

Dottori commercialisti**Così aiutiamo le Pmi ad accelerare quando i giovani prendono il timone**di **Isidoro Trovato**

Tra le imprese italiane con fatturato oltre 20 milioni di euro, ben 2 su 3 sono familiari, cioè controllate da una o due famiglie al 50% (se si tratta di imprese non quotate) o almeno al 25% (se invece si tratta di quotate). Durante la grande crisi economica queste realtà sono cresciute molto più di quelle non familiari (45% contro 32%) ottenendo nel 2015 oltre un punto in più di redditività operativa: 8,6% contro 7,5%. «È un fenomeno comprensibile — spiega Marcella Caradonna, presidente dell'ordine dei commercialisti di Milano —. Durante le crisi economiche l'aspetto decisionale è più rapido nelle imprese familiari perché a comandare è il leader. Nessuno meglio del fondatore conosce il mercato, i fornitori, la clientela e i possibili punti deboli. Inoltre se serve un investimento, nessuno meglio di lui può rapidamente decidere di intervenire senza bisogno di interpellare il consiglio d'amministrazione. La grande crisi economica ha creato anche un'altra ricaduta positiva nelle imprese familiari: è aumentata la sensibilità nel far crescere all'interno un successore e il passaggio generazionale è diventato meno improvvisato».

Secondo il report di Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), nel 25% dei casi il leader ha oltre 70 anni: una situazione in cui le performance reddituali scendono sotto la media. «In effetti — concorda Caradonna — l'età media dei leader delle imprese familiari resta davvero troppo alta. Però, paradossalmente, la rapida evoluzione dello scenario industriale sta diventando il migliore alleato di un precoce passaggio generazionale. L'industria 4.0, la digitalizzazione richiedono guide competenti e quindi le imprese familiari stanno affidando alle nuove generazioni alcune aree del business, anticipando quindi la tempistica del processo di passaggio del testimone».

Quando l'impresa di famiglia è una Pmi il passaggio generazionale spesso ha un iter molto lento. Bisogna fare attenzione

ai contraccolpi del processo successorio: quando tutto è in mano a una sola persona, è lui a tenere i rapporti fondamentali. Al momento della transizione, banche, clienti, fornitori e dipendenti non sanno cosa succederà a breve, chiedono certezze per il futuro e garanzie che l'azienda sia condotta bene. Quali possono essere le regole per evitare questo tipo di contraccolpo? «In realtà nel passaggio generazionale non esistono regole certe — avvisa Giuseppe Bernoni, ex presidente del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e presidente Bernoni Grant Thornton —. Qualsiasi vademecum di natura fiscale o finanziaria viene condizionato dal contesto in cui si svolge e dall'aspetto relazionale. Questo vuole dire che un caso di passaggio generazionale alla guida di un'azienda familiare va gestito dai consulenti in modo sartoriale e non preconfezionato».

Questo non significa che non servano regole e tempistiche di intervento. «La tempistica può essere determinante — spiega Bernoni — possedere un piano di transizione tra generazioni significa un buon ranking nel merito creditizio da parte delle banche. Gli istituti di credito infatti, in caso di richiesta di finanziamenti, penalizzano l'accentramento dei poteri in azienda e l'assenza di un piano di successione. In tal senso c'è ancora tanto da fare se è vero che solo il 7% delle aziende familiari ha già un accordo scritto di successione, il 10% ha fissato l'età per il ritiro del capo azienda e il 35% sulle regole e la fiscalità delle successioni». Mantenere il controllo dell'impresa affidando ai manager la gestione potrebbe essere la soluzione? «A volte — osserva Bernoni — ma serve una nuova cultura d'impresa. Non tutti i figli di imprenditore hanno attitudini a diventare leader. In compenso in molti dimenticano che esistono strumenti, dal Codice civile ai patti parasociali, per gestire il passaggio generazionale senza traumi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Solo il 7% delle aziende ha un accordo già scritto per la successione e solo il 10% ha fissato l'età per il ritiro del leader**Milano**
Marcella Caradonna,
presidente commercialisti**Grant Thornton**
Il presidente
Giuseppe Bernoni