

Idee di valore – la newsletter di ACB Valutazioni – n. 29 – Giugno 2025

I rischi del passaggio generazionale

Fra gli esperti di aziende familiari è nota la regola 30:15, ossia solo il 30% delle aziende familiari arriva alla seconda generazione e solo il 15% alla terza generazione. La regola è nota anche come Sindrome dei Buddenbrook dal famoso libro di Thomas Mann che racconta la saga della ricca famiglia di mercanti di Lubeca dall'ascesa al declino nel giro di tre generazioni e che potremmo italianizzare ribattezzandola la Sindrome dei Florio, la più ricca famiglia mercantile italiana fra il XIX ed il XX secolo – definita i «i Rothschild del Sud» per il loro impero nel tonno in scatola, nei tram, nel vino e nei cantieri navali. Anche in questo caso come per i Buddenbrook, la terza generazione di (non) imprenditori ha portato al declino irreversibile l'impero economico familiare.

Non sono aneddoti, ma segni dei rischi cui sono esposte le aziende familiari e che bisogna avere ben presenti.

Le strategie di mitigazione dei rischi

Le strategie di mitigazione dei rischi generalmente insistono su tre principali linee di intervento:

1. Definizione di un piano di successione formale, con percorsi di formazione e *assessment* per i potenziali successori.
2. Adozione di *policy* di gestione della *performance* e di promozioni basate su criteri oggettivi.
3. Implementazione di patti di famiglia e di codici di comportamento per i soci familiari.

Nella nostra esperienza, tuttavia, questi interventi sono inefficaci se non si interviene a monte, ponendo le basi perché gli interventi siano condivisi. L'insuccesso del passaggio generazionale trova come principale causa la contrapposizione fra chi concepisce l'azienda come un bene patrimoniale da custodire e chi contrasta questa visione statica e concepisce l'azienda come un'organizzazione da nutrire, curare, sostenere, sviluppare. Essere un fedele custode del patrimonio aziendale in un mondo che cambia è un difetto, non un pregio. Non è un caso che la successione imprenditoriale presenti maggiori rischi proprio nei settori più dinamici, dove la concezione statica dell'azienda intesa come bene patrimoniale non può funzionare. La casa automobilistica Lancia, fondata da Vincenzo Lancia nel 1906, conobbe grande innovazione tecnica sotto il fondatore e il figlio Gianni. Dopo la morte di Gianni Lancia (1955), tuttavia, la famiglia non fu in grado di affrontare le sfide di un'industria automobilistica in rapida evoluzione. La successione familiare, custode della produzione di modelli di pregio ma incapace di innovazione, portò l'azienda al dissesto. Finì, dopo molte traversie, per essere comprata da Fiat al prezzo simbolico di 1 lira per azione.

Non ci può essere passaggio generazionale o piano successorio in assenza di un'analisi condivisa su cosa significhi, in concreto nella specifica realtà aziendale, preservare e sviluppare il valore dell'azienda. Non ci può essere accordo se non si condividono i valori in gioco, le sfide e le opportunità. Nella nostra esperienza il modo migliore per creare questa condivisione consiste nel disporre di una valutazione autorevole ed indipendente dell'azienda in grado di rappresentarne il posizionamento competitivo, i rischi e le prospettive. Grazie ad una valutazione indipendente ed autorevole, si riportano tutti i familiari ad un confronto su valori realistici e non ad astratte misure iperboliche. Il valore che conta è il valore in atto, non il valore potenziale (che oggi sembra esserci e domani non c'è).

Un acid test dei rischi di successione

Abbiamo provato ad elencare i dieci rischi più rilevanti che riguardano l'azienda familiare, ai fini di un *acid test*. Se ci si riconosce in almeno 5 di questi rischi, di sicuro c'è un problema di successione familiare.

Categoria di rischio	Descrizione	Conseguenze potenziali
1. Conflitti familiari	Rivalità tra membri (fratelli, cugini, generazioni) su potere, patrimonio e visione strategica.	Paralisi decisionale, scissioni, perdita di coesione e focus.
2. Successione inadeguata	Assenza di piano di successione formale o trasmissione di leadership a persone non preparate.	Interruzione della continuità, calo di performance, fughe di talenti.
3. Governance debole	Mancanza di organi indipendenti (CdA esterno), processi decisionali "tutto in famiglia" senza controllo esterno.	Rischio di decisioni miopi, nepotismo, difficoltà ad attrarre capitali esterni.
4. Eccessiva avversione al rischio	Propensione a conservare cassa e limitare indebitamento fino a ostacolare investimenti e innovazione.	Perdita di competitività, ritardo tecnologico, stagnazione.
5. Dipendenza da singoli individui	Centralità di pochi esponenti chiave (fondatore, CEO familiare) senza adeguata leadership di backup.	Rischio operativo in caso di malattia, exit, o demotivazione di quelle persone.
6. Capitalizzazione insufficiente	Politica di dividendi elevati per soddisfare esigenze familiari piuttosto che reinvestire utili nell'impresa.	Scarso sviluppo, difficoltà di crescita, debolezza patrimoniale.
7. Nepotismo e promozioni non meritocratiche	Inserimento in ruoli chiave di familiari non competenti.	Calo di efficienza, demotivazione dei professionisti esterni, turnover elevato.
8. Resistenza al cambiamento	Cultura aziendale tradizionalista che ostacola l'adozione di nuove tecnologie, processi o modelli di business.	Obsolescenza operativa, perdita di quote di mercato.
9. Concentrazione del rischio di mercato	Portfolio prodotti/servizi poco diversificato, spesso legato all'attività "storica" della famiglia.	Vulnerabilità a shock settoriali o ciclicità specifiche.
10. Compliance e successione patrimoniale	Procedure legali e fiscali complesse nella trasmissione di quote tra generazioni: contenziosi, imposte elevate, blocchi patrimoniali.	Costi legali, riduzione del capitale disponibile, contenziosi lunghi.

ACB

Valutazioni

Conclusioni

La “Sindrome di Buddenbrook” è un monito. Senza regole e senza un forte senso di identità condivisa intorno ai veri valori in gioco, il passaggio generazionale rischia di depauperare l’azienda e la famiglia. Occorre una visione ed un sistema di governo appropriato a quella visione. Quando non è possibile, occorre prendere atto che è tempo di vendere (prima che sia troppo tardi).

ACB Valutazioni

Chi siamo

ACB Valutazioni è una società che unisce le competenze del Prof. Mauro Bini con quelle proprie dei titolari di 12 studi professionali di commercialisti di grande rilevanza a livello nazionale tutti con più di 30 anni di esperienza (veterani), dedicata alle valutazioni ed alle attività complementari alle valutazioni (riorganizzazioni societarie e ristrutturazioni fiscali, due diligence, attestazioni di piani, ecc.). La missione di ACB Valutazioni consiste nel colmare un vuoto di offerta nel nostro paese nelle valutazioni di alta qualità da parte di soggetti indipendenti, coniugando fra loro tre elementi qualificanti: le competenze *best in class* nel campo delle valutazioni, anni di esperienza di professionisti qualificati nella soluzione di problemi societari complessi e l’energia imprenditoriale di una struttura societaria.

Come lavoriamo

ACB Valutazioni assiste le aziende in tutti i percorsi di crescita esterna, di razionalizzazione della compagine azionaria, di cambio di governance, di vendita, di aumenti di capitale con rinuncia al diritto di opzione. Partiamo dall’analisi fondamentale dell’azienda, individuiamo i percorsi in grado di valorizzarla al meglio in relazione agli scopi del management e forniamo assistenza qualificata in tutte le fasi dei processi di acquisto, di vendita, di ricapitalizzazione.

La nostra peculiarità è che utilizziamo solo professionisti senior, perché crediamo che, quando la posta in gioco è alta, non ci sia nulla di più pericoloso del non avvalersi di un team altamente esperto!

MODULO DI ISCRIZIONE ALLA NEWSLETTER

Per ricevere direttamente la newsletter mensile “Idee di Valore” e altre informazioni riguardanti il mondo delle valutazioni potete registrarvi al seguente link

<https://mailchi.mp/acb-valutazioni/iscriviti>