

Le problematiche legate al passaggio generazionale

Documento redatto dal Dott. Gianantonio Dalle Carbonare

Vicenza, 30/11/2016

Un argomento estremamente interessante è quello legato alle problematiche legate al passaggio generazionale nelle aziende famigliari. Il materiale pubblicato al riguardo è notevole. La sua attenta lettura, una recente partecipazione a un convegno nel corso del quale sono stati affrontati i veri problemi, l'esperienza vissuta finora in parecchi casi vengono riassunti in queste riflessioni che penso possano essere di aiuto a chi deve affrontare questo tema.

Le aziende famigliari, il contesto, le caratteristiche, il passaggio generazionale.

Definizione di azienda familiare

Un gruppo di esperti nominati dalla UE ha precisato che l'impresa è familiare quando:

- La maggioranza dei diritti decisionali è nelle mani di una o più persone fisiche che:
 - hanno fondato l'impresa (possono essere tra loro anche non famigliari),
 - di uno o più eredi che hanno acquisito il capitale dell'impresa dal genitore o dai genitori;
- La maggioranza dei diritti decisionali viene esercitata in modo diretto o indiretto dalla famiglia (anche attraverso una holding oppure altri strumenti);
- Almeno un rappresentante della famiglia partecipa ufficialmente alla conduzione e al controllo dell'impresa;
- Non è necessaria che sia presente la famiglia originaria, è sufficiente che chi l'ha acquistata sia una famiglia imprenditoriale.

Piccole, medie ma anche grandi imprese; in questo gruppo rientrano per esempio Ferrero, Luxottica, Fininvest, Mapei, Veronesi, Max Mara, Zambon, Beltrame, Calzedonia etc.

Il contesto in cui operano

Una pubblicazione dell'AUB indica che le aziende famigliari in Italia sono oltre 730.000 e danno luogo a circa l'85% del fatturato di tutte le aziende ivi operanti.

Coprono il 70% dell'occupazione e anche nel periodo 2010-2014 hanno continuato ad assumere.

Le aziende famigliari con più di 20 milioni euro di fatturato sono più di 10.000.

Osservando il periodo 2004-2013 risulta che le aziende famigliari hanno avuto una redditività maggiore rispetto a quelle non famigliari.

L'82% delle aziende famigliari ha un numero di soci inferiore a 4,4.

I caratteri specifici dell'impresa familiare

Nelle imprese familiari italiane, e in particolare in quelle di piccole e medie dimensioni, le conoscenze sono generalmente incentrate nel fondatore e nella sua famiglia.

Per l'imprenditore l'impresa non è mai o quasi mai un investimento, ma bensì la materializzazione delle sue idee e della sua personalità.

Le imprese familiari sono caratterizzate di solito da una notevole flessibilità e nel contempo è molto forte l'orgoglio del nome.

In negativo, purtroppo troppo spesso non è possibile distinguere la proprietà dalla direzione aziendale e questa commistione costituisce una notevole debolezza per questa tipologia di aziende familiari. Inoltre si assiste a un basso turn over del management. Le persone rimangono più a lungo all'interno dell'azienda con i pro e i contro che ciò comporta.

I valori umani sono elementi qualificanti e caratteristici delle imprese familiari, e si esprimono in:

- vita in genere sobria dell'imprenditore;
- dialogo diretto e franco;
- non nascondersi i problemi ed essere obbiettivi nei giudizi.

Altra caratteristica specifica delle imprese familiari è che le stesse non hanno l'obiettivo di dover crescere, che costituisce per contro un imperativo per le imprese di proprietà di fondi o investitori finanziari.

Il loro obiettivo è la sana continuazione.

Poter crescere e non dover crescere.

Le imprese familiari non sono costrette e rendere conto ogni anno dei risultati raggiunti a terzi, possono ragionare in un'ottica di più lungo periodo.

Durare nel tempo.

Le imprese familiari possono essere viste come fonte di nuovi imprenditori (si pensi a tutti i quei casi in cui il genitore ha fatto proseguire un'attività a uno dei figli e la seconda all'altro). In tale caso il genitore ha ritenuto di dare le medesime chances ai figli, dopo averne verificato le rispettive capacità.

Oppure possono costituire un unico contenitore dove tutti i discendenti che lo vorranno potranno rimanere uniti all'interno della famiglia con ruoli differenziati, da semplici azionisti a leader, potendo anche lavorare all'interno del gruppo.

In questa seconda ipotesi necessariamente deve essere stabilita una serie di regole chiare, inequivocabili, rigide, atte a mantenere anche per il futuro il carattere familiare dell'impresa (per esempio clausole di gradimento, diritti di prelazione, modalità di uscita dei soci predeterminando le modalità di calcolo del valore delle quote, forme e tempi di pagamento etc.).

Regole che devono riguardare da un lato la corporate governance dell'impresa e dall'altro la governance della famiglia.

La famiglia e l'impresa

Nelle aziende famigliari interagiscono due sistemi: la famiglia e l'impresa.

La famiglia ha come l'obiettivo il sostentamento e vede come valori i sentimenti, l'unità, la concordia, la tradizione e il risparmio.

L'impresa ha come obiettivo creare valore, che servirà per remunerare chi lavora e l'imprenditore.

Tutti e due i sistemi hanno degli obiettivi e dei principi in comune: la continuità, l'unione, la creazione di valore.

Questi legami hanno risvolti positivi e negativi; possono essere fonte di prosperità oppure di crisi.

Se esiste un clima sereno all'interno della famiglia questo influenza certamente in modo positivo anche l'andamento dell'azienda.

Laddove invece si cerca solo l'equità intesa come tutti hanno i medesimi diritti, indipendentemente dalle qualità e dai meriti, ciò può comportare l'assegnazione di ruoli strategici a persone inadatte ed in ogni caso a malumori più o meno velati che prima o dopo sfoceranno in crisi.

Il legame impresa famiglia condiziona pertanto tutta la vita dell'impresa famigliare.

Le tensioni tra i membri della famiglia e tra le loro vite personali e il lavoro nell'impresa costituiscono una delle cause, se non la principale, dell'alto tasso di mortalità delle imprese a proprietà famigliare.

Normalmente poi nelle imprese di prima generazione la famiglia sopporta con entusiasmo sacrifici personali anche notevoli per il bene primario azienda.

Dalla seconda generazione in poi sempre più si manifestano fastidi o rifiuti nel dover distinguere fra esigenze dell'azienda e interessi della famiglia, arrivando ad anteporre gli interessi personali a quelli dell'azienda.

Tutto ciò porta a una crescente confusione tra interessi e amministrazione dell'azienda e interessi e amministrazione della famiglia.

Ragione in più per cui queste due entità debbano rimanere due realtà separate.

La leadership nelle imprese famigliari secondo AUB

L'osservatorio AUB ci indica che in oltre l'80% dei casi la leadership è assolutamente nelle mani di un membro della famiglia e più precisamente:

- nel 36% dei casi sia il Presidente che l'AU sono famigliari;
- nel 27% dei casi il leader aziendale è un Presidente esecutivo;
- nel 18% dei casi il leader è un AU familiare.

Le imprese del nord est e il passaggio generazionale

Una ricerca effettuata nel novembre del 2012 dalla fondazione nord est evidenzia come i nostri imprenditori, posti di fronte alla tematica del passaggio generazionale, siano orientati fortemente verso la continuità. Il 55,9% degli intervistati dichiara che il mantenimento della proprietà e della gestione è la soluzione migliore.

Tab. 1 - Di Fronte al problema del passaggio generazionale, ovvero di trasmissione dell' eredità dell'impresa a figli o parenti, qual è, a Suo giudizio, la migliore strategia da adottare? (val. % al netto delle non risposte)

	Mantenimento della proprietà e della gestione all'interno della famiglia	Mantenimento della proprietà e ricorso a manager esterni alla famiglia	Mantenimento della gestione a livello familiare e apertura del capitale a soggetti esterni	Ricorso a manager e apertura del capitale a soggetti esterni	Totale
Tutti	55,9	26,1	12,4	5,6	100,0
Classe dim.					
1 - 4	63,3	20,1	15,8	0,8	100,0
5 - 9	66,4	20,4	10,8	2,4	100,0
10 - 19	55,1	29,1	13,4	2,4	100,0
20 - 49	42,4	34,8	8,7	14,1	100,0
50 e +	25,5	37,3	13,7	23,5	100,0
Esperienza					
Non ha affrontato	54,8	24,9	13,7	6,6	100,0
Rimasta Familiare	61,8	25,5	11,3	1,4	100,0
Apertura	26,7	39,9	6,7	26,7	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est - FriulAdria Crédit Agricole (novembre 2012, n. casi 650)

Inoltre, per quelle imprese che hanno già vissuto questa esperienza ben il 46,7% dichiara che al loro interno convivono diverse generazioni di imprenditori oppure (31,5%) che il passaggio è intervenuto senza alcuna programmazione.

Tab. 2 - (Se il passaggio generazionale è già avvenuto). Il passaggio generazionale ... (val. % al netto delle non risposte)

	... è stato pianificato attentamente coinvolgendo tutta l'organizzazione dell'impresa	... è avvenuto automaticamente con l'uscita dell'imprenditore, ma senza nessuna programmazione	... è avvenuto, ma nell'impresa convivono ancora diverse generazioni di imprenditori	Tutti
Tutti	21,80	31,50	46,70	100,00
Classe dim.				
1 - 4	17,80	37,80	44,40	100,00
5 - 9	25,00	30,90	44,10	100,00
10 - 19	17,70	39,20	43,10	100,00
20 - 49	22,50	32,50	45,00	100,00
50 e +	25,90	7,40	66,70	100,00

Fonte: Fondazione Nord Est - FriulAdria Crédit Agricole (novembre 2012, n. casi 278)

Il passaggio generazionale

Il ricambio generazionale è un processo che conduce al passaggio del capitale e, quasi sempre nelle PMI, delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente alla generazione emergente al fine di assicurare continuità all'impresa.

La scelta strategica senz'altro più cruciale per l'imprenditore è costituita dal decidere a chi affidare per il futuro la direzione dell'impresa e sarà suo compito il far comprendere il perché di quella decisione agli altri membri della famiglia.

La sua deve essere una decisione naturale, logica, che giunge al termine di un percorso che può durare anche anni; non deve essere il frutto del desiderio del fondatore, o dell'imprenditore di seconda generazione, di veder semplicemente continuare nel tempo il proprio nome.

Non deve essere condizionata da sentimenti di affetto o empatia.

Se per contro così fosse, varrebbe la pena di non tralasciare o trascurare le altre scelte che probabilmente potrebbero essere le più opportune: la vendita a terzi, la fusione con altre realtà etc.

Nel corso di un convegno tenutosi il 14 giugno 2016 a Milano, che vedeva coinvolte Assolombarda, Bocconi, Aidaf, è stato detto che il 18% delle imprese famigliari nei prossimi cinque anni dovrà dar luogo al passaggio generazionale.

Trattasi di un passaggio estremamente delicato.

I dati dell'Università Bocconi indicano che solo il:

- 30% delle imprese sopravvive al proprio fondatore;
- solo il 13% arriva alla terza generazione.

I fattori di successo per il passaggio generazionale

Se questa è la realtà e queste sono le prospettive statistiche, è ancora più evidente quanto delicato sia questo tema e come debba essere affrontato con estrema cura.

Il passaggio generazionale avrà avuto successo se ci saranno tutti questi elementi:

- la trasmissione del patrimonio di valori che hanno caratterizzato la precedente esperienza imprenditoriale;
- il dialogo franco amichevole e costruttivo fra i famigliari;
- la correttezza nelle decisioni relative alla remunerazione dei vari familiari;
- la successione nella leadership. Nessuna azienda può sopravvivere senza la presenza di un leader.

Relativamente ai valori da trasmettere, l'imprenditore deve avere coscienza che è più importante trasmettere i propri valori che la propria azienda.

Se non riesce a trasmettere i valori, ben difficilmente l'azienda avrà un futuro.

Per valori si intendono i criteri e i parametri sulla base dei quali l'imprenditore ha preso le decisioni importanti, si intendono il know how e le regole da rispettare.

Risulta evidente che chi a settanta anni è ancora assolutamente indispensabile nella sua azienda (e facendo un po' di mente locale non è difficile per ciascuno di noi indicare decine di casi) probabilmente è già da alcuni anni che ha cominciato a distruggere le fondamenta che sono necessarie per il futuro dell'azienda.

Il perché di questa affermazione è legato al tempo necessario per dar luogo a un corretto passaggio generazionale.

L'imprenditore per sua natura fa fatica a lasciare il bastone del comando e ciò per innumerevoli motivi razionali e irrazionali.

Non è difficile trovare esempi di chi ritiene di dover rimanere al comando anche dopo gli ottanta.

Innanzitutto esiste un motivo psicologico o emotivo: è difficile lasciare ciò che si è creato. E' difficile passare da un ruolo iper attivo a un ruolo più limitato, in disparte.

A volte preoccupa la complessità del processo di trasferimento, soprattutto se l'imprenditore non è adeguatamente supportato.

Dopo di che le giustificazioni che l'imprenditore si crea e in cui magari fa finta di credere sono le più svariate:

- il non ritenere che il figlio o i figli siano in grado di guidare autonomamente l'impresa,
- il temere che i figli sviluppino proprie idee diverse da quelle a base finora dell'impresa,
- il ritenere che i clienti e collaboratori siano fidelizzati solo a lui e non all'azienda,
- il sapere che ci sono criticità all'interno della famiglia e il voler così rimandare il problema o meglio non affrontarlo di petto,
- Il temere le lotte di potere che i figli e un domani i nipoti scateneranno.

In realtà se ben si osserva il tutto dipende dalla non volontà o dalla paura di iniziare un percorso, che come si vedrà non è rapidissimo e però costituisce la salvaguardia del futuro dell'impresa.

Il desiderio di essere ancora attivi in età avanzata non deve necessariamente scontrarsi con la consapevolezza che sarebbe giunto il tempo per il cambio generazionale.

Nessuno, a meno che non si sia posta una persona sbagliata al comando, rinuncerà mai alle esperienze e ai contatti del padre assodato che sono e saranno utilissimi all'azienda. Certamente però dal momento del passaggio delle consegne dovrà essere inequivocabilmente chiaro chi comanda, chi prende le decisioni strategiche, chi è il responsabile.

Abbiamo vissuto esempi in cui era chiarissimo che un domani il passaggio generazionale avrebbe creato enormi problemi, stante la diversità esistente fra i figli e le loro problematiche familiari. Ciò non di meno gli imprenditori hanno deciso di non intervenire, lasciando al dopo il problema, immancabilmente esplosivo.

Per contro imprenditori ancora giovani, assolutamente lungimiranti, consapevoli che nessuno dei propri figli sarebbe stato all'altezza del compito, hanno reso per tempo completamente manageriale l'azienda, blindandone la relativa governance e attribuendo ai figli il ruolo di semplici azionisti.

La Repubblica il 27 gennaio 2014 ha riportato questo trafiletto: *"è più facile creare un'impresa che trovare successori tra i figli"*.

Il processo di ricambio generazionale

E' un processo complesso (che non si esaurisce certamente in un semplice atto) che porta con se da un lato minacce e dall'altro opportunità per il futuro dell'azienda, a seconda della scelta che verrà effettuata.

L' improvvisa mancanza dell'imprenditore, la non adeguata preparazione dei famigliari, l'indisponibilità o impossibilità di questi di assumersi responsabilità, insanabili conflitti fra gli eredi, rappresentano alcune delle principali minacce.

Nel contempo il processo del ricambio può rappresentare un'opportunità perché può essere l'occasione per l'imprenditore di ripensare e rianalizzare la strategia; inoltre forze giovani ed entusiaste potranno conferire nuova energia all'azienda.

Quando si affronta il ricambio si deve partire dal presupposto che imprenditori quasi sempre non si nasce ma bensì lo si diventa, con il sacrificio, l'impegno, la dedizione, lo spirito di sacrificio, la passione, la voglia di riuscirci.

Le caratteristiche principali che si ritrovano in un imprenditore sono: la creatività, l'ambizione al successo e la propensione al rischio.

Certamente non si diventa imprenditori semplicemente perché qualcuno ci cede le redini del comando. Necessita una notevole dose di sacrificio.

I problemi ci sono ed è inutile nascondersi. Non sono e non saranno pochi. I conflitti sono naturali; infatti è quasi impossibile ipotizzare un nucleo familiare perfetto.

Ciò comporta che i genitori devono attentamente esaminare le problematiche esistenti e quelle future e che i relativi rischi devono essere fin da subito nel limite del possibile depotenziati.

Nell'interesse dell'azienda, per il bene della famiglia e per il bene dei figli, i genitori devono saper analizzare in modo imparziale le caratteristiche di ciascun figlio:

- la vocazione,
- i talenti e quali competenze e capacità ha ciascuno,
- l'interesse e la disponibilità ad assumersi l'incarico,
- lo spirito di sacrificio,
- le doti di leader;
- un forte senso della famiglia;
- una forte stima reciproca, al di là delle magari forti differenze di personalità e di interpretazione dei problemi dell'impresa;
- l'onestà nel rapporto con gli altri eredi.

Solo analizzando tutti questi fattori chiave i genitori potranno individuare colui o coloro cui affidare la leadership.

Certamente poi nell'assumere la loro decisione non si devono far prendere dall'emotività e tanto meno si devono far percepire favoritismi.

Parimenti non possono nella loro decisione anteporre gli equilibri famigliari all'interesse dell'azienda.

Ogni situazione va analizzata e studiata a se:

- **Impresa con un solo figlio:** è il caso più semplice, a condizione che l'erede dimostri le capacità che sono necessarie. Se non ha le doti, in tal caso o l'azienda viene resa manageriale oppure dovrà essere posta sul mercato. Se il figlio ha le doti imprenditoriali ma non ha le doti di direzione, si può aiutarlo con l'inserimento o la crescita di manager che siano tali da coprire le carenze del figlio;
- **Impresa con due o più figli/e nessuno dei quali interessato all'azienda.** In tal caso o la si rende manageriale e autonoma dall'imprenditore oppure la si deve porre sul mercato;
- **Impresa con due o più figli/e interessati all'azienda:** è il caso più complesso. I genitori hanno il dovere di preservare in primis l'azienda e pertanto affidare il bastone del comando a colui che ritengono sia il leader;
- **Impresa con due o più figli/e, alcuni con notevoli differenza di età (magari minorenni) e per i quali non è possibile esprimere un giudizio circa le relative qualità.** Evidentemente la scelta dovrà essere ricompresa fra i figli e le figlie che già possono essere compiutamente valutati.

Il passaggio generazionale non si riduce a una semplice ripartizione del potere, ma la sua complessità richiede una visione combinata fra impresa e famiglia.

Le 7 regole da rispettare per un buon passaggio generazionale

Sempre nel corso del convegno del 14 giugno 2016 sono state indicate 7 regole che devono essere rispettate al fine di poter dar luogo con successo a un passaggio generazionale.

Queste sono:

- distinguere l'impresa dalla famiglia,
- applicare un sistema di governance moderno,
- valutare la competenza più dell'appartenenza,
- definire regole condivise per il cambiamento,
- pianificare l'obiettivo e il processo,
- prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali,
- coinvolgere attori terzi.

La scelta andrà fatta avendo riguardo in primis al futuro dell'azienda.

Questa ha la necessità di riconoscersi in un leader. In sostanza necessita assoluta chiarezza di compiti e di responsabilità.

Esistono pertanto due piani di intervento:

- aziendale,
- familiare.

Per ambedue i piani di intervento le scelte devono essere chiare e le regole, che vengono fissate, precise.

Il tutto ovviamente considerando l'attuale composizione familiare e i possibili sviluppi. Più semplice è la situazione e più facile sarà la regolamentazione del tutto.

Relativamente all'azienda, una volta individuato il leader, il genitore, per un periodo anche lungo, dovrebbe mantenere la carica di presidente e amministratore delegato dell'impresa, richiedendo all'assemblea di delegare al leader in pectore solo una parte di compiti.

Mano a mano che questi dimostrerà le proprie capacità, le deleghe dovrebbero aumentare così da permettergli un coinvolgimento più ampio.

Ci deve essere un periodo, anche lungo ma a termine, di coabitazione delle due generazioni. A garanzia degli altri membri della famiglia, che possono anche lavorare in azienda (con un compenso correlato al ruolo), alcuni potrebbero partecipare al consiglio di amministrazione; in tal caso però questo possibilmente dovrebbe prevedere la presenza anche di amministratori indipendenti (oppure dar luogo a un consiglio di amministrazione composto dal leader e da due amministratori indipendenti).

Gli amministratori indipendenti dovrebbero essere scelti sulla base delle loro qualità professionali e per l'apporto che possono portare alla crescita di valore dell'azienda; costoro hanno il compito di tutelare gli interessi aziendali (e non certamente il leader) e per conseguenza logica anche la famiglia.

Più è complessa l'organizzazione familiare e maggiore attenzione dovrà essere posta alla corporate governance, così da rendere impossibile la formazione di maggioranze ostili in consiglio, che rappresentino o possano rappresentare interessi diversi dal bene dell'azienda.

Nel contempo analoghe cautele devono essere previste per le assemblee, così da non vanificare ciò che è stato deciso e voluto dall'imprenditore.

Importante è redigere la costituzione familiare, vale a dire un patto scritto che determini in modo chiaro il rapporto all'interno della famiglia e quello fra famiglia e impresa.

In questa costituzione vanno esplicitati i valori, i principi e i processi che guideranno il governo familiare.

Al fine di mantenere unita la famiglia si possono poi adottare diverse soluzioni: per esempio potrebbe essere utile un organismo tipo consiglio di sorveglianza, il cui funzionamento sia regolato da uno statuto volontario, che dovrebbe stabilire i principi e le regole riguardanti il rapporto fra la famiglia e l'impresa.

Trattasi pertanto di un organo di consulenza e di controllo con compiti ben definiti e limitati, che non potrà assolutamente intervenire nella gestione ordinaria dell'azienda.

Utili sono le riunioni familiari periodiche.

Altra cautela da prevedere è la nomina del rappresentante comune per nucleo.

Pensiamo alle complessità che derivano in presenza di famiglie numerose, formate da diversi membri, ciascuno con diversi figli, tutti portatori di partecipazioni. Complessità altrimenti ingestibili.

Relativamente alla tutela dei figli che sono destinati a ricoprire in azienda ruoli marginali, oppure a non partecipare alla vita aziendale, l'imprenditore può far ricorso, se lo ritiene opportuno, a diversi mezzi di "compensazione", alcuni espressamente previsti dal codice civile e legati alle azioni oppure può conguagliare ciò che ritiene essere la quota di spettanza mediante mezzi finanziari.

Il cambiamento di cui sopra e la definizione dei rispettivi ruoli non deve essere imposto dai genitori ma nel limite del possibile dovrebbe essere condiviso, sulla base di regole chiare e

precise, dando assoluta priorità alle esigenze dell'impresa e solo in sub ordine all'equilibrio familiare.

E' evidente che laddove emergano richieste particolari da parte di un erede volte a tutelare la propria posizione più che quella dell'azienda, tali richieste non dovranno essere accolte e allora a maggior ragione la corporate governance dovrà essere rafforzata.

L'unica avvertenza è di non pensare mai che la propria famiglia sia diversa dalle altre, e pertanto non servono cautele particolari. Se queste regole valgono, valgono per tutti.

Circa la preparazione all'imprevisto, considerando che quanto oggi programmato dovrà valere per diversi anni, necessita tenere in considerazione, per esempio, una serie di eventi possibili:

- la successione potrebbe comportare un esborso finanziario rilevante con una conseguente necessità di disponibilità liquide;
- ci potrà essere un erede che vorrà essere liquidato per problemi personali o per il venir meno di un rapporto fiduciario nei confronti degli altri eredi.

A tal fine sarebbe estremamente utile prevedere che parte del patrimonio della famiglia possa essere reso liquido, in ogni momento, così da disporre di quella disponibilità che è necessaria per affrontare il problema, senza porre sotto stress l'azienda stessa.

I 7 errori da evitare

Sempre nel corso del convegno schematicamente sono stati indicati gli errori che non devono essere compiuti quando si intende dare corso a un passaggio generazionale che abbia successo:

- Confondere i ruoli di proprietà, governo, direzione;
- Considerare la successione un obbligo verso il passato e non una grande opportunità per il futuro;
- Considerare la successione come un semplice evento e non come un processo che prevede tutta una serie di fasi;
- Non dar luogo a una adeguata formazione imprenditoriale alla successiva generazione;
- Non creare un confronto costruttivo e continuo fra genitori e figli
- Scegliere in modo sbagliato;
- Considerare che il passaggio generazionale sia l'unica soluzione per la continuità aziendale.

Le fasi del processo

Il processo inizia quando i genitori si rendono conto che dovranno passare il testimone.

Questo sembra essere un dato ovvio, ma non lo è assolutamente.

Le resistenze sono incredibili.

Sono resistenze poste da parte dei genitori (come abbiamo visto sopra) e obiettive difficoltà che incontrano i figli.

Innanzitutto necessita porre i figli nella condizione di conoscere la propria vocazione. Non possiamo pretendere che qualcuno faccia un qualcosa perché noi lo vogliamo.

Certamente lo si può aiutare, supportare, ma deve essere posto nelle condizioni di scoprire autonomamente la propria vocazione.

Se si vuole realmente predisporre per tempo il passaggio generazionale necessita prima di tutto formare gli eredi:

- lasciare che i figli scelgano i corsi superiori che preferiscono perché anche questo costituisce un indizio della volontà inconscia del figlio;
- successivamente dar luogo all'ingresso nell'azienda propria oppure in aziende terze per consentire una formazione sul campo a tutti quelli che hanno la vocazione;
- quindi il lavoro a fianco dei famigliari, fase questa estremamente delicata in quanto deve essere basata su di un dialogo costruttivo (e si sa quanto difficile sia questa fase e quanta umiltà deve avere il figlio e quanta pazienza il padre);
- infine presa graduale del comando.

Se un figlio viene fatto crescere all'interno della famiglia e possiede le necessarie qualità per essere un domani un leader, dopo aver visto i propri genitori lavorare e impegnarsi per il successo, non potrà poi che dare il meglio di se stesso.

La crescita presuppone che i genitori concedano via via spazio e delega, ben consci che verranno commessi degli errori (indispensabili per crescere).

L'insuccesso del passaggio generazionale deriva di solito da una scelta sbagliata del leader oppure dal fatto che l'imprenditore a parole ha dato luogo al passaggio generazionale, nei fatti assolutamente no.

Un vero imprenditore può dire veramente di aver creato un'impresa di successo solo nel momento in cui lui non sarà più indispensabile.

Utile ma non indispensabile.

È chiaro che un'azienda in cui alle spalle c'è una famiglia internamente in disaccordo o che si ritrova con al timone, per motivi dinastici, un erede inadeguato per capacità e per inclinazione a essere un leader, oppure si ritrova con una non decisione assodato che i figli sono stati tutti posti nella medesima condizione, questa azienda è destinata all'insuccesso rapido e certo.

La cultura del merito

Affrontiamo un tema estremamente importante e basilare.

Nelle imprese famigliari c'è la possibilità della continuità solo se nei processi di ricambio e ancora di più all'interno della famiglia viene compreso cos'è il merito e si afferma la cultura del merito.

L'azienda da questo punto di vista è giustamente impietosa: chi merita va avanti, chi non merita può anche essere espulso.

Solo così l'azienda può avere un futuro.
E questo ancor più vale per i propri figli.
Pertanto i più capaci avranno ruoli importanti, i meno capaci ruoli marginali.
Fermo restando che nessuna azienda può vivere senza che sia indicato un leader.

Ovviamente la cultura del merito non prevede che i figli meno capaci siano esclusi, ma semplicemente che siano aiutati a comprendere i loro limiti e pertanto a trovare ruoli oppure le dimensioni adatte alle loro possibilità (tempo fa ho letto in un testo un esempio illuminante: un imprenditore aveva acquisito purtroppo la certezza che uno dei propri figli era inadatto a lavorare nell'azienda. I manager stessi l'avevano definito non idoneo. Lo convocò a casa e sul tavolo pose due cappelli. Uno con il logo dell'azienda e un altro di paglia, che usava normalmente a casa nei momenti di relax. Appena il figlio fu davanti al padre, l'imprenditore si mise il copricapo dell'azienda e disse al figlio: sei licenziato. Subito dopo si mise il cappello della famiglia e disse: figlio mio, ho appena saputo che sei stato licenziato, cosa posso fare per te?).

Assolutamente deleterio è che i genitori si sentano poi in colpa con qualcuno dei famigliari per le ragioni più varie. Questo succede molte volte. Perché un figlio è meno capace, perché ha potuto studiare meno etc.

Con coraggio e pazienza vanno affrontati anche questi problemi.
Coraggio perché non è mai semplice fare delle scelte. Sono scelte a volte dolorose, ma assolutamente indispensabili. Permettono la continuità dell'azienda e il benessere della famiglia. Decisioni non coraggiose creeranno per contro un danno incalcolabile.
Con pazienza perché poi si deve parlare con tutti gli eredi circa la relativa valutazione. E questo è un compito che compete all'imprenditore.
Un concetto deve però guidare tutto il percorso: **il bene e il futuro dell'azienda non possono essere posti in discussione da problemi famigliari o da scelte inadeguate; così facendo si distruggerebbe la propria azienda e nel contempo si distruggerebbe totalmente la famiglia.** Pertanto non sono ipotizzabili compromessi o scelte non coraggiose.

Ovviamente la scelta può non essere definitiva.
Solo nel corso del processo gli eredi vengono valutati nel concreto. Se un figlio o due figli sui quali si riteneva di investire, si rivelano non adeguati al ruolo, ci deve essere il tempo per correre ai ripari sostituendoli con altri oppure per rendere l'azienda totalmente manageriale, o porla sul mercato.

Alberto Falck nel 1999 scrisse ai suoi figli "per quanto riguarda voi l'indicazione più importante che voglio darvi è: fate una scelta di vita. Ognuno di Voi è certamente libero di fare il violinista, il medico o l'antiquario, però, nel caso vi interessi entrare in azienda, la scelta va compiuta con assoluta chiarezza affinché vi possiate preparare adeguatamente. La scelta di vita è condizionante, è quella che decide se sarete forti o deboli. Dentro o fuori."

Cultura del merito significa anche che le remunerazioni necessariamente devono essere collegate all'impiego, alle responsabilità assunte e ai risultati raggiunti. Certamente non possono essere paritarie, non esiste tale possibilità, e peggio ancora non può avvenire che

dipendano da circostanze che nulla hanno a che vedere con il merito: se un figlio è sposato o meno, l'età, il bisogno etc.

Ammesso e non concesso che ciò possa essere accettato nei confronti di un fratello, non lo sarà mai con i nipoti e fra cugini.

Tre analisi preventive prima di dar luogo al passaggio generazionale

L'imprenditore in questa fase assolutamente cruciale dovrebbe farsi assistere da specialisti (notaio, avvocato, commercialista, consulente di direzione), in ogni caso da professionisti che conoscano correttamente e sino in fondo la reale natura di un'impresa familiare, e i tre elementi che la costituiscono:

- l'azienda,
- la famiglia,
- il patrimonio dell'imprenditore.

Questi elementi sono tra loro strettamente collegati e formano un'entità molto complessa. L'assistenza è indispensabile in quanto in tale campo l'esperienza è insostituibile: Infatti ci sono sempre dei fattori comuni in questo processo e l'esperienza può aiutare a evitare errori. Certamente il tutto non si riduce a una semplice formalità, a un semplice atto redatto più o meno bene e l'esperienza acquisita in molteplici situazioni può servire senz'altro di aiuto al fine di evitare la ripetizione di errori già visti; tanto più se si desidera stabilire (come in realtà è assolutamente indispensabile fare) regole che durino nel tempo e che pertanto possano regolamentare in modo duraturo la vita dell'azienda.

Al fine di consentire ad un terzo di fornire un contributo sui possibili interventi attuati o da attuare all'interno delle aziende familiari necessita analizzare tre diversi assetti:

- familiare,
- proprietario,
- aziendale.

In primis se non si conoscono la struttura della famiglia, la storia dei vari componenti, il carattere, le singole aspirazioni, l'abitudine a condividere qualcosa in comune, lo spirito di sacrificio, la capacità di fare squadra, la capacità di delegare, non si dispone di un dato di partenza corretto.

Solo successivamente si potranno formalizzare i rapporti all'interno della famiglia e fra famiglia e impresa.

Necessita poi dar luogo a una mappatura di tutti i beni posseduti dalla famiglia nel suo insieme, distinguendo i singoli diritti già maturati, i beni mobili, immobili, liquidi. Conoscere i flussi finanziari di cui hanno goduto oppure cui si sono dovuti impegnare i vari membri della famiglia.

Circa l'azienda necessita conoscere da un lato la qualità dell'assetto organizzativo per avere la misura della qualità del management ed inoltre avere piena conoscenza dello statuto societario, di eventuali patti parasociali, accordi.

Gli strumenti e le tecniche che possono essere utilizzate nel processo di transizione sono molteplici e vanno valutate e utilizzate caso per caso:

- il trust,
- la creazione della holding,
- la società in accomandita per azioni,
- il family buy out,
- il patto di famiglia.