

LA TRANSIZIONE GENERAZIONALE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE *Approccio alla pianificazione della successione*

Il processo di ricambio generazionale può essere definito come quel processo che, mediante il subentro dei successori nelle responsabilità di governo e di direzione dell'impresa, perviene ad un nuovo assetto proprietario, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa stessa. Nelle imprese di carattere familiare, un processo di tale portata si può dire "ben riuscito" solo se garantisce, nel contempo, la continuità dell'impresa ed il mantenimento del controllo nelle mani della famiglia e dei discendenti.

Il tema assume grande rilevanza per diversi ordini di motivi.

Recenti studi hanno evidenziato come, nei prossimi anni, più di un terzo delle imprese europee si troverà a dover affrontare problematiche legate al passaggio generazionale. Poiché il tessuto industriale italiano è caratterizzato dalla permanente e rilevante incidenza delle imprese familiari sul totale delle



imprese attive, e le problematiche da affrontare diventano tanto più complesse al ridursi della dimensione aziendale, ben si comprende come la situazione appaia più preoccupante rispetto al resto d'Europa.

Il processo di transizione generazionale rappresenta una fase particolarmente critica nella gestione dell'impresa familiare e ciò è ampiamente dimostrato dalle stime della Commissione Europea, secondo le quali meno del 50% delle imprese passate alla seconda generazione sopravvive alla prima, e solo il 15% riesce a superare la seconda.

La corretta gestione di questa fase evolutiva rappresenta, senza dubbio, un potente fattore di sviluppo per l'impresa. Tuttavia, poiché esistono concreti rischi di cessazione dell'attività aziendale, risulta evidente la necessità di affrontare il problema in anticipo, ove possibile elaborando un vero e proprio progetto pianificato. La mancanza di un adeguato piano, può, con ogni probabilità, generare la dissoluzione di ciò che il fondatore ha realizzato in anni di dedizione al lavoro.

Nel nostro paese, solo poche grandi aziende hanno concretamente attuato un percorso pianificato di successione aziendale. Per motivi di ordine prevalentemente culturale, le nostre PMI concepiscono spesso la pianificazione del passaggio generazionale come un costo aggiuntivo e non come un valore aggiunto.

L'ottica di gestione è frequentemente ancorata al breve periodo, con conseguente sottovalutazione del problema, e dei corollari che ne derivano: l'attaccamento dell'imprenditore alla gestione dell'impresa da lui creata, la gestione accentratrice, il timore di invecchiare che porta ad un rinvio o perfino alla rimozione totalizzante del problema, ecc.

E' indiscutibile che un progetto di pianificazione della transizione possa essere affrontato con differenti approcci; data la complessità del problema successorio, non esiste un modello esplicativo valido in assoluto. Viceversa, esistono tante visioni parziali, da utilizzare con logica interdisciplinare, variamente combinate tra loro, in funzione delle specifiche problematiche da risolvere.

In definitiva, è importante sottolineare l'importanza di saper gestire il momento della transizione, inteso non solo in termini di garanzia della continuità aziendale, ma soprattutto come sinonimo di cultura orientata allo sviluppo.