

Successione aziendale: un tema importante ma forse sottovalutato nella Regione?

La trasmissione della propria azienda rappresenta un momento molto importante nella vita di ogni imprenditore – un momento spesso delicato se non addirittura critico. Da una parte vi è la volontà di assicurare la continuità della propria impresa. Dall'altra, vi è la consapevolezza che questo processo implica delle importanti decisioni a livello societario, familiare e di struttura della proprietà. Prendendo spunto da alcuni studi condotti tra il 2010 e 2011 a livello nazionale su un campione di 300'000 aziende che mostravano essenzialmente due cose:

- 1) l'ampiezza del fenomeno: entro il 2014 ca. 77'000 PMI avrebbero dovuto affrontare il tema della SA (15'000 aziende ogni anno sarebbero coinvolte);
- 2) il rischio di perdita di 15'000 PL (sulla base di un tasso di successo dell'85%).

nel 2011, avevo richiesto al CdS di definire i contorni del fenomeno in Ticino, rispettivamente di inserire questo tema fra gli obiettivi di politica economica del Cantone. Ringrazio V. Wild, I. D'Andrea e S. Alberton per avere condiviso immediatamente queste preoccupazioni, fatte proprie anche dall'Ente regionale per lo sviluppo del Bellinzonese e Valli. La presenza questa sera di autorevoli relatori, e di due affermati imprenditori, non è quindi casuale ma vuole essere anche un riconoscimento per avere preso a cuore seriamente **e sin da subito questo tema, quando il problema forse non era ancora così evidente come lo è oggi.**

Anche a nome del CD dell'ERS-BV e di BancaStato, con la quale abbiamo collaborato per l'organizzazione di questo evento, desidero ringraziare l'USE, la SUPSI e il Gruppo Multi per la disponibilità, e i Sig.ri Regusci e Saglini per la disponibilità a portare la loro testimonianza diretta – vissuta o che si sta vivendo sul campo – nell'ambito della trasmissione della loro azienda. Un ringraziamento ed un saluto vanno anche a tutti voi per aver raccolto l'invito,

all'Infocentro per l'ospitalità e a BancaStato per il sostegno.

Dopo i ringraziamenti e i saluti, mi preme tornare sull'oggetto della serata, ossia la SA. Essa dipende da una pianificazione seria e tempestiva, come pure dalla possibilità di appoggiarsi su consulenti, uffici o Enti competenti ed in grado di **ascoltare l'imprenditore, di comprendere la sua situazione e i suoi obiettivi, di capire i suoi desideri spesso carichi di aspetti emozionali, illustrando le alternative realizzabili e le giuste modalità operative e di finanziamento.**

Un primo elemento di difficoltà arriva già al momento di decidere se cedere l'azienda all'interno della famiglia (soluzione spesso auspicata ma non sempre possibile) o cercare acquirenti all'esterno. Nelle aziende di famiglia, tipiche della nostra Regione, è necessario nella fase di preparazione affrontare e sciogliere legami personali, affettivi e finanziari profondi. Per il cedente, spesso il padre di famiglia, si tratta dell'opera di tutta una vita; significa staccarsi definitivamente dall'azienda: si tratta di un passo difficile, non di rado condizionato da un blocco psicologico ed emotivo.

Superato questo ostacolo, spesso sottovalutato, si tratta di conciliare gli interessi talvolta contrapposti di imprenditori e coniugi, dei successori, dei restanti fratelli se ci sono, dell'azienda e dei collaboratori. Ad esempio trovare una valutazione che tutti giudicano equa non è scontato: i fratelli che operano nell'impresa tengono conto del fatto che rinunciano a progetti di "vita alternativi" a favore dell'azienda di famiglia e si assumono la responsabilità di garantire i PL come pure un futuro ricco di incognite; gli altri fratelli stimano il valore dell'azienda da una prospettiva esterna, spesso basata su risultati passati. A complicare ulteriormente il quadro concorrono poi – oltre alla questione della valutazione aziendale – una serie di altre variabili quali il prezzo di vendita, le conseguenze fiscali, le problematiche relative agli immobili, le questioni di successione tra eredi all'interno della famiglia, la scelta del consulente esterno a cui affidarsi, la confidenzialità nei confronti dei collaboratori e degli stakeholder, e non da

ultimo, la spesso sottovalutata **fase della post-successione**: per quanto tempo e con quale intensità il cedente deve continuare a operare nell'azienda? Neppure in questo caso vi sono regole universalmente valide: si tratta di valutare se il beneficio che il successore può trarre dall'esperienza del predecessore prevale sui costi di un'influenza indesiderata e di una resistenza da parte sua. Anche qui si tratta di definire per tempo la distribuzione dei ruoli, soprattutto nei casi di passaggi interni alla famiglia, al fine di **evitare tensioni e conflitti**. Anche in questo caso, una mancanza di chiarezza può comportare il trasferimento dei conflitti dall'azienda alla cerchia familiare, o addirittura avere effetti all'interno dell'azienda. Non da ultimo, le difficoltà incontrate nel finanziamento costituiscono spesso una causa di insuccesso nella ricerca di una successione all'esterno del nucleo familiare (pensiamo ad esempio ai casi di mgt buy-in o mgt buy-out).

Per tutti questi motivi, la successione risulta spesso un passaggio molto difficile: sono esposti a rischio valori economici e finanziari, posti di lavoro e, non da ultimo, aspetti emozionali ed emotivi o legati alla cultura aziendale ed al trasferimento di know-how. Si vuole ottenere il prezzo più alto? Oppure a colui che dà le maggiori garanzie per il futuro dell'azienda e per il mantenimento degli attuali PL? Quando è il momento giusto per avviare il processo? Spesso si ritiene che non è ancora il momento quando si è nel pieno delle forze e del successo, mentre quanto se ne riconosce la necessità è verosimilmente troppo tardi! La teoria microeconomica ci dice che il momento propizio giunge quanto vi è corrispondenza tra a) il ciclo di vita privato dell'imprenditore e dell'acquirente e b) il ciclo di vita dell'azienda. Ma come individuarlo?

Per tutti questi motivi, il processo della SA va pianificato e affrontato **con l'ausilio di seri professionisti e con tempestività**.

Abbiamo voluto fortemente organizzare questo evento proprio qui nell'Alto Ticino, perché la SA è oggi uno dei temi delicati e di grande attualità per le PMI, e lo è ancora di più nelle ZP e nelle Tre Valli dove:

- 1) le difficoltà per svolgere un'attività economica di successo sono maggiori rispetto ai centri e agli agglomerati urbani;
- 2) la struttura delle PMI a carattere familiare e l'invecchiamento della popolazione sono superiori alla media del Cantone;
- 3) sappiamo con certezza, sulla base della conoscenza del territorio e delle nostre aziende, che sono molte le imprese coinvolte e i PL potenzialmente a rischio, ciò che ci porta a confermare empiricamente i dati dello studio della SUPSI – che saranno presentati da S. Alberton: nei prossimi cinque anni un'azienda ticinese su quattro sarà confrontata con il trasferimento di proprietà e di direzione. La metà della ditte non pianifica per tempo la successione e a rischio vi sono circa 8'000 PL.

Per tutti questi motivi, questa serata vuole essere soprattutto un momento di riflessione e di confronto su questo tema di attualità. **Desideriamo sensibilizzare il mondo imprenditoriale, l'opinione pubblica e la Regione su questi rischi e sulla necessità riflettere sul problema e, se possibile, avviare per tempo la pianificazione della SA, in tutte le sue forme.**

Una sensibilizzazione sia sul tema, sia sulla necessità di essere accompagnati dai partner giusti, dove l'ERS-BV rimane a disposizione, in maniera indipendente e gratuitamente, per fornire informazioni, per sostenere chi ne ha bisogno e per mettere in rete tutti gli attori, perché riconosciamo che soprattutto nella nostra Regione e nelle ZP in generale **ogni PL salvaguardato nell'ambito della SA conta tanto quanto un nuovo PL creato.**

A ciò si aggiunge la questione, altrettanto importante e forse sottovalutata, della perdita di competenze e di cultura aziendale, di un patrimonio costruito nel tempo sul territorio e per il territorio. **Nelle ZP un PL perso è spesso un PL perso per sempre!!!**

Per questo motivo, nelle prossime settimane abbiamo in programma ulteriori iniziative per continuare questa opera di sensibilizzazione ed informazione, sfruttando anche il nostro sito internet (e quello di altri partner), sul quale troverete già da domani le presentazioni e le slides proiettate questa sera.

Concludo con un convincimento che ho maturato in questi anni sulla SA:

- la SA non è mai una banalità, visti i molti aspetti in gioco e delle emozioni e dell'irrazionalità che può suscitare
- talvolta è un'autentica sfida (sia per il cedente e per i suoi familiari, sia per il "repreneur")
- è spesso un problema sottovalutato nelle PMI che sono la colonna portante della nostra economia e della ns Regione

Vi ringrazio per l'attenzione!