

Un approccio integrato al passaggio generazionale

Parere dell'esperto

I fattori critici di successo di un progetto di passaggio generazionale

di Sergio Daneluzzi

Principal Grant Thornton FAS

Il passaggio generazionale è un processo delicato e complesso che oggi presenta sfide e opportunità specifiche che lo rendono diverso rispetto al passato. Le nostre aziende si trovano in un contesto di mercato moderno e sempre più internazionale che presenta sfide e opportunità specifiche che lo rendono diverso rispetto al passato. Il contesto attuale richiede che il successore combini la capacità di preservare i valori tradizionali dell'azienda familiare con una spinta verso l'innovazione, la sostenibilità e la competitività globale. Per assicurare la realizzazione efficace di un passaggio generazionale è indispensabile saper valutare e gestire la complessità dell'operazione, indirizzando in modo sinergico le molteplici componenti che entrano necessariamente in gioco...

continua all'interno



Overview

La gestione su due livelli del passaggio generazionale

di Alessandro Dragonetti

Managing Partner & Head of Tax Bernoni Grant Thornton

Considerato che il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato per l'85% da imprese a base familiare, è facile capire quale sia la rilevanza del fenomeno comunemente noto come "passaggio generazionale", in quanto momento cruciale per tali imprese. Queste imprese sono spesso caratterizzate da sistemi di governance che possono influenzare negativamente la loro efficienza operativa, la crescita sostenibile e la capacità di attrarre investimenti: strutture di governance informali...

continua all'interno

Approfondimento

La metodologia Owner's room

di Naoual El Gharime

Manager Grant Thornton FAS

Per un imprenditore è fondamentale fornire ai propri stakeholders, che si tratti di altri proprietari, familiari, consiglio di amministrazione, managers, clienti o dipendenti, chiarezza sui propri valori, sulle proprie ambizioni e sul loro ruolo nel raggiungimento di tali valori. La complessità di questo ruolo rende spesso difficile riuscire a riflettere in modo critico e costruttivo sul ruolo di proprietario e sulle evoluzioni proprie e, di conseguenza, dell'azienda. L'Owner's Room è uno strumento di indagine e di relazione appositamente studiato da Grant Thornton per gli imprenditori del Mid-market. In pratica si tratta di creare un "spazio" dedicato all'imprenditore, in grado di isolarlo dall'operatività quotidiana, consentendogli una maggiore concentrazione sugli aspetti più profondi...

continua all'interno



Grant Thornton



Overview

La gestione su due livelli del passaggio generazionale

di **Alessandro Dragonetti**

Managing Partner & Head of Tax Bernoni Grant Thornton

Considerato che il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato per l'85% da imprese a base familiare, è facile capire quale sia la rilevanza del fenomeno comunemente noto come "passaggio generazionale", in quanto momento cruciale per tali imprese.

Queste imprese sono spesso caratterizzate da sistemi di governance che possono influenzare negativamente la loro efficienza operativa, la crescita sostenibile e la capacità di attrarre investimenti: strutture di governance informali, processi decisionali poco trasparenti e strutturati, sistemi di controllo interni deboli, piani di successione non adeguatamente definiti, resistenza al cambiamento.

È necessario affrontare queste problematiche con un approccio strategico e integrato, adattando le soluzioni alle specifiche caratteristiche ed esigenze di ogni contesto (composto da famiglia & azienda).

Per comprendere quale sia l'approccio più efficace per il successo di un processo così complesso e ricco di implicazioni multidisciplinari, è necessario considerare anche i fattori che hanno portato ad un sostanziale mutamento del contesto di riferimento: l'aumento dell'età media dei "capi famiglia", l'elevata scolarizzazione degli eredi,

la sempre maggiore internazionalizzazione dei mercati, la crescente collaborazione tra le autorità fiscali dei diversi Stati.

Tutti questi fattori hanno profondamente modificato il profilo dei bisogni dei diversi stakeholders del passaggio generazionale e, di conseguenza, anche degli strumenti e dei processi ad essi dedicati. L'adozione di approcci circoscritti a determinati aspetti rischia di non essere più adeguato ad intercettare compiutamente le necessità e opportunità date dall'attuale contesto, e di non essere adeguatamente supportato dai suoi protagonisti.

Oggi è indispensabile che il passaggio generazionale sia efficacemente gestito sia a livello familiare che a livello impresa, assicurando piena sintonia e coerenza tra i due livelli. Le competenze richieste per la gestione del primo non coincidono con quelle necessarie per il secondo: a livello familiare è doveroso garantire una governance che sia espressione della volontà e degli obiettivi della famiglia; a livello di impresa è necessario agevolare la definizione di un assetto organizzativo ed operativo adeguato al conseguimento degli obiettivi di medio e lungo termine. Solo in questo modo è possibile garantire la continuità nella gestione del business, valorizzare le competenze esistenti, tutelare il patrimonio familiare e creare valore.

Anche nella definizione degli interventi di supporto a tali processi di cambiamento distinguiamo, quindi, tra quelli che agiscono a livello familiare (*Family*) e quelli che intervengono a supporto dell'impresa (*Corporate*).





Appartengono ai primi, la redazione del testamento, la creazione di *holding* (dotate di clausole statutarie volte ad agevolare il passaggio ed a evitare il sorgere di futuri conflitti), i patti di famiglia, la costituzione di *trust*, l'utilizzo del diritto di usufrutto quale strumento di equilibrio finanziario, reddituale e patrimoniale.

Rientrano tra gli interventi a supporto dell'impresa, la definizione di ruoli e responsabilità, l'implementazione di un adeguato sistema di pianificazione finanziaria, l'adozione di un assetto organizzativo, di governo e controllo coerente adeguato a conseguire gli obiettivi di continuità e di sviluppo, la creazione di un "clima" e di una cultura aziendale idonei alla transizione.

**Get exclusive content.
Follow us on**





Il parere dell'esperto

I fattori critici di successo di un progetto di passaggio generazionale

di **Sergio Daneluzzi**

Principal Grant Thornton FAS

Il passaggio generazionale è un processo delicato e complesso che oggi presenta sfide e opportunità specifiche che lo rendono diverso rispetto al passato. Le nostre aziende si trovano in un contesto di mercato moderno e sempre più internazionale che presenta sfide e opportunità specifiche che lo rendono diverso rispetto al passato. Il contesto attuale richiede che il successore combini la capacità di preservare i valori tradizionali dell'azienda familiare con una spinta verso l'innovazione, la sostenibilità e la competitività globale.

Per assicurare la realizzazione efficace di un passaggio generazionale è indispensabile saper valutare e gestire la complessità dell'operazione, indirizzando in modo sinergico le molteplici componenti che entrano necessariamente in gioco.

Si tratta di un progetto di gestione del cambiamento (c.d. "Change Management") e, in quanto tale, richiede un insieme di caratteristiche tecniche, organizzative, dimensionali e relazionali. Sono pertanto numerosi i fattori chiave da considerare allo scopo di favorire transizioni efficaci e di successo anche nel lungo periodo:



1. Programmazione / pianificazione

- Definire una *roadmap* chiara per la transizione e l'evoluzione dell'azienda sotto la nuova guida.
- Avviare il progetto con un sufficiente anticipo in modo da evitare decisioni affrettate.
- Definire obiettivi chiari di breve e di lungo periodo (es. crescita, innovazione, stabilità).

2. Comunicazione efficace

- Coinvolgere tutti i membri della famiglia e i principali *stakeholder* per discutere aspettative, ruoli e obiettivi.
- Affrontare eventuali conflitti o incomprensioni in modo aperto e tempestivo.





3. Selezione e preparazione del successore

- La scelta del successore deve basarsi su competenze, *leadership* e visione strategica, non solo sul vincolo familiare.
- Garantire che il successore acquisisca le competenze necessarie attraverso esperienze pratiche, formazione manageriale e affiancamento.
- È utile che il successore abbia esperienza al di fuori dell'azienda per portare nuove prospettive.

4. Utilizzo di competenze specialistiche

- Coinvolgere esperti in diritto, fiscalità, organizzazione aziendale e *coaching* per facilitare la transizione.



5. Gestione del cambiamento culturale

- Coniugare i valori aziendali fondamentali con le esigenze di rinnovamento e di adattamento alle nuove sfide del mercato.
- Assicurare l'efficace integrazione dei collaboratori in modo che accettino e supportino la nuova *leadership* attraverso la condivisione della visione e il coinvolgimento attivo.
- Prevedere un periodo di co-gestione in cui il predecessore e il successore lavorano insieme.

6. Gestione degli aspetti familiari e personali

- Per il fondatore, lasciare l'azienda può essere emotivamente difficile. È quindi importante offrire un supporto e trovare per esso un nuovo ruolo e nuovi obiettivi.
- In famiglie con più membri coinvolti, può essere necessario gestire la mediazione tra i componenti in modo attento e professionale.

7. Monitoraggio e revisione del piano

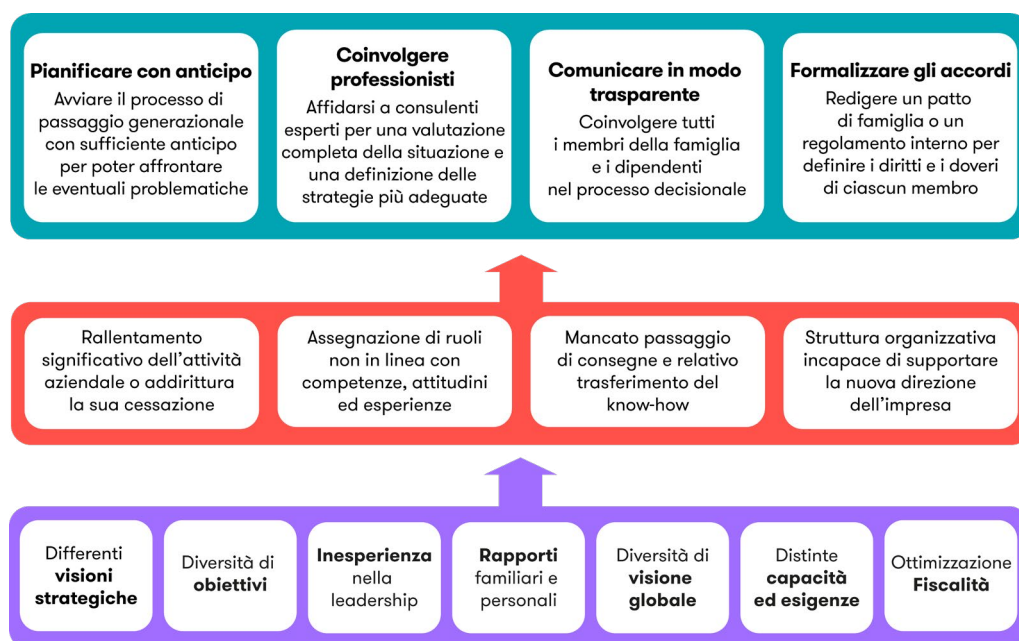
- Monitorare l'efficacia della transizione e apportare eventuali correzioni al piano.
- Creare un sistema per raccogliere *feedback* dai dipendenti, clienti e altri *stakeholder*.





Da quanto sopra esposto è facile comprendere perché sia essenziale essere affiancati da un team multidisciplinare di professionisti, con competenza ed esperienza nei diversi ambiti di intervento, che agiscano in modo coordinato ed integrato, in una logica orchestrale, all'interno delle varie fasi progettuali.

L'approccio integrato consente di minimizzare i costi e le ridondanze, anche in termini di richiesta e acquisizione di informazioni, garantendo la massima confidenzialità e riducendo il rischio di involontaria diffusione di informazioni riservate.



Un elemento oggi peculiare e distintivo è quello legato alla transnazionalità. In un contesto di mercato sempre più “globale”, con esigenze di sviluppo di competenze linguistiche, culturali e strategiche, è ormai indispensabile possedere una visione globale e un approccio proattivo verso l'internazionalizzazione:

- Reti di distribuzione e *partnership* globali
- Standard internazionali e *compliance* normativa
- Efficace transizione verso la digitalizzazione

- Sostenibilità e responsabilità sociale
- Velocità di risposta
- Pianificazione fiscale internazionale
- Gestione del capitale umano in contesti multiculturali
- Apertura verso investitori e partner internazionali

Questi temi devono essere affrontati con un partner che possa mettere a disposizione del cliente sia componenti ed esperienze locali / nazionali, sia “viste” e soluzioni derivabili dall'esperienza in un contesto internazionale.



Approfondimento

La metodologia Owner's room

di **Naoual El Gharime**

Manager Grant Thornton FAS

Per un imprenditore è fondamentale fornire ai propri stakeholders, che si tratti di altri proprietari, familiari, consiglio di amministrazione, managers, clienti o dipendenti, chiarezza sui propri valori, sulle proprie ambizioni e sul loro ruolo nel raggiungimento di tali valori.

La complessità di questo ruolo rende spesso difficile riuscire a riflettere in modo critico e costruttivo sul ruolo di proprietario e sulle evoluzioni proprie e, di conseguenza, dell'azienda.

L'Owner's Room è uno strumento di indagine e di relazione appositamente studiato da Grant Thornton per gli imprenditori del *Mid-market*. In pratica si tratta di creare un uno "spazio" dedicato all'imprenditore, in grado di isolarlo dall'operatività quotidiana, consentendogli una maggiore concentrazione sugli aspetti più profondi della propria realtà patrimoniale e imprenditoriale, sul proprio ruolo e guidandolo verso la definizione un quadro chiaro e strutturato delle proprie ambizioni e degli obiettivi aziendali.

Nel nostro approccio al passaggio generazionale, l'utilizzo di questo efficace strumento metodologico facilita la definizione e condivisione del contesto e degli obiettivi utile sia per gli aspetti "family" che per quelli "corporate".

In una fase iniziale di un progetto così critico e delicato per un'azienda è, infatti, necessario stabilire un canale di contatto veloce ed efficace che consenta di analizzare in modo critico problemi e esigenze e di condividere obiettivi e strategie. Esso crea valore sia per il cliente che per Grant Thornton:

- per il cliente, l'Owner's Room offre all'imprenditore il tempo e lo spazio per pensare in modo critico al suo ruolo e alle sue ambizioni come proprietario mettendogli a disposizione un quadro chiaro, sintetico e strutturato della sua vita personale e imprenditoriale.
- per Grant Thornton, l'Owner's Room è un valido aiuto per rafforzare la relazione con i clienti aiutandoli a pensare in modo strategico all'essere un imprenditore.





Come Funziona

È un approccio, riconducibile alle metodologie “*lean thinking*”, che si sviluppa attraverso un incontro di poche ore con la “proprietà” dell’impresa focalizzandosi su aspetti chiave quali: obiettivi, strategie, visione circa la *leadership*, gestione della proprietà familiare, gestione della transizione. Si articola in 4 aree di indagine:

Fase 1

Comprensione del percorso personale e imprenditoriale della proprietà: le sue motivazioni, dei suoi valori e i suoi fabbisogni. L’obiettivo è creare una base solida per le successive riflessioni.

Fase 2

Analisi del contesto: in questa fase si analizza la situazione attuale della proprietà e dell’azienda, utilizzando strumenti come il *Six Box Model* che permette di valutare la *performance* del patrimonio e dell’azienda in diversi ambiti, dalla strategia alla gestione del rischio. Grazie a questa fase sarà possibile mappare la realtà proprietaria ed aziendale, definire le priorità e gli obiettivi, assicurare che le strategie della proprietà ed aziendali siano coerenti con gli obiettivi del proprietario.

Fase 3

Definizione degli obiettivi: qui si definiscono gli obiettivi a lungo termine della proprietà e dell’azienda, tenendo conto delle ambizioni personali, della famiglia e delle esigenze del mercato.

Fase 4

Definizione della strategia: in questa fase si affrontano temi come la *governance* proprietaria e familiare, quella aziendale, gli strumenti e i modelli necessari e il piano di sviluppo, comprensivo della gestione del cambiamento.

L’adozione di questo approccio nell’ambito del passaggio generazionale, consente di acquisire in modo semplice, lineare, completo e strutturato le informazioni necessarie per una corretta gestione del processo sia a livello *Family* che a livello *Corporate*, nonché di guidare il consulente sia nella fase di stesura del progetto, sia nella successiva fase implementativa.

Scopri il nostro nuovo servizio

Process Improvement

An aerial photograph of a winter landscape. A dark, winding road cuts through a dense forest of snow-covered trees. Some trees have vibrant orange and red foliage, while others are bare and white with snow. Two cars are visible on the road, one further ahead than the other. The scene is captured from a high angle, looking down on the road and the surrounding forest.

Make your
future **bolder.**



Grant Thornton