

# PMI, IL PROBLEMA DELLA SUCCESSIONE: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE RIESCE SOLO IN UN CASO SU 5

di **Gabriele Petrucciani**

Pmi a rischio passaggio generazionale. La testimonianza arriva dai numeri, «con appena il 20% delle piccole e medie imprese a conduzione familiare che arriva alla seconda generazione – commenta **Alessandro Santini, head of corporate & investment banking di Banca del Ceresio** –. Alla terza generazione approda il 13%, mentre alla quarta solo il 4 per cento. Sono numeri preoccupanti, soprattutto se si considera che le aziende di proprietà familiare nel panorama delle Pmi italiane sono l'85%». E oggi circa il 45% di queste società ha un **passaggio generazionale** in corso, che se gestito in maniera sbagliata potrebbe portare a una chiusura dell'attività. «Il mio consiglio è di muoversi con anticipo – aggiunge Santini – Il passaggio generazionale non va subito, ma programmato qualche anno prima, anche con un'adeguata formazione a chi dovrà subentrare, ovvero ai figli».

## Programmare la successione e il passaggio generazionale



**Alessandro Santini, Banca del Ceresio**

Ma quali sono le cause che portano al fallimento del passaggio generazionale? «L'ostacolo principale sta nella difficoltà del fondatore a mollare le redini dell'azienda – argomenta ancora Santini –. Ma spesso vengono commessi anche diversi errori. Tra i più comuni, una formazione non adeguata, il non rispetto dei ruoli operativi e lavorativi, e una mancata distinzione tra dinamiche familiari e aziendali. Tutto questo porta a insoddisfazione e demotivazione del management, e di conseguenza viene meno il rispetto delle regole di comportamento, quelle di **buona gestione aziendale**. E se il pas-

saggio generazionale fallisce, per non chiudere l'attività l'azienda ha solo due strade davanti: aprire il management a un esterno o cambiare la proprietà».

## Gli ostacoli al passaggio di testimone: un caso di successo

Santini porta l'esempio di caso alle prese con il passaggio alla seconda generazione che è stato gestito con successo. Si tratta di un gruppo industriale con un focus sulla trasformazione dell'acciaio di proprietà di un **ultra 75enne con due figli**: uno idoneo a gestire l'azienda e l'altro con meno capacità manageriale, che non ha mai lavorato nel gruppo. **Il passaggio generazionale è stato gestito in modo da affidare la quota della gestione industriale al figlio ritenuto più idoneo, mentre al figlio che era all'esterno del gruppo è stata affidata la quota immobiliare già a reddito.** «Una soluzione che ha funzionato e che ha visto dei manager esterni affiancare il consiglio di amministrazione – fa notare Santini –. Il proprietario oggi siede sulla poltrona di presidente del Cda. Di fatto fa l'azionista»

## Quando le cose non funzionano

Un'altra situazione analoga non ha sortito gli stessi effetti. «Parliamo di un'azienda alle prese con il primo passaggio generazionale di proprietà di un 75enne con due figli, uno interno all'azienda e uno esterno – spiega Santini –. Non individuando nel figlio interno all'azienda le capacità per svolgere un ruolo primario ho ritenuto di individuare un investitore esterno di maggioranza da affiancargli nel passaggio generazionale. L'operazione però è saltata perché l'investitore voleva tra le prime linee una persona di sua indicazione, relegando il figlio in una posizione di secondo piano. Il padre non ha ritenuto di andare avanti perché ha dato più importanza agli aspetti familiari», conclude.

© RIPRODUZIONE RISERVATA