

L'intervento

CRISTINA BETTINELLI \* E SALVATORE SCIASCIA \*\*

## QUANTI MITI DA SFATARE SUL PASSAGGIO GENERAZIONALE

**I**l passaggio generazionale nelle imprese familiari è un fenomeno di grande interesse perché riguarda tutte le imprese in cui la proprietà e/o il management sono controllati da due o più membri della stessa famiglia, casi che in Italia riguardano dal 70 al 90% delle imprese. I dati dell'Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit e Bocconi) ci dicono che in Italia nei prossimi anni ci saranno molti casi di questo tipo perché il 33% dei leader ha più di 70 anni. Sul passaggio generazionale esistono diverse credenze che meritano di essere sfatate. La prima è che si tratti del passaggio di un testimone. In realtà i testimoni sono due, non necessariamente congiunti: leadership gestionale e proprietà. Possono essere trasferiti contemporaneamente o meno: si può cedere solo l'una o solo l'altra. Il secondo mito è che, per poter parlare di passaggio generazionale di successo, tutto debba avvenire all'interno della cerchia familiare. In realtà leadership e/o proprietà possono anche passare nelle mani di soggetti non familiari per garantire la prosperità dell'impresa. Le opzioni a disposizione sono diverse e ampie, ognuna con i suoi vantaggi e i suoi svantaggi: la cosa importante è dotare l'impresa di capitale umano (leadership) e finanziario (proprietà) adeguati. Il terzo mito è che il passaggio sia una grande minaccia per la sopravvivenza dell'impresa, tant'è che in ogni Paese esiste almeno un proverbio per ricordare che la sopravvivenza dalla prima alla seconda generazione è bassa e diminuisce drasticamente quando si passa alla terza. In realtà, se ben gestito, il passaggio generazionale rappresenta un'occasione propizia per riflettere sul business model e ridare energia all'impresa attraverso nuovi capitali,

conoscenze e competenze. Sono innumerevoli i casi di imprese familiari che, grazie all'ingresso della nuova generazione, hanno saputo cogliere le sfide della globalizzazione, dell'innovazione e della competizione. Non a caso le imprese più longeve sono proprio quelle familiari. Il quarto, e forse principale, mito da sfatare è che il passaggio generazionale sia un momento, che avvenga dall'oggi al domani e corrisponda al giorno in cui il predecessore "consegna le chiavi" al successore. Poi si riscontrano sensazioni di incertezza, ansia e timore che la nuova generazione non sia in grado di portare avanti il business o non sia sufficientemente motivata. Queste preoccupazioni sono comprensibili: chi di noi sarebbe disposto ad abbandonare tutto ciò che ha creato e sviluppato, con enormi sacrifici, a un'altra persona? La tendenza a procrastinare la decisione è evidente e testimoniata dai dati sull'invecchiamento dei leader. È confermata dai dati secondo i quali in Europa il 70% di loro non ha ancora formalizzato un piano di successione e deriva proprio dal fatto di concepire il passaggio generazionale come un momento. Il passaggio generazionale è in verità un processo, un percorso con un inizio e una fine, una transizione che va pianificata e che, per funzionare, deve durare mediamente 6-7 anni. Ci sono degli step da seguire: secondo Zellweger (2017) è necessario prima di tutto chiarire obiettivi e priorità del predecessore e del successore. Riguardo al primo: è pronto ad intraprendere un passaggio generazionale? Se la risposta è no, oppure è incerta, è inutile proseguire, investendo denaro e tempo per consulenze e piani che con ogni probabilità non si realizzeranno. Ancora: esistono successori motivati e allo stesso tempo capaci? La risposta

deve essere onesta, riconoscendo che motivazione e capacità non sempre coesistono. Una volta chiariti obiettivi e priorità, sarà necessario analizzare le scelte strategiche intraprese in azienda in passato per comprendere come possano essere migliorate, anche facendo leva sulle opportunità che il passaggio presenta. A quel punto occorre definire un piano di successione mettendo "nero su bianco". Come risulta facile definire un piano d'azione per il lancio di un nuovo prodotto, allo stesso modo sarà necessario stendere un piano, con scadenze precise, che definisca a chi ed entro quando diversi diritti e responsabilità verranno trasmessi. Su questo punto gli studiosi sono concordi rispetto all'opportunità di pianificare un passaggio graduale dove predecessore e successore per almeno un paio di anni possano condividere le responsabilità così da far leva sull'immenso patrimonio di conoscenze e relazioni maturate nel tempo dal predecessore e allo stesso tempo iniettare in azienda nuove energie e idee del successore. Se poi il passaggio del testimone si estende alla proprietà allora sarà necessario realizzare tre ulteriori fasi che sono: la valutazione dell'azienda, il finanziamento del passaggio di proprietà e la definizione degli aspetti legali e fiscali. Il rispetto dell'ordine con il quale questi step vengono implementati determina il successo dell'operazione. L'ultimo mito? Che sia un fenomeno che riguarda solo le imprese familiari. Tutte le imprese, per non dire tutte le istituzioni, si trovano prima o poi ad affrontare cambiamenti nella leadership o nella proprietà: il fenomeno riguarda davvero tutti.

\* Università di Bergamo

\*\* Università Cattaneo - LIUC

© RIPRODUZIONE RISERVATA

