

27 Giugno 2018

Notizie dal Web n. 67

Benedetti&Co

Passare il testimone in azienda, quando e come cominciare a prepararsi?



“Circa 10 anni fa l'imprenditore Mario Brambilla ha lasciato le redini dell'azienda ai due figli che in azienda sono soci e lavorano, ritagliando per se stesso un ruolo prettamente operativo nell'area produttiva. Il business stava evolvendo molto velocemente in una direzione che non gli era propria, le innovazioni tecnologiche stavano prepotentemente prendendo il sopravvento sui prodotti che avevano fatto la storia dell'azienda e i risultati della sua gestione di quegli ultimi anni mostravano un'azienda sull'orlo del default. Un passo indietro, per quanto doloroso, si era reso necessario, così da permettere ai suoi figli di raddrizzare il timone e invertire la rotta, cosa che, pian piano è effettivamente accaduta. Il passaggio di testimone, però, non è mai stato formalizzato e a tutt'oggi l'imprenditore risulta il Presidente di un Consiglio di Amministrazione di cui non sono state definite deleghe e poteri. Nel corso di questi anni passati a osservare da vicino l'operato dei figli, Mario Brambilla ha cercato più volte il modo per trasferire anche

la proprietà della sua l'azienda, ma non è mai riuscito a trovare il sistema per combinare le esigenze e i desiderata di tutta la famiglia, comprese quelle dei figli che hanno fatto un percorso professionale al di fuori dell'azienda di famiglia. Gli avvocati e i commercialisti, gli esperti in materia fiscale e in pratiche di successione, interpellati nel tempo, hanno formulato soluzioni tecniche di prim'ordine, ma nessuna di esse è stata mai messa in opera, perché nessuna trovava piena condivisione...".

Potrebbe cominciare in questo modo la storia del passaggio generazionale in molte delle aziende del nostro paese, aziende nate e cresciute grazie all'intuizione geniale del fondatore e ai prodotti di qualità che ha saputo proporre al mercato. In queste realtà la figura del fondatore e leader carismatico è uno degli ingredienti fondamentali del successo ed è, spesso, il vero e proprio motore dell'azienda.

È facile capire, dunque, perché per un imprenditore non sia semplice considerare di programmare il suo trapasso e come non sia altrettanto semplice dismettere il controllo e la gestione dei suoi beni.

Come nel caso del signor Brambilla, fare un passo indietro sulla gestione, interpellare professionisti di discipline diverse e vagliare proposte di ogni genere senza mai arrivare a concretizzare veramente un avvicendamento nella Governance dell'azienda significa probabilmente due cose: l'imprenditore non è pronto a lasciare le redini (e probabilmente i suoi eredi a riceverle) e le soluzioni proposte per formalizzare il passaggio hanno un approccio limitato, spesso unidisciplinare, via via diverso ma sempre monoculare, che non permette di considerare globalmente azienda e famiglia in tutte le sfumature, esplicite e non e quindi di arrivare ad una soluzione condivisa.

Impegnarsi veramente a portare avanti la successione significa muovere delicati equilibri familiari che possono coinvolgere anche eredi che non vivono l'azienda, affrontare e far emergere conflitti irrisolti, fare i conti con i crediti che ciascun membro della famiglia sente di avere nei confronti degli altri.

Il Paggio Generazionale può essere visto, allora, come un'occasione speciale per aiutare la famiglia a confrontarsi, a parlarsi e a superare i "non detto" che magari hanno tenuto l'azienda in ostaggio e hanno contribuito a non farla evolvere quanto avrebbe potuto; il punto di arrivo deve essere una proposta di soluzione che possa mettere d'accordo tutta la famiglia sia sul passaggio dell'azienda sia, se fosse necessario, sulle linee guida da seguire nell'eventuale ripartizione dell'asse ereditario dell'imprenditore.

L'esperienza concreta del Passaggio Generazionale che Benedetti&Co ha maturato negli anni ci porta ad affermare con convinzione che:

- Il Passaggio Generazionale in azienda è da considerarsi più come un processo che come momento; un processo, spesso molto lungo e delicato, che deve concludersi con la soddisfazione di tutte le parti coinvolte
- Spesso l'imprenditore nemmeno intuisce l'importanza di crearsi una successione, perché il momento in cui dovrebbe cominciare a pensarci è un momento in cui, ancora, si sente forte e saldo al timone. E' importante, invece, lavorare con molto anticipo al Passaggio Generazionale, in modo che tutti gli attori coinvolti siano pronti quando si renda necessario affrontare il tema in concreto
- Approcciare il Passaggio Generazionale "all'ultimo minuto" può portare al fallimento, se non a quello tecnico in senso stretto, a quello relazionale; le persone hanno bisogno di capire, esplicitare paure, bisogni e ansie, confrontarsi, discutere, maturare, e tutto questo richiede tempo ... il tempo necessario perché si arrivi ad una soluzione condivisa e senza traumi
- È fondamentale che le aziende abbiano un aiuto esterno super partes, che possa mediare e tenere la bussola della razionalità quando le emozioni prendono il sopravvento
- L'aiuto alla famiglia deve essere in grado di attingere alle competenze specialistiche via via necessarie e aiutare a costruire la migliore soluzione possibile
- A volte, gli strumenti deputati a risolvere un problema, per quanto perfetti nella loro impostazione tecnica, possono non essere

risolutivi, se sono calati senza considerare tutte le sfumature del problema.

Benedetti&Co accompagna, da anni, gli imprenditori nel lungo percorso del Passaggio Generazionale. Sia in aziende di grandi dimensioni, sia in aziende medio piccole supporta la famiglia nell'individuazione della migliore soluzione possibile per l'azienda e per la famiglia stessa. L'approccio proposto da Benedetti&Co è multidisciplinare e permette all'azienda di accedere a competenze specialistiche in ambiti diversi, legale, strategico, corporate business fino al finance, secondo una logica di progetto orientata a predisporre la proposta che possa generare la maggior condivisione, nell'ottica della strategia aziendale definita e nell'interesse di ciascun membro della famiglia.

Contattaci compilando il nostro form, commenta l'articolo oppure chiama allo 030.2054803.

Bibliografia: "Patti di Famiglia. Per garantire il passaggio generazionale e la continuità di impresa" – CONSIGLIO NAZIONALE DEL NOTARIATO.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via S. Michele del Carso 22
20144 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Brescia

Via Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 205 48 03
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA - 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1,
LD Ruparel -
Marg Malabar Hill
tel. +91 - 9820088817