

# Rassegna Stampa

<b>[ SOMMARIO ]</b>	
ECONOMY n° 22 - 23 maggio 2012 - Direttore responsabile GIORGIO MULÈ	
<p><b>Copertina</b></p> <p><b>14</b> <b>Rivoluzione Egomnia</b></p> <p>18 <b>FACEBOOK</b> Ma è un vero affare? 22 <b>CROWFUNDING</b> Facciamo una colletta</p> 	<p><b>Attualità</b></p> <p>3 <b>EDITORIALE</b> Le opportunità nascoste dietro le ansie della crisi 8 <b>POWER ECONOMY</b> Un partner (imposto) per Di Risio 30 <b>CRISI/1</b> Renzo Rosso: «Diamoci da fare, è tempo di reagire» 34 <b>CRISI/2</b> Proviamo con la class action 36 <b>CROCIERE</b> Non siamo affondati. Anzi, ora rilanciamo 38 <b>INVESTIMENTI</b> Commodities, guadagnare con i semi 40 <b>GREEN</b> In Brasile, ma senza impegni 78 <b>WEEKEND</b> 81 <b>LETTERE</b></p>
	<p><b>Management</b></p> <p>64 <b>NON SOLO E-COMMERCE</b> La vetrina si prende la rivincita 66 <b>AMAZON ITALIA</b> Clic, scaffali e tanti Tir 67 <b>BUSINESS INTELLIGENCE</b> La rete elettrica è sempre più smart <b>68 PASSAGGI GENERAZIONALI</b> Alleno padri e figli in azienda 70 <b>LEADERSHIP</b> Qui ci vorrebbe il genio di Leonardo 71 <b>MASTER</b> Da Bologna al Brasile 72 <b>COMUNICAZIONE</b> La pubblicità che dura nel tempo 73 <b>PROFESSIONI</b> Corruzione, una riforma che divide</p>
	<p><b>Made in Italy</b></p> <p>42 <b>LORO PIANA</b> L'e-commerce è un vero lusso 45 <b>COSMETICA</b> La nostra bellezza sono i valori 46 <b>VINI &amp; EVENTI</b> Brindate di più... In Asia</p>
	<p><b>Opinioni</b></p> <p>7 <b>Richard Branson</b> 19 <b>Giuliano Noci</b> 10 <b>Paolo Savona</b> 27 <b>Giuliano Cazzola</b> 12 <b>Marco Fortis</b> 82 <b>Oscar Giannino</b></p>

# Allenano padri e figli in azienda



**PASSAGGI GENERAZIONALI**  
 «È meglio concentrare il lavoro sulla generazione uscente» spiega Giacomo De Candia, coach per aziende di famiglia. «Perché i giovani entrano in campo solo quando loro hanno deciso di lasciare». Come dimostrano tre casi concreti.  
 di Daniela Faggion

Giacomo De Candia, ingegnere elettronico, dopo un passato nell'informatica ha iniziato a svolgere consulenze per i passaggi generazionali.

In Italia l'80% delle aziende che arrivano alla seconda generazione con essa terminano la corsa. Di quelle che ce la fanno, appena il 14% arriva alla terza. E dietro a questa incapacità di passare il testimone in avanti c'è l'incapacità di adeguare il sistema di gestione che ha funzionato per i padri a quello che funziona al tempo dei figli. Su questi meccanismi non solo è difficile intervenire dall'esterno: la vera sfida è trovare qualcuno che sappia razionalizzare i processi con cui ogni famiglia affronta la rinascita dell'impresa di padre in figlio. Giacomo De Candia, ingegnere elettronico, ha costruito una «cassetta degli attrezzi» con cui apre la porta a imprenditori e familiari verso il prossimo step.

## Come si diventa coach di trapassi aziendali?

Ho cominciato ad accostarmi al tema in modo informale, mettendo a frutto studi personali di formazione e comunicazione. Abbandonata l'informatica, ho perfezionato gli strumenti di coaching, leadership e fa-

## REGOLE CHIARE PRIMA DI TUTTO TRA GLI EREDI

L'azienda è sul mercato da trentacinque anni e fa riferimento a una famiglia composta da imprenditore, moglie, figlia primogenita e marito, figlio secondogenito, figlio terzogenito, che però fa un altro lavoro e vive in un'altra regione. L'imprenditore nei primi mesi del 2010 decide di coinvolgere sempre più i suoi familiari (la figlia, il secondogenito e il genero) nella gestione dell'azienda con una modalità più strutturata. I familiari coinvolti hanno risposto positivamente ed è iniziato un lavoro con questo gruppo di persone e quei collaboratori giovani ma esperti del lavoro che costituiscono le colonne portanti dell'azienda.

### Con il gruppo di famiglia si sono affrontati tre temi prevalenti:

- 1 la crescita professionale dei familiari nel ruolo loro affidato, in termini di competenze, responsabilità, capacità relazionali e strumenti manageriali. Per l'imprenditore, nello specifico, riguarda il passaggio di consegne, la gestione e il monitoraggio della crescita dei suoi familiari;
- 2 la valutazione e la valorizzazione dei beni, cioè l'attività dell'azienda, gli immobili in cui si svolge (capannoni e stabilimenti) e i beni immobili dell'imprenditore;
- 3 la definizione di criteri di equità e garanzie nella futura suddivisione dei beni di famiglia, soprattutto fra i figli che lavorano in azienda e il figlio che fa altro.

I familiari acquisiscono spazi in modo concordato e pianificato, fanno sperimentazione controllata e partecipano alle decisioni da prendere durante il consiglio di famiglia e non in altri momenti. Così, imparano a utilizzare moderni strumenti manageriali di gestione e confrontano i risultati ottenuti con i dati forniti dall'esperienza dell'imprenditore. I collaboratori vedono in azienda un gruppo che si confronta, sostanzialmente coeso e immesso su un percorso di crescita, e partecipano ai confronti in modo propositivo.

**FATTURATO: 10 mln € circa**  
**DIPENDENTI: 60 circa**  
**SETTORE: Abbigliamento moda.**



## DEFINIRE LE QUOTE DI CHI ESCE

FATTURATO: 40 mln € circa  
 DIPENDENTI: 100 circa  
 SETTORE: Agroalimentare

L'azienda garantisce una filiera produttiva dalla semina al prodotto finito. Ha tradizioni antiche e ha acquisito l'attuale struttura grazie al lavoro di tre generazioni, con il passaggio in corso dalla seconda alla terza. Sei cugini/fratelli appartenenti alla seconda generazione sono i figli di due fratelli: sono tutti soci e siedono tutti all'interno del consiglio di amministrazione, hanno età diverse (dai 40 ai 65 anni) e un livello culturale simile, percepiscono lo stesso emolumento, come da loro concordato per evitare motivi di conflitto. Il modello organizzativo rilevato ricorda più lo studio di professionisti associati che non quello funzionale tipico di un'azienda.

Questa scelta è stata fino a ieri equa e premiante, ma ora in azienda entrano quattro componenti della terza generazione con livelli culturali e di scolarità molto differenti, dalla terza media alla Bocconi e il modello organizzativo della seconda generazione non è più equo, né funzionale.

## Il progetto è in corso d'opera e prevede:

- 1 la definizione di un criterio di valutazione dell'azienda che permetta a coloro che sono arrivati all'età della pensione di ottenere, in modo "predeterminato", la definizione e la liquidazione delle proprie azioni o quote;
- 2 la ricerca di una nuova struttura organizzativa, che preveda un passaggio graduale dalla situazione attuale a un modello più efficace e aderente alle esigenze della nuova realtà in crescita;
- 3 un nuovo modello retributivo adeguato al nuovo modello organizzativo;
- 4 la definizione e realizzazione di un percorso di crescita per le persone della terza generazione;
- 5 la definizione di un percorso di ingresso delle nuove generazioni con una serie di attività strutturate, un monitoraggio e una valutazione finale prima dell'ingresso in azienda in un ruolo compatibile con le capacità.



cilitazione che utilizzo negli incontri con imprenditori e famiglie.

## Come fanno le aziende a sapere di avere bisogno di lei?

Da un lato funziona il passaparola. Dall'altro, si muove il network dei consulenti aziendali: commercialisti, avvocati, revisori. Tutte figure con cui gli imprenditori si fidano e con cui io mi confronto lavorando nelle imprese, perché nei passaggi da una generazione all'altra ci sono anche tanti aspetti legati alla valutazione e al passaggio del patrimonio, per esempio.

## Esattamente lei che cosa fa?

Cerco di accompagnare la generazione uscente a diventare il miglior consulente della sua stessa azienda attraverso il confronto degli obiettivi e frequenti step di verifica. L'esperienza può essere buttata al vento dai conflitti, oppure messa a frutto nel momento in cui i ruoli degli uni e degli altri si riescono a condividere. Certo, deve esserci una forte volontà da parte di padre e figlio per mettersi in gioco e sviluppare comportamenti diversi da quelli che hanno sempre avuto.

## Che cosa determina il successo di questa azione?

Il fulcro del lavoro è spostare il baricentro dalla polemica alla produttività, dal problema alla soluzione: portare le persone a vedere che cosa succede se continua la polemica e i vantaggi che invece arrivano cambiando prospettiva. Bisogna aiutare le famiglie imprenditrici a sviluppare un nuovo atteggiamento propositivo e produttivo, sennò l'azienda resta ferma mentre potrebbe facilmente crescere e andare avanti. L'obiettivo è evidentemente un punto di mediazione e più sono i partecipanti, più ciò è complesso.

## Che cosa è mancato finora in questi snodi cruciali?

Il passaggio generazionale è un processo in cui bisogna coinvolgere soprattutto la generazione uscente. I giovani entrano in gioco solo quando gli anziani decidono che è venuto il momento di lavorare seriamente con loro.



## UN FIGLIO E UNA NIPOTE CHE DEVONO «CRESCERE»

FATTURATO: 15 mln € circa  
 DIPENDENTI: 70 circa  
 SETTORE: Metalmeccanico

Riceve dal cliente ordini di semilavorati che produce e consegna al cliente, fornendo eventualmente anche consulenza al cliente nella progettazione dei semilavorati stessi. L'azienda opera sul mercato da quaranta anni e affronta il

passaggio tra seconda e terza generazione: l'imprenditore e sua sorella, figli del fondatore, in questo momento governano l'azienda, mentre la terza generazione è costituita al momento dal figlio dell'imprenditore e dalla figlia della sorella. L'imprenditore ha anche una figlia più giovane che non lavora in azienda. L'attività è caratterizzata da una forte spinta verso l'innovazione e la qualità. È conosciuta anche all'estero, dove ha clienti che le chiedono sofisticate lavorazioni, e proprio all'estero comincia a cimentarsi il figlio dell'imprenditore, mentre la figlia della sorella opera nell'area amministrativa di cui dovrebbe, nel tempo, acquisire la responsabilità.

## Il progetto è in corso d'opera e prevede:

- 1 il miglioramento dell'efficacia del modello organizzativo;
- 2 un affiancamento ai giovani nella gestione dei rapporti con gli specialisti e gli operai dell'azienda;
- 3 lo sviluppo delle capacità e delle relazioni del figlio dell'imprenditore nella gestione diretta dei clienti sul mercato estero;
- 4 lo sviluppo delle capacità di relazione della giovane nipote dell'imprenditore che, nel tempo, dovrà acquisire la responsabilità dell'amministrazione del personale.

---

*Giacomo De Candia Ingegnere e Umanista con la passione per lo sviluppo delle persone.*

*Consulente di Direzione. Esperto di Peak Performance. Manager in aziende nazionali e multinazionali.*

*Consigliere di amministrazione in aziende appartenenti a diversi settori merceologici.*

*Formatore specializzato nell'area della Leadership, della Comunicazione e del Comportamento Organizzativo.*

*Esperto nella "costruzione del futuro" di un'organizzazione, ovvero nella definizione e realizzazione di progetti di cambiamento coerenti e strutturati finalizzati a trasformare l'organizzazione dallo stato iniziale ad uno stato futuro desiderato, definito e sostenibile.*

*Facilitatore di gruppi di imprenditori durante tavole rotonde all'interno di convegni*

*Nel corso della sua vita professionale ha ideato e realizzato progetti di Sviluppo Organizzativo, Gestione del cambiamento e di Miglioramento*



*Continuo utilizzando l'approccio innovativo "Persone, Processi e Risultati".*

*In particolare ha progettato e realizzato "New Generation", un approccio specifico e strutturato per facilitare il passaggio generazionale nelle aziende italiane.*

*Speaker in convegni sul passaggio generazionale nelle aziende familiari.*

*All'inizio degli anni 2000 ha ideato e realizzato una propria metodologia di Business Coaching seguendo un approccio Umanistico.*

*Da allora svolge regolarmente attività di Business Coaching con Imprenditori, Manager, gruppi di Manager e gruppi di progetto di aziende nazionali e multinazionali dei settori Bancario, Finanziario, Assicurativo, Automobilistico, Information Technology, Costruzioni, Metalmeccanico, Macchine Utensili, E-Business, Telecomunicazioni, Agroalimentare e Abbigliamento.*

*È autore del libro "Il Grillo Ascoltante": una favola sulla crescita e sullo sviluppo delle persone all'interno delle aziende.*

[www.metaconsulenti.it](http://www.metaconsulenti.it)