

## Le raccomandazioni della Commissione Europea per evitare il rischio che le imprese tendano a scomparire quando si verifica il difficile momento di cambiamento legato alla successione

*Successione d'impresa: evoluzione o involuzione?*

# Il rischio successione

La successione d'impresa, momento di cambiamento per eccellenza nella vita dell'impresa familiare, è complessa e rischiosa non solo in Italia, ma anche in Europa. La Commissione Europea ha recentemente evidenziato l'alto rischio di fallimento dei processi di successione: nel 1994 due imprese su tre scomparivano entro i primi cinque anni dall'avvenuta successione. Anche una recentissima ricerca dell'Università di Padova evidenzia che ancora oggi un'impresa su tre scompare in seguito al passaggio generazionale.

La Commissione Europea ha pertanto ritenuto opportuno emettere una serie di raccomandazioni:

o la necessità che la politica e l'economia prestino grande attenzione, e risorse finanziarie, non solo al tema delle start up, ma anche a quello del di transfer d'impresa, tenuto conto che, a fronte della creazione media di due posti di lavoro in una start up, ben cinque sono quelli (medi) preservati da una successione di successo o la necessità di preparare con molta cura, e con congruo anticipo, tutti i

dettagli del processo di successione, riportando in primo piano gli aspetti soft (psicologici ed emozionali) oggi oscurati da quelli hard tecnico-legali.

Pertanto la Commissione rileva la mancanza di veri e propri specialisti in quest'area.

La Regione Veneto indica che il problema ha anche una dimensione quantitativa a dir poco eclatante.

Infatti, una recente indagine ideata e condotta dall'Atelier StudioCentroVeneto su tutto il territorio ha dimostrato che entro i prossimi 5 anni saranno 117.937 le PMI venete che dovranno affrontare il nodo della successione, il che significa, ragionando a parametri europei, che il rischio socio-economico in gioco è stimabile in circa 400mila collaboratori a rischio di riqualificazione professionale e in oltre 45mila milioni, di cui oltre 17mila di export, di fatturato.

Alcuni elementi contribuiscono a rendere ancora più critico il quadro complessivo: o una percentuale molto bassa di aziende dichiara di aver attivato, o di volerlo fare in un futuro prossimo,

un preciso processo di pianificazione con scadenze ben definite o i tempi lunghi richiesti da una successione, mediamente dai 4 ai 10 anni, con una forte tendenza verso i tempi più lunghi.

### Troppi modelli, nessun modello?

Fino ad oggi il tema della successione è stato oggetto di studi condotti secondo approcci metodologici molto diversi (aziendale, psicologico, sociologico, etc.), che hanno però teso a privilegiare un aspetto specifico a scapito della complessità delle variabili in gioco.

La complessità e la poliedricità del fenomeno richiedono infatti un approccio multidisciplinare e integrato capace di coniugare la dimensione aziendale e gestionale con quelle più squisitamente soft richiamate dalla Commissione Europea. Sono infatti i fattori interni a condizionare in maniera rilevante il risultato del processo successorio, più di quelli esterni. Infatti, la sola risoluzione degli aspetti tecnici (es. societario-fiscale, legale e patrimoniale), per quanto corollario necessario di una buona successione, non è in grado di fornire un quadro soddisfacente per la risoluzione complessiva del problema. Un approccio integrato prende le mosse dall'adeguata considerazione di tutti gli attori in gioco e del loro portato, con l'obiettivo di far prendere consapevolezza a ciascuno delle dinamiche del sistema, della coesistenza di obiettivi differenti e talvolta contrastanti e del relativo potenziale di conflittualità.

Solamente attraverso un simile processo è possibile arrivare alla comprensione del potenziale globale di cambiamento insito in un processo di successione e alla sua progressiva realizzazione. Tra gli approcci integrati è interessante, per linearità, coerenza e reale applicabilità, quello sviluppato da ISTUD: in questo contesto l'azienda familiare viene considerata come il luogo di incontro, di mediazione e di scontro tra tre sottosistemi: famiglia, azienda e proprietà. Ciascun sistema è portatore di valori propri, che si manife-

stano nelle relazioni reciproche: oltretutto, l'appartenenza contemporanea di alcuni individui a più di un sistema crea in essi tensioni psicologiche significative e capaci di scatenare comportamenti talvolta solo apparentemente "irrazionali". Basti pensare alle aspettative e alle pressioni, palesi e occulte, provenienti dai gruppi diversi di stakeholder che gravano su chi è, ad esempio, contemporaneamente gestore e azionista (oltre che membro del gruppo familiare). In questo quadro assume anche la giusta rilevanza il peso "indiretto" del management, se davvero esistente, e dei quadri intermedi che arrivano spesso a creare una vera e propria fronda nei confronti di una nuova gestione, qualunque essa sia, poiché interpretata come un rischio, se non addirittura una minaccia, per posizioni acquisite e consolidate nel corso degli anni.

### Si può avere successo?

La riscoperta dei fattori soft ha portato a identificare alcuni passi per minimizzare la possibilità di insuccesso nel lungo periodo. E' in primo luogo necessario creare una cultura della successione, come fatto istituzionale rivolto sia agli imprenditori, sia a tutti gli specialisti che vi operano. Cultura della successione significa anche introiettare negli attori dell'impresa il suo valore come obbligazione morale vincolante non solo per la prima generazione, ma anche per le successive. Il processo richiede poi un'attenta pianificazione. Uno snodo chiave è il rapporto azienda-famiglia, che si estrinseca in due momenti principali: la creazione degli strumenti familiari più adatti (consiglio di famiglia, patti familiari più o meno espliciti) e la definizione degli ambiti decisionali ad essi spettanti in contrapposizione ai poteri spettanti al consiglio d'amministrazione. Con particolare attenzione va infine considerato il ruolo di manager esterni a supporto del processo, sia come semplici coach di uno o più potenziali successori, sia come facilitatori e coordinatori di tutto il processo. 