

Passaggio generazionale in azienda: fasi, tipologie, errori

scritto da Valentina Pilotti



Il passaggio generazionale, se visto in senso globale, è da ritenersi un processo piuttosto lungo e articolato che si svolge nell'arco di diversi anni.

L'importanza della gradualità e della completezza di questo periodo così delicato ne determina la maturità dei risultati.

Leggi anche: ["Pensa al futuro del tuo patrimonio"](#)

Le 3 fasi del passaggio generazionale in azienda

Per inquadrare a grandi linee lo sviluppo del passaggio generazionale possiamo dividerlo in **tre macro fasi**: la **formazione e l'ingresso** dei giovani in azienda, la **convivenza** delle diverse generazioni e il vero e proprio **"passaggio del testimone"**.

1. La formazione e l'ingresso dei giovani in azienda

La formazione dei successori è inglobata nella stessa fase dell'ingresso in azienda perché, l'istruzione del "futuro imprenditore" non si conclude nel percorso che precede la vita aziendale (anche se la fase "scolastica" ed empirica al di fuori dell'impresa è condizione

assolutamente necessaria), ma prosegue durante l'inserimento e continua per tutta la vita professionale.

Formare le generazioni "eredi" vuol dire preparare il terreno per un futuro promettente integrando un'istruzione teorica adeguata con quanta più esperienza possibile, anche al di fuori della propria impresa.

In questa fase è importante valutare obiettivamente in primo luogo la presenza di volontà, e poi di predisposizioni, competenze e potenzialità.

Non va dimenticato che gestire un'impresa richiede competenze e caratteristiche particolari che vanno in parte possedute e in parte sviluppate in maniera consapevole.

La presenza di uno o più esperti che accompagnino l'azienda in questo percorso è molto importante per far sì che non si verifichino errori compromettenti per lo sviluppo dell'impresa e della futura struttura organizzativa.

Durante l'inserimento dei giovani in azienda può essere opportuno l'affiancamento di figure esperte e specializzate che indirizzino i "nuovi" entrati verso la giusta strada e nel modo più opportuno di operare.

2. La convivenza delle generazioni

Successivamente, si deve affrontare il periodo di convivenza delle due generazioni all'interno della stessa impresa che nella maggior parte dei casi (soprattutto per i passaggi generazionali pensati, progettati e ben sviluppati) ricopre un arco temporale anche molto lungo.

In questa fase va curata la capacità e la volontà di comunicazione tra le generazioni, che deve essere costantemente presente all'interno dell'azienda.

L'assenza di dialogo può essere (e sarà quasi sicuramente) causa di conflitti e blocchi gestionali/amministrativi.

L'imprenditore "navigato" deve predisporre all'ascolto, all'apertura verso le idee delle nuove generazioni che, a loro volta, devono saper cogliere il sapere che soltanto l'esperienza può donare.

3. Il passaggio del testimone

L'ultima fase che completa questo percorso è il "passaggio del testimone" ed è importante che si verifichi verso chi ha dimostrato (e ha avuto possibilità di dimostrare) di avere le giuste capacità.

Questo passaggio non deve avvenire troppo presto, con il rischio di lasciare l'impresa in mano ad una gestione immatura, ma non deve neanche tartare eccessivamente per la "paura di lasciare". È importante gestire questo punto focale attraverso la comunicazione e la trasmissione di fiducia e di responsabilità.

Un "sentimento" che si potrebbe considerare fattore chiave di questo delicato processo, è la volontà di apertura e ricerca per l'innovazione nel rispetto di una tradizione onorevole e degna di riconoscimento.

Ciò che si dovrebbe valutare per la predisposizione di un corretto passaggio generazionale è quel che si potrebbe definire "una didattica del futuro nostalgica" che unisca il bagaglio teorico e formale a quello esperienziale, a favore di un'innovazione spontanea e naturale.

6 tipi di passaggio generazionale, qual è il tuo?

Possiamo classificare in maniera abbastanza generica le tipologie di passaggio generazionale (d'ora in poi P.G.), al fine di comprendere qual è il caso più simile al proprio e ricercare le giuste modalità e gli strumenti più adatti per supportarlo.

Per definire in maniera chiara le diverse tipologie, serviamoci di una specie di indice progressivo che schematizza le varie casistiche.

1. **Passaggio Generazionale con un solo successore impegnato nella gestione**

- Imprenditore con un solo figlio
- Imprenditore con più figli
 - Solo un figlio ha manifestato interesse
 - Solo uno è adatto ai ruoli di vertice
 - L'imprenditore ritiene opportuno affidare l'azienda ad un solo figlio

2. **Passaggio Generazionale con due o più successori**

- Tutti o alcuni dei figli sono interessati e capaci con ruoli di vertice e frazionamento della gestione
- Tutti o alcuni dei figli sono interessati e capaci con ruoli manageriali ma solo uno è il leader con deleghe esecutive

3. **Passaggio Generazionale con gestione a manager non familiare (proprietà sempre in capo alla famiglia)**

4. **Passaggio Generazionale con riassetto proprietari (eventuale intervento soci non familiari)**

5. **Passaggio Generazionale con vendita dell'azienda**

6. **Passaggio Generazionale inaspettato: gestione dell'imprevisto**

Vediamo ad esempio alcune delle precedenti casistiche (prendiamo in analisi i casi in cui il passaggio generazionale "esce" da un contesto strettamente e unicamente familiare).

Caso n.3 (P.G. con gestione a manager non familiare e proprietà sempre in capo alla famiglia): può avvenire nel caso ci siano successori non adatti alla leadership o non ancora pronti (età).

Sono riscontrabili alcune problematiche quali la capacità di retribuzione del manager esterno e la difficile e ostile propensione alla sostituzione della figura (radicata) del fondatore.

D'altro canto non mancano aspetti positivi: si permette la maturazione della preparazione dei successori, non ne forza la volontà e tiene conto della competenza.

Si possono incontrare, in questo caso, diverse tipologie di proprietà:

- proprietari attivi: informati, consapevoli e capaci a livello strategico;
- proprietari «informati» ma non attivi: capaci di valutare le performance ma non di comprendere le dinamiche di business;
- proprietari passivi: poco informati, poco capaci di valutare (valutare opzione della cessione delle quote).

Caso n.4 (P.G. con riassetto proprietari ed eventuale intervento soci non familiari): Si tratta della determinazione delle dinamiche proprietarie, delle dinamiche

gestionali e della loro separazione.

Tra i punti di forza troviamo la possibilità di evitare divergenze di carattere imprenditoriale e la presenza in azienda di soggetti non interessati.

Tra le criticità possiamo osservare la probabile necessità di risorse finanziarie e regolamentazioni anticipate nello statuto (clausole di prelazione, gradimento, valore delle quote); sono da valutare, in questo caso, operazioni straordinarie come scissione di rami d'azienda e assegnazione differenziata di quote o azioni.

In una casistica del genere potrebbe essere opportuno valutare strumenti e operazioni quali:

1. vendita di azioni tra familiari che hanno ricevuto partecipazioni di uguale entità per successione in favore dei successori interessati;
2. costituzione di una holding;
3. ingresso fondo di private equity;
4. family leveraged buyout;
5. quotazione in borsa.

Caso n.5 (P.G. con vendita dell'azienda), questo caso può rispondere all'esigenza di continuità aziendale date le seguenti ipotesi:

1. assenza di figli;
2. assenza successori adatti sia per ruoli manageriali che proprietari;
3. divergenze di vedute e/o conflitti non sanabili tra familiari.

Alcuni strumenti e operazioni a supporto di tali necessità possono essere:

1. cessione immediata della totalità del capitale ad un fondo di private equity (non quotate) o compratore privato o acquisizione amichevole di compratori interessati;
2. cessione graduale del capitale.

Caso n.6 (P.G. inaspettato: gestione dell'imprevisto), condizione che può presentarsi in caso di

1. improvvisa indisponibilità dell'imprenditore (con annessa e pressante esigenza di transizione al vertice):
 - non è stato individuato nessun successore "designato"
 - è stato individuato il successore ma non è pronto per guidare l'azienda
 - vari figli competono per la successione in assenza di regole chiare.

Risulta necessario il ricordo ad un manager non familiare.

2. in caso di morte improvvisa dell'imprenditore che:
 - ha pianificato per tempo la successione sia dal punto di vista proprietario (ad esempio con strumenti come ad esempio un patto di famiglia) inserire link all'articolo di aprile? sia dal punto di vista manageriale. In questa ipotesi il P.G., anche se improvviso, risulta comunque piuttosto organizzato;
 - non ha pianificato nulla, né dal punto di vista proprietario (non resta allora che seguire le disposizioni di legge) né da quello manageriale. In questa ipotesi è alto il pericolo di presenza di conflitti.

7 Errori da evitare durante il passaggio generazionale

Durante il processo di passaggio generazionale ci si può imbattere in molte difficoltà che, tuttavia, possono essere previste e, se non addirittura evitate, gestite comunque in maniera efficiente e non dannosa.

Queste problematiche sono causate spesso da errori facili da commettere ma difficili da debellare. Vediamo quali “allert” possiamo focalizzare per far sì che il tuo passaggio generazionale sia informato e cauto.

1. **Confondere i ruoli di proprietà con i ruoli di governo e di gestione**

Spesso, soprattutto nelle piccole imprese questi ruoli sono in capo alle stesse persone che non fanno distinzione tra le varie funzioni date da ogni rispettivo ruolo. Questo risulta pericoloso perché conduce a considerare la proprietà come un diritto e non come un dovere e a sottovalutare il fatto che capacità e proprietà non sono automaticamente compresenti.

2. **Considerare successione come obbligo verso il passato dell’azienda e non come opportunità per il futuro**

Genitori che pretendono a tutti i costi che i figli succedano alla gestione aziendale (anche forzandoli loro malgrado) o figli che si sentono in obbligo e accettano di gestire l’azienda nonostante questo progetto non combaci con le loro ambizioni.

3. **Considerare il passaggio generazionale come un evento e non come un processo**

È importante capire come il cambio generazionale sia un processo perché soltanto con questa convinzione si permette il graduale cambio di ruolo degli imprenditori nel corso del tempo. Questo processo può durare anche molti anni e quasi sempre richiede la compresenza prolungata delle diverse generazioni. Solo capendo questo concetto non si correrà il rischio di trovarsi in ritardo strategico e di dover gestire e riordinare ex novo un’organizzazione obsoleta.

4. **Dare per scontata la “capacità imprenditoriale”**

Per gli imprenditori caratterizzati dallo spirito imprenditoriale spesso è ovvio un modus operandi e un comportamento che per altri invece risulta più complesso da comprendere. La “vis imprenditiva” è completa solo se si abbinano alle naturali inclinazioni alla leadership un buon bagaglio esperienziale e precisi percorsi formativi.

5. **Mancanza di dialogo tra le diverse generazioni**

È importante stabilire un sano e costante confronto tra fondatori e successori perché soltanto in questo modo il processo di cambio generazionale può avvenire in maniera completa e matura, evitando scontri dannosi e divergenze incolmabili.

6. **Totale fiducia nei valori come unica soluzione**

Anche se importantissimo, non è sufficiente trasmettere il bagaglio di valori per assicurarsi la continuità dell’azienda. Spesso i valori vanno anche rimodellati in base al contesto culturale, sociale ed economico che fa da cornice all’impresa e a chi la gestisce. Tuttavia è in ogni caso importante non contraddire quell’etica che ha contraddistinto l’azienda fin dal principio. Quindi oltre ai valori servono anche formazione, competenze tecniche ed esperienza per prendere decisioni ponderate e consapevoli tra le varie alternative che la vita imprenditoriale presenta.

7. **Scelta di una “terza parte” errata e inadatta**

La scelta di una terza parte può far sì che il passaggio generazionale vada a buon fine ma, se questa non è quella giusta, risulta altamente dannosa e rischia di compromettere la continuità dell’azienda. La terza parte deve avere determinate caratteristiche come ad esempio la pazienza e la consapevolezza che in azienda sono presenti spesso proprietà e schemi di stampo familiare che non vanno sconvolti.

FOCUS: i 7 punti RILEVANTI per la gestione del passaggio generazionale

1. il passaggio generazionale è un **lungo processo riassumibile** in 3 fasi;
2. I giovani **vanno formati e inseriti**, va gestita la **convivenza** e si deve poi lasciare il testimone;
3. le tipologie di **passaggio generazionale possono essere inquadrate in 6 casistiche**; è importante individuare la propria;
4. ogni caso richiede **strumenti appositi**;
5. **attenzione agli errori**. La proprietà non coincide sempre con ruoli di governo e gestione;
6. il passaggio generazionale **non è un obbligo ma una opportunità** che implica un percorso;
7. il **dialogo** è alla base.