

Ricerca sulla successione Raiffeisen

La prospettiva personale



Editore

Raiffeisen Svizzera società cooperativa,
Marketing Clientela aziendale
Raiffeisenplatz 4, casella postale, 9001 San Gallo
imprenditori@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

Obiettivi e metodologia	4
I risultati della Ricerca in sintesi	5
Le cinque fasi del processo di successione	6
I risultati della Ricerca	8
Consigli in retrospettiva	14
Colloquio con un esperto	15

Ricerca sulla successione Raiffeisen

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.

Processo di successione – 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 8) 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.

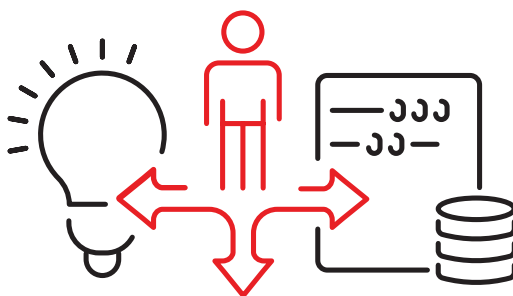
La seconda fase serve a fare il punto della situazione. Alle aspettative personali si aggiungono fatti quali il valore effettivo dell'azienda, la situazione finanziaria personale e il confronto concreto con le possibili opzioni di successione. Si svolgono i primi colloqui in merito al futuro con la cerchia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

E improvvisamente si «umanizza»



Inizializzazione

Analisi

Valutazione

Avvio/conclusione

Il distacco

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 inizializzazione 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 comunicerebbe 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.

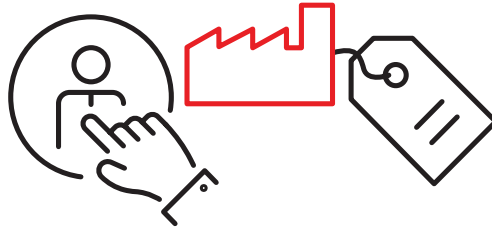
«I buoni collaboratori si trovano, gli imprenditori sono rarissimi.»

«Il successore deve metterci anima e corpo.»

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

«Personalità con l'esperienza di un sessantenne 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»

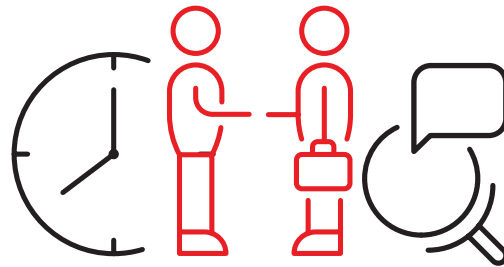
«Il successore deve essere in grado di finanziare l'azienda in modo adeguato».

«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



Inizializzazione

Analisi

Valutazione

Avvio/conclusione

Il distacco

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.

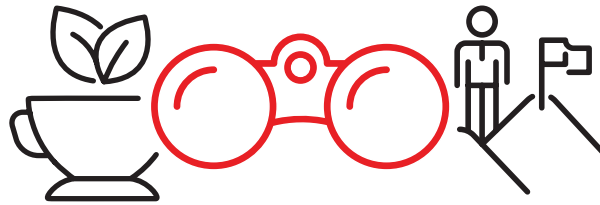
2 Altri piani/mancanza di lealtà

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



Inizializzazione

Analisi

Valutazione

Avvio/conclusione

Il distacco

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 continuino 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.

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.

«Se una successione fallisce, molto spesso è a causa delle emozioni»

Per quali ragioni è importante ricorrere a un aiuto esterno nel processo? Ecco la risposta di Massimo Lecci, Consulente del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI)



Massimo Lecci

Consulente in successione aziendale presso l'RCI Svizzera romanda

Massimo Lecci dispone di un'esperienza locale e internazionale grazie alla sua attività di quadro in vari settori dell'industria e dei servizi. Quale fondatore di numerose aziende, ha una buona conoscenza dei processi di successione che ha lui stesso vissuto in qualità di imprenditore e successivamente quale consulente in successione aziendale presso l'RCI.

La Ricerca sulla successione mostra che gli imprenditori si sentono «soli a combattere» all'inizio del processo. Costata anche lei la stessa cosa nella sua attività presso il Raiffeisen Centro Imprenditoriale?

La maggior parte delle volte sì, e non solo limitatamente alla successione. Gli imprenditori sono spesso soli nell'affrontare la quasi totalità delle problematiche che concernono aspetti estranei al loro core business. Nel caso di una successione, identificano effettivamente gli aspetti finanziari e legali che entreranno a far parte del processo, ma sottovalutano talvolta gli altri aspetti, che non sono meno importanti. E, soprattutto, rischiano di avviare il processo partendo dal punto sbagliato, il che farà loro inevitabilmente incontrare ostacoli importanti.

Come si spiega questa situazione?

Un imprenditore per natura si «arrangia» da solo, e di solito se la cava. Nel caso di una successione, bisogna essere stati confrontati direttamente o indirettamente a un tentativo fallito per comprendere la complessità e la delicatezza del processo.

Che tipo di aiuto può portare un accompagnamento esterno?

Serve a eliminare proprio questi ostacoli, spesso dovuti ad aspettative non esternate, a timori inespressi, a paure di

varia natura, siano esse giustificate o meno! Questi ostacoli devono per quanto possibile essere appianati prima di intraprendere ulteriori passi.

Quale forma può assumere concretamente l'accompagnamento?

L'accompagnamento è individuale. Il Box successione Raiffeisen è un sistema modulare che si può adeguare alle esigenze di ogni imprenditore. Ma la priorità è che tutte le parti interessate possano dare voce alle loro attese e ai loro eventuali timori. L'intervento di un consulente esterno deve permettere a tutte le parti in causa di esprimersi liberamente. Anche se non tutti saranno d'accordo, alla fine il processo deve svolgersi nel modo più trasparente e aperto possibile. Ciascuno deve essere preso sul serio nel suo ruolo e nessuno deve avere la sensazione che gli venga «nascosto» qualcosa.

Nel caso di una successione, bisogna essere stati confrontati direttamente o indirettamente a un tentativo fallito per comprendere la complessità e la delicatezza del processo.

Informazioni
sono disponibili su
**raiffeisen/
successione**