

13 Marzo 2024

Notizie dal Web n. 325



## Il Passaggio Generazionale: da sfida a opportunità



*"Non vivo per me, ma per la generazione che verrà"*

*Vincent Van Gogh*

Il passaggio generazionale è una tappa cruciale nella vita di un'azienda familiare affinché la stessa non solo "sopravviva" al suo fondatore o alla generazione che la gestisce, ma possa farlo garantendo continuità alla sua crescita e armonia tra tutte le persone coinvolte, spesso legate tra loro non solo da rapporti di natura professionale, ma anche e soprattutto da legami parentali e affettivi.

Anche le multinazionali e i grandi gruppi industriali sono ovviamente soggetti a cambi di vertice, ma essi sono caratterizzati da una pluralità di azionisti e seguono spesso logiche differenti rispetto alle aziende "familiari", che hanno invece una compagine societaria relativamente ridotta e solitamente rappresentata dall'imprenditore e dalla sua famiglia.

All'interno delle aziende familiari vi è spesso la tendenza di intendere l'espressione "passaggio generazionale" in senso stretto, ovvero, esclusivamente nella sua accezione di cambio dei vertici dell'azienda: leader e manager ormai anziani si fanno più o meno da parte e lasciano spazio alle nuove leve della famiglia. In realtà il passaggio generazionale presenta delle complessità maggiori e delle caratteristiche che, se non ben presenti a tutti gli attori coinvolti in questo processo fondamentale, possono destabilizzarne notevolmente l'esecuzione e soprattutto l'esito.

È doveroso, innanzitutto, tenere in considerazione che **il passaggio generazionale è un processo**, e che in quanto tale ha un inizio, degli obiettivi, delle attività e una fine. Inoltre, un altro aspetto sostanziale da non trascurare è che il passaggio generazionale è **inevitabile** in quanto nessun imprenditore è immortale e ognuno prima o poi, per un motivo o per un altro cesserà la sua esistenza. L'inevitabilità del passaggio generazionale fa ben capire una questione essenziale: qualsiasi cosa si decida di fare o non fare, esso avverrà ugualmente. L'"unica" differenza consisterà nel gestirlo o nel non gestirlo. Pertanto per garantire il successo del passaggio generazionale, è necessario che tale percorso sia **attentamente pianificato e gestito**. L'alternativa infatti sarebbe il progressivo calo di performance dell'azienda fino alla sua liquidazione, o alla sua cessione, ma non esiste la possibilità di lasciare che questo passaggio accada da solo e mantenere al contempo perennemente lo stesso status quo precedente.

Una volta che si hanno ben chiari questi aspetti, il primo passo per pianificare questo processo è entrare nel merito delle singole fasi dando loro un nome e dei contenuti.

Come nella pianificazione di un viaggio, innanzitutto è bene chiedersi (e sapere) quale sia la meta. Anche in questo caso c'è la legittima tendenza a considerare il semplice cambio nel ruolo di amministratore delegato come il punto di arrivo di questo percorso, con il figlio o un manager più giovane che assuma la carica e i rispettivi poteri e l'anziano imprenditore che si fa pian piano da parte, oppure con il semplice

trasferimento della nuda proprietà. Questa però non può essere la vera destinazione di un passaggio generazionale completo, in quanto tale passaggio si concretizza interamente esclusivamente quando non solo vi è un nuovo “leader”, ma questi è dotato di **tutti gli strumenti per esercitare la sua leadership** e per prendere le decisioni in azienda, senza subordinazioni di alcun grado. In concreto, se il padre-imprenditore lascia il ruolo di amministratore al figlio, ma continua a partecipare alla vita aziendale, forte del suo carisma e della sua figura riconosciuta da tutto il personale (che tenderà ancora a fare riferimento a lui come al leader da seguire e a cui rendere conto), allora nonostante il cambio di ruolo al vertice, non si può parlare di reale passaggio generazionale.

Questo esempio indica bene quale deve essere la meta di questo viaggio: il passaggio generazionale in azienda si completa definitivamente quando l'imprenditore non occupa più alcun ruolo o carica apicale operativa né detiene più la proprietà.

Il trasferimento di quote può apparire secondario in questo percorso, ma è in realtà un aspetto cruciale, dal momento che, se anche l'imprenditore lasciasse ogni carica ma mantenesse la proprietà dell'azienda, potrebbe sfiduciare il nuovo leader o influenzarne in parte le sue decisioni.

### **Ma quando si deve intraprendere questo percorso?**

Rispondere a questo quesito è forse persino più difficile, dal momento che non esiste un momento ideale e che le variabili possono essere molteplici. L'improvvisa scomparsa di un imprenditore può rendere necessario affrontare di colpo questo passo, che magari fino a quel momento non si stava minimamente prendendo in considerazione. Oppure, di contro, la longevità e l'energia di un fondatore carismatico possono portarlo a ignorare la necessità di intraprendere comunque questo percorso.

Detto che una soluzione universale e perfetta non esiste, l'ideale è comunque conoscerne le diverse fasi e “giocare d'anticipo”. Il “passaggio del testimone” richiede l'individuazione, all'interno delle

nuove generazioni, della figura che potrà assumere in futuro la leadership aziendale. Tale individuazione viene effettuata soprattutto sulla base di “test sul campo” ed esperienza professionale (in azienda e/o fuori). È essenziale considerare anche le **ambizioni delle persone coinvolte**, le attitudini personali e soprattutto la capacità di leadership. Questo percorso richiede tempo, nell’ordine di anni più che di mesi. Ciò significa che la pianificazione di un passaggio generazionale è un progetto di medio-lungo periodo.

Il padre-fondatore, il piccolo imprenditore, ma anche il creatore di un “impero” di famiglia dovrebbero idealmente iniziare ad assumere la visione del passaggio generazionale anche **10 anni prima del previsto momento di cambio di vertice**, per fare in modo che ogni azione funzionale a questo obiettivo possa avere il tempo di essere pianificata, implementata, gestita, verificata e “digerita” dagli stakeholder e dall’azienda che nel frattempo deve sempre andare avanti nella sua operatività e senza interrompere possibilmente la sua crescita.

**Benedetti&Co**, accompagna, da anni, gli imprenditori, i giovani imprenditori e le aziende nel lungo percorso del Passaggio Generazionale, supportando 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 di accedere a competenze specialistiche in ambiti diversi, legale, strategico e di corporate business.

© 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