

“Passare” l’azienda: come trasformare una sfida in opportunità

Pubblicato: Sabato 28 Ottobre 2023



Le imprese familiari sono cruciali per la cultura imprenditoriale del Paese e per il rilancio occupazionale che riguarda tutti. Per inquadrare il tema, leggiamo quanto scrive una delle voci più autorevoli del paese in materia. **Daniela Montemerlo**, docente di Family Business all’Università Bocconi e all’Università dell’Insubria, nel suo volume “Le scelte improrogabili delle imprese familiari”, afferma: «Le imprese familiari hanno dimostrato ovunque di conseguire performance superiori a quelle delle imprese non familiari, anche in anni di crisi, grazie a peculiarità e risorse uniche. In troppi casi, tuttavia, il sistema di governance resta un anello debole, anche in presenza di alta complessità strategica e proprietaria. Ma lo scenario è profondamente cambiato e non ammette più debolezze».

L’esperta mette in luce le scelte cruciali che queste imprese devono affrontare per rafforzare le loro organizzazioni e le idee per superare potenziali errori, tra cui guardare all’approccio di governance come un investimento fruttuoso, coinvolgere attivamente i leader familiari nel rafforzamento dell’organizzazione, assegnare i ruoli apicali in modo meritocratico e far evolvere organizzazione e governance in base alle esigenze dell’azienda, sempre aperti all’innovazione e al cambiamento. Nel contesto complessivo della governance, il tema specifico del passaggio generazionale viene affrontato da **Alessandra Bussi Moratti, Pasquale Dui e Sergio Malizia**, nel loro nuovissimo libro “Insieme verso il futuro: come creare un patto di famiglia duraturo”, con prefazione di Giorgio Del Mare, con un focus sulle dinamiche psicologiche e manageriali che lo caratterizzano. Gli ostacoli da superare sono molteplici e spesso si accavallano. L’attaccamento dell’imprenditore uscente alla sua azienda. Una

gestione più o meno accentrata e la conseguente difficoltà a delegare le responsabilità. Il rischio di sottovalutare gli aspetti legati al ricambio generazionale. La difficoltà a trasferire le competenze e le relazioni, nonché a condividere la visione strategica con la nuova generazione. Infine, spesso, ci sono possibili problemi finanziari, burocratici e normativi. Gli autori sostengono che per garantire continuità e successo in un'impresa familiare, è necessario avere un patto di famiglia strutturato e pianificato, che tenga conto dei profili patrimoniali, del cambiamento e del passaggio generazionale.

Per raggiungere questo obiettivo, è importante coinvolgere professionisti del settore, tra cui avvocati, psicologi, commercialisti, notai e consulenti patrimoniali, esperti in family business, che possono fornire aiuto e supporto nella gestione dei conflitti e nel mantenimento di una sana comunicazione tra i membri della famiglia e dell'azienda. Gli attori principali hanno sfide specifiche da affrontare: • L'imprenditore uscente, che deve essere disposto a cedere il testimone e a fare della successione un vero e proprio progetto di vita; • I successori, che devono dimostrare al vecchio management la loro leadership e professionalità, nonché maturità e responsabilità per assumersi attivamente e consapevolmente il successivo passo; • La famiglia, che deve essere consapevole delle conseguenze dell'azione di passare il testimone e avere una visione di lungo termine del futuro dell'azienda; • I curatori del passaggio, ovvero persone esterne all'azienda, come consulenti, commercialisti o coach, che possono dare un contributo prezioso per la preparazione del processo di successione e facilitarne la gestione. Bussi Moratti e Dui identificano vari errori che possono compromettere il successo del processo di passaggio generazionale, tra i quali: una visione a breve termine del passaggio generazionale; la scarsa comunicazione e condivisione di responsabilità tra i membri della famiglia; la scelta sbagliata del successore; la sottovalutazione degli aspetti emozionali connessi alla cessione dell'azienda di famiglia; la mancata General attenzione alla dimensione patrimoniale, con la conseguente esposizione dell'attività imprenditoriale e della famiglia a possibili rischi finanziari. Il volume fornisce un approccio innovativo (ABM Method) per confezionare un prodotto idoneo e condiviso dalle figure chiave coinvolte nel processo di cambiamento ed esempi di aziende che lo hanno adottato con successo.

Il metodo consente alle diverse figure coinvolte di lavorare insieme in modo più armonioso e coordinato, sfruttando appieno le competenze dei singoli individui per raggiungere risultati migliori e innovativi. La creazione di un patto di famiglia prima del passaggio generazionale rappresenta uno strumento legalmente vincolante per definire in modo chiaro e trasparente le regole di gestione dell'azienda e le modalità di accesso dei nuovi membri della famiglia all'interno dell'organizzazione. Altre idee che vengono raccomandate sono: la creazione di una holding di famiglia che limiti al minimo il rischio di conflitti fra soci e strategie per garantire una governance allargata con regole ben poste per evitare situazioni di blocco; e la creazione di un ecosistema di innovazione per generare idee e progetti con il coinvolgimento dei manager e dei dipendenti, riducendo al momento del lancio di un progetto anche il capitale investito. In sintesi, "Le scelte improrogabili delle imprese familiari" e "Insieme verso il futuro: come creare un patto di famiglia duraturo" sono guide essenziali per tutti coloro che desiderano garantire la continuità e il successo dell'impresa familiare attraverso una governance strutturata, che comprende un passaggio generazionale consapevole e pianificato. «**Le famiglie imprenditoriali eccellenti hanno una capacità unica di aggregazione e di cambiamento**: imparando dagli errori e dalle esperienze altrui e coniugando professionalità, valorizzazione della propria storia, apertura al nuovo e attenzione a tutti gli stakeholder», Daniela Montemerlo.

di Giuseppe Geneletti

