

Idee di valore – la newsletter di ACB Valutazioni – n. 9 – Settembre 2023

Passaggio generazionale

Parte II: Il governo dell'impresa

Il successo del passaggio generazionale è funzione di molti fattori: l'armonia fra i membri della famiglia, la conseguente efficacia del sistema di governance, la condivisione sia dell'orientamento a lungo termine nell'assunzione di scelte strategiche sia della diagnosi dei rischi potenziali in cui può incorrere il business.

Nella precedente *newsletter* è stato enfatizzato come la mancanza di armonia nel gruppo di comando comprometta il modo di pensare, pianificare e agire nel lungo termine e possa condurre a decisioni irrazionali e controproducenti o a conflitti evidenti.

In questa *newsletter* il focus è sulla *governance* e le conseguenze sul valore d'impresa. Quando gli obiettivi della famiglia, del management e della proprietà sono allineati (il caso del fondatore unico azionista), è possibile agire con decisione rendendo l'impresa familiare un *competitor* formidabile, in quanto più efficiente, rapido e flessibile rispetto all'impresa non familiare (maggiormente burocratizzata). Al contrario, in presenza di più manager familiari non in armonia fra loro, il vantaggio si trasforma in svantaggio, in quanto non solo viene meno l'allineamento di obiettivi ma si genera anche una competizione interna con sacrificio dell'unità familiare. Ciascun membro del nucleo familiare finisce per ricercare soluzioni in grado di massimizzare la propria utilità. Le tensioni interne sfociano in veri e propri conflitti. La rivalità interna all'impresa finisce con il compromettere la stessa capacità di affrontare la rivalità esterna, in quanto rallenta le decisioni e rende difficile l'adozione di una strategia mirata.

La strategia, la governance e la successione condizionano i risultati di lungo termine dell'impresa (la successione e la corporate governance anche con effetti in ambito familiare), mentre il posizionamento di mercato, i ruoli dei familiari manager e le dinamiche familiari normalmente esercitano effetti sulle performance di breve termine (il futuro più immediato), con ripercussioni anche in ambito familiare.

Ciò condiziona l'organizzazione dell'impresa e permette di rispondere all'interrogativo se l'organizzazione e la cultura manageriale sia adatta a sostenere ed a mantenere le performance dell'impresa nel tempo, atteso che un'eccessiva enfasi sui fattori di breve termine a scapito dei fattori di lungo termine comporta necessariamente una sottostima delle potenzialità positive e negative al cambiamento.

Governance inefficace

Se il successo del passaggio generazionale presuppone una *governance* efficace, l'insuccesso è spesso riconducibile all'inefficacia della *governance*. Al riguardo si rilevano due situazioni più frequenti:

- a. una *governance* continuamente conflittuale che porta ad uno stallo e/o ad un rallentamento decisionale. La conflittualità nella governance è una vera e propria patologia d'impresa perché distorce il giudizio e rallenta le decisioni;
- b. l'instaurarsi di una *governance* accentrata (non condivisa) di tipo fallimentare in quanto:
 - meramente conservativa (che risolve i problemi di gestione corrente, ma non coglie le opportunità e le minacce di lungo termine);

- ondivaga (caratterizzata da un approccio “start & stop” che spreca risorse e crea confusione);
- ribelle (orientata a ciò che è completamente nuovo ma che è anche estraneo alle capacità tipiche d’impresa).

La figura che segue mostra i profili tipici di queste governance di insuccesso.

	<i>Conservativa</i>	<i>Ondivaga</i>	<i>Ribelle</i>
1 <i>Strategia</i>	Stagnante	Incoerente	Instabile
2 <i>Market focus</i>	Stagnante	Sfuocato	Diversificazione spinta
3 <i>Innovazione</i>	Scarsa	Iniziativa stop & go	Decisioni drammaticamente rischiose
4 <i>Cultura</i>	Tradizionale	Conflittuale	Anarchica
5 <i>Obiettivi</i>	Congelati	Incoerenti	Aggressivi
6 <i>Valori</i>	Deboli	Non chiari	Completamente nuovi
7 <i>Organizzazione</i>	Rigida	Frammentata	Caotica
8 <i>Decisioni</i>	Ripetitive	Impulsive	Impulsive

Valore di mercato e valore di successione

Successione generazionale, corporate governance e strategia vanno di pari passo (*go hand in hand*). La successione generazionale deve essere in grado di dotare l’impresa di una governance grazie alla quale ciascun familiare manager concorre a co-creare la strategia d’impresa. Ciò avviene quando le tensioni riguardanti lo scopo dell’organizzazione e le fonti di vantaggio competitivo sono composte attraverso un confronto fondato sulla fiducia reciproca fra i membri della famiglia coinvolti nella gestione. Venendo meno la fiducia reciproca, o innescandosi la rivalità interna, le tensioni si traducono in conflitti e l’impresa finisce per soffrirne. Quando fra i membri della famiglia, in relazione ai diversi ruoli, si generano disappunto, frustrazione, rancore, assenza di riconoscenza, timori di atti di nepotismo, si innescano per reazione prese di posizione egoistiche volte ad accrescere la posizione di potere di ciascuno nelle aree di propria competenza. La conflittualità familiare diventa incompatibile con la prosperità del business. Ciascun membro della famiglia fa leva sulla propria reputazione, sull’esperienza maturata e sulla propria performance, ma ciò non è sufficiente a garantire la rigenerazione nel tempo delle fonti di successo dell’impresa. Il tipico *bias* delle imprese familiari che devono affrontare il passaggio generazionale consiste nel privilegiare sistematicamente politiche di efficienza a scapito di politiche di innovazione.

Nell’insieme queste considerazioni permettono di comprendere perché possa esistere un’importante differenza fra il *market value* ed il *succession value* di un’impresa familiare. Il *gap* è riconducibile al rischio di una governance inadeguata. Si tratta di un rischio idiosincratico – di intensità variabile in relazione alla specifica impresa – che si traduce in una riduzione di valore della società rispetto al valore pieno che si otterrebbe proiettando la capacità di reddito del business nel futuro dando per scontata la capacità di rigenerare fonti di vantaggio competitivo (capacità che scontata non è, laddove non siano risolti i problemi di governance *post succession*).

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».