

Un «tutor» per gestire la successione in azienda

Dieci manager portano in Italia l'esperienza anglosassone

PAGINA A CURA DI
Sara Monaci

Il passaggio generazionale costituisce un problema per le imprese italiane: tra una generazione e l'altra le imprese vedono il proprio Roa (return on asset) calare di quasi tre punti percentuali, come evidenzia l'ultimo studio presentato da Bankitalia su questo argomento. Con l'obiettivo di superare questo problema nasce a Milano un'azienda specializzata nel tutoraggio dei rampolli prescelti, la prima in Italia che opera in questo settore.

A prendere l'iniziativa è stato un gruppo di dieci professionisti (tra imprenditori, consulenti e docenti universitari) che poche settimane fa hanno fondato Tutoring.it, partendo da un presupposto: se funziona in Inghilterra e negli Stati Uniti, presto funzionerà anche in Italia.

«Pensiamo che la chiave di volta delle aziende, soprattutto in questa fase di crisi economica, sia la capacità di consegnare di padre in figlio l'esperienza, cioè quell'insieme di competenze e conoscenze necessarie a non commettere errori, magari proprio quelli già commessi dai predecessori - dice Giorgio Parisotto, socio e promotore di Tutoring.it - . In

Inghilterra e in America ci sono molte società che lavorano in questa direzione. Proviamo a portare questa novità anche nel nostro paese».

A mettere in evidenza i problemi che le aziende si trovano a gestire durante il passaggio del testimone è l'ultima ricerca presentata dalla Banca d'Italia (realizzata da Marco Culelli, docente di Management all'Università di Ancona, e Giacinto Micucci, del dipartimento di Ricerca economica di Bankitalia), da cui emerge che in Italia meno di un'azienda su cinque arriva alla terza generazione, e che le imprese familiari che sopravvivono riescono farlo perché sanno coniugare il meglio della famiglia insieme alla meritocrazia, puntando cioè a mantenere il sistema interno di valori senza però soffocare la gestione dei nuovi arrivati.

Già una ricerca McKinsey di alcuni anni fa sottolineava che le imprese italiane hanno le stesse caratteristiche della famiglia italiana nella società: i legami familiari sostituiscono il merito e le proprietà vengono trasferite ai figli come avveniva nelle società agricole. Questa pratica, che altrove è passata in disuso, in Italia quasi sempre continua indisturbata.

Il problema può essere tradotto in numeri. Lo studio Bankitalia esamina 220 aziende manifatturiere italiane il cui fondatore ha recentemente passato il testimone ad un giovane discendente o ad un manager estraneo. L'effetto della successione risulta in en-

trambi i casi negativo, ma con un'importante differenza percentuale: il Roa (return on asset, cioè il rapporto tra utili e totale attività) cala in media di 2,84 punti percentuali nel caso di un passaggio generazionale; solo di 0,87 punti percentuali se invece la gestione passa a un manager esterno (il sondaggio è stato integrato con i dati di bilancio degli archivi Cerved, il periodo di tempo preso in considerazione va dal 1993 al 2003).

Dalla ricerca emerge dunque che le successioni hanno un esito migliore se hanno luogo quando la redditività è elevata, dato che negli anni immediatamente successivi potrebbe esservi un peggioramento della performance anche solo per un semplice effetto di "mean reversion" (ovvero il fenomeno statistico per cui una variabile tende prima o poi a tornare al proprio valore medio), non riconducibile alla gestione degli eredi.

Il calo di redditività dopo la successione risulta inoltre più marcato tra le imprese operanti nei settori caratterizzati da una intensa competitività. Da considerare che del campione esaminato, due terzi deve ancora affrontare il cambio di management, che probabilmente avverrà nei prossimi anni.

Tutoring.it intende sviluppare tre segmenti: il marketing, le vendite, le pubbliche relazioni. Gli esperti intendono lavorare facendo prima un check up del successore, studiandone i punti di forza e i limiti. Poi il manager prescelto potrà godere di un periodo di

tutoraggio di 3-4 mesi, durante il quale verrà supportato e consigliato, con una tempistica e un metodo che varia da soggetto a soggetto.

In un solo mese di attività la società ha già attivato una decina di contatti (di cui, per motivi di privacy, i consulenti preferiscono non rivelare i nomi). «Le imprese dovrebbero capire come affrontare le difficoltà dall'interno, utilizzando il bagaglio di esperienze che già esiste - aggiunge Parisotto - . Intendiamo proporre un supporto che non superi i 4 mesi, affinché il nuovo manager riceva le competenze necessarie a superare la fase delicata del passaggio. Precisiamo che non ci occuperemo dell'azienda nel suo complesso, ma solo del manager. Non offriamo un servizio tradizionale, ma cerchiamo di guardare soltanto alla formazione del manager che dovrà assumere la responsabilità. E cerchiamo di farlo nel periodo più rapido possibile».

La neo società milanese propone una diversa visione della formazione, che, sostengono, andrebbe fatta più all'interno dell'azienda che fuori. «Spesso si mandano i figli a formarsi lontano dalla propria azienda, in realtà imprenditoriali lontane per cultura, ritmi e contesti sociali ed economici - conclude Parisotto - Noi crediamo invece che dobbiamo invertire la tendenza facendo conoscere meglio ai figli le aziende dove sono nati. Noi tentiamo di portare dentro l'impresa la formazione senza che i successori debbano uscire per cercarla altrove».

LE CIFRE

3

Passaggi generazionali

In Italia solo un quinto delle aziende manifatturiere riesce ad arrivare alla terza generazione. Quelle che ce la fanno sanno coniugare la cultura familiare con il principio della meritocrazia

67%

Il cambio del management

La percentuale delle Pmi che, sul campione di riferimento, dovrà affrontare il passaggio generazionale nei prossimi anni

220

Aziende manifatturiere

È il campione di riferimento utilizzato nello studio presentato da Bankitalia. Si tratta di imprese manifatturiere in cui è avvenuto un passaggio da un manager all'altro. Si tratta di un gruppo di storie selezionate all'interno di un insieme più grande costituito da 3.500 Pmi

-2,84%

Il calo della redditività

In base allo studio emerge che la consegna del testimone di padre in figlio è causa di una diminuzione evidente del Roa (return on asset, il rapporto tra utili e totale attività). È pertanto consigliabile che i passaggi generazionali avvengano in un momento in cui questo parametro è alto

-0,87%

Il Roa con il manager esterno

Il Return on asset, che indica la redditività di un'impresa, diminuisce anche se il testimone passa dal fondatore ad un manager esterno. Si tratta tuttavia di una contrazione più contenuta rispetto a quanto avviene con il passaggio di padre in figlio