



Passaggio senza emozioni

Passaggio generazionale d'impresa, una questione tecnica o emotiva?

È almeno una quindicina d'anni che il tema della successione d'impresa per le PMI di famiglia ha gli onori della cronaca specializzata. I numeri si sprecano: decine di migliaia di imprese solo in Svizzera; centinaia di migliaia i portatori di interesse, imprenditori, soci, eredi, dipendenti, territorio, solo per citarne alcuni.

All'inizio il trasferimento della conduzione dell'impresa di famiglia veniva affrontato dal punto di vista di banche, avvocati, commercialisti e fiscalisti, naturalmente tutti portatori dei loro specifici interessi. Certamente questo approccio è indispensabile, un errore in questi settori può costare molto caro.

Ma se in passato questi ambiti erano privilegiati, ora si afferma la necessità di trattare la successione di impresa anche dal punto di vista delle relazioni umane tra i principali attori:

l'imprenditore e i suoi familiari.

Ciò è ragionevole, perché, in fondo al percorso c'è sempre un uomo che "lascia" e un altro che "raccoglie il testimone". L'energia emotiva che questo processo genera non può essere ignorata, pena il fallimento delle strategie patrimoniali, fiscali, successorie pensate a freddo.

L'amministrazione federale, nel suo portale PMI²⁶, se ne esce con questa condivisibile considerazione sulla necessità di maggiore attenzione alle emozioni: "D'altra parte, non è raro che delle considerazioni emotive influenzino la valutazione delle capacità reali dell'erede. Un imprenditore, che *di solito* è *razionale* ed esigente, potrà facilmente fraintendere le qualità di gestione dei suoi figli e sovrastimare il loro potenziale. Un altro problema: il cedente lascia le sue funzioni, *ma non si rassegna* al suo nuovo statuto di pensionato



e continua ad immischiarsi negli affari dell'azienda. Infine, gli eredi rischiano di conservare più a lungo del necessario i vecchi metodi di funzionamento e le strutture dell'azienda, *per inerzia o per paura di offendere i genitori.*"

Anche il più importante quotidiano economico italiano accenna a difficoltà nel gestire con successo questa fase della vita dell'impresa: "Insomma, non sempre la successione si chiude con successo e le cause vanno ricercate nella *gestione non ottimale delle informazioni e delle comunicazioni*, nel mancato rispetto dei ruoli di amministratore,

azionista e manager, nella scarsa regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei familiari in azienda, oltre che nelle *differenze di vedute* tra imprenditore e suoi successori."²⁷

Aiutare l'imprenditore e suoi familiari diventa allora compito non solo di banchieri, notai e professionisti "tecnici" ma anche di psicologi e coach, preparati sui temi dell'intelligenza emotiva. Questi ultimi possiedono competenze e abilità indispensabili per convogliare entro canali positivi le energie emozionali prodotte dalla successione.

Marco Silvio Jäggi