



L'INTERVENTO

# La dura prova di cedere il passo

In Italia un leader aziendale su quattro è over 70. Nelle imprese familiari il passaggio generazionale va preparato con largo anticipo, formando gli eredi ad assumersi responsabilità e a guidare le società verso il futuro

Cristina Bettinelli e Olivia Mathijsen \*

**L**e statistiche si rincorrono, i report lo confermano: le imprese familiari, grandi o piccole, sono responsabili di una grande fetta di creazione della ricchezza globale e nazionale.

Sono variegate, sono ovunque e coinvolgono dai più grandi marchi multinazionali alle più piccole attività artigianali. Allora perché se ne parla così poco? E soprattutto, perché molti membri delle imprese familiari sono così restii a formarsi, a prepararsi sempre meglio alle sfide del futuro? Cerchiamo di darci una risposta.

Nelle imprese familiari di grandi dimensioni si tende a comunicare e valorizzare poco l'aspetto del controllo familiare, con una sorta di ritrosia. In quelle di medie e piccole dimensioni, invece, i proprietari sono così presi dall'operatività quotidiana che spesso perdono di vista l'importanza del fermarsi, riflettere e organizzarsi per crescere in modo professionale e strutturato. Inoltre, purtroppo, le imprese familiari sono spesso oggetto di stereotipi che offuscano la loro reale natura: ad esempio, è comune la credenza che siano piccole, non crescano, e non sopravvivano al passaggio generazionale. Tuttavia, numerosi sono gli studi di family business che da ormai quasi mezzo secolo smentiscono, in tutto o in parte, tali credenze: "Fa più rumore un albero che cade di una foresta che cresce". E questa narrativa genera una sorta di profezia autoavverante che rende spesso difficile per le famiglie imprenditoriali toglier-

si l'ombra di questi miti e guardare al futuro con fiducia. Ecco dunque il risultato: i membri delle imprese familiari spesso sottovalutano il potenziale dell'essere "family business", comunicano poco il valore del loro lavoro, e pianificano relativamente poco.

Il più grande passaggio di ricchezza della storia è in corso: secondo Cerulli Associates, 84mila miliardi di dollari passeranno dalle mani degli imprenditori più facoltosi ai loro eredi nei prossimi vent'anni. I dati ci dicono, però, anche che sono pochi coloro che hanno un piano di successione definito. In Italia un leader su quattro è over 70 e dovrà presto affrontare il passaggio generazionale (secondo i dati dell'Osservatorio AUB, 2022), come del resto accade in molti Paesi occidentali (Deloitte, 2019). Anche in Cina il passaggio generazionale è un tema caldo: molti imprenditori che hanno iniziato la loro avventura grazie alla liberalizzazione degli anni '70 e '80, si trovano ad affrontare per la prima volta il passaggio generazionale (E&Y, 2022).

E ora di cambiare mentalità, prima che sia troppo tardi. Come spieghiamo in "Imprese Familiari, teoria e pratica per gestire con intenzione" (Guerini), la successione non è un evento, ma un processo. Inizia con l'educazione dei figli, la trasmissione dei valori e la definizione di una visione chiara per il futuro dell'azienda. Richiede un investimento costante nella comunicazione tra le generazioni e passaggi gradualmente pianificati con cura. Procrastinare è il peggior errore. Il passaggio generazionale va affrontato con anti-

cipo e con un approccio costruttivo. Non si tratta solo di «consegnare le chiavi dell'azienda», ma di preparare gli eredi ad assumere responsabilità, a gestire le sfide e a guidare l'impresa verso il futuro.

L'intenzionalità, specialmente nella transizione generazionale, va oltre la semplice pianificazione: richiede un impegno mirato e ponderato. Affrontare il percorso di un'impresa familiare richiede, fin dall'inizio, un dialogo aperto e sincero all'interno della famiglia e il coraggio di accrescere la consapevolezza su vari aspetti, come ad esempio: perché, come famiglia d'impresa, vogliamo gestire dei beni insieme? Su quali valori si fonda la nostra famiglia? Quali sono i comportamenti che possono consolidare questi valori? Come gestiamo le relazioni, le divergenze di opinioni e i conflitti tra familiari e management?

Entriamo poi nel cuore della famiglia: educare i suoi membri ai valori e alla cultura aziendale, formandoli come proprietari responsabili e inculcando la cultura di "stewardship", indipendentemente dal ruolo che avranno, è un dono prezioso per il futuro dell'impresa e della famiglia stessa. Ascoltare le esigenze di tutti, condividere aspirazioni e sentimenti, creare spazi di dialogo e affrontare con proattività le eventuali difficoltà contribuisce a costruire un clima di fiducia e maggiore serenità.

Affrontando ogni fase con consapevolezza, le famiglie possono proteggere e rafforzare tanto l'impresa quanto i legami familiari, gestendo con mag-

giore serenità le complessità della successione. In conclusione, nelle dinamiche strategiche così come nella gestione della transizione generazionale è oggi fondamentale essere intenziona-

li. Significa essere proattivi, preparati e consapevoli del contesto. Significa raccogliere informazioni, valutare le opzioni, definire un piano d'azione e, soprattutto, avere il coraggio di realiz-

zarlo.

*\* Direttrice del Center for Young and Family Enterprise dell'Università degli studi di Bergamo e advisor presso Oliv Partners*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 84

In 20 anni, 84mila miliardi di dollari nel mondo passeranno in eredità

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



198240