

# Gestire il cambio di stagione

di [Paolo Zucca](#) | 18 novembre 2014

*Sono circa cinque milioni le aziende alle prese con il passaggio generazionale*

Solo l'8% degli imprenditori italiani pensa di restare al comando della propria azienda dopo i 70 anni e la gran parte degli intervistati (indagine a campione sul Risparmio e le scelte finanziarie degli italiani - Centro Einaudi) conta di ritirarsi a 65 anni o poco più. Sono imprenditori che hanno assunto il comando fra i 30 e i 40 anni e, naturalmente, sperano di poter dare continuità all'impresa con l'impegno dei figli e dei loro stretti familiari. Non è sempre facile.

C'è nell'impresa, oltre a un valore economico da preservare, una componente di passione e di avviamento personale che rischia di andare dispersa in scelte non programmate. La successione generazionale in azienda va preparata per tempo, valutando di volta in volta la necessità di innesto di manager, nuovi soci, suddivisione di ruoli e garanzie per tutti. Fra chi resta in azienda e chi sceglie altri percorsi. La generazione Erasmus non si pone eccessivi vincoli di trasferimento all'estero e l'azienda, soprattutto medio-piccola, mantiene caratteristiche locali. D'altro canto la rilevazione segnala che il maggior numero di figli (18%) impegnati nell'azienda di famiglia riguarda proprio le realtà medie e piccole.

L'assistenza agli imprenditori interessati a gestire correttamente il cambio generazionale è un'area di intervento professionale dei private banker. Che devono poter godere della fiducia dei diversi interlocutori e presentare un piano di ripartizione dei ruoli e dei rendimenti fra chi resta in azienda e chi attende rendimenti dalla quota parte di possesso dell'impresa.

Si calcola che nei prossimi anni circa cinque milioni di imprese italiane saranno impegnate nella preparazione del ricambio al vertice. Sono prevalentemente realtà medie o medio-piccole, le presenze caratteristiche del tessuto economico italiano. Il cambio di scenario avverrà con aziende indebolite dalla crisi, meno patrimonializzate e con necessità di strategie vincenti di medio periodo. Le evidenze degli ultimi anni mostrano performance mediamente migliori dopo il ricambio, con qualche attenzione. I leader giovani sembrano funzionare molto bene nelle aziende più semplici, mentre in quelle più complesse la necessità di una maggiore esperienza sembra non giocare a favore dei giovani. Forse per questo i leader giovani sono presenti in misura maggiore nelle aziende più "piccole" e con una proprietà più concentrata.

Per evitare che il cambio di conduzione blocchi le aziende (nei casi più complessi

l'azienda rischia di non sopravvivere) sono disponibili più strumenti che differiscono soprattutto per la necessità o meno di affidare un ruolo regolatore a soggetti esterni come i trust. Le opzioni a disposizione degli imprenditori, delle famiglie e dei loro consulenti sono più d'una.

Con il patto di famiglia si individuano uno o più discendenti ritenuti adatti a continuare l'attività imprenditoriale. Tocca a loro non solo la gestione ma anche il controllo dell'azienda, ai non coinvolti spetta il corrispettivo dei loro diritti. Il patto di famiglia favorisce la scelta dei candidati e garantisce economicamente gli altri interessati alla successione. Possono essere utili le holding di famiglia che staccano i benefici economici dalla gestione, scorpori di rami d'azienda da assegnare a uno o più discendenti.

Nei casi di maggiori dimensioni e complessità può intervenire il trust, che favorisce il mantenimento dell'unità dell'azienda, garantendo tutti gli aventi diritto, trovando regole e tutele anche nelle posizioni più deboli. Il soggetto esterno diventa un elemento regolatore.

Più che mai in queste occasioni il rapporto di fiducia del consulente, non solo con l'imprenditore ma con l'intera famiglia, è determinante. La diplomazia e l'assenza di coinvolgimenti favoriranno l'attraversamento del passaggio generazionale, senza dispersioni di valore o tensioni fra parenti. Più ancora della tecnicità delle formule societarie a disposizione, conta la qualità degli uomini.