

“Troppo spesso gli imprenditori affrontano da soli il passaggio generazionale, uno dei momenti più importanti e critici nella vita di una impresa familiare” -

Elena Zambon,
Presidente AldAF

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari è un tema delicato e cruciale.

Non riguarda solo trasferimenti di quote o di cariche, ma anche di know-how, valori, e competenze aziendali. Non affrontarlo per tempo e con gli strumenti adatti può mettere in serio pericolo la continuità aziendale.

Distinguere l'impresa dalla famiglia, applicare un sistema di governance moderno, premiare le competenze, definire un quadro di regole condivise, ma anche prepararsi all'imprevisto, privilegiare una prospettiva di processo e coinvolgere attori terzi. Sono queste le 7 condizioni per un passaggio generazionale di successo, raccolte nella guida di Assolombarda a cura di Guido Corbetta e Alessandro Minichilli, docenti della Cattedra AldAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi.

“Le 7 condizioni per un passaggio generazionale di successo”

La teoria e la prassi indicano diverse “condizioni di successo” che possono consentire di guardare con maggiore fiducia al buon esito del processo di ricambio generazionale.



1. Distinguere l'impresa dalla famiglia

“Oggi il 23% dei leader di aziende familiari ha più di 70 anni e le aziende guidate dagli ultrasettantenni mostrano performance reddituali inferiori rispetto alle altre”

- Corbetta e Minichilli, docenti della Cattedra AldAF-EY alla Bocconi di Milano.

Le imprese a controllo familiare sono caratterizzate da un legame tra famiglia e impresa dove: il numero dei soci è relativamente ristretto; i legami che si sviluppano tra i soci e tra loro e l'azienda sono profondi e di lunga durata; l'uscita dalla compagine proprietaria è difficile sia per ragioni economiche che, soprattutto, emotive. Tali legami presentano potenzialità sia positive che negative. Semplificando, si possono distinguere due concezioni: alcune famiglie (qui in sintesi denominate responsabili) hanno una visione dell'impresa quale entità distinta e relativamente autonoma dalla famiglia, privilegiandone la continuità.

Tale concezione si traduce, ad esempio, nella disponibilità all'apporto di capitali non familiari, o nell'apertura al contributo di manager esterni, ove le risorse e le competenze presenti nell'ambito familiare non siano sufficienti a garantire competitività e sviluppo all'impresa. Per altre famiglie, invece, l'impresa è considerata uno strumento a disposizione della proprietà per perseguire propri interessi; in questi casi si riscontra, ad esempio, la rinuncia a piani di sviluppo che richiedano l'ingresso di soci non familiari, nonché la ricerca di benefici a tutti i costi a vantaggio della famiglia (ad esempio, selezione dei manager esclusivamente nell'ambito familiare, abuso degli asset dell'impresa, etc.).

L'esistenza di una proprietà responsabile rappresenta una condizione importante per un passaggio generazionale di successo perché se l'impresa consegue buoni risultati la famiglia può trovare i modi per rimanere unita, ma se l'impresa declina quasi sempre ciò è motivo di liti e divisioni in famiglia.

2. Applicare un sistema di governance moderno

Una manifestazione tangibile della volontà di una proprietà responsabile di privilegiare la continuità aziendale è rappresentata dall'adozione di un sistema di governance moderno e funzionante. Pur nella varietà delle possibili situazioni concrete, numerose esperienze di famiglie imprenditoriali di successo indicano alcuni connotati comuni di un sistema di governance efficace:

- Un qualche meccanismo di tipo giuridico-istituzionale (ad esempio, una società Holding posta tra le persone fisiche e le società operative) che consenta di separare il tavolo attorno a cui i familiari ricercano un accordo su temi proprietari dalle sedi gestionali. Per quanto tali meccanismi non garantiscano l'assenza di stalli decisionali al “piano superiore”, essi hanno il pregio di attenuare ripercussioni negative di eventuali dissensi tra i soci sulla gestione delle aziende¹;
- La definizione ed il rispetto di regole di accountability, in forza delle quali il team manageriale risponde al capo azienda; il capo azienda risponde al Consiglio di amministrazione; il Consiglio di amministrazione risponde all'Assemblea degli azionisti. Il rispetto di tali regole richiede una convinta autodisciplina dei membri della famiglia nell'interpretare un ruolo diverso a seconda del tavolo decisionale a cui siedono;



- La chiara definizione del ruolo del Presidente, che si articola in tre principali responsabilità:
 - i) Essere il punto di riferimento della famiglia proprietaria, raccogliendo le aspettative e i bisogni di ogni familiare;
 - ii) Dialogare con il leader aziendale su tutti i temi rilevanti, prospettando le aspettative dei proprietari;
 - iii) Organizzare e dirigere i lavori del Consiglio di amministrazione.

Tale ruolo non è molto diverso da quello svolto dai Presidenti in imprese non familiari, pur se nelle imprese familiari è richiesta una particolare sensibilità al dialogo con i familiari²;

- La cura nella composizione del Consiglio di amministrazione, prendendo in considerazione la possibilità di valorizzare eventuali soci non impegnati in ruoli manageriali, nonché consiglieri non familiari indipendenti. Per quanto il contributo dei consiglieri indipendenti non sia sempre misurabile in termini di risultati economici di breve periodo, esso si traduce in una maggiore trasparenza della gestione, una maggiore obiettività nei processi decisionali e di valutazione dei familiari, un uso più efficiente del tempo nel CdA.

3. Valutare la “competenza” più della “appartenenza”

La continuità delle aziende familiari è possibile solo se nei processi di ricambio generazionale viene valorizzata la “competenza” più della “appartenenza” alla famiglia di controllo, o in altre parole la cultura del merito, inteso come il diritto alla stima, alla riconoscenza, alla giusta ricompensa acquisito in virtù delle proprie capacità, impegno, opere, prestazioni. Tale cultura affonda le proprie radici nei sistemi valoriali più profondi degli individui, ed anche delle famiglie imprenditoriali. Il valore del merito si impara fin dalla tenera età e si fonda sulla definizione di obiettivi chiari, e sulla conseguente valutazione (ed autovalutazione) dei risultati conseguiti.

E' raro trovare un imprenditore e una famiglia imprenditoriale che si oppongano in linea di principio alla cultura del merito, che dovrebbe peraltro rappresentare una componente del DNA di ogni imprenditore. Nel concreto della propria famiglia, però, e soprattutto ove vi siano ragioni particolari riferite a qualcuno dei figli o figlie, troppo spesso si insinua il dubbio che forse anche un figlio o una figlia meno capaci potrebbero imparare a guidare l'azienda, magari con l'aiuto di un manager non familiare. La complicazione aumenta in famiglie imprenditoriali composte da vari rami, rendendo estremamente complesse le comparazioni tra i figli di uno o dell'altro familiare.

Per evitare tali complicazioni, è essenziale che si stabilisca e si diffonda nella famiglia ed in azienda un sistema di valori che promuova l'eccellenza a prescindere dall'affiliazione familiare: in una parola, la meritocrazia. Chiaramente, la meritocrazia impone qualche dolore, soprattutto poiché richiede di fare sistematicamente valutazioni dei familiari, che rispettino alcuni criteri:

“Il 18% delle imprese familiari prevede un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni - e si tratta di un passaggio davvero delicato, visto che solo il 30% delle aziende sopravvive al proprio fondatore e solo il 13% arriva alla terza generazione” -

Corbetta e Minichilli, docenti della Cattedra AIdAF-EY alla Bocconi di Milano.



“In Italia il 65% delle aziende con fatturato superiore ai 20 milioni di euro è costituito da aziende familiari” - dati dell’Osservatori o AUB sulle Aziende Familiari Italiane.

- Devono basarsi sui risultati raggiunti (le performance) e non soltanto sulle buoni intenzioni;
- Devono basarsi sull’analisi delle competenze, delle inclinazioni personali e professionali, del fit (dell’adeguatezza) tra tali competenze e le necessità aziendali;
- Dovrebbero essere condotte dai membri più anziani della famiglia, assicurando l’assenza di conflitti di interesse o di valutazioni di parte, anche con l’ausilio di un “attore terzo” (un consulente, un imprenditore amico, un manager non familiare, ecc...).

Senza una cultura che valorizzi la competenza ed il merito si afferma il nepotismo, che porta persone inadatte o incapaci a posizioni di responsabilità, innestando un circolo vizioso con conseguenze negative: a) per i giovani familiari, che prima o poi avranno problemi con gli altri manager, familiari e non, impegnati in azienda; b) per gli altri manager non familiari ed i dipendenti in generale, costretti a riportare gerarchicamente a familiari incapaci e, talvolta, ad agire in loro supplenza; c) per l’azienda nel suo complesso, che sosterrà il rischio di demotivare ed infine di perdere i migliori collaboratori, famigliari e non. La cultura del merito non implica l’esclusione dei giovani familiari incapaci o inadatti dai loro diritti. Implica però che tali giovani, soprattutto nel loro stesso interesse, siano guidati nel prendere coscienza dei propri limiti individuando ruoli loro adatti all’interno o all’esterno dell’azienda. In assenza di giovani con le capacità manageriali adatte, una possibilità concreta, prima di immaginare la vendita dell’azienda, consiste nel verificare la capacità dei giovani ad esercitare solo il ruolo di proprietario consapevole ed informato³.

4. Definire (presto e bene) le regole condivise per il cambiamento

Ogni processo di cambiamento richiede un insieme di condizioni difficilmente schematizzabili. Nel caso di un passaggio generazionale, la trasmissione all’interno della famiglia di una serie di valori (professionalità, cultura del merito, umiltà e rispetto dell’azienda) aumenta certamente le probabilità di buon esito del processo. Ma non basta. La gestione di ogni occasione di cambiamento richiede infatti un lavoro di analisi della struttura e dell’evoluzione attesa della famiglia, della proprietà e dell’azienda. Pur senza pretesa di esaustività, giova ricordare alcuni elementi che possono accompagnare tutti i processi di cambiamento di equilibri all’interno di un’impresa familiare:

- I. Cambiamenti devono essere affrontati con una pianificazione che consenta di valutare per tempo tutte le opzioni, scartando quelle impossibili;
- II. I cambiamenti devono essere governati dando precedenza ad obiettivi di competitività dell’impresa rispetto alla ricerca di equilibri all’interno della famiglia;

III. La ricerca di nuovi equilibri, in particolare a fronte di un passaggio generazionale, richiede:

- Che si considerino congiuntamente le dimensioni di famiglia, proprietà e impresa. A titolo di esempio, la scelta di un leader tra i vari figli o figlie di un fondatore deve tener conto della distribuzione prevista delle quote di proprietà e dello stato delle relazioni personali tra loro;
- Che siano previste strutture giuridiche volte a favorire il costituirsi di una maggioranza, evitando blocchi decisionali e favorendo l'uscita di familiari dissenzienti.

Affinché i processi di cambiamento funzionino, non poche famiglie hanno sottoscritto accordi di famiglia il cui valore non sta tanto nell'opponibilità legale, quanto nell'impegno morale dei sottoscrittori. Il rispetto di tali patti è spesso demandato ad organi costituiti ad hoc (come i Consigli di famiglia), nonché più spesso al Consiglio di Amministrazione, in particolare delle società Holding. La definizione di regole condivise, tuttavia, rischia di non essere sufficiente se non avviene in modo tempestivo: la pianificazione delle fasi e delle modalità del processo di ricambio generazionale è efficace solo e soltanto se avviata per tempo, ossia quando la generazione uscente è nel pieno delle proprie capacità, e con un orizzonte temporale di attività ancora sufficiente lungo. In caso contrario, la condivisione di regole rischia di avvenire in maniera affrettata (o, peggio, di non avvenire), mentre la pianificazione rischia di lasciare spazio alla gestione dell'emergenza e dell'imprevisto.

5. Prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali

Un'altra condizione che facilita un processo di ricambio generazionale consiste nel predisporre per tempo un adeguato profilo patrimoniale delle famiglie collegate. Si tratta di un tema complesso la cui trattazione approfondita deve tenere conto competenze di congiuntamente delle condizioni economiche - reddituali, finanziarie e patrimoniali - delle imprese e delle famiglie, nonché delle norme civili e fiscali. In questa sede ci si limita ad indicare tre regole base che dovrebbero essere rispettate in ogni processo di ricambio generazionale:

- I. Occorre che una parte del patrimonio della famiglia sia sempre disponibile per affrontare gli oneri derivanti da eventi imprevisti, come gli oneri fiscali in casi di morte;
- II. Occorre costituire un patrimonio familiare extra-aziendale (o altri strumenti) che renda possibile la liquidazione dei soci familiari non graditi o che desiderino lasciare l'impresa;
- III. È bene, appena possibile, frazionare il patrimonio tra i familiari, al fine di ridurre in ogni caso gli oneri fiscali derivanti dalla successione, in caso di morte improvvisa di uno di essi.

6. Pianificare l'obiettivo e il processo

Il segreto di molti passaggi generazionali di successo risiede nell'atteggiamento con cui questo viene affrontato, privilegiando una prospettiva "di processo" rispetto ad una rigida visione "per obiettivi". Mentre l'ottica per obiettivi porta a rifiutare tutti gli accadimenti non previsti da un piano originariamente formulato e tempificato, l'ottica di processo consiste nel formulare una visione di uno stato futuro basata sulle informazioni disponibili nel presente e nell'adattare le varie fasi della successione alle nuove conoscenze ed informazioni che si rendono disponibili nel corso del processo. Ciò è tanto più rilevante in un processo, quello del ricambio generazionale, che come detto può durare anche decenni.

7. Coinvolgere "attori terzi"

Nelle storie di molte imprese familiari che sono riuscite a superare uno o più passaggi generazionali è sempre possibile rintracciare la presenza di "attori terzi" – ossia persone o istituzioni terze rispetto alla famiglia proprietaria - che hanno aiutato a superare una fase delicata. Tali attori apportano solitamente tre diversi contributi: i) colmare carenze di conoscenza dell'imprenditore o di coloro che devono prendere decisioni sul passaggio generazionale; ii) scardinare nell'imprenditore la convinzione (come dicevamo, diffusa) che il loro caso sia del tutto particolare, mostrando con esempi concreti come molti altri casi abbiano caratteristiche simili; iii) ridurre l'area delle emozioni, ampliando le valutazioni tecnico-economiche. Per essere efficace, l'attore terzo (soprattutto se un consulente) deve godere di alcune caratteristiche:

- Avere la fiducia di tutte le parti in gioco e, soprattutto, del leader dell'impresa o della famiglia, mostrando competenza tecnica, ma anche trasparenza ed indipendenza di giudizio;
- Stimare e condividere i valori di fondo delle persone coinvolte direttamente nel processo;
- Assumere un comportamento paziente senza mai scoraggiarsi, nella consapevolezza dei tipici rallentamenti, e delle altrettanto improvvise accelerazioni, dei processi di ricambio generazionale;
- Infine, le parti in causa devono essere disponibili ad ascoltare le proposte e le idee dell'attore terzo, mettendo anche in discussione le proprie convinzioni.



NOTE

1. Non a caso, secondo i dati dell'Osservatorio AUB (promosso da AldAF-Unicredit-Bocconi e sostenuto anche da Camera di Commercio di Milano e Borsa Italiana), che dal 2009 monitora le strutture di governance e le performance delle aziende familiari di dimensioni medie e grandi, circa il 56% delle aziende familiari con ricavi superiori a 250 milioni di Euro è controllato da una Holding.

2. Non a caso, sempre secondo i dati dell'Osservatorio AUB, in circa l'80% delle imprese familiari di seconda e terza generazione il ruolo di Presidente è interpretato da un familiare.

3 Le capacità per esercitare il ruolo di proprietario sono in sintesi così riassumibili:

- a) buona predisposizione a conoscere la legislazione vigente;
- b) consapevolezza del ruolo articolato che l'impresa è chiamata a svolgere;
- c) capacità di distinguere i propri legittimi interessi dagli interessi dell'impresa, che avranno la precedenza;
- d) conoscenza dei principi di corretto funzionamento di un istituto complesso come l'impresa;
- e) competenze di valutazione delle persone da coinvolgere nei vertici manageriali;
- f) capacità di lettura ed interpretazione delle informazioni contenute nel bilancio di esercizio.

Fonte: 2017, Assolombarda

<http://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/guida-per-i-passaggi-generazionali>