

Idee di valore – la newsletter di ACB Valutazioni – n. 8 – Luglio 2023

Passaggio generazionale

Parte I: l'armonia familiare

La successione generazionale nelle imprese familiari rappresenta una discontinuità, fonte di rischi specifici rilevanti. Il rischio maggiore riguarda normalmente il passaggio dall'imprenditore fondatore alla seconda generazione (i figli del fondatore). In media solo il 30% delle imprese familiari sopravvive alla seconda generazione. Il rimanente 70% viene ceduto, diviso, conferito in gruppi di maggiori dimensioni. Esaurita la spinta inerziale ereditata dalla guida dell'imprenditore fondatore, nella maggior parte dei casi l'impresa perde in capacità competitiva a seguito di molte diverse ragioni, la più frequente delle quali è rappresentata da dissidi interni fra i potenziali successori alla guida dell'impresa e gli altri familiari manager o semplici proprietari. Il declino dell'impresa non si manifesta mai nel breve termine, quanto piuttosto nelle performance di lungo termine. Paradossalmente il declino è più frequente nelle imprese che prima del passaggio generazionale sono imprese di successo (*winning firm*), semplicemente perché le capacità richieste per massimizzare i risultati dell'impresa a breve termine, non sono le stesse necessarie a rinnovare le fonti di vantaggio competitivo di lungo termine ed a mantenere le buone performance dell'impresa oltre il passaggio generazionale.

Famiglia, impresa e proprietà

Nell'impresa familiare si sovrappongono tre entità distinte, ciascuna con una propria identità:

- la famiglia;
- l'impresa;
- la proprietà;

nelle quali ciascun membro della famiglia svolge un ruolo diverso, con aspettative, prospettive e responsabilità diverse. Ciò genera la contrapposizione fra famiglia e *business* e nell'ambito del business fra i diversi manager familiari e favorisce la generazione di "steccati" sia nelle relazioni familiari sia dentro all'impresa.

Le imprese familiari sono entità insolitamente complesse perché, oltre alla famiglia ed all'impresa, assume particolare rilievo anche l'interazione fra i singoli membri della famiglia che, rivestendo ruoli manageriali, possono alternativamente operare sinergicamente fra loro in vista di un obiettivo comune o isolatamente (addirittura in contrasto fra loro).

La dimensione "familiare" dell'impresa è riconducibile ad attributi, ciascuno dei quali può essere fonte o di grandi benefici o di significativi svantaggi, in relazione alla presenza o meno di armonia fra i membri della famiglia. Si tratta di potenziali latenti positivi (vantaggi) e negativi (svantaggi). La tabella che segue ne descrive i principali.

SVANTAGGI	ATTRIBUTI	VANTAGGI
<i>Mancanza di obiettività</i>	<== Ruoli simultanei ==>	<i>Velocità di decisione</i>
<i>Risentimento verso familiari</i>	<== Identità condivisa ==>	<i>Lealtà alla famiglia</i>
<i>Ciascun familiare evidenzia le debolezze degli altri</i>	<== Storia di vita comune ==>	<i>Ciascun familiare è consapevole dei punti di forza degli altri</i>
<i>Mancanza di obiettività nella comunicazione /risentimento ed ostilità</i>	<== Coinvolgimento emotivo ==>	<i>Espressione di sentimenti positivi e promozione di fiducia</i>
<i>Eccesso di controllo reciproco e reazioni sensibili che favoriscono i conflitti</i>	<== Mutua consapevolezza e privacy ==>	<i>Favorita la condivisione di scelte di business nell'interesse della proprietà e della famiglia</i>
<i>Rivalità fra membri della famiglia</i>	<== Riconducibilità del governo dell'impresa alla famiglia ==>	<i>Simbolo che sviluppa un senso di appartenenza</i>

Per questa ragione il successo del passaggio generazionale presuppone sempre armonia fra familiari e fra familiari manager. Solo così si può ottenere un'azione di governo condivisa.

L'armonia del gruppo di comando

L'armonia nel gruppo di comando presuppone la condivisione da parte dei familiari manager di alcuni valori/obiettivi comuni:

- la valorizzazione delle competenze di cui l'impresa familiare è portatrice;
- la valorizzazione del capitale umano di cui l'impresa dispone;
- la realizzazione di un clima di fiducia tra i membri della famiglia;
- la consapevolezza dell'importanza del confronto fra punti di vista diversi e che, in assenza di un sistema di governance adeguato, le tensioni si possano trasformare in conflitti;
- l'attitudine e la volontà di bilanciare le attese della famiglia con le prospettive del business;
- l'impegno a coltivare il senso di appartenenza ad un gruppo coeso;
- la capacità di assumere scelte tempestive in relazione all'esigenza di anticipare l'evoluzione del mercato grazie agli sviluppi della tecnologia;
- la disponibilità ad un continuo mutuo aggiustamento dei ruoli di ciascuno in relazione alle competenze necessarie ad affrontare rischi ed opportunità offerti dall'ambiente competitivo.

L'armonia favorisce l'affermazione di condizioni favorevoli al successo dell'impresa sia sul fronte strategico sia sul fronte organizzativo in quanto:

- a) in ambito strategico, favorisce:
 - la coerenza e la chiarezza di obiettivi;
 - l'individuazione di nuovi ambiti di mercato;
 - l'innovazione di prodotto;
 - l'innovazione di processo;
 - l'assunzione consapevole dei rischi;
- b) mentre in ambito organizzativo, favorisce:
 - il consenso sugli obiettivi;

- la flessibilità gestionale;
- la proattività agli stimoli di mercato;
- lo sviluppo di nuove competenze.

Armonia non significa essere d'accordo su tutto. Circostanza impossibile quando si consideri che i membri del gruppo di comando si caratterizzano di norma per un diverso "approccio imprenditoriale" e l'interazione fra loro genera sempre tensioni. Tuttavia, le tensioni possono essere positive o negative. Le tensioni positive sono favorite da un confronto franco e di fiducia reciproca e sfociano in scelte condivise maturate con il concorso di tutti. Le tensioni negative trovano invece terreno fertile in un approccio a *sylos*, dove ciascun familiare manager coltiva una propria visione del business senza apertura al confronto con gli altri né fiducia reciproca. L'armonia permette di superare gli steccati (i *sylos*) e favorisce l'adozione di strategie orientate alla creazione di valore di lungo termine.

Un esempio di successo

L'eponimo dell'armonia nel governo dell'impresa familiare è Mayer Amschel Rothschild, il fondatore della nota banca d'affari che rappresenta il caso di maggior successo al mondo di sviluppo di impresa familiare. Amschel Rothschild, che aveva cinque figli, volle raffigurare nell'emblema di famiglia un pugno chiuso che stringe cinque frecce sotto cui è riportata la scritta in latino "*concordia, integritas, industria*" (armonia, integrità e operosità), ossia i principi cui l'agire unitario (il pugno chiuso) dei figli (le cinque frecce) e dei loro eredi si sarebbe dovuto ispirare. La storia della dinastia di banchieri Rothschild dimostra come il fondatore avesse individuato i veri *driver* della continuità e dello sviluppo dell'impresa familiare.

Nella prossima *newsletter* approfondiremo gli aspetti di governance dell'impresa familiare ed i loro riflessi sul valore di mercato e sul valore di successione dell'impresa stessa.

ACB Valutazioni

Chi siamo

ACB Valutazioni è una società neocostituita che unisce le competenze del Prof. Mauro Bini con quelle 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 di un ventiquattrenne con un foglio di excel !

Nel caso non si voglia più ricevere la presente newsletter è sufficiente inviare una email a info@acb-valutazioni.it indicando nel campo oggetto «disiscriviti».