

Vecchie consuetudini e giovani capitani

È stagione di ricambio generazionale nelle Pmi svizzere e italiane. Ma gli imprenditori uscenti fanno fatica a cedere il timone e talvolta commettono errori fatali. E i successori designati sono schiacciati da un eccessivo gravame di aspettative a cui non corrisponde una adeguata formazione in termini di leadership e managerialità.

La gestione del passaggio generazionale in una Pmi è tanto più agevole ed efficace quanto più tempestiva ed accurata è la sua pianificazione e sistematica e integrata la sua esecuzione. Il passaggio generazionale non è impegnativo solo per l'imprenditore, ma anche per il candidato designato e tutti gli altri membri di famiglia coinvolti; è un passaggio delicato che può costituire una grande opportunità, ma anche una grave minaccia per l'esistenza dell'impresa e per l'armonia dei rapporti familiari. Costruire e dirigere con successo una azienda è ben diverso dall'organizzare con successo la successione a capo della medesima. Pertanto è buona norma che l'imprenditore non scelga da solo il proprio successore, ma si avvalga della assistenza di un professionista esperto di successioni e di sviluppo della leadership (leadership development) del successore designato. A livello patrimoniale e aziendale, proprietà e poteri di gestione devono essere trasferiti tramite chiare regole contrattuali, facendo attenzione anche alla sostenibilità finanziaria, alla fiscalità e alla previdenza delle parti in causa. Dall'altro capo, il successore designato si trova confrontato con l'annoso compito di prendere in mano il timone di un'azienda, dimostrando di essere all'altezza delle responsabilità che ne conseguono e senza tradire le spesso elevate aspettative dinastiche della sua famiglia di appartenenza. Infine un elemento che spesso si rivela il tallone di Achille di questi progetti: una successione senza una adeguata preparazione del successore non può riuscire! La consanguineità, il modello comportamentale e i valori della famiglia non bastano!

Un guazzabuglio di criticità. Diverse sono le complicazioni che si possono riscontrare in una successione, quali ad esempio l'errato riconoscimento delle aspettative e dei valori dell'imprenditore e della famiglia, una situazione matrimoniale o ereditaria complessa e travagliata, l'età e lo stato di salute dell'imprenditore, una eccessiva conflittualità di familiari 'litigiosi' o 'scomodi', la continua presenza dell'imprenditore che non molla la presa, l'errata gestione della comunicazione e dei conflitti, l'eccessiva concessione di compromessi di comodo. Non da ultimo si accastano altri temi spinosi, quali un rapporto morboso tra 'famiglia' e 'impresa', l'assenza di disgiunzione tra l'assetto proprietario e il sistema di governo, la commistione tra il patrimonio personale e il patrimonio aziendale, una corporate governance esistente solo nella mente dell'imprenditore. Oppure gli attori chiave della passata gestione e gli stakeholder potrebbero non riuscire ad inserirsi nel nuovo corso o rivelarsi riluttanti al rinnovamento della formula imprenditoriale, dell'organizzazione, delle nuove regole di gestione. Sul lato del futuro leader, come già detto, il successore designato potrebbe rivelarsi la scelta sbagliata o essere mal formato in termini di leadership, competenze emotive e sociali, capacità manageriali. Non meno fatali si rivelerebbero infine eventuali errori di natura contrattuale, l'eccessiva fiscalità che ne consegue o l'insufficiente previdenza di vecchiaia per il titolare uscente.

Una pletera di soluzioni. Per gestire una complessità così marcata, molteplici sono le soluzioni e gli strumenti impiegabili, quali ad esempio il consiglio e il patto di fami-



Dalmazio Zolesi, managing partner Helvia-Executive Search & Human Capital Solutions, www.helvia.ch

glia, il piano di successione, i patti parasociali, la differenziazione delle azioni per classi, le holding, le fondazioni, i trust, i testamenti e gli accordi ereditari, gli accordi compensativi con gli altri membri della famiglia, ecc. Non meno essenziali sono infine la strategia e il piano di successione prescelto, il coaching e lo sviluppo della leadership del successore designato, il piano di onboarding e transizione alla direzione dell'impresa, la creazione dei necessari spazi vitali al titolare entrante in termini di nuova organizzazione e nuove regole di governance aziendale.

Le strategie di successione. Nel caso di una cessione interna alla famiglia l'accento è posto sulla successione ai figli o ad un parente. La famiglia rimane quindi proprietaria e responsabile della gestione dell'impresa. Le successioni a persone esterne alla cerchia familiare prendono invece in considerazione investitori strategici o finanziari, senza tuttavia escludere la vendita ai dirigenti (management buy-out, Mbo) o ad un nuovo management esterno (management buy-in, Mbi), ecc. Altre possibili soluzioni di successione possono contemplare l'offerta pubblica iniziale (Ipo), la vendita dell'azienda alla concorrenza mediante una fondazione oppure l'apertura dell'azionariato ai terzi. Infine rimane la possibilità di una eventuale liquidazione volontaria. E, prima di terminare, un consiglio benevolo per gli imprenditori uscenti: "Aiutate questi benedetti figlioli a sviluppare i loro potenziali di leadership e managerialità. E dategli spazio, responsabilità, aria! Non ve ne pentirete. Dopo tutto la Riviera è così bella in questa parte dell'anno...".