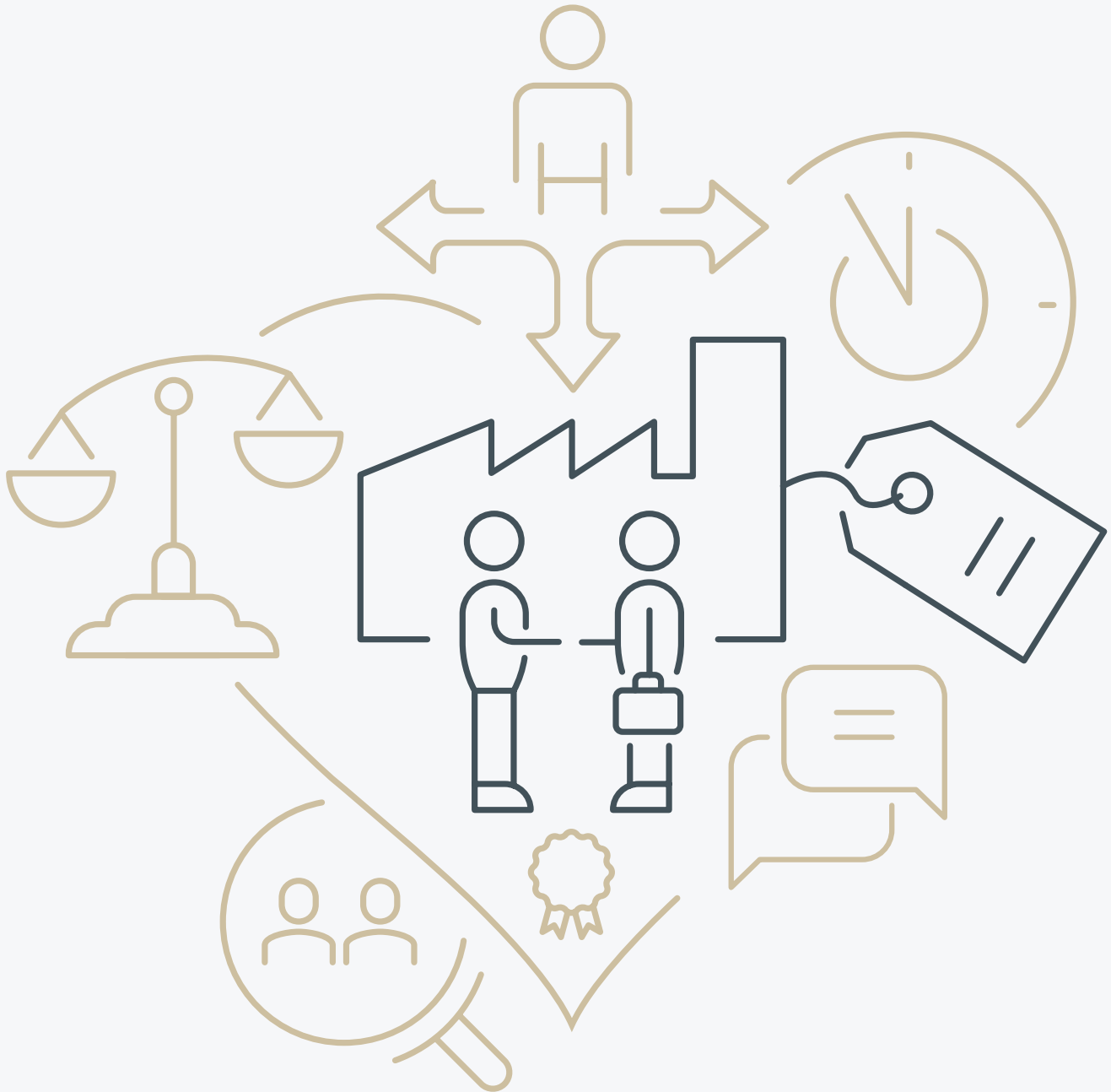


Ricerca sulla successione Raiffeisen

La prospettiva personale



RAIFFEISEN

Con noi per nuovi orizzonti

Impressum

Editore

Raiffeisen Svizzera società cooperativa,
Marketing Clientela aziendale
Raiffeisenplatz 4, casella postale, 9001 San Gallo
impreditori@raiffeisen.ch

Autore

Christian Sonderegger,
Customer & Market Insight Analyst
christian.sonderegger@raiffeisen.ch

Rilevamento dati

AmPuls Market Research AG, Lucerna

Redazione

SDA/AWP Multimedia, Zurigo

Struttura e layout

Pfirsichblau, Staad

Ulteriori informazioni

www.raiffeisen.ch/successione

Chiusura redazionale

30 aprile 2020

Copyright

La pubblicazione può essere citata con indicazione della fonte.

Copyright © 2020

Raiffeisen Svizzera società cooperativa,
tutti i diritti riservati

Per una migliore leggibilità nella Ricerca si è scelto di usare la forma maschile. Tutti i testi si riferiscono tuttavia sempre a entrambi i sessi.

Indice

Editoriale	5
Obiettivi della Ricerca e metodologia	6
I risultati della Ricerca in sintesi	7
Le cinque fasi del processo di successione	8
I risultati della Ricerca	10
Consigli in retrospettiva	16
Interviste agli esperti	17



Urs Gauch,
Responsabile dipartimento Clientela aziendale
& Succursali

«Dai miei colloqui con gli imprenditori so che nel processo di successione la situazione spesso si 'umanizza' fortemente»

Editoriale

La regolamentazione della propria successione rientra tra i compiti più impegnativi della vita dell'imprenditore: Come mi assicuro di scegliere il successore giusto? Come posso soddisfare i desideri e le esigenze della mia famiglia, dei miei collaboratori e dei miei clienti? Come concilio tutto questo con le mie aspettative? E non da ultimo: come sarà il mio futuro senza l'azienda?

Spesso sono proprio queste riflessioni molto umane a frenare o impedire la riuscita di una trasmissione. Quello che inizia come un progetto come tutti gli altri, per molti imprenditori si trasforma quindi in una sfida personale. Inoltre il processo è reso più difficile da fattori di influenza esogeni, quali ad esempio l'attuale pandemia di coronavirus: gli imprenditori in queste fasi devono riflettere ancora più attentamente per capire se è il momento giusto e se l'azienda è pronta per la trasmissione. In determinate circostanze è necessario ripensare a fondo a modelli aziendali, business plan, canali di distribuzione o anche relazioni con i fornitori. E questo può aumentare i motivi di conflitto con se stessi.

Nei miei colloqui con gli imprenditori constato spesso quanto durante la regolamentazione della successione a un certo punto il processo inizi a «umanizzarsi». Divergenze di opinione, aspettative, incertezze, timori e delusioni personali influenzano il processo molto più delle questioni giuridiche, finanziarie e amministrative. Questi aspetti «emotivi» della successione sono un argomento di cui gli imprendito-

ri parlano perlopiù malvolentieri e a cui sono solo in parte preparati. E anche se nella pratica si sia ben consapevoli del potenziale impatto di questi temi, ci sono solo ricerche limitatamente approfondite in merito.

Con la prima Ricerca sulla successione Raiffeisen desideriamo cambiare questo stato di cose e dare un contributo per una migliore comprensione. A tale scopo ne abbiamo parlato con imprenditori di tutta la Svizzera: per la Ricerca essi riflettono sul proprio processo di successione, consentendo uno sguardo schietto sui loro personali alti e bassi. Le conclusioni che ne derivano offrono un'utile orientamento e supporto agli imprenditori in procinto di affrontare un processo di successione. In tal modo vedono concretamente che le loro esperienze non sono uniche e che molti altri ne hanno vissute di uguali o simili.

Mi farebbe molto piacere che con i risultati della Ricerca potessimo dare un contributo alla riuscita del vostro processo di successione personale. In caso di domande sono a vostra disposizione il vostro consulente Raiffeisen o i nostri esperti in materia di successione dei Raiffeisen Centri imprenditoriali.

Vi auguro un'interessante e proficua lettura.

Urs Gauch

Obiettivi della Ricerca e metodologia

Situazione di partenza e obiettivi

La maggior parte delle ricerche illustra la successione aziendale dal punto di vista quantitativo, processuale o tecnico. Le esperienze maturate da Raiffeisen mostrano tuttavia che spesso fattori emotivi e interpersonali sono decisivi per il successo o il fallimento della regolamentazione della successione. Al centro della Ricerca sulla successione Raiffeisen ci sono quindi i temi e le sfide personali meno tangibili del processo di trasmissione.

I risultati della Ricerca sono volti a dare aiuto e indicazioni agli imprenditori che saranno confrontati al processo di successione.

Attuazione

L'istituto di ricerche di mercato «AmPuls Market Research AG», di Lucerna, su incarico di Raiffeisen Svizzera, ha condotto la Ricerca nel periodo dal 24 settembre al 10 ottobre 2019. I seguenti contenuti si basano sui risultati di 19 interviste singole qualitative e strutturate con imprenditori che nel corso degli ultimi cinque anni al massimo hanno portato a termine un processo di successione, con successo o meno. 13 interviste sono state condotte nella Svizzera tedesca, sei in Svizzera romanda. Tutte le aziende avevano una dimensione minima di dieci collaboratori.

Dato l'accento della Ricerca sugli aspetti personali della successione, le interviste sono state valutate esclusivamente da un punto di vista qualitativo. Tutti i risultati riportati di seguito si basano sulle opinioni espresse a maggioranza dagli imprenditori intervistati. I risultati sono stati poi discussi e validati con gli esperti Raiffeisen in materia di successione.

I risultati della Ricerca in sintesi

Nessun progetto è uguale a un altro

Il processo di successione è una sfida emotiva



Gli imprenditori affrontano la successione come ogni altro progetto: in modo oggettivo e razionale. Formulano un obiettivo chiaro e pianificano il loro modo di procedere, hanno idee precise sul prezzo di vendita e sulle caratteristiche del successore. Ma la regolamentazione della successione non è un progetto come gli altri. Sono coinvolte persone che stanno a cuore agli imprenditori – famiglia, collaboratori, partner commerciali. Di conseguenza il processo di successione diventa progressivamente una sfida emotiva.

La soluzione perfetta non esiste



Nel processo di successione gli imprenditori si vedono confrontati con le aspettative più disparate. Non solo la famiglia, ma anche collaboratori, clienti e partner commerciali hanno le proprie attese. Gli imprenditori vorrebbero accontentare tutte le persone coinvolte, ma sono costretti a constatare che non c'è una soluzione che soddisfi a pieno tutti gli interessati. Ciò grava sugli imprenditori bloccandone a volte l'azione.

Gli imprenditori cercano il proprio alter ego



Molti imprenditori ritengono che sia sufficiente trovare il successore giusto e che il resto della trasmissione aziendale verrà da solo. Ma la ricerca spesso è più difficile del previsto: infatti, consapevolmente o meno, gli imprenditori cercano il proprio alter ego più giovane. Il successore non dovrà solo riprendere l'azienda, ma possibilmente anche avere la stessa personalità del suo predecessore, uno stile di conduzione simile e mantenere le strutture consolidate. Le aspettative sono tanto elevate che praticamente nessun candidato le può soddisfare completamente.

Il prezzo di vendita perde di importanza



Per molti imprenditori all'inizio del processo di successione il prezzo rappresenta un criterio importante. Tuttavia, non appena vengono valutati concretamente possibili successori, i fattori economici perdono di importanza. Molto più rilevante diventa sapere che l'azienda, il lavoro di una vita, è in buone mani. Aumenta quindi la disponibilità a scendere a compromessi sulle condizioni della trasmissione – ma non sui requisiti del successore.

La trasmissione avviene gradualmente



Molti imprenditori realizzano la trasmissione a tappe. Coinvolgono poco per volta il successore nell'azienda e gli trasferiscono in un primo momento la responsabilità di singoli settori parziali. Se tutto procede bene, questo approccio rafforza la convinzione di avere preso la decisione giusta e di avere trovato il successore idoneo. Se invece sorgono dubbi, vi è pur sempre la possibilità di intervenire e correre ai ripari.

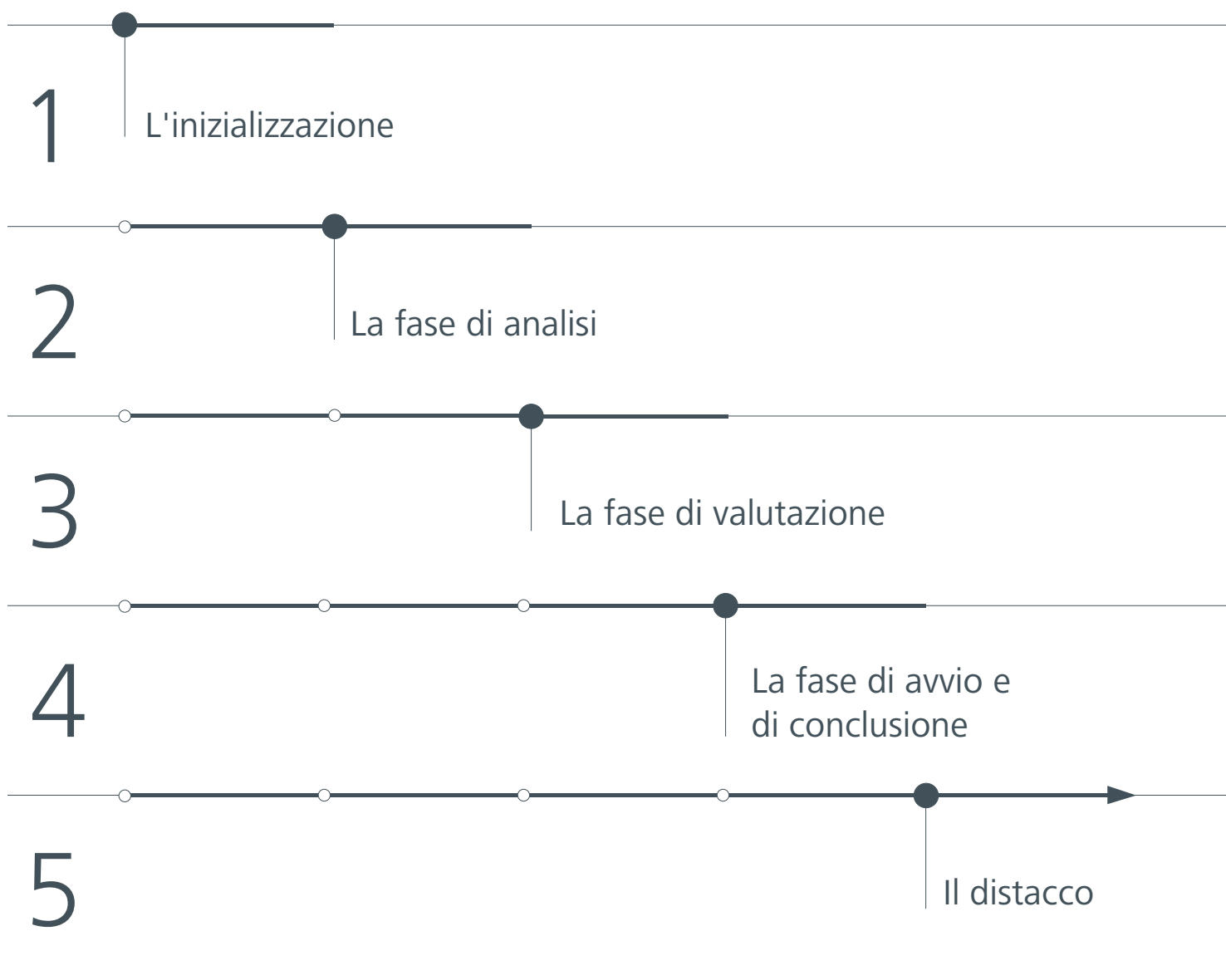
Serve un piano per il dopo



Il distacco è una delle sfide maggiori della trasmissione, per cui è necessario prevedere tempo sufficiente per esso. La cosa più importante è un piano per il periodo successivo. Gli imprenditori hanno bisogno di un'occupazione in cui, idealmente, siano ancora richieste le loro competenze imprenditoriali. Il distacco è più facile inoltre se tutte le divergenze e tutti i conflitti sono stati discussi a fondo o risolti.

Le cinque fasi del processo di successione

La trasmissione di un'azienda si può suddividere sostanzialmente in cinque fasi: l'inizializzazione, l'analisi, la valutazione, la fase di avvio e di conclusione e infine il distacco. I risultati della Ricerca sulla successione Raiffeisen (da pagina 10) seguono questa suddivisione. Illustrano in particolare come gli imprenditori intervistati hanno vissuto le fasi in modo del tutto soggettivo.



Il processo di successione inizia con una fase di pianificazione, nota alla maggior parte degli imprenditori sulla base di altri progetti. L'imprenditore riflette su come potrebbe essere la soluzione di successione ideale ed effettua i primi chiarimenti. Egli può consapevolmente avviare questa fase ad esempio quando raggiunge una determinata età. Essa può tuttavia anche essere innescata da eventi quali malattia, sovraccarico oppure da una situazione aziendale quale una crescita troppo rapida.

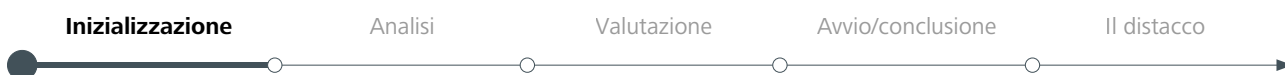
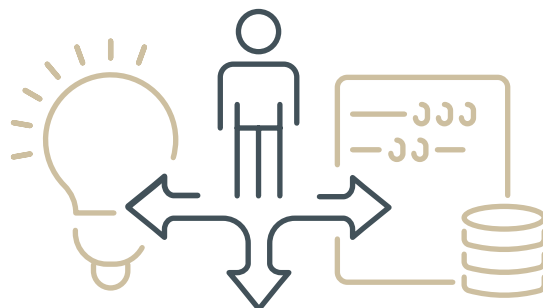
La seconda fase serve a fare il punto della situazione. Alle aspettative personali si aggiungono fatti quali il valore effettivo dell'azienda, la situazione finanziaria personale e il confronto concreto con le possibili opzioni di successione. Si svolgono i primi colloqui in merito al futuro con la cerchia più vicina.

Nella fase di valutazione gli imprenditori cominciano a mettere in pratica le loro idee. Si tratta principalmente di trovare il successore idoneo. Per avviare il processo organizzativo si ricorre a consulenti quali fiduciari o avvocati.

Una volta determinato il successore, si tratta di attuare la trasmissione dal punto di vista finanziario, contrattuale e organizzativo. L'imprenditore coinvolge il suo successore nella quotidianità lavorativa e inizia a trasferire compiti o settori.

Già durante le fasi precedenti, l'imprenditore si prepara al periodo che seguirà la trasmissione. Nella quinta e ultima fase del processo di successione, l'imprenditore lascia l'azienda e deve procedere al distacco definitivo.

Il processo di successione inizia con un'idea chiara



Un progetto come tutti gli altri

Oggettivo, orientato agli obiettivi e razionale: gli imprenditori che cercano una soluzione di successione per la loro azienda affrontano questo processo come fanno di solito nel lavoro quotidiano – come ogni altro progetto aziendale. Si identificano e analizzano le sfide e si definiscono le soluzioni sulla base della propria esperienza. Gli imprenditori formulano un obiettivo chiaro e pianificano il loro modo di procedere, hanno idee precise sul prezzo di vendita e sulle caratteristiche del successore.

Di norma gli imprenditori all'inizio parlano poco o per nulla con altre persone della successione. Si considerano guerrieri solitari e sono convinti di dover trovare loro stessi, il successore e di avere la piena responsabilità per la riuscita della successione. Solo pochi si lasciano affiancare da un consulente esterno.

Per la maggior parte degli imprenditori è chiaro quale sia per loro la migliore opzione di successione: la prima scelta è un membro della famiglia, seguono poi collaboratori e successori

esterni. La vendita alla concorrenza in linea di principio è sì concepibile, ma non è prioritaria.

In questa fase gli imprenditori non percepiscono praticamente alcuna pressione dovuta al tempo. Preferiscono dedicarsi all'attività operativa.

«Bisogna scegliere di persona il successore; egli deve essere in linea con la cultura dell'azienda. Non si tratta semplicemente di un investitore, ma di un proprietario operativamente attivo».

«Ho già le mie idee.
Non può essere così complicato».

Potenziali di conflitto in questa fase

- 1 Questa fase è la più razionale del processo.
- 2 L'obiettivo del progetto è chiaro: garantire il futuro dell'azienda, così come il proprio.
- 3 L'imprenditore ritiene che sia solo una sua responsabilità e praticamente non ne parla con altri.
Il potenziale di conflitto in questa fase è quindi molto ridotto.

I risultati della Ricerca

E improvvisamente si «umanizza»



La soluzione perfetta che non esiste

Man mano che il processo di trasmissione avanza, si evidenzia sempre più che la successione non è un progetto che può essere gestito in modo rigorosamente razionale. La soluzione preparata mentalmente, nella fase di inzializzazione è confrontata alla realtà. Le questioni legali, finanziarie e organizzative sono certo parte integrante della pianificazione, in primo piano vi sono tuttavia tematiche interpersonali. Tutte le decisioni relative alla successione toccano persone che stanno a cuore all'imprenditore – in particolare famiglia e collaboratori.

Se la trasmissione avviene ad esempio a favore di un membro della famiglia, un altro potrebbe sentirsi ignorato. Se riprende un collaboratore, potrebbero nascere tensioni all'interno del management. E se l'azienda viene venduta a un terzo esterno, insorgono incertezze in merito alla futura gestione dell'azienda.

Spesso i collaboratori e altre parti correlate si accorgono molto presto che nell'azienda «qualcosa bolle in pentola» e desiderano essere informati. In effetti l'imprenditore comu-

nicherebbe anche in modo trasparente, ma la pianificazione della successione richiede confidenzialità. Inoltre egli non vuole inutilmente preoccupare gli interessati e intende evitare che si diffondano timori di cambiamenti o addirittura della perdita del posto di lavoro.

Questi fattori gravano sugli imprenditori, che vorrebbe accontentare tutti. Ma poiché le esigenze dell'imprenditore, dell'azienda e dell'ambiente circostante spesso sono differenti, ciò è impossibile da realizzare. Più gli imprenditori si confrontano con le aspettative e le richieste dei gruppi d'interesse, più difficile diventa gestire la situazione.

Potenziali di conflitto in questa fase

- 1 Il coinvolgimento dell'ambiente circostante nei piani di della trasmissione rende il processo più impegnativo.
- 2 L'imprenditore desidera comunicare in modo trasparente e al contempo evitare incertezze.
- 3 Si manifestano una sensazione di sovraccarico e il desiderio di una soluzione garantita.

Gli imprenditori cercano nel successore il proprio alter ego



Di fatto però: un'altra generazione ha anche altre idee

Molti imprenditori sono convinti che sia sufficiente trovare il successore giusto e che il resto della trasmissione aziendale verrà da sé. Tuttavia, la ricerca del successore ideale non è così semplice. Molti titolari di azienda hanno l'impressione che oggi non ci siano più dei veri imprenditori. E quando parlano di «veri imprenditori» intendono di solito: «imprenditori come me». Infatti, consapevolmente o meno, cercano un successore che corrisponda al proprio alter ego. Deve convincere dal punto di vista tecnico, pensare in modo strategico e agire in modo imprenditoriale. Ma deve anche avere spiccate competenze sociali, essere adatto all'azienda, trattare bene i collaboratori e convincere i clienti.

Quindi il successore non deve solo riprendere l'azienda, ma avere anche le stesse caratteristiche e valori del suo predecessore, avere uno stile di conduzione simile e mantenere

i processi consolidati – e possibilmente avere l'esperienza di un sessantenne e le energie di un trentenne. Infatti solo così, dal punto di vista dell'imprenditore, si potrà garantire che in futuro l'azienda abbia lo stesso stile di gestione e gli stessi valori.

Gli imprenditori osservano inoltre che la generazione più giovane ha altri valori. I potenziali successori ritengono importante un sano Work-Life-Balance e non considerano l'azienda il centro della propria vita. Gli imprenditori faticano a rassegnarsi: ciò li preoccupa perché temono che il successore non dedichi all'azienda l'impegno necessario e non sia in grado di guidarla con successo verso il futuro. In altre parole: temono che il successore non guidi l'impresa come lo hanno fatto loro.

«I buoni collaboratori si trovano,
gli imprenditori sono rarissimi.»

«Il successore deve metterci
anima e corpo».

«L'imprenditore a volte
deve lavorare anche di domenica»

«Personalità con l'esperienza di un sessan-
tenne e l'energia di un trentenne»

Il prezzo di vendita perde sempre più di importanza



Gli imprenditori vogliono sapere che il lavoro di una vita è in buone mani

Se all'inizio il prezzo d'acquisto è ancora un criterio importante, nel corso del processo di successione esso passa sempre più in secondo piano. L'imprenditore si rende sempre più conto del fatto che il suo obiettivo principale è la trasmissione riuscita della sua azienda. Sapere l'azienda in buone mani è più importante di massimizzare il ricavo della vendita. Di conseguenza cresce la disponibilità a scendere a compromessi in merito alle condizioni della cessione.

L'imprenditore desidera che il successore inizi la sua attività imprenditoriale con basi finanziarie solide e abbia la possibilità di guidare con successo l'azienda nel futuro. Perché questo avvenga si cercano soluzioni soddisfacenti per entrambe le parti. Ne fanno parte la riduzione del prezzo di vendita o modalità di pagamento flessibili. Proprio nel caso di trasmissioni all'interno della famiglia o al management queste concessioni possono essere considerevoli.

«Non voglio certo regalare la mia impresa, ma il denaro non è tutto»

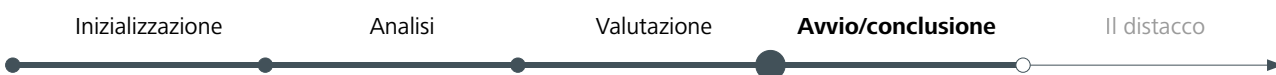
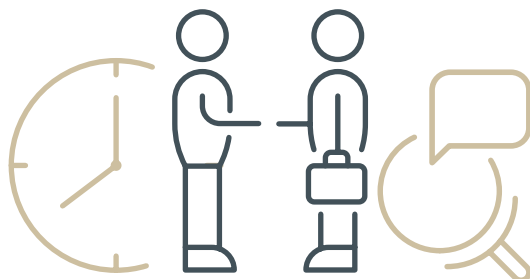
«Il successore deve essere in grado di finanziare l'azienda in modo adeguato».

«Mi chiedo: il mio successore come può proseguire l'attività senza venire a trovarsi in difficoltà finanziarie?»

Potenziali di conflitto in questa fase

- 1 Praticamente nessun candidato può soddisfare le elevate aspettative relative alla sua persona e alle sue competenze.
- 2 I valori di due generazioni si scontrano gli uni con gli altri.
- 3 L'imprenditore, tuttavia, è più disponibile a fare concessioni sul prezzo piuttosto che sui requisiti del successore.

La trasmissione concreta avviene gradualmente



Poter correre ai ripari in caso di dubbi

Gli imprenditori vogliono avere la certezza di aver preso la decisione giusta e di avere trovato il successore idoneo. La maggior parte decide quindi di attuare gradualmente la trasmissione e di coinvolgere il successore nell'azienda poco a poco. Trasferiscono in un primo momento, ad esempio, solo la responsabilità di un settore parziale dell'impresa oppure le decisioni relative al personale. Poiché l'imprenditore in questo periodo lavora in stretta collaborazione con il successore, si accorge rapidamente se le aspettative sono soddisfatte. Per molti imprenditori è importante avere ancora la possibilità, in questo periodo, di intervenire e correre ai ripari in caso di dubbi.

Spesso gli imprenditori sono molto sensibili agli errori, alle idee o alle proposte di cambiamenti del successore. Ciò può causare conflitti. Se questi ultimi non vengono discussi a fondo, possono mettere in pericolo la trasmissione per cui

sarà necessario più tempo affinché essa abbia luogo. Molti imprenditori concedono tuttavia ai loro successori anche una fase di apprendimento e sviluppo. Come già per loro, anche il successore nel suo periodo iniziale deve imparare molto e non è in grado di fare tutto al primo tentativo.

In questa fase le conseguenze della successione diventano concretamente percepibili, anche per i collaboratori, i clienti e l'ambiente circostante. Le emozioni di tutte le persone coinvolte investono direttamente l'imprenditore, che si sente responsabile della propria azione e cerca di soddisfare tutte le esigenze. Nel peggiore dei casi, quando l'imprenditore ha la sensazione che la nuova direzione non sarà in grado di soddisfare tutte le aspettative, tira il freno di emergenza e interrompe la trasmissione. Perché questa opzione non rimanga in sospeso per sempre, è necessario che sia chiaro a tutti gli interessati quando questa fase di transizione è conclusa e il successore assume tutta la responsabilità.

Perché spesso le trasmissioni falliscono in questa fase:

1

Il successore non corrisponde alle aspettative

Gli imprenditori hanno ad esempio la sensazione che il successore non sia integro, sia oberato o inaffidabile.

2

Altri piani/mancanza di lealtà

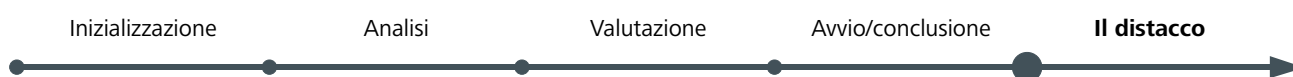
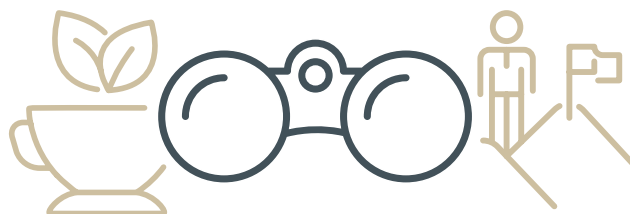
Gli imprenditori ripongono tutte le loro speranze in un candidato alla successione. Questi tuttavia poi decide di non procedere al rilevamento dell'azienda.

3

Insuccesso aziendale

Il successore, durante la fase di trasmissione, non soddisfa i requisiti a lui posti perché ad esempio non acquisisce nessun nuovo ordine o perde un mandato.

Gli imprenditori hanno bisogno di un piano per il dopo



Improvvisamente più nulla da fare

Il distacco rappresenta per gli imprenditori una delle sfide più difficili nell'ambito della cessione dell'attività. Il taglio del cordone ombelicale con la propria azienda deve essere affrontato a diversi livelli: a tale scopo l'imprenditore ha bisogno di un piano per il periodo successivo. Per molti non basta semplicemente un hobby, hanno bisogno di un'occupazione in cui continuano a essere richieste le loro competenze imprenditoriali. Gli imprenditori realizzano tutto ciò in modi diversi: ad esempio separano una parte dell'azienda e continuano a condurla, ne fondano una nuova più piccola o trasmettono attivamente le proprie conoscenze ad altri imprenditori.

Per costruire queste prospettive future è utile procedere a una trasmissione graduale. Nel caso di un passaggio brusco, c'è il rischio che gli imprenditori cadano in depressione se dopo la trasmissione improvvisamente non hanno più «nulla» da fare.

Il distacco è facilitato da una conclusione riuscita. Se i conflitti sono risolti e le strategie adeguatamente discusse, l'imprenditore può separarsi dall'azienda. In caso contrario, in determinate circostanze egli continuerà ad avere l'impressione

che la continuità sia minacciata, se non interviene, e a sentirsi responsabile per l'azienda.

«Non posso restarmene con le mani in mano.»

«Mi sono buttato anima e corpo in questa azienda. Ma è solo una parte della mia vita, non tutto.»

«Devo sempre avere qualcosa da fare; nuovi progetti da far crescere ... per i quali poi trovare nuovi successori.»

Potenziali di conflitto in questa fase

- 1 L'imprenditore ha bisogno di una sfida o di un'occupazione che lo soddisfi.
- 2 Il ritiro dall'attività non avviene a tappe.
- 3 Mancanza di fiducia nel successore e conflitti irrisolti rendono difficile il distacco definitivo.

Consigli in retrospettiva

5 consigli agli imprenditori per la successione

A cosa deve prestare particolare attenzione un imprenditore che si accinge ad affrontare la regolamentazione della successione? Di seguito trovate i consigli dei partecipanti alla Ricerca.

1

Non si può accontentare tutti

Il numero delle persone coinvolte in un processo di successione è grande. I bisogni e le esigenze della vostra famiglia, dell'azienda e dell'intero ambiente in relazione alla soluzione della successione possono essere molto diversi. Siatene quindi consapevoli: nella successione la soluzione perfetta per tutti non esiste.

2

Il successore ha una personalità propria

Il successore ha una personalità indipendente, con punti di forza e debolezza, idee, strategie e approcci risolutivi personali; non cercate quindi il vostro alter ego. Inoltre non sarà in grado di fare tutto fin dall'inizio e certamente non tutto subito. Con una trasmissione ben pianificata, eventualmente graduale, il successore può progredire nel proprio ruolo.

3

Non dare un peso eccessivo al prezzo di vendita

Il prezzo di vendita è importante, ma spesso non tanto rilevante quanto sembrerebbe all'inizio del processo di successione. Se gli altri criteri della trasmissione sono soddisfatti, può valere la pena scendere a qualche compromesso sul prezzo – tenete tuttavia presente la previdenza per la vecchiaia.

4

Prevedere tempo sufficiente

Spesso il processo di successione dura più a lungo di quanto inizialmente previsto. Iniziate quindi presto e procedete in modo coerente, anche se avete la sensazione di avere ancora a disposizione tempo sufficiente.

5

Ricorrere a un aiuto esterno

Il supporto dall'esterno è estremamente prezioso. Infatti il processo di successione è molto meno razionale e lineare di quanto si pensi. Accettatelo: incertezze ed emozioni sono del tutto normali in decisioni così cariche di conseguenze. Un consulente neutrale aiuta a strutturare il processo, mantiene la visione d'insieme e può attutire le emozioni. Preferibilmente questo supporto esterno non viene dal proprio ambiente, ma è il più possibile indipendente.

Intervista all'esperto

«È decisivo scegliere il momento giusto.»



Andreas Rupp

Responsabile Prodotti speciali e Gestione dei segmenti Clientela aziendale Raiffeisen

Nel corso degli ultimi 10 anni, Andreas Rupp ha creato per Raiffeisen i sette Centri Clientela aziendale in Svizzera. Attualmente è responsabile dell'ulteriore sviluppo dei prodotti e dei processi specifici per la clientela aziendale e della gestione dei segmenti. Inoltre dirige la Task Force Raiffeisen Coronavirus «Supporto alle PMI».

Gestire consapevolmente le emozioni e un avvio al momento giusto sono secondo Andreas Rupp i fattori chiave di una trasmissione riuscita. L'esperto in clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera spiega inoltre cosa significa la pandemia di coronavirus per il processo di successione.

Secondo lei, qual è la conclusione più importante emersa dalla Ricerca sulla successione Raiffeisen?

Grazie alla mia pluriennale esperienza pratica, so quanto sia impegnativa per imprenditori e imprese la regolamentazione della successione. La Ricerca illustra in modo esemplare che anche imprenditori con esperienza prima o poi giungono a un punto in cui oculati modi di procedere e aspetti oggettivi sono passati in secondo piano e hanno preso il sopravvento temi personali ed emozioni.

«A 50 anni si può, a 55 si dovrebbe e a 60 anni si deve affrontare la questione della successione».

Oltre alle emozioni, a quali aspetti centrali devono prestare attenzione gli imprenditori in relazione alla successione?

È decisivo scegliere il momento giusto. Molti imprenditori aspettano troppo a lungo prima di avviare il processo di successione. Sperano forse ancora di riuscire a trovare il successore perfetto; credono che l'azienda non funzioni senza di loro.

Inoltre viene sempre sottovaluta la durata di un processo di successione che normalmente richiede diversi anni. Dico sempre: «A 50 anni si può, a 55 si dovrebbe e a 60 anni si deve affrontare la questione della successione».

Come mostra la Ricerca, il processo di trasmissione aziendale è in sé assai impegnativo. Cosa succede se poi si aggiunge anche uno shock esogeno quale ora la pandemia di coronavirus?

Nei settori maggiormente colpiti questo ostacola e ritarda naturalmente il processo di successione in modo significativo. La vendita della propria azienda in tali casi non è attualmente più prioritaria. Si tratta piuttosto di garantire la liquidità e di stabilizzare l'attività. In tali situazioni inoltre è importante comunicare in modo aperto con la famiglia, i collaboratori e soprattutto con i potenziali successori. Ciò rafforza la base di fiducia, rendendo in futuro più semplice proseguire il processo di trasmissione.

E qual è il momento giusto per riprendere il processo di successione?

Quando le maggiori incertezze sui mercati si saranno placate e l'attività aziendale sarà nuovamente possibile in un quadro relativamente regolamentato. Allora si potranno valutare meglio anche le prospettive e i rischi dell'attività nella «nuova normalità».

È possibile che una crisi esogena presenti anche opportunità in relazione alla successione?

Sì, certamente, se si sfrutta il tempo per analizzare criticamente il proprio modello aziendale e, qualora necessario, per affinarlo o adeguarlo. Nel migliore dei casi ciò migliora la posizione concorrenziale e aumenta inoltre il valore duraturo della propria azienda.

Intervista all'esperto

«Se una trasmissione fallisce, ciò è perlopiù dovuto alle emozioni.»



Thomas Zimmermann

Responsabile Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) Aarau Ovest

Thomas Zimmermann dirige il Raiffeisen Centro Imprenditoriale Aarau Ovest ed è responsabile inoltre del settore tematico Successione aziendale. Per quasi 20 anni è stato titolare di una piccola azienda nel settore metalcostruzioni e ha grande familiarità con le preoccupazioni e le necessità degli imprenditori.

Thomas Zimmermann, leader tematico RCI spiega perché il supporto esterno è così importante nel processo di successione.

La Ricerca sulla successione mostra che gli imprenditori all'inizio del processo si considerano guerrieri solitari. Lo ha constatato anche nel corso della sua esperienza nei Raiffeisen Centri Imprenditoriali?

Dipende: per la parte organizzativa della successione gli imprenditori spesso ricorrono a degli specialisti: fiduciari, giuristi, esperti di marketing, esperti di previdenza. Per il confronto con i propri obiettivi e con le aspettative dei gruppi di interesse un consulente esterno sarebbe altrettanto importante. Purtroppo vi sono sempre imprenditori che solo dopo tentativi falliti di trasmissione comprendono che hanno bisogno di sostegno anche per la parte emotiva del processo di successione.

Perché questa resistenza?

Fa probabilmente parte della personalità degli imprenditori: essi devono essere forti, trasmettere fiducia e sapere sempre cosa si deve fare. Vedono anche il processo di trasmissione come un compito che possono gestire da soli. Ma spesso ciò si rivela sbagliato.

Cosa può fare un consulente esterno?

Districare i grovigli emotivi! Infatti se una trasmissione fallisce, raramente ciò è dovuto a contratti e finanze, ma ha quasi sempre a che fare con le emozioni: con aspettative all'interno della famiglia, timori per il proprio futuro, idee divergenti di imprenditore e successore riguardo a strategia e conduzione.

Come si presenta concretamente una consulenza esterna?

Dipende dalla situazione individuale. Con il box successione Raiffeisen abbiamo un sistema modulare che può essere adattato alle esigenze degli imprenditori. È tuttavia certamente fondamentale che tutti i gruppi di interesse coinvolti mettano sul tavolo le proprie aspettative. La moderazione di un consulente esterno dà a tutti la certezza di potersi esprimere.

«Gli imprenditori vedono il processo di trasmissione come un compito che possono gestire da soli. Ma spesso ciò si rivela sbagliato.»

Anche se in seguito non regna totale unanimità, il processo di successione in tal modo è trasparente e aperto. Ognuno viene preso sul serio nel proprio ruolo e non ha la sensazione impotente che si stiano tramando intrighi.

Intervista all'esperto

«Le riduzioni di prezzo sono opportune se in tal modo è garantito il bene duraturo dell'azienda.»



Stephanie Schneider

Senior Consultant, Business Broker SA

Stephanie Schneider è Senior Consultant e membro della Direzione presso Business Broker SA. È diplomata in economia aziendale e ha un'esperienza pluriennale nei settori valutazione aziendale, vendita e regolamentazione della successione per PMI svizzere.

L'esperta in vendite Stephanie Schneider spiega come un imprenditore può influenzare il valore della propria azienda e quando sono opportune concessioni sul prezzo.

La Ricerca mostra che soprattutto all'inizio del processo di successione al prezzo di vendita auspicato viene attribuita grande importanza. Quali fattori economici determinano il valore teorico di una PMI?

Importanti driver di valore sono l'attuale andamento degli affari e la redditività dell'azienda. Inoltre hanno un ruolo centrale nella determinazione del valore fattori soft quali la diversificazione della clientela e dei fornitori nonché la reputazione e il posizionamento dell'azienda. Di ciò fa parte ad esempio anche una forte dipendenza dell'azienda dal titolare, che nel caso delle PMI abbiamo ripetutamente osservato. Oltre ai fattori legati al passato, l'acquirente presta attenzione però anche al potenziale futuro dell'azienda e verifica possibili nuovi mercati, prodotti o applicazioni.

Come può un imprenditore influenzare questi driver del valore prima della regolamentazione della successione?

Un imprenditore dovrebbe iniziare già presto a condividere responsabilità e conoscenze. Ciò significa anche che importanti accordi con clienti, fornitori e partner siano messi per iscritto e siano disponibili. Accordi con stretta di mano complicano la trasmissione. Il fattore influenzabile più importante è però sicuramente il momento giusto per la vendita. La trasmissione dovrebbe avvenire quando l'azienda prospera e le prospettive per il futuro sono promettenti.

Secondo la Ricerca, molti imprenditori sono disposti a scendere a compromessi sul prezzo di vendita se ciò consente una soluzione di successione ottimale. Quando, in pratica, sono opportune tali concessioni?

In linea di principio quando un acquirente corrisponde alle idee del venditore e il futuro dell'azienda è assicurato in modo duraturo. Ma anche quando l'acquirente apporta nuove competenze, nuovi contatti o nuove opportunità che offrono all'azienda possibilità di crescita. Inoltre anche motivi personali possono giustificare una riduzione del prezzo. Ciò si osserva spesso nel caso di trasmissioni all'interno della famiglia o del management.

Ci sono alternative a una semplice riduzione del prezzo?

Sì, ad esempio modificando le modalità di pagamento e scaglionando i pagamenti su un certo lasso di tempo nel futuro.

«La trasmissione dovrebbe avvenire quando l'azienda prospera e le prospettive per il futuro sono promettenti.»

In tal senso, tra l'altro, c'è la possibilità che il venditore accetti la soluzione del prestito per una parte del prezzo di acquisto. Un'altra opzione è il cosiddetto Earn-Out, una componente del prezzo dipendente dal risultato, basata sui risultati futuri, quindi sul fatturato o sull'utile. Al contrario del prestito del venditore, il pagamento diviene esigibile se le condizioni definite si realizzano effettivamente.

RAIFFEISEN

Con noi per nuovi orizzonti