

Imprese alla sfida del passaggio generazionale

È UN NODO ANCORA DA SCIogliere PER TANTE MEDIE AZIENDE. PER QUASI LA METÀ IL CAMBIO DI TIMONE È COMPLICATO DA RESISTENZE PSICOLOGICHE E AFFETTIVE E IL 70% CHIUDE ALL'ARRIVO DI MANAGER ESTERNI

Sibilla Di Palma

Milano

Il passaggio generazionale nelle imprese italiane resta una sfida ancora tutta da vincere. Per cause che spaziano da scarsa lungimiranza a leader troppo anziani che non lasciano spazio a profili più giovani. Secondo l'indagine annuale sulle medie imprese industriali italiane realizzata da Mediobanca e Unioncamere, nell'ultimo ventennio queste ultime hanno aumentato il loro peso sull'economia italiana. Raddoppiando le vendite, mettendo a segno un incremento della forza lavoro di quasi il 30% e dell'export di dieci punti percentuali.

Uno scenario roseo offuscato però da un passaggio generazionale ancora troppo ingessato che mette a rischio la futura sopravvivenza delle medie imprese familiari. Per circa la metà, infatti, questo momento è reso complicato da resistenze psicologico-affettive (46% dei casi) o dalla difficoltà a trovare nel perimetro familiare competenze adeguate. Nel 70% dei casi, inoltre, l'apertura ai manager esterni è modesta o nulla e la chiusura alle competenze esterne penalizza

za la redditività anche di un paio di punti. A complicare il quadro, secondo l'ultimo Osservatorio Aub promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari),

Unicredit e Bocconi (che ha preso in esame tutte le oltre 10mila imprese familiari italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro), è inoltre l'età elevata degli imprenditori: in base allo studio, infatti, circa il 70% delle imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro è a matrice familiare (59% le aziende con fatturato oltre i 50 milioni). Di queste il 25% è guidato da un leader (amministratore delegato o presidente esecutivo) di età superiore ai 70 anni. Un tema, quello del passaggio generazionale, ancora poco sentito: il Consiglio Nazionale del Notariato evidenzia come solo nel 18% delle successioni sia presente un testamento, mentre gli imprenditori che affrontano annualmente il problema della pianificazione del patrimonio familiare rappresentano solo il 2% del totale.

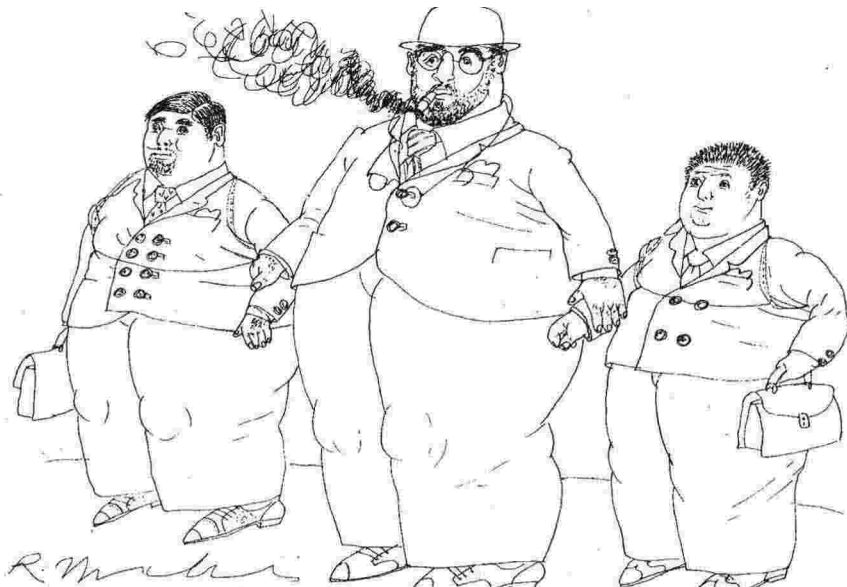
Secondo dati Prometeia Banca d'Italia, solo un terzo delle aziende sopravvive così alla seconda generazione e solo una quota non superiore al 15% supera la terza. Valori destinati a scendere a fronte di un'evoluzione del contesto economico sempre più rapida, in cui le idee vincenti diventano velocemente desuete e fuori mercato. Un tema caldo, dunque, tanto che Asolombarda, insieme a Università Bocconi e Aidaf, hanno deciso di mettere a punto un manuale sulla successione

aziendale in cui si evidenziano sette condizioni per un passaggio generazionale di successo: distinguere l'impresa dalla famiglia, applicare un sistema di governance moderno, premiare le competenze, definire un quadro di regole condivise, prepararsi all'imprevisto, privilegiare una prospettiva di processo, coinvolgere attori terzi.

Del tema si è occupata anche l'Ascri, associazione dedicata alla prevenzione delle crisi d'impresa, che ha elaborato alcune regole base per affrontare in maniera positiva questa fase. Qualche esempio? Non utilizzare il denaro dell'azienda per eventuali liquidazioni ai soci, una regola di prudenza che evita di rendere i bilanci troppo vulnerabili ai cicli economici, che inevitabilmente comportano anche delle fasi di debolezza. Un altro consiglio è di costituire un patto di famiglia, contratto che disciplina gli aspetti successori, in modo da evitare contestazioni alla morte dell'imprenditore.

Senza dimenticare l'importanza di nominare manager capaci: la loro presenza comporterà inevitabilmente dei cambiamenti a livello di governance e potrebbe anche dar vita a gelosie e frizioni con alcuni membri della famiglia coinvolti in azienda, ma può assicurare un valore aggiunto all'impresa. Condizione essenziale per competere nello scenario globale e assicurare all'azienda di restare sul mercato generazione dopo generazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Qui sopra un disegno di **Roberto Micheli**

