

# Marca Gioiosa®

PERIODICO DI INFORMAZIONE, ATTUALITÀ E CULTURA

NATALE  
INSIEME



di Pierluigi Di Bella \*

# RICAMBIO GENERAZIONALE IN AZIENDA

**C**ominciamo col dire, questa volta, che l'argomento è molto vasto e altrettanto delicato e sottovalutato dalla maggior parte degli imprenditori, che con piacere o per dovere prima o poi dovranno rassegnarsi a cedere il passo alle nuove generazioni.

Anzitutto diamo qualche numero importante per capire la delicatezza della questione.

Gli imprenditori con più di sessant'anni sono il 60% del totale, il che indica che le loro aziende affronteranno nei prossimi anni (diciamo dieci...) un passaggio generazionale. Solo il 25% delle imprese sopravvive alla seconda generazione di imprenditori e solo il 15% alla terza.

Si intuisce facilmente che il passaggio generazionale è un momento cruciale nella vita di un'azienda che prevede il trasferimento da una generazione all'altra di un importante patrimonio di know-how e di sistemi di gestione acquisiti in anni di esperienza. Di contro, durante il passaggio sono a rischio le relazioni e gli equilibri creati col territorio (fornitori, clienti, consulenti ecc.) e numerosi posti di lavoro.

Ma si fa presto a dire ricambio... Circa il 70% degli imprenditori desidera lasciare l'azienda a un familiare, mentre una percentuale molto significativa è restia ad abbandonare il proprio ruolo, rimandando continuamente il cambio pur in presenza di validi successori. Viene rifiutata l'idea che l'azienda non sia più sotto il proprio controllo. In queste situazioni si verificano spesso, tra vecchie e nuove generazioni, pericolose e dannose sovrapposizioni di dinamiche aziendali.

È frequente il caso in cui la vecchia generazione, ben oltre il termine "ufficiale" del passaggio, rimanga punto di riferimento aziendale per decisioni strategiche o addirittura per compiti operativi. Diventa concreto in questo caso il rischio di confusione di ruoli, non solo all'interno della famiglia che spesso portano a gelosie e dissapori che logorano i rapporti personali, ma tra i dipendenti e collaboratori dell'azienda.

Quindi? Come intervenire?

Innanzitutto affrontando la questione per tempo, visto che nessuno è eterno. L'imprenditore deve prendere coscienza della reale volontà e propensione personale dei possibili successori, considerando tra questi anche soggetti esterni alla famiglia, quali dipendenti o collaboratori che si siano distinti per qualità, impegno e che godano della sua fiducia.

Durante la convivenza delle due generazioni è auspicabile che l'imprenditore senior riduca progressivamente la propria influenza nelle scelte di tipo strategico, favorendo il processo decisionale dei successori, mantenendo un ruolo di "consigliere", non di "decisore".

Non entro in questa sede nel merito degli strumenti che la legislazione italiana prevede per cedere in parte o totalmente la proprietà dell'azienda. Va comunque detto che in questo campo la nostra legislazione è al passo con l'Europa.

Sono esempi di soluzioni i patti di famiglia, i trust, i patti parasociali, le holding di famiglia oltre ovviamente a soluzioni di cessioni, donazione, affitti d'azienda, di rami, di nude proprietà/usufrutto, di quote ecc.

Per alcune di queste ricordiamo che la legislazione fiscale, che rappresenta spesso una chiave di lettura importante della questione generale, prevede agevolazioni importanti per il passaggio del testimone verso i familiari più stretti.

All'approssimarsi dell'uscita della prima generazione è particolarmente utile coinvolgere professionisti esterni, quale il nostro studio si propone di essere, che svolgeranno un ruolo di supervisione e di coordinamento delle fasi di ricambio, oltre a suggerire le soluzioni operative, contrattuali, fiscali, amministrative migliori da porre in essere di caso in caso.

\* controllo di gestione e consulenza finanziaria,  
promotore finanziario iscritto all'Albo Consob  
Cell. 348 5522302 - info@pidibi.it  
www.pidibi.it





## NONIMO DI MOTORI

È stato un "senza e prima" nei confronti soprattutto del loro prodotto e i responsabili del mercato nei confronti della nostra società. Della nostra storia lavorativa e professionale. È stato per questo un momento bello che ci ha dato grosse soddisfazioni.

**Può Regole come nella il mondo dell'auto ed i loro protagonisti oggi?**

Sempre distinguere tra i concorrenti e una società. Tra le concorrenti, deve distinguere ed analizzare i comportamenti e il livello dei suoi appuntamenti. Deve anche fare qualche un po' della propria storia e come mettere al lavoro le dotazioni e risorse in genere, soprattutto quelle che riguardano la tecnologia del tutto personale. Almeno invece è più importante all'innovazione alla tecnologia della sua azienda in questi giorni. Il mondo delle auto, infatti, sta vivendo un momento di grande cambiamento, e questo cambiamento è visibile nel futuro, tanto per riferirci a un momento che negli anni '80 ha preceduto la sua prima auto elettrica. In fondo, abbandonando per tutto quel progetto che oggi ci avrebbe fatto molto comodo, cioè l'investimento del mercato e magari vendendo i contenuti buoni in questo particolare tecnologia, forse un sogno di strategie sbagliate. Regole offre appuntamenti in termini di un mercato che da sempre è presente nel mondo della sua auto e che si sta muovendo molto velocemente oggi anche con soluzioni sofisticate.

**È protagonisti della distribuzione?**

Negli anni di fatto recente e il dato anche una espansione di operatori del settore che fortunatamente negli anni di crisi è stato relativamente stabile ma purtroppo i grandi grandi nomi di immagine anche per le Case costruttrici sono. Il settore è un mondo altamente tecnologico dove le professionalità deve essere al massimo livello con personale qualificato ed impegnato che non sempre combaciano un che con le esigenze delle Case costruttrici. Super consiglio il cliente, sapere assistere nel post vendita. Nella in questo modo spesso operatori sempre giovani del settore guardano all'immediatezza della vendita del tutto raccomandando per le vendite prima le esigenze che impone il post vendita e che è il vero valore aggiunto nei confronti della clientela. Ecco nel momento attuale, e il cliente riceve quelli accompagnati dalla del cliente in tutto il ciclo di utilizzo del veicolo, la vendita di per un appuntamento una minima parte delle esigenze del cliente ed è anche la parte più facile del nostro lavoro. (Art. 3)



# DIAMO FORMA ALLA TUA IMPRESA

Tenuta contabilità  
Programmazione fiscale  
Soluzione crisi d'impresa  
Controllo di gestione  
Mercati esteri  
Consulenza e  
pianificazione finanziaria



Claudia Panazzolo

Dottore Commercialista  
e Revisore Legale

0423.603166

Studio:

Via Monte Montefenera, 9 31044 Montebelluna (TV)

**pdb**

controllo di gestione  
consulenza finanziaria

[www.pdbi.it](http://www.pdbi.it)

## Per la tua pubblicità su

# Marca Gioiosa

chiamaci:

0423.370894

320.1143723

o scrivici:

[info@marcagioiosa.com](mailto:info@marcagioiosa.com)