



## **Agire riduce l'incertezza – anche nella successione**

**La regolamentazione della successione è un qualcosa di complesso, ma non è un ostacolo insormontabile. Dal punto di vista statistico, le probabilità di gestire bene il processo sono buone: il 70% delle PMI svizzere regolamentano infatti la successione con successo. Le imprenditrici e gli imprenditori che, nell'ambito del processo, sfruttano il loro expertise aziendale in maniera mirata e tempestiva creano le migliori premesse per una cessione riuscita.**

Le imprese familiari di successo non seguono percorsi già battuti. Piuttosto abbinano scenari già sperimentati al nuovo e si accollano dei rischi, sempre alla ricerca di soluzioni migliori e più innovative. Chi vuol mantenere la propria azienda idonea ad affrontare sia il futuro che la successione, la deve rendere indipendente dalla propria persona. La regolamentazione della successione, sia in termini di direzione che di proprietà dell'impresa, è un progetto impegnativo, gravato da rischi e incertezze. Gli imprenditori riducono tale incertezza procedendo passo dopo passo e stando attenti a rimanere sempre in grado di agire.

### **1. Iniziate da voi stessi!**

La raccomandazione più diffusa è quella secondo cui la successione va iniziata per tempo, l'ideale sarebbe già cinque o dieci anni prima del necessario cambio generazionale. Tuttavia, come potete pianificare senza sapere come saranno la vostra azienda e il contesto economico nel lungo periodo? Si troveranno dei soggetti interessati all'acquisto? Una collaboratrice con una carica dirigenziale o un familiare possono trasformarsi in una personalità aziendale? A fronte delle tante mansioni urgenti da sbrigare nella quotidianità dell'azienda e del futuro incerto è facile, ma parimenti scriteriato, rimandare sine die la tematica della successione.

Le imprenditrici e gli imprenditori sanno riconoscere le opportunità imprenditoriali nelle situazioni incerte e complesse e sanno sfruttarle abilmente. Il successo della successione è il risultato di tanti piccoli passi. Pertanto gli imprenditori esperti iniziano dai mezzi a disposizione e si chiedono: "Chi sono?", "Cosa so fare?" e "Chi conosco?". In base alle risposte a tali domande è possibile stabilire quali sono gli obiettivi realistici e che vale la pena perseguire in relazione al cambio generazionale. Ecco un esempio tratto da un'impresa familiare:

#### **1.1 La riunione familiare quale strumento di comunicazione**

Un imprenditore invita la moglie e i quattro figli d'età compresa tra venti e trent'anni una volta all'anno a una riunione familiare in azienda. Scopo di tali riunioni è far conoscere più da vicino l'azienda ai familiari che non vi lavorano. Quali opportunità e quali sfide si trova ad affrontare? Quali successi si sono registrati, dove sussistono potenziali di miglioramento? Al contempo l'imprenditore esprime il proprio desiderio di ritirarsi dalla responsabilità operativa entro dieci anni. In quanto imprenditore e padre avrebbe piacere che uno o più figli assumessero un ruolo attivo in azienda. Rimane ancora completamente aperto come debba svolgersi il cambio generazionale.

Il caso dell'esempio dimostra quanto sia importante mettere in agenda il tema della successione. Non è pensabile e nella maggior parte dei casi nemmeno possibile avere un piano o una soluzione già pronta sin dall'inizio del processo. L'imprenditore lascia che il suo entourage partecipi alla pianificazione della sua vita e così facendo dà alle nuove generazioni



la possibilità di esprimere le proprie opinioni e intenzioni. In questo modo esse riescono a pensare attivamente sul loro possibile ruolo in azienda. Le riunioni familiari contribuiscono a giungere a una valutazione realistica dell'interesse dei figli a rilevare la proprietà e / o ad assumersi la responsabilità gestionale.

Innumerevoli malintesi e conflitti nelle imprese familiari traggono origine da aspettative inesprese e irrealistiche. L'importanza della comunicazione è inestimabile. Quanto più grandi sono l'azienda e la famiglia, quanti più sono i familiari e proprietari coinvolti e interessati dalla successione, tanto più importante è curare la comunicazione all'interno della famiglia e relativa all'impresa. Se la successione è resa tabù è grande il pericolo di dover poi trovare una soluzione sotto il peso di pressioni esterne, sia temporali che finanziarie. Pertanto prendetevi tempo per il confronto con i vostri obiettivi e risorse personali. Esprimete le vostre idee, i vostri mezzi e le vostre motivazioni tempestivamente e dettagliatamente e cercate il dialogo con i partner principali.

## **1.2 Domande sull'approccio**

- Chi sono? Quali sono i miei obiettivi e desideri personali (individuali), familiari e professionali per il futuro?
- Fino a quando e con quale ruolo desidero rimanere attivo nell'impresa? Come intendo impiegare il mio tempo fuori dall'azienda?
- Cosa so fare? Quali sono le mie ipotesi per il futuro?
- Chi conosco? Con chi posso parlare dei miei obiettivi e desideri? Chi dovrei o vorrei coinvolgere in queste discussioni? L'esperienza di quali persone potrebbe essermi utile?

## **2. Impegno possibile - Quale continuità è importante per me?**

Gli imprenditori esperti si concentrano sui fattori direttamente influenzabili: Quali risorse - tempo, danaro, saperi, relazioni - vuole e può impiegare per attuare, passo dopo passo, la successione aziendale? Mettere un'impresa "in forma" per la successione significa investire nella sua vitalità e capacità di sviluppo. Le imprese solide non possono limitarsi a seguire le ricette di successo del passato. Occorre mettere costantemente in discussione con senso critico il proprio modo di intendere la tradizione nell'azienda. Un passato imprenditoriale di successo è, in primo luogo, un impegno verso il futuro e le generazioni successive. Le aziende non possono aver successo al di là delle generazioni se rimangono rigidamente ancorate a una concezione. Imprenditorialità significa cogliere le opportunità di mercato e, al momento decisivo, avere il coraggio di abbandonare quanto già sperimentato e di reinterpretarlo.

### **2.1 Continuità e nuove prospettive - non c'è contraddizione**

I proprietari di una media impresa operante nel settore alimentare si sono accordati per venderla a uno dei partner e clienti più importanti. L'attuale comproprietario e giovane dirigente rimarrà in azienda quale Amministratore delegato. In questo modo sono assicurati sia un proseguimento senza soluzione di continuità dell'impresa che la preservazione dei circa cento posti di lavoro presso la sede esistente. Grazie alla nuova proprietà si potranno unire le forze e contemporaneamente aprire nuove opportunità di crescita per l'azienda in uno scenario economico difficile. Il marchio ben noto è perpetuato.



Il caso dell'esempio illustra chiaramente come la continuità non si limiti al mantenimento della proprietà e del management in famiglia. La continuità comprende tante dimensioni, che possono anche essere reciprocamente conflittuali. Ragionate su quali dimensioni di continuità sono davvero importanti per voi. Cosa siete disposti a investire per preservare la continuità in queste dimensioni? Non pensate in questo senso solamente alla concorrenzialità dell'impresa e agli investimenti in risorse materiali, bensì anche agli investimenti immateriali, come la cura delle relazioni e il dialogo con la famiglia, gli azionisti, i collaboratori, i clienti e i partner.

## **2.2 Quale continuità è importante per me? Cosa sono disposto a investire per il suo bene in termini di tempo, danaro, saperi o relazioni? In quali ambiti sono disposto a scendere a compromessi e a rinunciare all'esistente?**

- Continuità nella proprietà
- Continuità nella direzione
- Continuità dei posti di lavoro
- Continuità della crescita
- Continuità del marchio
- Continuità della cultura aziendale / dei valori

## **3. Sfruttare il caso - gestire l'imprevisto**

Non sempre la successione riesce al primo colpo. Talvolta l'imprenditore e cedente devono fare più di un tentativo. Ma è proprio l'imprevedibile o l'imprevedibile a essere spesso fonte di azioni imprenditoriali. Le imprenditrici e gli imprenditori esperti sanno gestire gli obiettivi in maniera flessibile nonché identificare e cogliere le opportunità in termini di informazioni, eventi e incontri inattesi. Cosa significa ciò ai fini del processo di successione? Gli imprenditori dovrebbero pensare per scenari e tenersi aperti a differenti opzioni per quel che riguarda la successione. Al contempo necessitano di strutture efficienti e affidabili che consentano loro di gestire in maniera flessibile sia i rovesci di fortuna che le opportunità inattese. Vi sono delle chiare regolamentazioni dei sostituti a tutti i livelli, direzione aziendale inclusa? In caso di necessità l'impresa riuscirebbe a cavarsela per qualche settimana o addirittura mesi senza l'imprenditore o l'imprenditrice?

Quanto più i soggetti sono in grado e sono autorizzati a prendere decisioni in maniera indipendente all'interno dell'impresa tanto più questa è ben attrezzata per i casi di incapacità inattesa della persona che la dirige. Inoltre si rende più attraente per i dirigenti che pensano e agiscono da imprenditori. Quest'ultimo punto è molto interessante, in quanto secondo la volontà e i piani di tanti imprenditori in futuro saranno molti di più le succediatrici e i successori provenienti dai quadri dell'azienda.



#### **4. Intessere partnership e reti - Chi ha interesse al mio successo?**

Il successore perfetto o la succeditrice perfetta non esistono. Seguire le orme di un imprenditore significa fare diversamente e, se possibile, meglio del predecessore. Chi si assume la responsabilità dell'azienda non deve semplicemente succedere, bensì deve trovare la disponibilità e il coraggio di andare avanti. Le imprenditrici e gli imprenditori esperti lo sanno. Non cercano un sosia, bensì persone disposte ad apportare i loro mezzi e le loro idee nel progetto di successione, che è sempre gravato da incertezze. Con tali partner concordate il futuro, passo dopo passo. In tal senso siate consapevoli e aperti al fatto che con i successori possono cambiare le dotazioni di mezzi, la rotta o addirittura l'oggetto dell'impresa. Chi si mette in viaggio per l'India potrebbe ritrovarsi in America.

Pensate a quali partner potenziali potrebbero avere interesse a una regolamentazione della successione di successo. Chi potrebbe eventualmente essere disposto a impegnarsi finanziariamente e / o operativamente oppure costituire un contatto interessante? Attualmente più di metà delle succeditrici e dei successori sono reclutati fuori dalle fila della famiglia. Nel cinquanta per cento delle vendite a persone esterne alla famiglia e all'azienda sussiste, già prima della cessione, un rapporto commerciale e di amicizia tra le parti. Il contatto tra cedente e acquirente si realizza più frequentemente mediante amici e conoscenti che non tramite intermediari di aziende. Pertanto imprenditrici e imprenditori fanno bene a curare e ad ampliare in maniera mirata le loro reti di relazioni. Ciò può infatti ripagarsi in molti modi.

#### **5. Conclusione: agire riduce l'incertezza**

La regolamentazione della propria successione è un compito complesso e inusuale. Tuttavia, per la sua soluzione, imprenditori e imprenditrici possono far ricorso a routine imprenditoriali rodute. In definitiva sono abituati a prendere decisioni in condizioni incerte. Quanto prima si pongono il problema della propria successione, tanto maggiore è il campo d'azione rimanente. Una premessa essenziale è avere le idee chiare in relazione ai propri obiettivi e ai mezzi disponibili. Quale continuità intendete assicurarvi e cosa siete disposti a investire per ottenerla? Per poter reagire in maniera flessibile a eventi e cambiamenti imprevisti è importante immaginare diversi scenari. Le imprenditrici e gli imprenditori parlano dei loro piani per la successione. In tal modo sono schietti rispetto ai partner che intendono impegnarsi attivamente nella successione, anche se ciò è destinato a cambiare l'impresa familiare.