

DOSSIER | N. 14 ARTICOLI Wealth Management

# Il nodo del passaggio generazionale

-di **Gabriele Petrucciani** | 07 ottobre 2017

In Italia, circa il 70% delle imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro è a matrice familiare (59% le aziende con fatturato oltre i 50 milioni). Di queste il 25% è guidato da un leader di età superiore ai 70 anni e il 18%, quindi quasi una su cinque, dovrà sarà costretta ad affrontare il ricambio generazionale nei prossimi 5 anni. Queste le principali evidenze emerse dall'ultimo Osservatorio Aub promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Unicredit e Bocconi. E non è detto che tutte riusciranno a sopravvivere, come evidenzia uno studio del Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia (Cerif) condotto su un campione di Pmi con fatturato compreso tra 15 e 150 milioni che hanno affrontato il passaggio generazionale. In particolare, su 34 passaggi generazionali analizzati da Cerif, il 71% sono stati completati con successo, il 12% ha avuto esito negativo e il 17% circa è ancora in atto. Nei casi in cui il passaggio è avvenuto in modo ottimale, ci si è trovati di fronte a un passaggio generazionale di tipo dinamico o tipo tira e molla. «Il primo è stimolato da elementi di discontinuità interni ed esterni messi in atto dal potenziale erede – si legge nello studio – nel secondo, invece, i tempi di svolgimento del processo successorio sono molto estesi, con un continuo lascia e riprendi tra il leader e il potenziale erede».

Quando l'impresa di famiglia è una Pmi e la famiglia è nucleare bisogna fare attenzione ai contraccolpi del processo successorio: banche, clienti, fornitori e dipendenti non sanno cosa succederà a breve; vogliono certezze per il futuro e garanzie che l'azienda sia condotta bene».

Insomma, non sempre la successione si chiude con successo e le cause vanno ricercate nella gestione non ottimale delle informazioni e delle comunicazioni, nel mancato rispetto dei ruoli di amministratore, azionista e manager, nella scarsa regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei familiari in azienda, oltre che nelle differenze di vedute tra imprenditore e suoi successori. L'assenza di una pianificazione rende il momento della successione potenzialmente carico di tensioni, proprio perché spesso può cogliere impreparata l'impresa. «La continuità della successione appare come uno dei problemi più delicati e cruciali dell'azienda familiare, anche se viene talvolta considerata un argomento tabù – commenta Claudio Devecchi, amministratore unico e direttore scientifico di Cerif - Tale reticenza può avere varie cause e dipendere da non pochi fattori, per esempio la volontà del fondatore di rinviare la soluzione del problema data la sua oggettiva difficoltà, oppure la presenza di una composizione numerosa dei membri della famiglia allargata. Il passaggio di testimone va seguito nei minimi dettagli e mai forzare i figli a fare gli imprenditori». Come spiega l'esperto, se i figli hanno altri interessi è meglio farli restare azionisti e tenerli lontano dall'azienda. Vi sono molti casi eccellenti di imprenditori che consentono all'impresa di essere governata dai figli e quindi di camminare anche senza la loro guida. «Ma c'è anche una miriade di piccoli e medi imprenditori di family business - conclude Devecchi - che difficilmente organizzano per tempo il turnover e quando lo fanno faticano ad abbandonare il comando, scegliendo il più delle volte una convivenza sterile, che inibisce le iniziative delle nuove generazioni».

Insomma, saper gestire nel modo più corretto il momento della successione è fondamentale sia per assicurare la continuità e lo sviluppo dell'impresa stessa, sia per mantenere l'equilibrio e favorire lo sviluppo. Per una corretta gestione del processo successorio è necessario in primis pianificare per tempo. Poi è bene far partecipare al processo tutti i membri della famiglia, comunicando in modo efficace e rivolgendosi a professionisti competenti. La successione è un processo da gestire e non un evento da subire. Il giusto

approccio è attuare una sinergia generazionale, cioè passare da una logica di evento a una logica che dia il senso di una crescita delle nuove generazioni. E poi, nell'iter logico di un passaggio generazionale bisogna valutare il contesto psicologico e i profili emozionali, i vincoli e le limitazioni posti dal diritto successorio, nonché la variabile fiscale e gli strumenti offerti dalla disciplina societaria.

© Riproduzione riservata