



UN MODELLO D'ACCOMPAGNAMENTO PER LA SUCCESSIONE D'IMPRESA PRIMI RISULTATI DELL'APPLICAZIONE DEL MODELLO INNO3-SUPSI

Siegfried Alberton e Ornella Piana

Centro competenze inno3, Dipartimento di Scienze Aziendali e Sociali (DSAS), SUPSI

L'avvicinamento al vertice di un'impresa presenta certamente rischi e minacce ma, se affrontato in modo appropriato, può trasformarsi in un'opportunità di cambiamento, di rinnovamento e di sviluppo, ovvero in una vera e propria rigenerazione strategica per l'impresa. Da qui la necessità di accompagnare le imprese durante questo processo in modo strutturato e sistemico, con strumenti sperimentati sul campo quale il modello proposto dai ricercatori del centro competenze inno3 della SUPSI-DSAS.

La sperimentazione e la ricostruzione del processo successorio su oltre 20 PMI del territorio ticinese ha consentito non solo di mettere a punto un tool per la gestione del processo successorio, ma anche di enunciare importanti insegnamenti presentati in questo articolo.

Introduzione

Anche in Ticino, negli ultimi anni, il tema della trasmissione aziendale ha destato grande interesse, sia da parte degli operatori dei settori legale, fiduciario e bancario, sia delle istituzioni e dei ricercatori operanti sul territorio. In questo contesto si collocano dapprima l'indagine del centro competenze inno3 della SUPSI-DSAS, realizzata allo scopo di stimare la dimensione del fenomeno in Ticino e comprendere quali fossero i partner di riferimento delle imprese in questo contesto, e successivamente, il test per validare il modello di accompagnamento del processo successorio sviluppato dai ricercatori di inno3.

I risultati emersi dall'indagine, presentati a settembre 2012 nell'articolo "Il passaggio generazionale nelle imprese: la situazione nel Cantone Ticino", mettevano in evidenza come, entro il 2018, circa 5'000 imprese ticinesi avrebbero dovuto essere trasmesse. In particolare, un terzo delle imprese si trovava in una situazione di rischio poiché la modalità di trasmissione dell'impresa non era ancora stata scelta. È parso subito evidente, sia ai ricercatori sia agli operatori economici, quali potessero essere i rischi legati a questa situazione d'incertezza a livello delle singole imprese e, più in generale, a livello macroeconomico e terri-

toriale. La "mancata successione" può portare alla chiusura dell'azienda con conseguente perdita di posti di lavoro, di conoscenze e di competenze difficilmente compensabili "solo" con l'avvio di nuove attività imprenditoriali e il trasferimento di imprese dall'estero al Ticino.

L'indagine sul campo svolta da inno3 poneva anche in evidenza come il processo successorio venisse affrontato soprattutto in modo "spontaneo"; l'imprenditore uscente cerca, individua e introduce in azienda il proprio successore. Un processo spontaneo che ben si adattava alle tradizionali successioni familiari in cui padre e figlio convivevano per parecchi anni in azienda, ma che necessita ora di un cambiamento a fronte della diminuzione delle successioni familiari e il conseguente aumento delle trasmissioni d'impresa all'esterno del contesto familiare. Al fine di accompagnare in modo strutturato e sistemico l'esecuzione di questo processo, i ricercatori di inno3 avevano proposto il prototipo di un modello che, grazie al sostegno dell'Ufficio per lo sviluppo economico del Dipartimento Finanze ed Economia (DFE), nell'ultimo anno è stato messo a punto e testato su un campione di imprese per valutarne l'efficacia e la validità.

Riquadro 1 – Successione, trasmissione o trasferimento d'impresa?

Al fine di evitare ambiguità semantiche è importante utilizzare una terminologia che consenta di distinguere le diverse situazioni in cui può trovarsi un'impresa.

L'espressione "trasmissione aziendale" viene utilizzata per indicare, in generale, il passaggio dall'imprenditore uscente al suo subentrante. Tale passaggio può avvenire in due modi:

- Per "successione" in cui l'azienda viene ripresa da uno o più familiari dell'imprenditore uscente
- Per "trasferimento" a collaboratori o a persone esterne all'azienda.



Il modello

Il modello inno3 focalizza l'intero processo di trasmissione sull'impresa, la sua continuità e il suo sviluppo (Piana, 2012). Per conseguire questo obiettivo il modello è articolato in 7 fasi, raggruppabili in tre momenti distinti [F.1, F.2]:

Preparazione alla trasmissione d'impresa

1. Comprensione dell'impresa, della sua storia, dei suoi valori e delle sue tradizioni, delineando le relazioni proprietà-impresa-famiglia e i vincoli derivanti dal contesto di riferimento.
2. Analisi dell'ambiente esterno, sia a livello di macroambiente, sia a livello di microambiente, analizzando le variabili che determinano le prestazioni del settore in cui l'impresa opera e identificando le principali minacce e opportunità.
3. *Assessment* dell'impresa che pone in risalto i processi essenziali per la creazione di valore, i punti di forza e di debolezza attuali dell'impresa, le risorse e le competenze distintive indispensabili da trasmettere.

Accompagnamento del processo

4. Calcolo del range in cui si situa il "giusto valore" dell'azienda, considerando anche gli elementi qualitativi emersi dall'esecuzione delle prime tre fasi.
5. Identificazione delle possibili alternative (successione, trasferimento interno o esterno), analisi delle soluzioni proposte e scelta.

F.1 Un modello di trasmissione d'impresa



F.2 Evoluzione nel tempo del modello di trasmissione d'impresa



6. Gestione del processo di transizione dall'imprenditore uscente al suo subentrante.

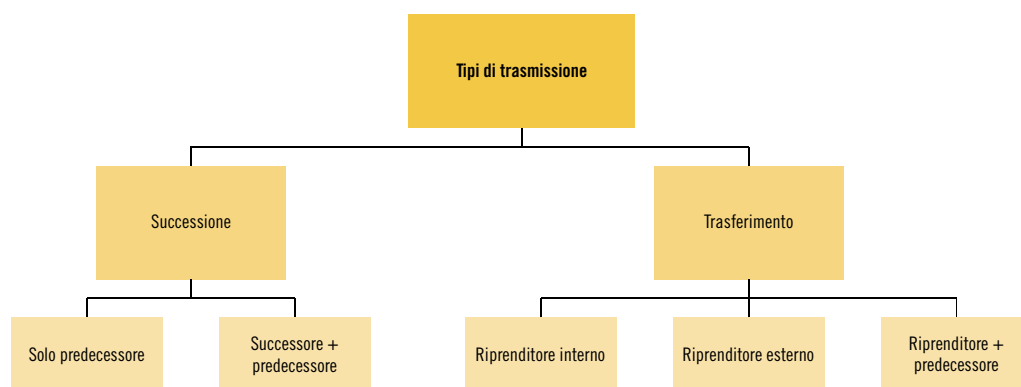
Rigenerazione strategica

7. Affermazione della nuova gestione ed avvio del processo di analisi e riflessione strategica al fine di imprimere all'azienda una nuova spinta imprenditoriale e favorirne il rilancio.



foto: Il Press / Gabriele Putzu

F. 3
Tipi di trasmissione d'impresa



Il metodo

La validazione del modello sul campo si fonda sui principi della ricerca-azione, applicata a casi pratici di oltre 20 imprese suddivise in due categorie:

- Le imprese del campione, quindi aziende che devono essere trasmesse dall'attuale imprenditore ad un suo subentrante, spesso non ancora identificato, che sono state seguite nelle fasi preparatorie e accompagnatorie applicando il modello e gli strumenti sviluppati dai ricercatori di inno3.
- Le imprese del campione di controllo, quindi aziende che hanno affrontato di recente il passaggio generazionale e hanno permesso ai ricercatori di analizzare lo svolgimento del processo successorio, le difficoltà emerse, i problemi affrontati e le soluzioni implementate.

La scelta del campione e del campione di controllo ha consentito di collaborare con imprese che hanno avuto o avranno modalità di trasmissione diverse [F. 3].

Insegnamenti emersi

Il test del modello presso le imprese del campione, iniziato nell'aprile del 2013, ha posto in evidenza gli aspetti critici e gli insegnamenti presentati in questo articolo che possono essere assegnati ai tre momenti fondamentali del processo successorio: preparatorio, accompagnamento e rigenerazione strategica.

Riquadro 2 – Rigenerazione strategica

La rigenerazione strategica è l'insieme degli sforzi imprenditoriali che portano a introdurre cambiamenti significativi in un'impresa. Questi cambiamenti modificano le relazioni esistenti all'interno dell'impresa o tra l'impresa e il suo ambiente esterno e, nella maggior parte dei casi, implicano qualche tipo d'innovazione (Sharma & Chrisman, 2007).

Il concetto di trasmissione d'impresa come atto d'imprenditorialità in cui un imprenditore riprende un'azienda esistente per modificarne il modello di business, innovare e rilanciare il ciclo di vita dell'impresa rappresenta una nuova modalità d'azione, un atto di *repreneurship* capace di dare una nuova impronta a un'impresa attraverso la sua "rigenerazione strategica" (Bégin, Chabaud, & Hannachi, 2011) e garantire la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa (Piana, 2012).

Fase preparatoria

La fase preparatoria include tutte le attività che l'impresa e i suoi stakeholder¹ compiono per preparare l'azienda alla sua trasmissione, fino alla decisione sulla modalità di attuazione. Tre sono i principali insegnamenti emersi per questa fase.

Difficoltà di avviamento del processo successorio

Nonostante l'avanzare dell'età, molti imprenditori tendono a sottovalutare la pianificazione della loro uscita dall'azienda e non sono consapevoli dell'importanza di programmarla con ampio anticipo. Dall'interazione e dall'osservazione, emerge molto chiaramente che la difficoltà risiede nell'attivazione del processo, nella necessità di infondere la consapevolezza che il ruolo dell'imprenditore sia anche quello di fare in modo che l'azienda gli sopravviva e che sia quindi necessario riconoscere e/o implementare le misure necessarie affinché l'azienda possa essere trasmessa con successo. Da qui nasce la necessità di porre in atto campagne informative e di sensibilizzazione in modo da rendere consapevoli gli imprenditori dell'importanza di assumere un ruolo attivo anche nel momento del passaggio del testimone.

Accentramento sulla figura dell'imprenditore

Quasi la totalità delle imprese dipende interamente dalla figura del proprietario, depositario del know-how aziendale, che esercita il controllo totale su tutto ciò che accade in azienda. Ciò vale sia per le piccolissime imprese sia per le realtà più grandi con 30 – 50 collaboratori, ponendo a rischio la sopravvivenza dell'azienda nel caso in cui il proprietario venisse a mancare anche solo per un determinato periodo. Nel contempo, alcuni stakeholder (finanziatori esterni, assicurazioni, fornitori, clienti, ecc.) si preoccupano sempre di più della continuità aziendale e osservano con preoccupazione l'invecchiamento dell'imprenditore, interrogandosi sul futuro dell'azienda. Stakeholder importanti iniziano a richiedere garanzie e certificazioni, quali ISO 9001, in modo da verificare l'esistenza di procedure interne che rendano maggiormente indipendente l'azien-



foto TI Press / Francesca Agosta

da dall'imprenditore, in particolare dal profilo operativo. I costi e le difficoltà di tali processi di certificazione sono alti e pertanto non sono sempre accessibili, e comunque necessari, per tutte le imprese. Per contro, l'esecuzione di alcune procedure previste nei processi di certificazione consentirebbe di formalizzare le attività svolte dall'azienda, rendendola più facilmente trasferibile e/o gestibile in caso di assenza del proprietario-unico decisore.

Trovare un successore esterno alla famiglia

Come appare evidente dalle indagini svolte e dalla situazione rilevata nelle imprese del campione, la problematica della mancanza di un successore all'interno della famiglia è sem-

¹ Gli stakeholder o portatori di interesse sono tutti i soggetti (clienti, fornitori, finanziatori, collaboratori, ecc.) attivamente coinvolti in un'azienda e il cui interesse può essere influenzato dalle scelte ed azioni messe in atto dall'azienda.

Riquadro 3 – Capire e fare il bene dell'azienda

“Capire che cosa è bene e giusto per l'azienda, e farlo, è un principio-guida dell'azione di un buon management” (Coda, 2010). A questo proposito Vittorio Coda propone alcuni interrogativi che il buon manager, ma anche il buon imprenditore, deve porsi per capire se sta operando in funzione del bene dell'azienda.

Un interrogativo fondamentale proposto da Coda è “Il management ha cura di se stesso, della crescita umana e professionale propria e dei propri collaboratori? Provvede per tempo ai problemi successivi così da assicurare una continuità di buona gestione?” (Coda, 2010).

Una risposta negativa pone in luce la presenza di un problema che fa la differenza tra un buon management e un management mediocre.



pre più attuale. Questo cambiamento aumenta la difficoltà del processo successorio e pone a rischio il successo della trasmissione qualora la sua pianificazione non venisse affrontata con ampio anticipo. In queste situazioni è essenziale abilitare la ricerca di un potenziale successore, interno o esterno, mettendo a disposizione delle aziende una piattaforma in cui professionisti ed investitori, potenzialmente interessati alla ripresa di aziende, possano interagire con le imprese.

Fase accompagnatoria

La fase preparatoria include tutte le attività che portano al passaggio del testimone dall'imprenditore uscente al suo subentrante e due sono gli insegnamenti emersi per questa fase:

Trasmissione del know-how

Per il successo di una trasmissione d'impresa, i collaboratori e l'imprenditore uscente devono saper trasmettere il loro know-how (tecnico, personale, relazionale, ecc.) ai subentranti, siano essi interni o esterni. Non è sempre né facile né evidente saper lavorare in modo efficace con il proprio subentrante, trasmettendogli il know-how necessario. In quest'ottica, l'accompagnamento del processo da parte di un mentore consentirebbe di abilitare il successo e l'efficacia di questa interazione. In modo analogo, i subentranti dovrebbero essere sensibilizzati a lavorare con persone di un'altra generazione, acquisendo in modo preventivo la consapevolezza delle potenziali difficoltà personali degli uscenti e dei problemi che potrebbero derivarne.

Riquadro 4 – Il mentore

Mentore è il nome dell'amico e consigliere fedele di Ulisse, che al momento della sua partenza per la guerra di Troia viene incaricato di fungere da maestro sapiente del figlio Telemaco. Etimologicamente mentore è associato ad azioni come "far pensare", "esortare", "incitare". Si parla di mentoring "ogniqualevolta si sviluppi un rapporto tra anziani e giovani, oppure tra pari, che si orienti a una funzione di sviluppo" (Maroni, 2010, p. 147).



foto: Il Press / Gabriele Parzu

Formazione dei riprenditori interni o stesso

I riprenditori sono spesso tecnici specializzati in mansioni specifiche al settore in cui l'azienda opera. Mancano tuttavia di conoscenze e competenze trasversali, in particolare nella definizione della strategia aziendale e nella gestione globale ed economica dell'impresa. Attuare per tempo una formazione che consenta di porre rimedio a questi gap aiuterebbe i collaboratori e i giovani ad assumere il ruolo di riprenditore. Nel contempo risulta essenziale sviluppare la sensibilità e le competenze per attivare il processo di rigenerazione strategica che potrà garantire la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

Fase di rigenerazione

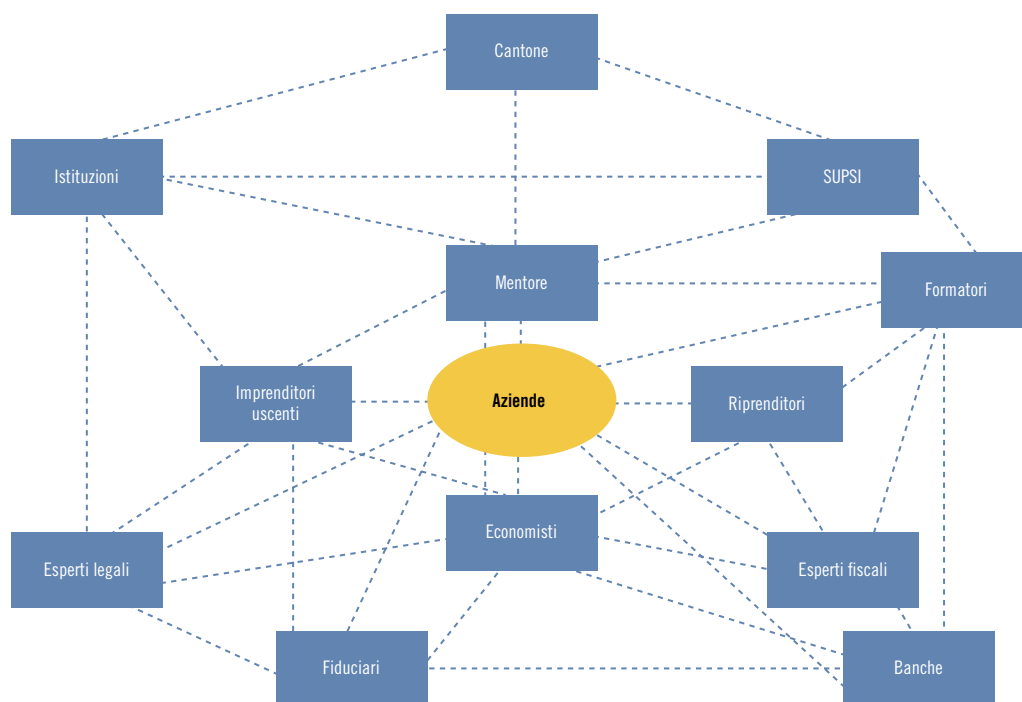
La fase di rigenerazione inizia con l'uscita definitiva dall'azienda del predecessore e l'affermazione del successore come nuovo leader. Dall'osservazione sul campo e dalle imprese del campione emerge un insegnamento essenziale:

L'importanza del mentore

Il mentore è colui che accompagna l'azienda nell'intero processo, avvalendosi del supporto di esperti e consulenti professionali, che dispongono delle competenze specifiche nelle singole attività. Nell'accezione dei ricercatori inno3, il mentore è colui che "mette a disposizione la propria conoscenza e capacità di lettura dell'azienda

F.4

Rete di partner coinvolti nel processo successorio



(cultura organizzativa, aspetti politici, meccanismi che ne determinano la visibilità, il successo, l'insuccesso) per aiutarla a individuare strade, stratagemmi e comportamenti per migliorare le performance aziendali” (Perrone, 2004). Quale agente esterno, il mentore riesce quindi a vedere ciò che non è più visibile da chi da troppo tempo è “adagiato” in azienda e non ne ha più il necessario distacco, contribuendo così a stimolare la nascita di iniziative imprenditoriali, prevenendo l'eventuale declino dell'azienda e agevolando il processo di preparazione e d'esecuzione della trasmissione d'impresa (Piana, 2012).

Nella pratica i ricercatori attivi nel test del modello non hanno fornito una soluzione alle aziende del campione, ma le hanno guidate nel processo di ricerca e presa della decisione. Un ruolo che ha consentito di portare un contributo concreto alla soluzione del problema successorio, focalizzandosi sulla sopravvivenza dell'azienda.

Conclusioni

I risultati ottenuti sul campo confermano la necessità di disporre di una visione sistemica e olistica dell'intero processo e l'importanza di sostenerla attraverso una rete di attori che possano fornire le competenze e le risorse necessarie per affrontare con successo l'intero processo.

Il processo successorio coinvolge, oltre all'imprenditore e all'impresa, una serie di figure professionali che consentono di svolgere le diverse fasi ed effettuare interventi e consulenze specialistiche in modo mirato sotto la guida e la supervisione del mentore. Nel contempo, la difficoltà nel trovare un riprenditore, allor-

quando non sia possibile trasmettere l'impresa all'interno della famiglia, può essere sostenuta da strumenti, quali la piattaforma di vendita delle aziende che, per avere successo, devono essere gestiti all'interno di una rete chiusa di partner/operatori del settore. Si prospetta quindi la necessità di realizzare e gestire una rete quale quella di seguito presentata [F.4].

Bibliografia

Alberton, S. e Piana, O. (2012). Successione aziendale in Ticino. Risultati di un'indagine empirica. inno3/SUPSI-DSAS, Manno.

Bégin, L., Chabaud, D. e Hannachi, M. (2011). La transmission / reprise des PME: Une occasion de régénération stratégique. In L. Cadieux, & B. Deschamps, *Le duo Cédant - Repreneur: Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 13-30). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Coda, V. (2010). Capire e fare il bene dell'azienda. *Lectio magistralis* del 05 novembre 2010.

Maroni, M. V. (2010). *Riflessi*. Milano: Franco Angeli.

Perrone, F. (2004). *Manager del cambiamento: la gestione delle persone e dei processi nell'era post-industriale*. Milano: Franco Angeli.

Piana, O. (2012). *La trasmissione d'impresa: elaborazione di un modello di riferimento per le PMI*. SUPSI-DSAS, Manno. (n.d.)

Sharma, P. e Chrisman, S. J. (2007). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of the Corporate Entrepreneurship. In Cuervo, A., Ribeiro, D. e Roig, S., *Entrepreneurship* (p. 83-103). New York: Springer.