

Passaggio generazionale: serve un processo su misura delle micro e piccole imprese

written by Oscar Fusini
3 Aprile 2023



Le relazioni familiari fanno sempre la differenza. Oltre la governance e gli aspetti manageriali e gestionali, resta l'unicità di ogni famiglia, che rispecchia anche quella d'impresa

Il tema della governance delle società familiari e le dinamiche del passaggio

generazionale sono argomenti trattati già da molti anni dalla letteratura e dal mondo accademico eppure sono ancora aspetti poco conosciuti dagli imprenditori, almeno dalla stragrande maggioranza di essi. Il ricambio generazionale è un processo lungo e laborioso che tutte le imprese longeve sono chiamate ad affrontare, anche se spesso in modo dilettantesco o meglio con un forte supporto tecnico legale e fiscale da parte dei consulenti ma uno scarso supporto di processo. Perché avviene questo?

Perché le numerose ricerche sul tema, considerato ormai molto esaminato dal mondo accademico, hanno portato molta teoria ma poca pratica. La colpa certamente non è del mondo accademico ma dal mondo delle imprese che forse l'ha trascurato un po', rispetto all'importanza di tutti i processi che portano all'efficienza negli adempimenti obbligatori o a quelli immediati di sviluppo e ritorno degli investimenti.

Inoltre i vari aspetti sono stati poco declinati verso la micro e la piccola impresa. Eppure è proprio in queste imprese, che non si caratterizzano per una quota societaria e per un dividendo come remunerazione ma per un asset familiare da salvaguardare e soprattutto in un lavoro da passare da una generazione ad un'altra dove il problema del ricambio generazionale si acuisce.

Infine forse si ritiene che questo processo possa essere affrontato solo con forti competenze legali, economiche e finanziarie trascurando invece gli aspetti più psicologici del sistema delle relazioni dei familiari e del rapporto familiari e management che spesso invece fanno la differenza nel buon fine del processo. Certo i "Patti sociali e parasociali", "Trust", "Holding" e "Patto di famiglia" costituiscono la "cassetta degli attrezzi" per affrontare il processo, ma restano strumenti che vengono dopo due aspetti che sono fondamentali: cultura e sensibilità verso la continuità aziendale (e familiare).

Partiamo dall'assunto che la micro e la piccola impresa sono la spina dorsale del

nostro sistema economico. Sono i numeri a confermarlo. Se le imprese micro e piccole in provincia di Bergamo (da 1 a 9 addetti) costituiscono il 93% delle imprese attive, per i settori del terziario, servizi esclusi, possono addirittura arrivare al 95% del commercio e al 97% del turismo. Non conta solo la dimensione ma il management. Ci sono imprese che per fatturato e numero di addetti sono grandi in cui però la gestione mantiene una dimensione familiare.

Estendendo quindi l'esigenza alle imprese più grandi dei 9 addetti e nelle quali la gestione è comunque, almeno nelle sue funzioni-chiave diretta dall'imprenditore e dai suoi familiari allora il bisogno potrebbe rasentare addirittura il 98/99% delle imprese longeve, cioè di qualsiasi impresa che voglia darsi una proiezione oltre la prima generazione.

Il Registro delle Imprese che tanto è utile per valutare l'andamento del sistema economico non risolve l'esigenza di isolare nell'immediatezza le imprese e le società familiari. Rileva le nuove imprese e le cessate, di ogni settore, le imprese di stranieri, di giovani e a prevalenza femminile, le tipologie di società ma non le imprese gestite in famiglia. Eppure queste imprese sono un elemento distintivo del nostro tessuto economico e dovremmo cercare di definirne il peso prima ancora che porre delle tutele per le stesse. Ad esempio da anni rileviamo un calo sensibile delle società di persone a dispetto di quelle di capitale ma non sappiamo se questo fenomeno depauperi o meno il sistema e la forza delle imprese familiari. Eppure il futuro del nostro sistema economico passerà dalla comprensione di questo fenomeno.

Esistono due approcci di analisi del tema e di supporto alle imprese. Uno è quello degli Istituti previsti dalla legge e gli strumenti giuridici e fiscali a disposizione. Queste competenze non possono che venire dall'alto, dal mondo accademico e dai professionisti avvocati, notai e commercialisti. Peraltro sono stati i contenuti di due importanti seminari organizzati pochi giorni fa dalla Camera Arbitrale di Bergamo e dal titolo: "Le società familiari e le PMI tra organizzazione della Governance e raccolta dei finanziamenti". Gli strumenti ci sono sebbene debbano

essere maneggiati con cura.

L'altro approccio non meno importante viene invece dal basso. Ogni società familiare è diversa da un'altra perché ogni famiglia è unica. Le relazioni tra familiari prevalgono spesso su quelle economiche e le esperienze sono sempre l'una diversa dall'altra. Nei fattori ESG (Environmental, Social and Governance Criteria) non è casuale che la governance sia il primo fattore, più importante ancora degli altri, per l'ottenimento del credito. Noi vorremmo essere di aiuto agli imprenditori studiando in profondità casi nei quali si è o si sta consumando il ricambio generazionale per isolarne punti di forza, criticità e buone prassi. Da qui nasce il coinvolgimento del Centro Cyfe (Center for Young and Family Enterprise) dell'Università degli Studi di Bergamo per analizzare in profondità tre temi significativi che sono al centro della questione: la delega con i ruoli e le responsabilità, l'affiancamento e il passaggio delle competenze ed infine le aspettative e le aspirazioni delle persone, perché è vero che si parla di continuità delle imprese ma soprattutto di passato presente e futuro delle persone. Quindi della loro buona vita. Grazie al suo Gruppo Giovani la nostra associazione ha realizzato un docu-film sul tema del ricambio dal titolo "L'impresa familiare tra passato presente e futuro" : abbiamo intervistato dieci senior e junior di imprese che stanno affrontando gli elementi positivi e negativi del passaggio. Pensiamo che su un tema che rende ogni esperienza diversa da un'altra sia fondamentale avere metodo anche per la selezione delle buone pratiche e dei consigli giusti per affrontarlo. Insomma cercando di non improvvisare.