

La successione in azienda. Solo con una squadra di consulenti si può realizzare bene il passaggio generazionale - Il mercato è ricco ma bisogna muoversi per tempo

Team multidisciplinari per le Dynasty di famiglia

**Cristiano Dell'Oste
Valeria Uva**

Le imprese familiari non sempre lo sanno, ma hanno bisogno di consulenti per programmare la difficile fase del passaggio generazionale. Non solo Agnelli, Caprotti o Benetton: le Dynasty italiane sono innumerevoli; tante quante le decine di migliaia di aziende a carattere familiare (oltre 11 mila solo le big con fatturati oltre i 20 milioni censite dall'Aidaf, l'associazione aziende familiari).

Il tema è urgente, anche per ragioni anagrafiche: un'azienda familiare su due è guidata da un imprenditore con più di 60 anni. E in oltre metà di questi casi il *parò* - che spesso è anche il fondatore - ha già superato i 70 anni.

Per notai, commercialisti e avvocati - ma non solo - è un'occasione d'attività rilevante. Per le aziende è la chance di aumentare le probabilità di successo di una fase ad alto tasso di fallimento. A vincere la sfida sarà chi si muoverà in anticipo, monitorando il proprio parco clienti. «Il professionista deve suonare per primo il campanello d'allarme nella misura in cui gode della fiducia dell'imprenditore - spiega il notaio Carlo Marchetti del Consiglio notarile di Milano e professore di diritto comparato alla Statale - perdere tempo nel passaggio vuol dire perdere il mercato».

Le scelte da compiere

In primo luogo, bisogna studiare la futura *governance*, che dipende anche dall'assetto. Come rileva Marchetti, c'è la formula tradizionale in cui si cede il bastone del comando alla generazione successiva (e in cui "basta" metter d'accordo gli eredi) e quella in cui ci si apre a soggetti esterni, che apportano capitale e quasi sempre pretendono di inserire manager.

Per il consulente è la fase più delicata: «Serve un facilitatore che dall'esterno, raccogliendo fiducia ed empatia dalla famiglia, sappia trovare le soluzioni mantenendo unità di intenti anche se non è facile», commenta Francesco Casoli, presidente Aidaf e subentrato lui stesso alla guida dell'azienda di famiglia (Gruppo Elica). Un po' di psicologia aiuta: «Il professionista deve mediare tra due aspetti: i tecnicismi del diritto e la materia, altrettanto complessa, emotiva e spesso difficilmente decifrabile delle

relazioni umane» spiega Matteo Bonelli, partner dello studio BonelliErede, coordinatore del *focus team* Imprese di famiglia.

Affinata la *governance*, vanno messi a punto gli strumenti, da calibrare anche sotto il profilo fiscale. «Di solito all'imprenditore si prospettano le strade dell'usufrutto o della nuda proprietà», precisa Massimo Giaconia, commercialista, partner e *Head of tax* di Baker&McKenzie. Ma il vero nodo sono le scelte successorie, con i vincoli sulle quote di legittima considerati molto rigidi dagli stessi operatori. Per Marchetti, infatti, «ci sono eccessive protezioni del nucleo familiare, bisognerebbe ammodernare il diritto successorio». Il tutto reso più complicato da famiglie diventate più fluide e dinamiche. Giaconia suggerisce allora di «individuare al più presto ammontari che rispettino l'equità». «Ma - avverte - la legittima si conteg-

gia all'apertura della successione e quindi anche chi si muove per tempo non è mai al riparo da impugnazioni».

Tutti concordano sulla necessità di lavorare in team, mettendo insieme le competenze giuridiche, fiscali e contabili. La *new entry* degli ultimi anni è la specializzazione nel diritto del terzo settore, per assistere gli imprenditori che scelgono di destinare parte del patrimonio a Onlus, fondazioni e a finalità socio-culturali.

Le opzioni dei consulenti

Tra le famiglie, c'è chi sceglie l'esperienza e la rosa di competenze offerte dai grandi studi, specialmente nelle situazioni più complesse, e chi si affida allo storico professionista di fiducia. Ma spesso le due vie sono intrecciate. «Per ogni grande famiglia imprenditoriale c'è ormai un professionista, magari amico di vecchia data, o comunque di fiducia in un grande

I NUMERI

30%

Tasso di successo

Nel passaggio dalla prima alla seconda generazione. In pratica ancora oggi errori nel passaggio generazionale fanno sì che la maggior parte delle aziende è destinata a non sopravvivere, oltre il fondatore. Solo il 4% arriva fino alla quarta generazione

116

Aziende familiari quotate

Secondo l'ultimo osservatorio Aub-Aidaf le aziende familiari pesano per il 66% nel listino della Borsa di Milano. a Quasi nulla è cambiato nell'ultimo decennio (erano il 65% nel 2008)

La cornice culturale

Non solo fisco, focus anche sulla leadership

Alfredo De Massis

In Italia il 93% delle imprese nel settore privato è controllato o gestito da una famiglia. Inoltre, il 43% del leader d'impresa è ultrasessantenne e la generazione di *baby boomer*, che hanno fondato o ereditato il business nella seconda parte del XX secolo, si troverà presto a tramandare l'impresa alla generazione dei *millennial*. Questo spiega perché il passaggio generazionale giochi un ruolo cruciale per il futuro dell'Italia - e più in generale dell'Europa - e il suo sviluppo economico e sociale.

Solo il 30% delle imprese sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione; solo il 12% arriva alla terza e solo il 4% alla quarta. Numeri che evidenziano come questi processi siano spesso problematici e non affrontati adeguatamente. Con un ulteriore elemento critico: in Italia oltre il 90% dei passaggi avviene in maniera non pianificata.

Spesso infatti il tema della successione è un argomento tabù e viene considerato - errore tipico - come un evento e anziché un processo. In realtà la prassi aziendale e le conoscenze scientifiche dimostrano che si tratta di

uniter lungo (anche dai sette ai 10 anni) che richiede la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti, compresi quelli esterni all'impresa. Né aiuta l'evoluzione socio-demografica degli ultimi decenni. L'età media è aumentata - non è raro imbattersi in capi-azienda ultraottantenni - il numero dei figli si è ridotto e il modello di tradizionale di famiglia è entrato in crisi. Ciò comporta una maggiore complessità e un allungamento del periodo di sovrapposizione tra la generazione *senior* e quella successiva, con una riduzione dei potenziali successori e maggiori occasioni di conflitto intergenerazionale.

I fattori di rischio (e come limitarli)

1. Inadeguata gestione delle relazioni con gli stakeholder e inappropriata comunicazione. La prassi aziendale è ricca di casi in cui gli *stakeholder* (clienti chiave, fornitori, banche) durante il passaggio generazionale interrompono le loro relazioni con l'impresa. Al contrario, una comunicazione ben fatta riesce a gestire eventuali risentimenti con familiari e soggetti esterni, permettendo al successore di costruire la legittimazione necessaria a esercitare la *leadership*.

2. Aspettative irrealistiche. Il leader d'azienda italiano vorrebbe come successore il clone di sé stesso. Bisogna invece sforzarsi di capire ed evidenziare le caratteristiche del proprio successore. Da un lato, è importante permettere alle nuove generazioni di guadagnarsi la *leadership* sul campo (decidendo e sbagliando); dall'altro, non va dimenticato che il successore deve essere fortemente motivato. Talvolta può servire l'innesto di manager esterni.

3. Distacco emotivo dall'azienda da parte del top management team. Può capitare che i manager chiave abbandonino l'impresa durante la transizione, ad esempio perché non si fidano delle doti del successore, ponendo a rischio la sopravvivenza stessa dell'impresa. Durante il passaggio è importante creare occasioni di collaborazione tra il successore e i manager.

4. Inefficace gestione dei gap culturali e motivazionali tra il leader e il successore. Occorre tenere conto di questi gap e gestirli al fine di evitare tipici conflitti, come quelli tra la nuova generazione (più aperta alle tecnologie e al cambiamento) e la ge-

nerazione *senior* (tradizionalmente orientata a preservare quanto è stato costruito dal "fondatore").

L'approccio giusto
Tropo spesso ci si focalizza su aspetti di natura tecnica o fiscale, lasciando in secondo piano aspetti più *soft*, di natura manageriale. Al contrario, per attenuare i fattori di rischio è importante, tra l'altro:
● definire principi e linee guida per affrontare la successione, formalizzando i requisiti minimi d'ingresso del futuro leader e comunicarli fin dalle fasi iniziali del processo, sia all'interno che all'esterno;
● investire nella formazione e nello sviluppo del leader attraverso programmi di *coaching* e *mentoring*;
● gestire in modo professionale l'intero processo dedicando tempo ed attenzione come per qualsiasi altro progetto di cambiamento aziendale.

Università di Bolzano - Professore Ordinario di Entrepreneurship & Family Business
Direttore del Centre for Family Business Management

© RIPRODUZIONE RISERVATA

www.quotidianofisco.ilsole24ore.com
La versione integrale dell'articolo