

Trend Entro un decennio il 75% delle imprese familiari alle prese con la successione

Aziende Così la staffetta arriva al traguardo senza errori

Le iniziative per favorire il passaggio generazionale evitando i traumi

DI FAUSTA CHIESA

In Italia oltre 4 mila aziende con fatturato superiore ai 50 milioni di euro si troveranno a gestire un cambio di guida entro 5-10 anni. Si tratta del 75% di quelle 6.800 aziende familiari che adesso sono guidate da un imprenditore con oltre 70 anni di età. Il dato è di Gea, società di consulenza di direzione che affianca le imprese dal 1965.

«Molte delle aziende familiari sono nate del Dopoguerra — spiega Gianpaolo Fascina, senior partner di Gea — e presto si troveranno a dover gestire il passaggio di consegne, momento intimo e delicato non soltanto per loro, ma anche per l'economia italiana visto che le imprese familiari ne sono il nocciolo duro, che ha dimostrato di essere più resistente alla crisi rispetto alle imprese gestite a livello manageriale. In questi anni hanno dato prova di maggiore tenuta rispetto alle altre tipologie di aziende e le migliori performance sono misurabili a livello di incremento del fatturato, di redditività e di indebitamento».

Pianificazione

Come gestire al meglio la transizione? «Il passaggio generazionale va pianificato — dice Alberto Salsi, consulente aziendale e ideatore del premio "Di padre in figlio - Il gusto di fare impresa" — perché con la transizione l'azienda o cresce o salta. Non ci sono soluzioni intermedie ed è difficile che in una Pmi il figlio del capostipite o l'erede accetti un amministratore delegato esterno. Si tratta di un lavoro che richiede 3-4 anni, in cui il padre deve superare il pudore di cedere lo scettro al figlio ed esercitare la delega, senza trascurare il fatto di riuscire a trasmettere al suo erede la passione per il lavoro».

Per dare una formazione specifica su questo momento così delicato, Gea ha creato un nuovo corso, «Continuare l'impresa». Continuità, competenza e leadership sono le parole guida del programma ideato per le esigenze dei figli di imprenditori che sono già entrati in azienda da alcuni anni e vogliono rafforzare le competenze al fine di affrontare nuovi livelli di responsabilità, ma anche a quei figli di imprenditori che non hanno in programma un ingresso imme-

diato, ma che vogliono comunque avvicinarsi in prospettiva futura alle problematiche di una gestione di impresa di famiglia.

«Parliamo di continuità e non di successione — precisa Fascina che è responsabile del corso — perché quest'ultima è un momento istantaneo. Se si parlasse di successione il capostipite tenderebbe a rimandare il momento, mentre la continuità deve essere fatta con il

coinvolgimento del padre e con un trasferimento graduale nel tempo, un percorso nel quale i senior travasano valori e comportamenti per farli acquisire alle nuove generazioni».

Il corso prevede soltanto 15 partecipanti, perché ogni situazione è un caso a sé: il passaggio generazionale è come un abito che va su misura. «Fondamentale per la riuscita del passaggio di testimone è il patto o consenso di famiglia perché

non ci sarà più il capostipite e la famiglia che sarà più allargata deve imparare a convivere — spiega Fascina —. Sono i padri a dover affrontare la questione in anticipo. I figli devono essere pazienti, lavorare per prepararsi a diventare un buon re, senza che il re abdichi. Chi si prepara bene avrà le aziende che dureranno».

Executive master

Altro corso tagliato su misura per gli imprenditori delle Pmi e quindi per i figli di imprenditori che saranno coinvolti nella direzione è l'Executive



master Pmi e competitività di Altis, l'Alta scuola impresa e società dell'Università Cattolica, tarato per imprenditori e figli di imprenditori per ottenere le competenze necessarie per gestire i processi di crescita e di innovazione organizzativa e tecnologica, i rapporti con le banche e il passaggio generazionale. Il prossimo corso, che comincerà il 14 marzo, avrà un intero modulo dedicato al passaggio generazionale e sarà caratterizzato da una grande concretezza, confrontando le problematiche emerse in aula con la realtà della propria impresa.

E in caso di uscita di scena improvvisa? «Sono i casi più facili almeno in base alla nostra casistica — dice Salsi — perché in questa situazione il figlio (nella maggior parte dei casi l'erede designato alla guida societaria è maschio) non è oscurato dalla figura del padre e sente maggiormente la responsabilità legata alla continuità aziendale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA