Il passaggio generazionale: l’impresa a conduzione familiare come una seconda “prima casa”

scritto da Valentina Pilotti



> “Vi sono due tipi di aziende: quelle che cambiano e quelle che scompaiono”
> [Philip Kotler]

La maggior parte delle piccole e medie imprese d’Italia si trova da qualche anno a dover affrontare una delle fasi più delicate della vita aziendale, stiamo parlando del passaggio generazionale.

L’argomento è molto complesso vista la diffusione dell’impresa a gestione familiare; questa è una tipologia di azienda che presenta caratteristiche peculiari positive ma anche molto delicate da gestire.

Generalmente, l’impresa a gestione familiare è un’azienda che è stata fondata da un “capo famiglia” dotato di capacità e spirito imprenditoriali e i cui ruoli di rilievo vengono ricoperti dai membri della famiglia del fondatore.

Necessità e problematiche dell’impresa a conduzione familiare

Uno dei possibili problemi che queste imprese si trovano ad affrontare è dato dal fatto che, al giorno d’oggi, la capacità imprenditoriale è, sì, necessaria ma non sufficiente. Il fondatore si ritrova ad avere alle spalle tanta esperienza e tante scelte fatte con fatica ed intelligenza; questo fa si che egli abbia ormai “l’occhio clinico” per alcune difficoltà e che esiti a riporre fiducia in una generazione che, pur essendo a volte teoricamente preparata, pecca in esperienza fatta “sul campo”.

L’impresa a gestione familiare può avere molti punti di forza dovuti anche all’attaccamento alla reputazione e alla qualità del lavoro dell’azienda ma, di contro, richiede molta più attenzione per ottenere una gestione efficace ed efficiente.

Ad esempio, l’imprenditore oltre ad essere sottoposto alle normali pressioni che la gestione tipica di un’azienda già richiede, viene “oppresso” anche dal carico di dover scindere le decisioni imprenditoriali dai condizionamenti che la presenza della famiglia nell’impresa può generare.

Queste difficoltà si amplificano nel momento in cui si affronta la fase del passaggio generazionale dovendo trovare spesso un giusto equilibrio tra conservare la presenza dei membri della famiglia all’interno dell’impresa e affiancare esperti alla gestione della stessa.

Detto questo, è possibile sfruttare il passaggio generazionale come un’occasione di crescita, stando attenti a tutte le fasi che questo richiede: a partire dalla formazione delle generazioni successive, fino al vero e proprio “passaggio di testimone” attraverso un periodo di convivenza tra generazioni.

Ecco perché la fase di passaggio generazionale va affidata a dei professionisti che siano in grado di pianificare ogni passo e di accompagnare l’imprenditore e la sua azienda in questo momento di possibile grande crescita.

Questa fase deve avvenire senza traumi e deve essere supportata dalle giuste analisi, interne ed esterne, giusti processi formativi e corrette impostazioni organizzative.

L’imprenditore ha già molti oneri ed impegni sulle proprie spalle e merita un servizio competente, che lo faccia sentire sicuro e affiancato in tutto ciò che il passaggio generazionale richiede, dall’area giuridica, all’area fiscale a quella strategica e aziendale.

Curare il passaggio generazionale non è un “lusso” che si possono permettere le grandi imprese, ma è un “diritto” che imprenditori di aziende piccole e medie meritano.

Sono necessari diversi accorgimenti quali l’analisi delle potenziali capacità e attitudini, la preparazione e l’affiancamento dei futuri “eredi” e la strutturazione dei giusti supporti giuridici, fiscali e strategici.

Spesso si pensa che un servizio del genere e un’organizzazione così strutturata possano essere “fuori portata”, ma non è così.

Bisogna attivarsi perché si verifichi un passaggio generazionale che possiamo definire “illuminato”, ovvero si deve decidere di affrontare questo percorso volontariamente prima che le necessità costringano a farlo in maniera frettolosa e disordinata.

Solo sfruttando al meglio questa fase, con i giusti professionisti alle spalle, si può garantire la continuità aziendale e un lungo futuro di crescita.