

## IMPRESE FAMILIARI E PASSAGGIO GENERAZIONALE

### INTRODUZIONE

*Un ringraziamento al Presidente del Rotary dott. COMITO GIUSEPPE e al Consiglio Direttivo per aver dato la possibilità alla nostra Società di Consulenza Aziendale di partecipare a questa serata che non abbiamo voluto definire un seminario ne tanto meno un convegno ma più semplicemente un incontro a sfondo informativo e culturale.*

*L'obiettivo è stato sensibilizzare l'imprenditore su un tema delicato che secondo la nostra esperienza spesso lo trova impreparato e confuso.*

*Per ragioni di tempo non ci siamo dilungati sulla presentazione del nostro Studio di Consulenza aziendale attivo dal 1996 abbiamo però invitato, per chi lo volesse a visitare il nostro sito internet: [www.sgmpartners.it](http://www.sgmpartners.it).*

*Considerata la complessità del TEMA, abbiamo deciso di dividere l'intervento della serata in due parti.*

*La prima parte è stata presentata dal partner Franco Fiorellini che ha illustrato il contesto socio politico in cui operano le imprese di famiglia.*

*La seconda parte di approfondimento è stata presentata dal partner dr. Stefano Renzini.*

**Nel mondo delle imprese si parla molto di operazioni di fusione di acquisizione di joint venture e altre complesse operazioni straordinarie ma di TRANSIZIONE GENERAZIONALE se ne discute poco nonostante come vedremo più avanti l'argomento rappresenta un interesse vitale per la nostra economia nazionale.**

**Perché abbiamo proposto di parlare del tema TRANSIZIONE GENERAZIONALE?**

**Le ragioni sono diverse ma alcune importanti vanno dette:**

- 1) L'Italia sta invecchiando e con essa anche gli imprenditori. L'Italia è il Paese che, assieme alla Germania, ha registrato nell'ultimo decennio la maggiore riduzione di popolazione giovanile. Continuerà, al contrario, l'incremento della popolazione con oltre 65 anni**
- 2) L'Italia si trova nel pieno di una crisi economica, finanziaria e ancor più politica come mai nel passato e di riflesso diversi imprenditori preoccupati rallentano e/o stoppano iniziative di carattere organizzativo e gestionale.**



**In questo contesto non possiamo distrarci o farci condizionare dalla crisi o da altre ragioni ma occorre impegnare le risorse necessarie per dare continuità alle piccole e medie aziende di famiglia agevolando e pianificando per tempo quel processo impegnativo, che Il Passaggio Generazionale richiede, e che dovrà coinvolgere le nuove generazioni.**

**Il tessuto produttivo italiano è costituito prevalentemente da piccole e medie imprese di tipo familiare (circa il 90%). Anche le società di capitali di medie dimensioni sono spesso gestite nell'ambito familiare.**

**Alcuni dati statistici sul Passaggio Generazionale forniti dall'ISTAT sono allarmanti. Pensate che la maggior parte delle imprese familiari non sopravvive oltre la terza generazione. Sarebbe che oltre il 70% delle imprese a carattere familiare non sopravviverebbero alla prima generazione e un ulteriore 50% scomparirebbe tra la seconda e la terza generazione.**

**E' ovvio, che per le ragioni e per i motivi appena accennati il cambio generazionale, è un tema che deve obbligatoriamente suscitare interesse e molta attenzione perché coinvolge non soltanto la famiglia dell'imprenditore ma buona parte dell'economia italiana e oggi anche europea.**

**IL PASSAGGIO GENERAZIONALE è un delicato processo di cambiamento in cui da una parte la generazione entrante, assume nel tempo, la responsabilità della gestione dell'azienda di famiglia e dall'altra, la generazione uscente assume, via via, un ruolo diverso, di solito meno operativo e più defilato. E' un momento naturalmente inevitabile per molte piccole e medie imprese italiane.**





Gli attori di questo processo di cambiamento sono la generazione uscente e la generazione entrante che condividono gli obiettivi, i contenuti, i modi e i tempi e molto spesso assistite e guidate da validi professionisti.

Per le imprese a conduzione familiare trasferire da una generazione all'altra, il know-how, le conoscenze acquisite in anni di esperienza rappresenta certamente un punto di forza rispetto alle grandi aziende fortemente strutturate perché com'è ovvio, semplifica di molto il processo d'inserimento. **AL TEMPO STESSO**

Per meglio valorizzare il punto di forza delle imprese a conduzione familiare ed eludere possibili rischi rappresentati da un errato approccio al processo di trasferimento, le imprese possono avvalersi di consulenti preparati che ricoprono il ruolo di supervisori e coordinatori delle diverse fasi del processo di transizione che ci piace definire con un termine sportivo **ALLENATORI DEI SUCCESSORI** i quali attraverso un percorso di **FORMAZIONE MANAGERIALE** si potranno l'obiettivo di portare l'azienda nel futuro.

L'impresa a conduzione familiare si distingue dalle altre perché vive una dicotomia fra l'esigenza di uniformarsi al mercato come le imprese non di famiglia (ovvero competere con la concorrenza) e quella di tenere conto delle caratteristiche della famiglia e della proprietà.

Ancor più oggi questa esigenza è sentita perché le imprese faticano a conservare il proprio ruolo sul mercato in quanto operano in una situazione d'incertezza a causa della forte variabilità dei mercati. Le cause condizionanti le conosciamo tutti:

- a) *Cause esterne:* la pressione fiscale, la burocrazia, la rigidità del mercato del lavoro, il costo del denaro, il calo dei consumi, il difficile rapporto con le banche;
- b) *Cause interne:* Le imprese sono spesso sottodimensionate. La loro struttura riflette livelli di capitalizzazione nonché di solidità patrimoniale e finanziaria relativamente modesti, con propensione fortemente individualistica degli imprenditori che preclude, o rende difficile l'ingresso di nuovi soci. Questo significa che non esistono (o sono molto scarse) figure professionali di management in organizzazioni così leggere. Inoltre si registra una modesta o assenza di una attività d'innovazione sia di prodotto sia di processo. L'innovazione è necessaria per conservare o espandere la propria posizione sul mercato e per stare al passo con la concorrenza ormai divenuta globale.



Sempre a proposito di cause esterne, tutti sappiamo come le aziende oggi sono sotto pressione. Il mercato va incontro a cambiamenti strutturali. Le aziende sempre più subiscono la crisi costretti a gestire una quotidiana emergenza perché non in grado di cavalcare i cambiamenti del mercato globale.

Aggiungiamo che i nostri governanti, tra crisi vere o presunte, hanno trascorso gli ultimi tempi a escogitare il modo migliore per far credere a buona parte della popolazione che la ripresa è vicina che le tasse stanno diminuendo, salvo poi aumentarle o introdurne delle nuove. Il caso recente IVA e IMU ne è l'esempio più tangibile e c'è da scommettere che non rimarranno isolati.

Purtroppo l'Italia, dal punto di vista fiscale (e non solo), è come se visse alla giornata, in un clima di costante emergenza e spesso creando INCERTEZZE sulla CERTEZZA DEL DIRITTO.

scriveva Balzac *“Durante le rivoluzioni vi sono solo due specie di uomini: coloro che le fanno e coloro che ne approfittano”*.

Leggendo queste parole a me vien da pensare alla crisi che sta vivendo l'Italia. Perché nella crisi, così come nelle rivoluzioni, c'è chi si rimbocca le maniche per risolvere il problema e in questi vediamo gli imprenditori che difendono la propria azienda, e chi (in larga parte) ne approfitta magari fingendo anche interesse e impegno e in questi vediamo i disfattisti.

Per questa ragione gli imprenditori debbono cogliere la sfida e considerare la CRISI che stiamo vivendo nelle sue diverse declinazioni, come un'opportunità per rafforzare o trasformare le loro strategie.

In poche parole: *“ trasformare la crisi in opportunità ”*.

La transizione generazionale prevede un passaggio critico e un momento complesso che coinvolge diverse dimensioni della gestione dell'impresa e della famiglia.

Come tutte le situazioni in cui si realizza un processo di cambiamento, anche la transizione generazionale presenta rischi e opportunità.

*Il rischio* è che il passaggio non avvenga, determinando l'interruzione dell'attività imprenditoriale.



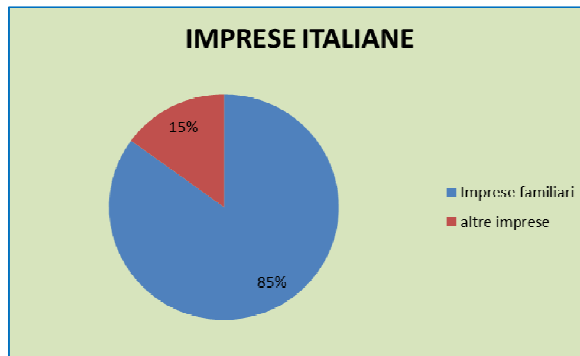
**L'opportunità** che tale operazione offre può riguardare il fronte strategico, manageriale e finanziario. E' l'occasione per revisionare la realtà aziendale attraverso un'analisi dei fattori di forza e di debolezza e aprire la strada a nuove strategie di crescita e di sviluppo.

La successione in azienda, è un evento che rischia di essere un evento traumatico se non pianificato per tempo; E' bene ricordare che l'impresa familiare è uno degli agenti più influenti dell'economia, così come un nucleo familiare lo è in una società. Questo problema microeconomico è per sua natura anche un problema macroeconomico perché non investe solo la singola azienda, ma un'intera economia. Di conseguenza la sopravvivenza dell'azienda rappresenta l'obiettivo a livello "micro" del passaggio generazionale, ma a livello "macro", si tratta di tutelare le sorti d'interi territori e del sistema economico nazionale.

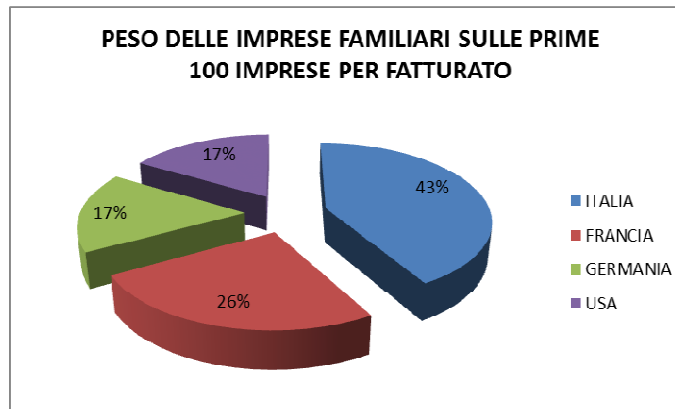
Con il passaggio generazionale la generazione uscente trasmette alla generazione entrante quella necessaria *cultura d'impresa* carica di esperienze vissute. Vale a dire che i due protagonisti dell'operazione devono dialogare, potendo disporre di tempo sufficiente.

La *cultura d'impresa* è la linfa indispensabile perché fornisce all'imprenditore gli strumenti necessari per una proficua gestione della propria azienda.

## IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DATI STATISTICI E SOCIO-ECONOMICI



*Fonte: analisi L.E.K. Consulting su dati Aida*



PAESE	PERCENTUALE
ITALIA	43%
FRANCIA	26%
GERMANIA	17%
USA	17%



**È noto che più del 70% delle imprese a carattere familiare non sopravviva alla prima generazione e un ulteriore 50% scompare tra la seconda e terza generazione, con la conseguente perdita di numerosi posti di lavoro.**

**Per questo motivo il passaggio generazionale è una tematica che interessa non solo le Imprese e gli Stakeholders più diretti (Imprenditori, Sindacati, Clienti, Fornitori, Credito) ma anche le Istituzioni (Governo, Regioni, Enti locali), le Istituzioni (Camere di Commercio, Associazioni) e le Università e le Società di Consulenza e Formazione, che possono ricoprire un ruolo fondamentale per favorire e promuovere la continuità aziendale.**

**Il momento del passaggio generazionale in azienda deve essere letto come un momento di trasmissione dei “ valori “, tangibili e intangibili in un concerto di azioni mirate alla sopravvivenza dell’impresa. Il passaggio generazionale che avviene in seguito alla morte dell’imprenditore può procurare perdita di valore non solo a causa del trauma che l’intero sistema subisce con il cambio di gestione, ma anche per gli oneri connessi al trasferimento dell’azienda, nei suoi beni immobiliari che spesso sono di consistente valore o costituiscono l’intero assetto patrimoniale della famiglia.**

**Sono di natura differente le esigenze dell’imprenditore nell’istante in cui, autonomamente o attraverso la guida di una consulenza esterna, decide di pianificare la propria successione in azienda:**

- **Di tipo economico:** quella della migliore struttura da adottare per consegnare agli eredi l’impresa di famiglia, particolarmente alla luce della disciplina fiscale di successione e donazioni;
- **Di natura aziendale:** quella di garantire una futura gestione dell’azienda che ne permetta la prosecuzione;
- **Di natura familiare:** come tutelare il patrimonio familiare in caso di rilascio di fidejussioni a garanzie di un credito ricevuto.

**Il primo vero problema in questo senso è che la successione non sia pianificata per tempo e che quindi l’impresa arrivi a quel punto vulnerabile, fragile, impoverita: poco solida patrimonialmente, poco flessibile, in forte disequilibrio finanziario.**



Una pianificazione efficiente permette, oltre alla conservazione del valore d'impresa nel tempo, anche quella dei valori aziendali. Non solo i dipendenti dell'impresa ma anche soggetti esterni che interagiscono con essa comunemente chiamati portatori d'interesse, quali: fornitori, clienti, istituti di credito, ecc.. che si identificano in questi valori e ripongono fiducia nell'imprenditore, mentre potrebbero essere destabilizzati da uno sconosciuto successore o da un repentino cambiamento da impresa familiare a impresa manageriale.

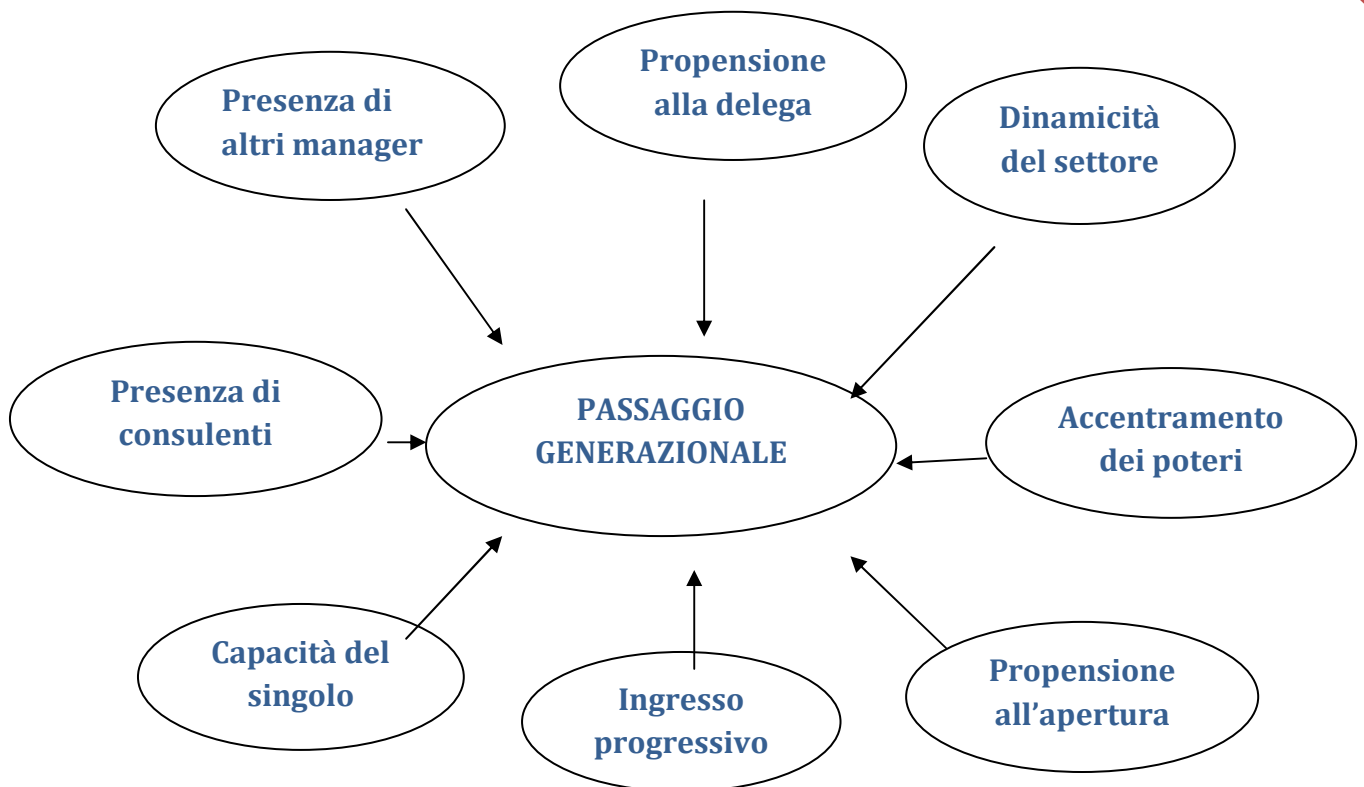
Trasferire da una generazione all'altra il know-how, le conoscenze e le competenze manageriali di gestione di un'azienda, acquisite in anni di esperienza, è indubbiamente un punto di forza delle piccole o medie imprese, rispetto alle grandi imprese fortemente strutturate ma, come accade per ogni punto di forza, è fondamentale riconoscerlo e sfruttarlo nel modo più vantaggioso. *E' bene ricordare che imprenditori non si nasce ma si diventa, di conseguenza l'imprenditorialità non è per sua natura ereditaria.*

Il passaggio generazionale è una fase molto delicata che in Italia arriva a determinare il fallimento del 30% delle imprese che intraprendono questo percorso evolutivo, provocando nel contempo la perdita di moltissimi posti di lavoro, nonché la dispersione del patrimonio di conoscenze, di capacità manuali, di tradizioni, di legami con il territorio rappresentati dalle nostre aziende.

Per eludere i possibili rischi, rappresentati dall'approccio con questo stadio di naturale evoluzione aziendale, le imprese possono avvalersi di supporti esterni, consulenti preparati che ricoprano il ruolo di supervisori e coordinatori di tutte le fasi del processo di transizione ed al tempo stesso allenatori dei successori prescelti dalla proprietà per portare l'azienda nel futuro.

I fattori critici di successo su cui l'imprenditore può agire per migliorare il passaggio generazionale sono molti e legati in particolare alla struttura organizzativa. La combinazione di tali fattori influenza direttamente le modalità con cui viene portata a compimento la transizione generazionale.





### *Il problema della successione in Italia*

Fonte: Istat

- La quota d'impresе con meno di 10 addetti è pari al 95% del totale, con l'assorbimento occupazionale pari al 47% degli addetti di tutte le impresе;
- Le impresе attive sotto forma di società sono il 27% del totale;
- Le società di capitali rappresentano soltanto il 19% del totale; al contrario, le impresе individuali, nelle quali vi è completa identificazione dell'impresa con l'imprenditore, rappresentano il 71% del totale.

### *Scarsa sopravvivenza*

Numerosi Autori sostengono che il desiderio di trasmettere la proprietà dell'impresa alla generazione emergente è spesso più forte della razionalità economica che porterebbe a privilegiare la vendita dell'azienda a terzi. Questo, sia per il bene futuro dell'attività economica, sia per l'unità e l'armonia familiare;



### *Una possibile spiegazione*

Il motivo principale di tale ecatombe riguarda il ruolo del fondatore che si viene a trovare contemporaneamente, a capo sia della famiglia, sia dell'impresa. In questo modo, vede fortemente condizionata (dalle regole e dai legami familiari) l'autonomia delle decisioni imprenditoriali, con influenze negative su tutta la gestione delle risorse umane dell'azienda.

### *Gli effetti*

E' evidente che una buona conduzione dell'impresa familiare non può prescindere dalla razionalizzazione dei rapporti tra il " sistema impresa " e il " sistema famiglia ". Eppure, la logica familiare tende a privilegiare ed a proteggere i membri della famiglia nella fase di assunzione, nello sviluppo delle carriere e nel soddisfacimento delle aspirazioni materiali e immateriali ( formazione, crescita professionale, prestigio interno ed esterno).

Tali conflitti sono solitamente gestiti in modo pessimo dalla generazione al potere, la quale è combattuta tra il desiderio di non creare conflitti in famiglia e la necessità di ricevere il supporto professionale esterno al nucleo familiare.

### *Per agevolare il passaggio generazionale*

Occorre tener presente che tra la persona che lascia l'impresa e quella che subentra vi possono essere notevoli differenze riguardo i valori e gli stili di vita che possono influire sia sul passaggio d'impresa, sia sull'organizzazione futura.

### *Ruolo e competenze necessarie*

Il passaggio d'impresa deve essere progettato con largo anticipo e può chiedere un arco di tempo piuttosto ampio, affinché il subentrante possa sviluppare al meglio le caratteristiche necessarie a svolgere il suo ruolo imprenditoriale:

- **Skill e abilità specifiche di gestione**
- **Sensibilità e capacità di percepire i cambiamenti ambientali**
- **Identificazione dei risultati che per lui hanno valore**
- **Identificazione dei propri obiettivi e delle modalità di realizzazione**



### *Il contributo di un Professionista*

Consapevoli della difficile situazione del mercato e dei riflessi negativi che la stessa produce a carico della gestione economica e finanziaria delle imprese; consci delle difficoltà che gli imprenditori incontrano nel dare una rapida e giusta soluzione alla temporanea/strutturale situazione di crisi della propria azienda, alcuni Studi professionali sensibili alle richieste di collaborazione provenienti dal mondo imprenditoriale, si sono organizzati nel proporre un “ supporto professionale “ con il preciso scopo di “ aiutare l'imprenditore “ nell'analizzare la natura della crisi, nell'individuare le possibili soluzioni per il rilancio aziendale, nel gestire a fianco dell'imprenditore tutti i processi necessari, compreso il “ *passaggio generazionale in azienda* “ che la legge a tale riguardo mette a disposizione.

Sappiamo come la situazione di crisi genera il crescere di tensioni personali spesso difficili da sostenere. L'affiancamento di esperti della materia, permette all'imprenditore e ai suoi collaboratori di concentrarsi sulle attività caratteristiche dell'azienda, lasciando, in mani esperte, il peso delle attività straordinarie e delle relazioni con i creditori, con particolare riguardo agli istituti di credito, all'agenzia delle entrate, agli enti previdenziali, ed altri, pur mantenendone il controllo.

Per tale ragione il passaggio generazionale diventa una fase obbligatoria della vita dell'azienda volta a consentire la continuità dell'impresa familiare, la quale passa dalla gestione dell'imprenditore/fondatore a quella degli eredi. Diventa per questo necessario pianificare la successione per tempo e gestirla in modo strategico, per permettere all'impresa di competere e crescere con successo, senza mettere a repentaglio la continuità.

L'invito a riflettere sul tema che gli Studi Professionali rivolgono agli imprenditori e a quelle aziende che stanno affrontando o affronteranno il passaggio generazionale ha come obiettivo:

- a) aiutare la generazione uscente a praticare il processo di delega nelle sue varie fasi;
- b) sostenere la generazione entrante nel suo percorso di crescita migliorandone la professionalità e aiutandola ad assumersi le responsabilità.

Le maggiori resistenze che si incontrano nell'imprenditore rispetto alla pianificazione della successione il più delle volte derivano da una sorta di avversione alla perdita che questi ha nei confronti della propria creatura; in secondo luogo, da una falsa idea di



**risparmio. E' sufficiente confrontarsi con chi ha investito in consulenza a questo scopo per rendersi conto che il costo sostenuto per una pianificazione della successione, ossia la somma dei costi per una consulenza integrata e di tutti i costi connessi alla eventuale riorganizzazione societaria e strutturale, ha avuto in contropartita ottimizzazione sulla organizzazione che ha portato a benefici economici per l'impresa se non anche una crescita.**

*Si dimentica troppo spesso che la crisi si supera investendo sull'impresa.*

*E' l'impresa che genera ricchezza. Senza impresa non c'è ripresa.*

*Non c'è lavoro per i giovani e non più giovani.*

*Non c'è ricchezza da distribuire a livello sociale.*

una frase di (Churchill ) recita:

*"Il pessimista vede pericolo in ogni opportunità, l'ottimista vede opportunità in ogni pericolo".*

**Relatori della S G M & PARTNERS S.r.l. :**

*I Partners: Franco Fiorellini e Stefano Renzini*