsi del ruolo rivestito dal padre facendone un predestinato alla successione dell'attività. Tuttavia, sappiamo che la sola passione non può considerarsi sufficiente al fine di assumerne le responsabilità connesse all'incarico.

A partire da questa sua personale inclinazione che, volendo guardare al percorso di formazione del successore, costituisce già un buon punto di partenza; Enrico ha conseguito una laurea breve in Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale, seguita da una laurea magistrale in Scienze dell'Economia, Impresa e Mercati Internazionali. Durante il suo percorso di studi, ha acquisito esperienza professionale in due fasi: una tra le due lauree e l'altra dopo il conseguimento dell'ultimo titolo accademico.

Nella prima esperienza lavorativa, Enrico ha lavorato presso lo studio commercialista 'Belluzzo International Partners' a Verona, focalizzandosi su attività di contabilità, controllo bilanci, gestione delle imposte e dichiarazioni IVA.

Nonostante l'impatto positivo per la consulenza come commercialista nell'ambito contabile e tributario, prima di essere chiamato a lavorare nell'azienda di famiglia, Enrico ha svolto un'altra importante esperienza professionale. Egli ha collaborato con Simem SpA, un'importante azienda specializzata nella progettazione e produzione di macchinari per l'industria delle costruzioni, lavorazione dei materiali e tutela dell'ambiente, con sede nella provincia di Verona. Questa seconda esperienza ha ulteriormente arricchito il suo percorso di formazione e crescita professionale. Durante il suo impiego, egli non solo ha perfezionato le sue competenze linguistiche dell'inglese sfruttando la dimensione internazionale dell'azienda, ma ha anche avuto l'opportunità di immergersi nella cultura aziendale, scoprendo l'umanità e l'attenzione

del suo supervisore. Questi valori e qualità si riflettono, oggi, nel suo senso di responsabilità verso i propri collaboratori.

Terminata questa sua seconda esperienza, alla fine del 2017 Enrico è stato chiamato a contribuire all'interno dell'azienda di famiglia. Dal suo rientro in azienda Enrico sta attraversando la fase di formazione interna che gli consentirà prossimamente di assumere il ruolo di leadership dell'azienda.

Il suo ritorno è stato caratterizzato da una notevole familiarità con gli strumenti e le tecniche del complesso aziendale di Fomet SpA. Questo grazie al suo personale interesse per il lavoro di famiglia, nonché per il continuo coinvolgimento nelle attività del padre fin da bambino. Il suo incarico è stato inizialmente supportato e guidato dal padre Giorgio e dallo zio Alessandro socio. Durante il suo percorso di crescita in azienda, Enrico ha dovuto approfondire vari aspetti lavorativi, alcuni con il supporto delle figure di riferimento e altri attraverso una gestione autonoma. Enrico ha imparato a far fronte a delle situazioni di difficoltà con il solo scopo di imparare e migliorare costantemente la propria gestione. Nel corso degli anni, tra le varie mansioni, Enrico ha iniziato a viaggiare per incontrare i diversi agenti commerciali, i propri clienti e fornitori, consentendogli così di acquisire gradualmente responsabilità crescenti in azienda.

A sei anni dal suo ingresso in azienda, Enrico si trova ora ad occupare una posizione di quasi piena gestione operativa dell'azienda. Esso gode di una vasta conoscenza del settore in cui è coinvolto e una buona autonomia sul piano della conduzione e della responsabilità con fornitori e clienti direzionali.

Tuttavia, il suo percorso formativo non è ancora giunto alla conclusione. Nel contesto del passaggio generazionale in corso, Enrico è ancora in fase di apprendimento. Alcune sue azioni prevedono ancora il coinvolgimento del padre, prima di assumere autonomamente il controllo dell'azienda. Attualmente, sta anche approfondendo le tecniche operative avanzate e le normative riguardanti i vari fertilizzanti prodotti dall'azienda.

Insomma, Enrico è in fase di costante crescita e sviluppo in tutti gli aspetti legati all'azienda. Guardando alle tappe del suo percorso di formazione, possiamo dire di essere ormai giunto all'ultima fase. Presto Enrico sarà in grado di godere di una

completa autonomia dell'azienda, rappresentandone la figura di massima responsabilità per Fomet SpA e la terza generazione dell'azienda di famiglia.

3. La creazione di una Holding familiare per il passaggio generazionale dalla seconda alla terza generazione

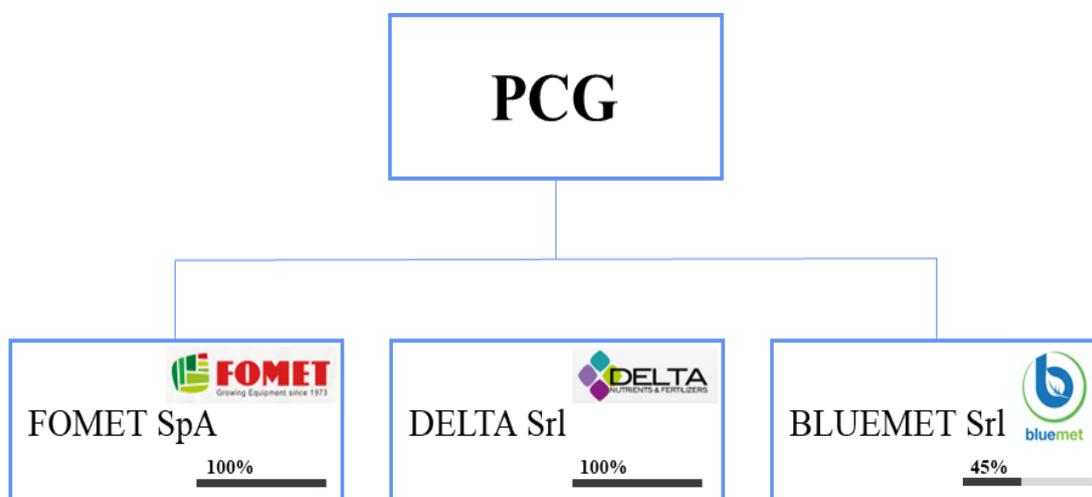
Il passaggio generazionale in Fomet SpA è un processo graduale e continuo che si sta sviluppando nel tempo. Con l'entrata in azienda della terza generazione, formata da undici potenziali eredi, è sorta la necessità di ridisegnare un nuovo assetto societario che potesse agevolare la gestione della transazione.

Dopo l'ingresso di Enrico avvenuto nel 2017, prossimo consigliere delegato, e di altri due familiari, il fratello Mattia e la cugina Virginia, entrambi entrati in azienda qualche anno prima, la famiglia Cappellari ha deciso di costituire una Holding familiare.

La decisione, nata in comune accordo tra i componenti della medesima famiglia, è stata adottata nel 2018 con l'obiettivo di dettarsi delle regole e garantire così la continuità dell'azienda, nonché la tutela del patrimonio anche in caso di discordie.

La nuova struttura organizzativa prevede la società controllante, che è stata denominata PCG (Paolo Cappellari Group), in onore al padre fondatore, e possiede delle partecipazioni totalitarie nelle tre società controllate: Fomet SpA, Delta Srl e Bluemet Srl (Tavola 3.3). Quest'ultima, con sede in India, rappresenta uno dei principali fornitori di Fomet SpA, mentre la Delta Srl opera come marchio commerciale di Fomet SpA.

Tavola 3.3 - Struttura della Holding familiare e controllate



Fonte: Rielaborazione propria.

La costituzione della PCG mira a separare la gestione della società operativa dalla proprietà. La Fomet SpA è diventata così di proprietà di una Holding familiare, dove tutti gli eredi partecipano e sono guidati da regole comuni. Questa nuova struttura consente una gestione autonoma e continuativa delle tre società controllate, anche in presenza di eventuali conflitti che possono sorgere nell'ambito delle dinamiche familiari. Eventuali tensioni sono gestite e risolte preventivamente all'interno della società controllante, evitando che il problema si diffonda nel contesto in cui ha origine.

Tuttavia, all'interno della Holding, la famiglia Cappellari si è dotata di uno statuto in cui è stato definito un patto familiare per regolare il rapporto tra gli eredi e l'azienda Fomet SpA. In tal modo, sono stati stabiliti requisiti specifici per entrare a lavorare nell'azienda di famiglia, tra cui il conseguimento di una laurea, la conoscenza professionale e certificata della lingua inglese di livello B2, un'età minima di 25 anni, almeno un anno di esperienza professionale presso un'altra azienda, oltre al consenso della maggioranza dei soci.

Entrare in azienda soddisfacendo i requisiti stabiliti dal patto implica assumere posizioni lavorative come dipendenti o responsabili di un'area operativa in Fomet SpA. L'assegnazione di ruoli direzionali avviene in base alle attitudini e dalle capacità dei singoli. Per assumere un incarico dirigenziale è richiesto un percorso interno strutturato, finalizzato a conoscere e approfondire tutti gli aspetti dell'azienda.

Tra gli eredi presenti nella Holding familiare, coloro che non sono interessati ad assumere ruoli all'interno dell'azienda di famiglia rimangono comunque coinvolti nel suo successo attraverso la divisione degli utili di fine anno a cui hanno diritto.

Inoltre, l'accordo disciplina anche l'eventuale uscita dei soci eredi dalla società e prevede delle sanzioni nel caso in cui non vengano rispettate determinate prelezioni in fase di vendita delle proprie quote societarie.

Con l'introduzione del patto di famiglia si è cercato di regolare l'ingresso e l'uscita dei soggetti coinvolti nell'eredità aziendale di Fomet SpA, con l'obiettivo di ridurre il rischio di compromettere il regolare svolgimento delle attività aziendali.

Il patto di famiglia, soggetto a revisione e rinnovo ogni cinque anni con il consenso unanime dei partecipanti, non costituisce un vincolo. Ogni familiare è libero di accettare le condizioni stabilite nel patto, e in caso di scelta di non aderirvi, sarà esente dal diritto di accesso a determinate informazioni aziendali.

La PCG, società che controlla la Fomet SpA, rappresenta un sistema di governance stabilito a livello superiore. Essa è dotata di un suo consiglio di amministrazione che esamina le cariche di responsabilità di gestione, eventuali figure a cui affidare deleghe e valuta eventuali proposte migliorative dell'azienda. All'interno del passaggio generazionale la Holding familiare consente la definizione di nuovi ruoli e mansioni specifiche tra gli eredi e garantisce una solida struttura organizzativa di Fomet SpA.

La creazione di una Holding e l'introduzione di un patto familiare sono manifestazioni tangibili dell'impegno e della determinazione della famiglia Cappellari nel preservare l'eredità aziendale. La concezione della nuova struttura societaria si configura come pilastro fondamentale alla realizzazione dell'attuale passaggio generazionale che sta avvenendo in Fomet SpA. La sua finalità è promuovere la continuità aziendale e accrescere le responsabilità degli eredi, volti a tutelare il patrimonio familiare anche in presenza di eventuali contrasti interni. Il gruppo societario dà inoltre la possibilità di istituire un consiglio dedicato ai giovani, composto dai cugini e dai fratelli della famiglia Cappellari ancora in età adolescenziale. Questa iniziativa permette di accompagnarli gradualmente nella comprensione dei valori condivisi, dei progetti intrapresi e degli obiettivi di medio-lungo termine dell'azienda.

4. L'attribuzione dei ruoli e delle nuove responsabilità

L'ingresso della terza generazione in Fomet SpA ha naturalmente comportato la necessità di definire ruoli e responsabilità specifici tra i membri della nuova generazione aziendale.

La nuova generazione della famiglia Cappellari è attualmente rappresentata da Enrico, Mattia e due cugine, Virginia e Giorgia. Ognuno di loro con incarichi e responsabilità diverse, che variano in base al percorso formativo, alla volontà e alle attitudini personali. Mattia e Virginia, giunti in azienda poco prima di Enrico, hanno manifestato fin da subito la preferenza per ruoli non direzionali. Di conseguenza, anche in rapporto al proprio percorso di studi, Mattia ha assunto la responsabilità dell'area IT, mentre Virginia si è dedicata alla gestione dell'area grafica, comunicazione e marketing.

L'amore e la passione per il lavoro del padre, coltivati sin dall'infanzia, hanno plasmato l'ambizione di Enrico, che presto assumerà ufficialmente incarichi di leadership. Al suo rientro in azienda, Enrico è stato incoraggiato dai consiglieri

delegati attuali, il padre Giorgio e lo zio Alessandro, a intraprendere un percorso finalizzato a ricoprire incarichi direzionali.

Oggi, Enrico sta gradualmente subentrando alla figura del padre. Nell'ufficializzazione del suo incarico, Enrico guida e supervisiona tutte le aree dell'azienda, che già sono state responsabilizzate e organizzate grazie al sostegno della governance stabilita dalla Holding di famiglia.

La maggior parte delle decisioni è ora nelle mani di Enrico, tuttavia, la struttura direzionale non è ancora del tutto definita.

Rimane un aspetto da sistemare. Per agevolare il passaggio dei ruoli, l'idea di Enrico è quella di affiancare a sé un'altra persona che possa fornire supporto nelle responsabilità direzionali, seguendo il modello delle posizioni ricoperte dal padre e dallo zio, amministratori delegati.

Negli ultimi mesi di gestione, Enrico sta considerando l'opzione di coinvolgere Giorgia, la più giovane tra i membri della terza generazione, come figura di appoggio nella gestione direzionale dell'azienda di famiglia. Enrico e la cugina si sentono in sintonia e la loro collaborazione può guidare e garantire il futuro di Fomet SpA.

Tra i requisiti stabiliti dal patto di famiglia, a Giorgia spetterebbe soltanto completare con successo un percorso formativo interno, che comprenda tutte le aree dell'azienda, prima di supportare le decisioni dell'azienda. Le attitudini e le propensioni di Giorgia sono adatte per assumere il ruolo direzionale. La sua esperienza accademica e professionale può essere un valido supporto a Enrico nella gestione operativa internazionale, attualmente sotto la responsabilità di suo padre, nonché zio di Enrico.

Con questa struttura, Enrico e Giorgia possono riproporre la duplice guida, mantenendo la tradizione dei rispettivi padri. Tuttavia, data ancora la scarsa esperienza professionale di Giorgia nell'azienda di famiglia, Enrico si sta facendo supportare da una persona esterna alla famiglia Cappellari, presente in Fomet SpA da quasi 22 anni. Matteo Casella è una persona di estrema fiducia per Enrico, nominato direttore generale di Fomet SpA e delegato ad assumere le responsabilità facenti parte la direzione. Nello specifico, Enrico continuerà a dirigere la parte amministrativa e commerciale, mentre Matteo lo sosterrà nella gestione operativa dell'azienda.

Una volta completato il percorso formativo interno di Giorgia, Enrico mira a consolidare e accrescere il futuro dell'azienda assieme alla cugina. Il direttore generale, seppur con un ruolo da dipendente, fornirà un supporto esperto alle decisioni della direzione.

La volontà di collaborare con la cugina è gestita da Enrico con attenzione anche dal punto di vista della comunicazione. Gli altri membri della famiglia Cappellari sono stati informati della scelta e condividono la riorganizzazione dei prossimi nuovi incarichi. Di fronte a questa decisione, non si sono mostrate particolari invidie; anzi, i componenti della famiglia sono convinti che l'azienda serva per il sostentamento dei soci e, soprattutto, dei propri collaboratori e delle relative famiglie. Questa consapevolezza comune appiana le divergenze e mantiene gli equilibri all'interno dell'azienda e della famiglia Cappellari, confermando la pertinenza degli incarichi direzionali affidati a Enrico e Giorgia.

Sebbene il controllo direzionale sia ancora ufficialmente nelle mani dei fratelli Cappellari, la gestione operativa dell'azienda è ormai quasi interamente affidata all'autonomia della terza generazione. La definizione formale dei nuovi ruoli avverrà nei prossimi mesi e sia Giorgio che Alessandro, i leader uscenti, concordano nel ritenere che Fomet SpA possa trarre beneficio dalle nuove e valide figure di riferimento.

Anche dopo la conclusione formale del passaggio di consegne, con Enrico e Giorgia in veste di consiglieri delegati, il passaggio definitivo rimarrà un processo fisiologico. Non si può identificare un momento preciso in cui il padre e lo zio di Enrico usciranno effettivamente dall'azienda. La conduzione di Fomet SpA evolverà attraverso le nuove figure della terza generazione, e i rispetti padri lasceranno il campo solo quando l'azienda sarà in grado di sostenersi autonomamente senza il loro coinvolgimento.

Conclusioni

Come già sottolineato più volte nel corso dell'elaborato, il ricambio generazionale rappresenta una fase cruciale nella vita di un'impresa. In un contesto di rapidi cambiamenti, l'introduzione di giovani talenti può apportare innovazione e favorire lo sviluppo, contribuendo alla continuità e al successo aziendale.

Comprendere gli strumenti e le opzioni disponibili è essenziale per gestire efficacemente il passaggio generazionale.

L'impiego temporaneo di un Temporary Manager emerge come una scelta strategica nella pianificazione e nella gestione, non solo dell'attività aziendale, ma anche delle dinamiche familiari. Questo professionista svolge un ruolo cruciale come "ponte" tra le due generazioni, facilitando la comunicazione e l'interazione. Questo diventa particolarmente rilevante in situazioni in cui il rapporto tra genitori e figli può rivelarsi complesso, con il rischio che eventuali problemi familiari, possano influire negativamente sul successo dell'intera operazione.

La creazione di una holding familiare e la definizione di un accordo familiare rappresentano strumenti giuridici cruciali per guidare il ricambio generazionale. Nel caso di Fomet SpA, la holding di famiglia facilita l'ingresso della nuova leadership, mantenendo una chiara separazione tra le questioni operative e quelle familiari. Il patto di famiglia stabilisce regole e consolida gli equilibri aziendali, garantendo un passaggio efficace di ruoli e la continuità operativa nel tempo.

Dunque, il passaggio generazionale emerge come una tappa inevitabile a cui va incontro un'impresa nel corso della propria vita. Esso richiede un'adeguata pianificazione e organizzazione da parte dell'imprenditore. La trasmissione dell'azienda non rappresenta soltanto un atto formale dovuto, ma piuttosto un momento cruciale in grado di plasmare il futuro dell'azienda stessa. La gestione oculata del passaggio generazionale, attraverso l'apertura a figure esterne o l'utilizzo di strumenti giuridici adeguati, non solo assicura il mantenimento del successo aziendale, ma apre le porte a prospettive innovative di crescita e sviluppo.

Bibliografia

Pubblicazioni e stampa

- Bianchi R., *Passaggio generazionale nelle PMI familiari*, in PMI.it, ottobre 2015.
- Bortoluzzi G., Bortoluzzi A., *Il trasferimento d'azienda*, Milano, Utet Giuridica, 2010.
- CA Technologies, NetConsulting, *Le aziende italiane e i Millennials Sfide e opportunità*, in ilsole24ore, settembre 2009.
- Capucci U., Serio L., *La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita*, in Fondazione ISTUD, marzo 2009.
- Catarozzo M.A., *Passaggi generazionali in azienda: le novità dopo la pandemia*, in Ipsosa magazine, settembre 2023.
- Cesaroni F.M., Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzioni dell'impresa familiare: la sfida della successione imprenditoriale*, in Piccola Impresa, febbraio 2010.
- Curletto J., *Quante imprese ci sono in Italia*, in partitaiva.it, ottobre 2023.
- Daniell I., Russell D., *Interim Management: The New Career Choice for Senior Managers*, New York, Aveton Books, 2005.
- Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Bari, Cacucci, 2007.
- Di Palma S., *Imprese alla sfida del passaggio generazionale*, in analisiaziendale.it, dicembre 2017.
- Drake S., *What does it take to be an interim manager?*, in The Guardian, marzo 2013.
- Fasiello R., Turco M., *La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili*, in Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2011.
- Ferrarini F., Lotto A., *Il passaggio generazionale nel family business*, in Alessandro Lotto, marzo 2020.
- Fomet SpA, *Il bilancio di sostenibilità*, 2022.
- Gualtieri A., *Le Piccole e Medie Imprese in Italia*, in PMI.it, novembre 2021.

- Jadeluca P., *Azienda Italia, il vertice non cambia al timone meno giovani e più over 70*, in *analisiaziendale.it*, settembre 2018.
- Montanari S., *Le aziende familiari. Continuità e successione*, Padova, Cedam, 2003.
- Morreale M., *Temporary manager, in cosa consiste questo ruolo?*, in *madeit*, aprile 2020.
- Oberegelsbacher G.A., *Leading Network, Come gestire il passaggio generazionale*, Milano, Ipsoa, 2017.
- Oberegelsbacher G.A., *Leading Network, Ricette per uscire dalla crisi*, Milano, Ipsoa, 2012.
- Panato A.A., *Pmi e passaggio generazionale, innovare e crescere in 6 mosse*, in *econopoly -ilsole24ore*, gennaio 2024.
- Polese F., *Il manager a tempo*, Roma, Aracne, 2004.
- Polese F., *Un'analisi relazionale dei processi di internazionalizzazione delle imprese minori. Il ruolo del Temporary Manager*, in *SSRN eLibrary*, giugno 2014.
- Quarta M., *Soluzioni temporary management. Nuovi professionisti per la creazione di valore*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- Quarta M., *Temporary Management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*, in *PMI.it*, dicembre 2013.
- Rambelli D., *Transizione Generazionale: Sfide e Ruolo del Temporary Manager*, in *Quicksolve Consulting*, settembre 2023.
- Ranno M.G., *Le principali sfide e opportunità per le imprese del futuro*, in *BVolution*, marzo 2015.
- Sassoon E., *Le professioni per l'impresa*, Milano, FrancoAngeli, 2009.
- Sibia R., *Passaggio generazionale nelle PMI, il contesto italiano*, in *KMSenpai*, giugno 2019.
- Tajoli L., *Trasformazioni digitali e competitività internazionale delle imprese italiane*, in *Confindustria*, gennaio 2020.
- Vergani A., *Il contract manager. Direzione generale affittasi*, Milano, FrancoAngeli, 1991.
- Ward J.L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, Milano, FrancoAngeli, 1990.

- Zampieri M., *Le modalità d'intervento del Temporary Manager: il primo incontro*, in manager a tempo, marzo 2019.

Sitografia

- *10 strumenti per il passaggio generazionale*. Disponibile online al link: <https://www.ratio.it> (Accesso: 3 marzo 2024).
- *Come ti passo l'azienda. Gli strumenti societari per il passaggio generazionale*. Disponibile online al link: <https://www.uominietrasporti.it> (Accesso: 2 marzo 2024).
- *Fomet SpA*. Disponibile online al link: <https://www.fomet.it> (Accesso: 29 gennaio 2024).
- *Gestione del Passaggio Generazionale in Azienda*. Disponibile online al link: <https://www.percinque.it> (Accesso: 25 gennaio 2024).
- *High-growth enterprises - statistics*. Disponibile online al link: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained> (Accesso: 21 dicembre 2023).
- <https://www.it-compendium.com> (Accesso: 28 dicembre 2023).
- *Il passaggio generazionale in azienda: un processo complesso, da realizzare per tempo e con strumenti giuridici adeguati*. Disponibile online al link: <https://assistenza-legale-imprese.it> (Accesso: 14 dicembre 2023).
- *Il passaggio generazionale in azienda: un processo complesso, da realizzare per tempo e con strumenti giuridici adeguati*. Disponibile online al link: <https://www.we-wealth.com> (Accesso: 1 marzo 2024).
- *Il passaggio generazionale*. Disponibile online al link: <https://www.temporarymanager.info> (Accesso: 3 gennaio 2024).
- *Passaggio generazionale nelle PMI familiari: il ruolo del Temporary Manager*. Disponibile online al link: <https://www.isconsultingsrl.it> (Accesso: 13 gennaio 2024).
- *Passaggio generazionale: trust o patto di famiglia? Come scegliere*. Disponibile online al link: <https://www.we-wealth.com> (Accesso: 2 marzo 2024).
- *PMI impresa familiare*. Disponibile online al link: <https://www.studiobarale.it/> (Accesso: 17 gennaio 2024).
- *Strumenti per il passaggio generazionale delle aziende*. Disponibile online al link: <https://associazionesuperpartes.it> (Accesso: 2 marzo 2024).

- *Temporary management, come funziona e perché è utile.* Disponibile online al link: <https://www.it-compendium.com> (Accesso: 30 gennaio 2024).