



SUCCESSIONI ECCO QUANDO E COME LASCIARE IL TIMONE AGLI EREDI PRESERVANDO IL BUSINESS AZIENDALE

Passaggio di consegne

Il capostipite salda al timone e i figli, successori designati, che fanno le prime esperienze «in ditta» da giovanissimi, spesso già alle scuole superiori. È la classica modalità di passaggio generazionale delle piccole e medie imprese familiari. Ma sempre più spesso i ragazzi scelgono un percorso universitario che li tiene a lungo lontani. E iniziano a lavorare fuori dal business di famiglia, magari all'estero: un arricchimento che apre però la porta al rischio di sentirsi un pesce fuor d'acqua una volta rientrati nella pmi di provincia fondata dal genitore. D'altronde, non è affatto detto che il predestinato abbia il physique du rôle per prenderne il posto. Il rischio di passi falsi, insomma, è notevole. Con conseguen-

La staffetta padre-figlio ha molti ostacoli. E nel 20-25% dei casi, dopo l'uscita del fondatore l'azienda fallisce

ze che in non pochi casi (il 20-25% nel passaggio dal fondatore originario agli eredi) possono arrivare fino al fallimento. *Il Mondo*, interpellando consulenti e legali che hanno seguito da vicino aziende alla prova del ricambio generazionale, ha individuato alcuni punti chiave da tenere sotto controllo perché la «staffetta» abbia successo.

DIFENDERE IL SAPER FARE

«Il tema della formazione dei successori è fondamentale. Direi addirittura che il passaggio generazionale è un problema educativo più che aziendale», spiega Marina Puricelli, responsabile della piattaforma pmi della Sda Bocconi, coordinatrice del corso *Di padre in figlio* e autrice del saggio



Di proprietà familiare (uscito a febbraio ne *Il meglio del piccolo. L'Italia delle Pmi: un modello originale di sviluppo per il Paese*, a cura di Paolo Preti, edizioni Egea). «Vivendo in università tocco con mano i limiti di molti corsi ai fini di un felice inserimento nell'azienda di famiglia. Possono servire per un arricchimento culturale personale ma senza esperienza sul campo, tecnica e conoscenza del mercato non si va lontano». L'alta finanza o il marketing strategico non bastano insomma per «costruire» un buon piccolo imprenditore della calzatura o dell'arredamento. «L'Italia delle pmi è fatta di saper fare artigianale, che non dobbiamo perdere nel passaggio di generazione in generazione». Tutti all'istituto tecnico e poi in azienda, allora? «Ben venga la laurea, ma non si può non conoscere benissimo anche il proprio prodotto, la tecnologia che c'è dietro, il mercato di riferimento. Sì anche a un corso all'estero, ma attenzione al rischio che dopo aver studiato alla London business school il figlio non apprezzi più il modo di fare impresa tipico della piccola dimensione».

PARTIRE E RITORNARE

Secondo Puricelli, un primo periodo di lavoro lontano dallo sguardo paterno (o materno) è invece opportuno, «a patto che non ci sia urgenza di far entrare il giovane in azienda, che l'esperienza sia seria e sia in un campo attiguo al business familiare». Stefano Siragusa, partner e managing director di Boston consulting group, condivide il consiglio ma ritiene che cambiare settore non sia un problema e che un'esperienza



Marina Puricelli, Stefano Siragusa, Mauro Macchi e Maurizio di Robilant

all'estero, o comunque fuori dal territorio di riferimento, sia preferibile: «Consente di affrancarsi dalla visione del «padre padrone», che troppo spesso, soprattutto se è il fondatore, tende a non delegare e a non far sperimentare ai figli il processo decisionale».

Prima di raccogliere il testimone, l'erede avrà poi bisogno di un periodo di affiancamento da parte di un mentore: un collaboratore interno esperto o un esterno che abbia lavorato fianco a fianco con il padre. «Non va escluso nemmeno il ricorso a un temporary manager che faccia da ponte tra le due generazioni», afferma Mauro Macchi, responsabile Management consulting di Accenture. «In passato questo serviva a sopprimere alla scarsa esperienza del successore, ora invece l'intento deve essere un altro, più strategico: allargare rapidamente il potenziale di crescita dimensionale dell'impresa sfruttando strumenti come le reti, gli aggregatori di filiere, i distretti». A giudizio di Macchi, mettersi in rete è fondamentale per guadagnare competitività e internazionalizzarsi con successo. «E per le pmi il momento del passaggio generazionale è il più adatto per affrontare questo aspetto relazionale aumentando la propria massa critica».

CONDIVIDERE I VALORI

Anche la società di brand advisory e brand design RobilantAssociati sta iniziando ad affiancare le aziende nel momento del passaggio generazionale, continuando però a concentrare l'attenzione su quello che è sempre stato il suo campo d'azione privilegiato: la marca, «in cui», chiarisce Maurizio di Robilant, «si concretizzano i valori intorno ai quali l'impresa è stata fondata. È opportuno costruire il passaggio proprio sulla condivisione di quei valori: in questo modo si creano le condizioni perché le prospettive di sviluppo futuro dell'azienda siano comuni». Fondamentale, poi, continua di Robilant (che negli ultimi cinque anni ha gestito lui stesso l'avvicendamento interno alla sua società, di cui rimane presidente ma affiancato da un direttore operativo), «iniziare a ragionarci già quando il fondatore ha 55-60 anni». Scelta che permette all'amministratore anziano di ritagliarsi «un ruolo di più ampio respiro, magari andando a occuparsi dei risvolti sociali dell'attività d'impresa. Così il ricambio non sarà subito ma agito da primo attore. Grave, invece, quando a 70-80 anni il capostipite continua a non voler mollare». In proposito anche Siragusa consiglia di «definire esattamen-

EPSON

Ecco la stampante salva-tempo

Il personale amministrativo delle piccole imprese trascorre dal 5 al 15% della giornata lavorativa a leggere carte e stampati. Ma ben più tempo (addirittura il 50%) se ne va per recuperarli tra uffici e archivi. Una soluzione semplice e low cost è rappresentata dalle stampanti multifunzione ad alta efficienza, che oltre a copiare e stampare a colori sono in grado per esempio di eseguire lo scan-to-mail e lo scan-to-fax (scansione e successivo inoltramento via posta elettronica o fax), di classificare e archiviare e di

distribuire i documenti in rete e su internet. La serie WorkForce Pro di Epson, per esempio, ha tutte queste caratteristiche e offre prestazioni da laser pur avendo un costo per pagina fino al 50% inferiore e consumi energetici più bassi del 90% (tutti i modelli hanno il marchio Energy star). Inoltre, scegliendo cartucce Epson Durabrite Ultra ad alta capacità l'autonomia arriva a 3.400 pagine al mese e se si utilizza il fronte-retro standard il consumo e i costi legati alla carta si possono ridurre di oltre il 65%.



te la data di uscita, preferibilmente entro 3-5 anni dall'ingresso del figlio in azienda con deleghe ben definite e attribuite in maniera formale. Il fondatore potrà mantenere un ruolo da presidente onorario o esecutivo, o continuare a gestire i contatti commerciali con gli imprenditori suoi coetanei, o dare il proprio contributo tenendo i rapporti con fornitori e rappresentanti locali».

SE L'EREDE DELUDE

L'attaccamento alla poltrona può però dipendere anche dalla consapevolezza che i successori naturali non sono all'altezza. Per Marina Puricelli l'imperativo categorico in questo caso dev'essere «stare dalla parte dell'azienda». Ovvero tutelarla affidando all'erede al massimo un ruolo operativo circoscritto e chiamando invece alla guida un manager esterno. D'accordo di Robilant, che consiglia però di prendere prima in considerazione «i collaboratori che hanno sempre lavorato con l'imprenditore e i cui talenti devono essere riconosciuti e fatti emergere». In seconda battuta si potrà guardare fuori dai confini aziendali. «Cercando però un manager con orizzonte di lungo periodo, simile a quello dell'imprenditore, non uno che punti a cambiare dopo due anni per un posto più remunerativo», raccomanda la docente Sda. Sul punto è di tutt'altro avviso Macchi: «I requisiti fondamentali sono lo spirito di innovazione e la capacità di ragionare in ottica globale. L'orientamento al medio-lungo periodo, invece, non credo paghi in questo momento: i prossimi cinque anni saranno caratterizzati dall'incertezza e dalla volatilità e anche le pmi faranno bene a concentrarsi sul breve».

AFFARI DI FAMIGLIA

Quando poi la famiglia è un clan e i potenziali eredi sono molti, è utile ricorrere a strumenti giuridici ad hoc per definire il passaggio. Si va dai trust alle holding di famiglia, dai fondi patrimoniali ai patti parasociali. «Ho seguito diversi casi in cui, in presenza di forti dissidi, la situazione si è risolta attraverso un'operazione di m&a: un ramo della famiglia ha comprato dall'altro per ricreare un centro decisionale unico», racconta per esempio Pietro Belloni, managing associate della law firm Linklaters. «In altri casi tutti i soci familiari vendono per far posto a un investitore terzo, oppure mantengono solo una partecipazione di natura finanziaria». Nel 2006 è stata poi introdotta anche in Italia la disciplina del patto di famiglia, «contratto con cui l'imprenditore trasferisce la sua azienda a uno o più discendenti», spiega Guido Giommi, titolare dell'omonimo studio legale e tributario. «Lo consiglio quando tra gli eredi c'è accordo: devono infatti partecipare tutti i legittimari. Al patto, che ho utilizzato più volte seguendo l'avvicendamento generazionale in diverse pmi del Nord Italia, si affiancano comunque di solito altri strumenti (patti parasociali, costituzione di una holding). E non mancano i problemi: per esempio non è chiaro come calcolare il valore economico da liquidare ai non assegnatari dell'impresa».

ENERGIA & SERVIZI

In gruppo si risparmia

Energia elettrica più cara del 30% rispetto al resto d'Europa. Prezzi delle materie prime alle stelle. Il tutto in un quadro di consumi interni debolissimi e con all'orizzonte la prospettiva degli effetti di una manovra decisamente debole sul versante del rilancio della produttività. Per resistere, molte pmi italiane si stanno coalizzando con l'obiettivo di ottenere condizioni migliori nell'acquisto di beni e servizi. A promuovere questi gruppi sono spesso le rappresentanze locali di **Confindustria**: quella di Pesaro Urbino ha lanciato per esempio il consorzio Confindustria Energia Adriatica, che garantisce risparmi nell'approvvigionamento di energia da fonti tradizionali e rinnovabili e iniziative simili si ritrovano in tutta Italia, da Firenze a Verona, Trapani e Palermo. Anche la **Cna** promuove poi gli acquisti collettivi, «oggi soprattutto quelli di elettricità, attraverso il ricorso ad aste telematiche a cui partecipano i distributori», spiega Tommaso Campanile,

responsabile del dipartimento Competitività e ambiente della Confederazione. «In questo caso le aziende non si riuniscono in veri e propri gruppi ma si aggregano di volta in volta. E il risparmio sui contratti annuali arriva al 25-27%». Una delle esperienze di maggior successo è però una cooperativa, la bergamasca **Amd group**, nata nel 2010 e già arrivata ad aggregare 1.400 imprese, perlopiù lombarde. «Siamo gli unici a trattare l'acquisto di diversi prodotti e servizi, quelli di volta in volta più richiesti dalle pmi associate: assicurazioni, arredo, pneumatici, servizi bancari», spiegano dalla sede. «Il pacchetto di base (150 euro all'anno) prevede l'analisi e il monitoraggio dell'utenza energetica dell'azienda e dell'abitazione dell'imprenditore e delle posizioni assicurative. Ma in questi giorni stiamo concludendo un accordo con alcuni produttori di carburante e una convenzione per l'assistenza legale».

C.B.

TRADIZIONE O CAMBIAMENTO

I success case in cui tutti gli ostacoli sono stati superati brillantemente non mancano. Qualche erede sceglie però di prendere le redini nel segno della continuità, altri innovano fino a rivoluzionare del tutto prodotti e processi. «La **Sebaste** di Cuneo, un produttore di torroni in cui la figlia Egle Sebaste ha preso il posto del padre, ha introdotto novità di prodotto ma senza abbandonare la tradizione», ricorda per esempio Puricelli. «La **Tecniplast** di Varese, che fa capo alla famiglia Bernardini, con il passaggio generazionale ha invece cambiato pelle: dallo stampaggio di plastica conto terzi alla produzione di gabbie per topi. Il fatturato è salito in 15 anni da dieci a 150-160 milioni di euro e l'azienda ha aperto filiali commerciali e produttive in tutto il mondo».

Chiara Brusini