

Successione al femminile

**Intervento di
Maurizia Iachino Leto di Priolo**

Strettamente confidenziale

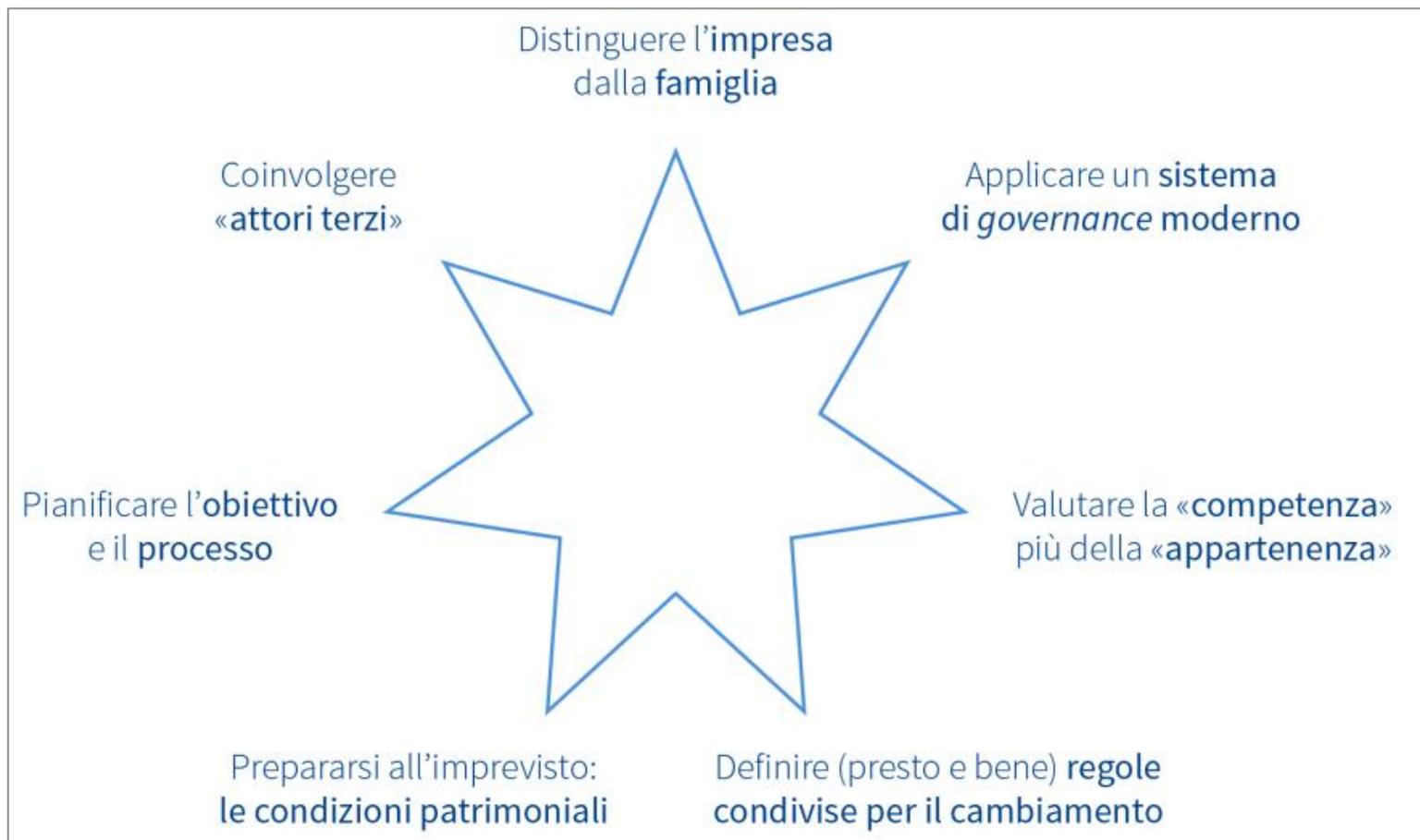
Il passaggio generazionale

Il passaggio generazionale dipende anche da:

- Età di chi passa il testimone.
- Readiness di chi raccoglie il testimone.
- Ranking di generazione, prima, seconda...
- Contesto di riferimento: nucleo familiare unico/pluriazionisti.
- Situazioni esterne: mercato, salute finanziaria dell'impresa, è composto da un insieme di fasi che si svolgono in un periodo che può anche durare decenni.
- Inizia quando i figli e le figlie sono ancora in giovane età; continua, di norma, con un lungo periodo di convivenza tra genitori e figli e figlie; termina quando la nuova generazione assume il controllo dell'azienda con un nuovo assetto proprietario in capo ai successori, e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'impresa.

I 7 passaggi

1. Distinguere **l'impresa dalla famiglia**: mondo intrecciato tra soci e familiari. Due concezioni: azienda entità distinta non chiusa/strumento proprio per i propri interessi: esclude lo sviluppo per apporti esterni sia di risorse che di manager;
2. Applicare **sistema di governance moderno**: separare i tavoli dei temi proprietari, porsi regole di accountability, Autodisciplina, chiarezza dei ruoli, Cda integrato e trasparente;
3. Valutare più la **competenza** che l'**appartenenza**: cultura del Merito (anche se dolorosa) diritto alla stima ed al riconoscimento delle capacità.. esiste ambivalenza ...il confronto può essere molto complesso, nelle valutazioni meglio aver un attore terzo;
4. Definire presto e bene **regole condivise per il cambiamento**: pianificare il cambiamento, l'obiettivo è la competitività dell'impresa prima che l'equilibrio della Famiglia: ricorrere a strutture giuridiche per favorire il costruirsi di una maggioranza e alla distribuzione delle quote di proprietà;
5. Prepararsi all'imprevisto: **condizioni patrimoniali** eventi imprevisi con conseguenze fiscali, liquidazioni soci, frazionamento patrimonio tra familiari;
6. Pianificare **obiettivo** e **processo**: l'ottica di lungo periodo è il processo su una visione del futuro modulabile che può durare decenni;
7. Coinvolgere **attori terzi**: portano conoscenza dall'esterno e confronto con realtà simili; valutano oggettivamente; lavorano se: rapporto di fiducia, condividono valori, hanno comportamento paziente.



Prendere la decisione di passaggio generazionale è sempre una decisione sul medio termine. Bisogna preparare il percorso, con piani e regole.

Condizione fondamentale: preparare per tempo il «letting go» del senior, un passo tutt'altro che semplice!

Far emergere quando è una decisione latente, rischioso rimandare!

Scelta del successore: per destino, figlio/a unico, predestinato per scelta tra più candidati: mettere in campo criteri oggettivi, oltre a quelli anagrafici e di genere che persistono tradizionalmente : **primogenitura, ranking di genere.**

Un percorso positivo è quello che inizia in anticipo, quando non si hanno ancora certezze sui tempi e sulle modalità, quando il predecessore è in piena attività, ed i possibili candidati non hanno ancora la facoltà di esprimersi su ciò che riguarda il loro futuro. Deve iniziare come un esercizio, che affina i criteri, e metta in luce le tendenze personali.

Prevede la successione a qualcuno che sta ricoprendo un ruolo Preminente e Fondativo: può avvenire per scelta da parte del predecessore, o per auto determinazione del successore.

La prima strada è più facile, è naturale, coerente, arriva dall'alto.

La seconda può presupporre il superamento di un conflitto più o meno evidente, fatto che capita più spesso alle donne: se non è designata, deve convincere della propria adeguatezza, deve mettere in campo capacità, volontà....

Il processo di successione (continua)

Fattori di identità/ Fattori di Evoluzione / Role Model

L'identità dipende da:

Fattori soggettivi: motivazione – formazione – vocazione – aspirazioni professionali – valori che guidano le scelte empiriche.

Fattori di contesto: i ruoli rispetto agli altri:

Ruolo degli altri soggetti: fratelli/sorelle la convivenza ha educato al rispetto e all'uguaglianza?

Fattori di imprinting:

- la famiglia: composizione, principi educativi dei genitori
- il predecessore: è supporto o ostacolo?

L'evoluzione dipende da:

Eventi preschedulati: tappe della vita: educazione scolastica, famiglia, lavoro, maturità, vecchiaia.

Eventi occasionali: situazioni di emergenza, situazioni di necessità che possono determinare scelte inaspettate, come lasciare gli studi per entrare in azienda, cambiare strada per occuparsi dell'impresa.

Role Model: ci possono essere persone influenti esterni alla famiglia e all'azienda che indirizzano la scelta dei predecessori e dei figli.

Il percorso di maturazione del successore

- a) le scelte relative al percorso di studi e professionale;
- b) la ricerca della “vocazione”;
- c) la formazione del carattere dei successori.

Prima dell'ingresso nell' azienda di famiglia:

a) *esperienza professionale in altre aziende per:*

- formarsi umanamente e professionalmente, magari in realtà aziendali più grandi;
- accrescere la propria autostima;
- sviluppare valutazioni realistiche circa il proprio potenziale ed il proprio futuro;
- fare l'esperienza di dipendere da un capo le cui valutazioni non sono distorte;
- dimostrare le proprie abilità.

b) *ricerca della vocazione.* In questo percorso, talvolta faticoso, la famiglia ha una forte responsabilità nell'accompagnare i giovani a scoprire le proprie reali inclinazioni:

- accettando le predisposizioni personali, ed evitando forzature, imposizioni o “ricatti” morali;
- pianificando attività di lavoro esterno all'azienda per capire le reali attitudini del giovane;
- facilitando una presa di contatto con l'azienda familiare attraverso stage o brevi periodi di lavoro.

c) *formazione di alcuni elementi del carattere* tra cui:

- il senso di responsabilità e la fiducia in se stessi, dai quali dipende la capacità di assumersi rischi.

Il percorso di maturazione del successore (continua)

- Lo spirito di sacrificio e l'umiltà necessari per svolgere l'attività imprenditoriale, che impegna molto tempo ed energie e che porta inevitabilmente a rinunce su altri aspetti della vita;
- un atteggiamento di ricerca del positivo di ogni situazione, che induca a non perdere mai la fiducia di trovare una valida soluzione ai problemi e ai conflitti;
- l'adattabilità al cambiamento sempre più rapido nelle imprese moderne;
- la tenacia nel perseguimento dei propri obiettivi e nel superamento delle inevitabili difficoltà;
- un atteggiamento di ascolto, che faciliti lo scambio di esperienze con altri imprenditori, figli e figlie di imprenditori, professionisti e consulenti impegnati nei processi di successione;

I primi passi in azienda: per essere messo/a in condizione di acquisire il patrimonio di “conoscenze tacite” dell'imprenditore, ossia inseparabili dall'azione è bene che il successore partecipi da subito, magari “senza diritto di parola”, ad alcune riunioni tra il genitore e i collaboratori, i fornitori, i clienti e altri attori critici per l'impresa.

Come scegliere il successore

- Può essere una scelta guidata dal predecessore/fondatore o dalla coppia dei genitori: quando è alla seconda generazione è naturale e solitamente accettata.
- Può essere una scelta fatta dalla generazione in carica (terza o quarta, ecc..) composta da più membri della stessa generazione appartenenti a diversi rami/nuclei familiari: in questo caso è necessario un processo, da impostare con largo anticipo per una scelta condivisa, in base a criteri di merito, non solo di appartenenza a uno o all'altro dei diversi rami della famiglia.
- Può essere una scelta tra più fratelli: questo il processo più delicato, prevede un percorso di riconoscimento reciproco tra i fratelli/cugini per arrivare a scegliere il/la migliore, un processo che va guidato fin dai primi passi dei giovani, accompagnandone la consapevolezza di responsabilità per la continuità dell'azienda, secondo criteri di scelta il più possibile oggettivi e non personali.

In un percorso oggettivo, le candidature femminili hanno più chance, perché partono alla pari dalla misurazione delle skills e delle performance.

Per una successione al femminile

I fattori di realtà che influenzano la scelta tra i figli sono:

- ordine di nascita
- il numero di successori
- il genere
- il commitment
- la disponibilità

I fattori di contesto e individuali che pesano sulla formazione personale del soggetto figlia:

- il livello di coinvolgimento che si respira in famiglia:
 - *a tavola si mangia pane e azienda...*
 - *al sabato si razzola in azienda...*
 - *la madre collabora con il padre in azienda....*
- la voglia di autonomia e di passione che mette nel gioco da bambino, nelle amicizie da adolescente, nelle scelte scolastiche da giovane, nel livello di competizione sia a scuola sia a casa.

Il peso del role model paterno/ materno:

- *padre centrale, madre gregaria;*
- *madre equilibratore/catalizzatore/padre prima linea;*
- *role model femminile: è di primo piano/o di nicchia ?*
- **il clima in famiglia:**
 - *se di stima/ ascolto, coltiva l'autostima, ed è propedeutica ad una leadership futura;*
 - *se indifferente/trascurante può spingere a uscire dal perimetro familiare, o a cercare di emergere altrove, o ad accomodarsi nelle zone "comfort" e ritirarsi.*

L'indifferenza abbassa l'autostima, l'ascolto e l'attenzione la rafforzano.

Si può scegliere una figlia donna come successore?

Sì, anche se la tradizione dice “di padre in figlio”

La tradizione ed il senso comune infatti seguono il diritto di primogenitura ed il diritto del maschio.

Come si esce da questo schema ?

Se il predecessore sa vedere oltre, sa riconoscere le qualità individuali e sa misurare determinazione, e aspirazioni, e mettere alla prova la tenuta personale e la qualità potenziali da leader.

In questo modo sotto la direzione attenta di un predecessore (coppia di predecessori) che ha rispetto per le persone in gioco al di là dei condizionamenti affettivi/familiari, si può individuare una scelta al femminile perché è riconosciuta come la migliore scelta. Grande attenzione ad evitare di segnare fratture nelle relazioni tra fratelli, che metterebbero in crisi la tenuta dell'armonia in famiglia ed il futuro dell'impresa.

La Leadership femminile non è questione di genere ma di stile
(in Italia 23,4% imprese condotte da donne)

Maggiori difficoltà ad affermare la leadership femminile

- di contesto
- per Struttura sociale
- per Ruolo familiare
- per Relazione con genitori/fratelli

Individuali

- per disagio per posizioni di potere/autorità
- per il ruolo di “cura” insito nel DNA femminile
- per il differente peso dato all’apprendimento rispetto all’esperienza pratica

Il processo di successione si intende concluso, quando la Generazione precedente si ritira.

In pratica spesso manca la reale volontà di uscire di scena e di lasciare la guida: infatti il trasferimento del potere avviene quasi sempre dopo che il predecessore ha superato i 70 anni (facilmente gli 80) ed il successore è tra 45 e 55 anni.

Nel caso di figlie femmine, il processo si rallenta significativamente avviene ad un'età media delle figlie di 57 anni (rispetto ai 45 degli uomini).

1. Owner-managed business: fino a circa 50 anni del predecessore e 23 del successore. È il periodo nel quale si ha il training di tipo scolastico.
2. Sviluppo della nuova generazione: tra i 40 e i 55 anni del predecessore e dai 12 ai 30 anni del successore.
3. Compresenza delle generazioni: tra i 55 e i 70 anni del predecessore e dai 30 ai 45 anni del successore.
4. Trasferimento del potere: tra i 70 e gli 88 anni del predecessore e dai 45 ai 55 anni del successore.

Il ricambio generazionale è necessario.

C'è una **correlazione tra età e performance**: le performance hanno impatto positivo sotto i 40 anni e in misura minore tra i 40 e i 50, impatto neutro fino ai 60, e dopo i 60 impatto in negativo, ciò rende evidente la necessità di ricambio generazionale. Eppure i leader sopra i 60 sono il 43 per cento, quelli sotto i 40 il 9 per cento.

Nel family business, quando si coinvolge una donna, le prassi più frequenti: la donna è nominata presidente, il figlio maschio più facilmente AD.

Si ricorre spesso ad una **leadership collegiale**, che comporta la distribuzione delle cariche apicali tra più esponenti familiari, privilegiando l'equilibrio della famiglia. Ma questa tipologia di leadership risulta essere più debole, si hanno minori performance rispetto alla leadership individuale.

Vediamo il Percorso formativo ideale per una Donna che aspira a guidare il business di famiglia

- training accademico di qualità per acquisire competenze generali, per sviluppare Problem Solving e Critical Thinking, esperienze in ambienti diversi, geografici e di settore.
- esperienza fuori azienda, per creare una base solida di self confidence e self esteem, apprendere autodisciplina e mettersi alla prova.
p.s. raccomandazione nella realtà risulta poco seguita, spesso le carriere si realizzano tutte all'interno, attraverso l'esposizione diretta a cultura, valori, lavoro d'impresa.
- raggiungere gli step di responsabilità per merito (come per i dipendenti). Nella realtà più del 60 per cento dei Figli non seguono un percorso graduale di crescita di responsabilità.

Il profilo della donna leader nell'impresa familiare

VARIABILE	PROFILO
<u>IMPRESA</u>	
Classe di fatturato	Oltre 50.000.000 /
Numero di dipendenti	Oltre 50
Settore di attività	Manifattura o commercio
Regione	Lombardia o Emilia Romagna
-Età" dell'impresa	49 anni
<u>DONNA-LEADER</u>	
Età	Oltre 50 anni
Genere e tenuta predecessore	Maschio (fondatore); 35 anni
Età predecessore	73 anni
Generazione	2°
Posizione familiare	Figlia
Numero fratelli	Figlia unica Primogenita con 1 fratello
Modello di leadership	Collegiale
Ruoli esterni all'impresa	Presenza di un ruolo familiare
Numero figli e loro età	Almeno 1 figlio maggiorenne
Titolo di studio	Licenza superiore o laurea
Tipologia di background	Umanistico o scientifico
Esperienza precedente	Family business
Evoluzione ruolo	Da cariche dirigenziali
Età di ingresso in azienda	31 anni
Numero anni in azienda	26 anni

*Domanda finale:
la successione può essere
gender neutral?*

Milano Via Gerolamo Morone, 8
CAP 20121
☎ : (+39) 02 - 7601 6361

Roma Viale Bruno Buozzi, 102
CAP 00197
☎ : (+39) 06 - 3265 1765

Maurizia Iachino Leto di Priolo

☎ : (+39) 02 – 7621 2909

✉ : ***miachino@key2people.com***