

Il ruolo del professionista come Temporary Manager nei passaggi generazionali delle PMI

Dott. Maurizio Bitetto

PMI in ITALIA

- 85 % del tessuto imprenditoriale italiano costituito da aziende familiari
- 800mila sono imprese gestite da una famiglia
- 70 % delle imprese con fatturato da 20 a 50 MLN è a matrice familiare
- Oltre il 50% ha un leader con età oltre ai 60 anni

Cultura successoria

- il 7% delle IF ha regolato in modo scritto la successione;
- il 10 % ha fissato l'età del ritiro;
- il 35% è informato delle regole e della fiscalità delle successioni;

Per chi è importante il Passaggio Generazionale

External Stakeholders

BANCHE

FORNITORI

CLIENTI

Internal Stakeholders

DIPENDENTI

MANAGER

PROPRIETA'

Perché è importante pianificare il PG

- Riduzione rischio di insuccesso
 - Soltanto il 16% delle PMI superano il terzo PG ed appena il 4% il quarto;
- Tutela occupazionale;
- Opportunità di rinnovamento strategico imprenditoriale;
- Tutela patrimonio → oltre il 50% del patrimonio personale impegnato nell'attività d'impresa

Principali strumenti per la pianificazione successoria

- TRUST
- PATTI DI FAMIGLIA
- HOLDING DI FAMIGLIA

TRUST

- Disponente: colui che istituisce il Trust a mezzo di atto unilaterale;
- Trustee: amministra i beni conferiti in trust dal disponente secondo le regole da questi fissate nell'interesse di uno o più beneficiari o per il raggiungimento dello scopo indicato;
- il Beneficiario;
- Protector (eventuale): controllo sulle decisioni assunte dal Trustee e può impartire direttive o istruzioni al trustee per compimento specifici atti

Il TRUST nei Passaggi Generazionali

- utile strumento per passare il timone a coloro che sono reputati più adatti per assumere il comando dell'impresa oggetto di passaggio generazionale → eredi o soggetti terzi;
- l'intervento del Trustee ottimale soluzione per effettuare le attribuzioni più consone a tutelare il valore dell'azienda e alla equa ripartizione del patrimonio dell'imprenditore.
- Preservare il patrimonio aziendale dalla dissipazione.

Patto di famiglia

- Contratto stipulato per atto pubblico che prevede il trasferimento immediato della propria azienda al coniuge e discendenti;
- Prendono parte tutti i potenziali eredi se la successione si aprisse nel momento della stipula;
- Attribuzione dell'azienda fa sorgere in capo al beneficiario obbligo di liquidare legittimari tranne se agli stessi, non assegnatari, vengano attribuiti altri beni o diritti oppure vi rinuncino;

Profili fiscali

- Neutralità fiscale → NO imposta su successione e donazioni.
- **Circ 3/E del 2008** : *“è caratterizzato dall'intento di prevenire liti ereditarie e lo smembramento di aziende o partecipazioni societarie ovvero l'assegnazione di tali beni a soggetti inadatti ad assicurare la continuità gestionale degli stessi”; il medesimo “non comporta il pagamento di un corrispettivo da parte dell'assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni sociali, ma solo l'onere in capo a quest'ultimo di liquidare gli altri partecipanti al contratto, in denaro o natura”*

Condizioni

ex. art. 3, co. 4-ter del D.Lgs. n. 346 del 1990

1. assegnatario prosegua l'attività di impresa o detenga il controllo societario;
2. periodo non inferiore ai 5 anni dalla data di trasferimento;
3. apposita dichiarazione in sede di stipula del Patto di Famiglia.

Soluzione societaria o Holding familiare

- Differenziazione delle quote di proprietà (nel rispetto della legittima);
- Tutela del patrimonio ;
- Amministrazione unitaria ed organica delle società del gruppo.

Soluzione societaria come strumento di tutela del patrimonio e continuità aziendale

- ALFA imprenditore commercia abbigliamento, possiede oltre 25 immobili di cui 20 afferenti sedi aziendali sparse nel mezzogiorno.
- ALFA ha 2 figli – GAMMA intraprendente e responsabile e BETA, soggetto poco capace.
- ALFA vuole salvaguardare il proprio patrimonio e dar continuità a quello che ha creato
- Aniché destinare per testamento parte degli immobili a ciascuno (sapendo che BETA li non sarà in grado di amministrarli) o lasciarli in comproprietà (con prevedibili litigi sulla gestione), ALFA potrà conferirli in una srl e, per testamento o donazione, trasferire il 51% a GAMMA e il 49% a BETA
- In questo modo l'amministrazione della srl e, di conseguenza, dell'intero patrimonio sarà affidata a GAMMA che amministrerà prudentemente anche nell'interesse di BETA.

Il ruolo del Temporary Manager

- **Temporary manager** è il professionista al quale viene affidato l'incarico di gestire un'impresa o di una sua parte al fine di garantire **continuità** all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali già esistenti, e risolvendone nel contempo alcuni momenti sia critici che di crescita e sviluppo di nuovi business.

ORIGINI DEL TM

AUSTERITA' DELLA META ANNI 70'



FLESSIBILITA' DI POSIZIONI APICALI



ATTINGERE «A TEMPO» FIGURE PROFESSIONALI CHE SAPPIANO RISOLVERE E GESTIRE L'IMPRESA IN QUEL DETERMINATO MOMENTO PER RAGGIUNGERE UN BEN DEFINITO OBIETTIVO

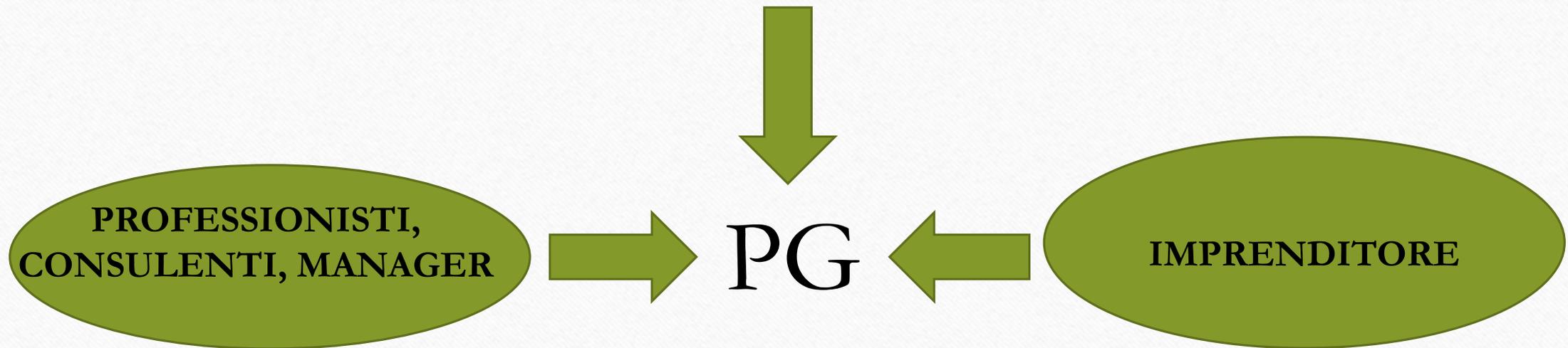
BUON TM : LEADERSHIP, PROBLEM SOLVING, COMPETENZE ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI

RUOLI DEL TM

- RISANAMENTO E RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE;
- COPERTURA DI VUOTI MANAGERIALI;
- M&A;
- SVILUPPO RETE VENDITA;
- AVVIO DI START- UP;
- CONSIGLIERI INDIPENDENTI;
- PASSAGGI GENERAZIONALI.

Temporary Manager

PROFESSIONISTA, CONSULENTE, MANAGER



Le opportunità del TM nei passaggi generazionali per PMI

- Occasione di confronto da parte dei membri della famiglia con professionisti esterni con un'ampia visione di insieme e che a loro volta si possono avvalere di una rete consolidata di professionisti;
- Occasione per uscire da paradigmi consolidati nella gestione aziendale;
- Acquisizione di competenze a costi certi e qualificati, difficilmente reperibili sul mercato e sostenibili per un lungo lasso di tempo all'interno dell'azienda;
- Terzietà nel processo decisionale.

Il TM come «attore terzo»

- Colma le carenze informative dell'imprenditore;
- Abbatte la componente emozionale nel processo decisionale dei PG;
- Organizza piano di azione strategico per il passaggio di consegne spesso trascurato dall'imprenditore;
- Costruisce di un ponte utile a garantire sopravvivenza, continuità e sviluppo di impresa.

Requisiti del TM come attore nei PG

- Godere di profonda fiducia della proprietà;
- Dimostrare competenze;
- Indipendenza;
- Condividere valori familiari ed aziendali;
- Consapevolezza della difficoltà e del lungo arco temporale che il PG richiede;
- Assumere decisioni.

Condizioni di successo del PG

- Divisione assetto proprietario da quello gestionale;
- Presenza di Consiglieri indipendenti;
- Pianificazione tempestiva dei processi;
- Rispetto dei processi e fasi del PG

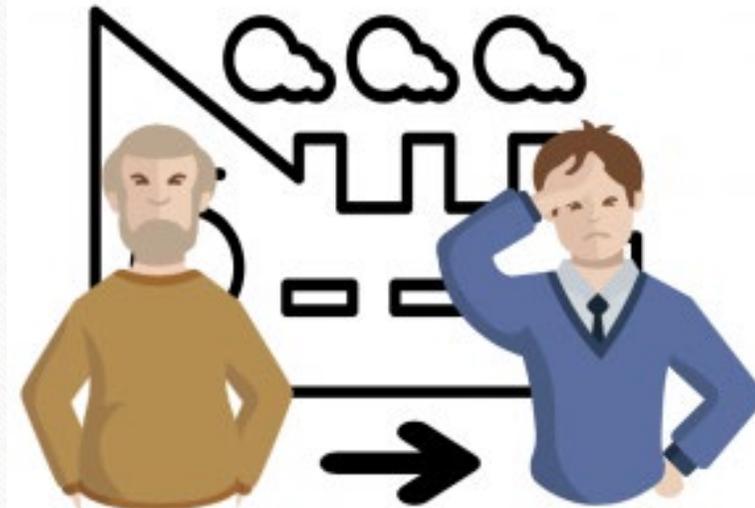
Divisione dell'assetto proprietario da quello gestionale

- Applicazione di un assetto di governance funzionale agli obiettivi di impresa;
- Garantire assenza di stalli decisionali;
- Definizione organigramma decisionale e rispetto dello stesso.

Presenza di consiglieri indipendenti

- Obiettività nella definizione e valutazione dei processi;
- Maggiore trasparenza nella gestione;
- Efficienza ed efficacia delle riunioni e dei target deliberati nel CDA.

PG efficace se tempestivo



Pianificazione tempestiva dei processi

- Analisi della struttura aziendale
- Analisi composizione familiare ed evoluzione della stessa ovvero della proprietà;
- Valutazione dei possibili scenari familiari;
- Dare precedenza ponderata alla competitività e competenze;
- Composizione di strutture giuridiche che evitino stalli decisionali

Step di un PG di successo

- Formazione dei successori;
- Ingresso in azienda;
- Passaggio del testimone

Formazione dei futuri leader di impresa

Focus sulla formazione del futuro leader;

Maturare esperienza di lavoro post laurea in altre aziende (stesso coreB);

Esperienze internazionali



Ampia visione di insieme

Ingresso in azienda

- Assunzione di limitate e graduali responsabilità;
- Posizioni subordinata a manager esterni e non a componenti della famiglia;
- Conoscenza dei processi aziendali, fornitori, clienti e consulenti;
- Partecipazione «tacita» a riunioni ed incontri strategici.

Il passaggio del testimone



QUANDO AFFIDARE IL PASSAGGIO DI TESTIMONTE AD UN TM O MANAGER NON FAMILIARE

- Quando nessuno dei figli ha doti di leadership, capacità o volontà di assumere la guida dell'azienda;
- L'azienda ha dimensioni tali da rendere necessaria l'acquisizione di una componente esterna che possa:
 - Neutralizzare conflitti interni;
 - Garantire scelte meno emotive e più orientata ai risultati.

Passaggi Generazionali di successo: il caso del gruppo EPTA

- Multinazionale, sede a Milano, leader nella refrigerazione commerciale in ambito retail, con clienti in tutto il mondo;
- 4000 dipendenti;
- 767 MLN fatturato (85% mercati esteri)
- 25% quota di mercato europea
- 35% quota di mercato italiana

Un PG di successo: il caso del gruppo EPTA

- Luigi Nocivelli – Presidente e fondatore
- 7 figli impegnati in ruoli di governo aziendale
- Dal 2003 guidata da AD non familiare – **Sergio Chiostri**
- Presenza nel CDA anche di ulteriori professionisti esterni;
- Dopo la morte di Luigi → **Guido Corbetta** è Presidente per 3 anni
- Dopo 3 anni Sergio Chiostri diventa Presidente

Un PG di successo: il caso del gruppo EPTA

- Marco Nocivelli (classe 1964 figlio maggiore) esperienza manageriale in Francia in controllata del Gruppo Epta sino a diventare AD;
- Contribuisce alla costruzione di una strategia di internazionalizzazione
- assume Vicepresidenza e co-AD nel 2011
- Nel 2016 assume presidenza e ruolo di AD
- Numerosi riconoscimenti e premi tra cui premio «di padre in figlio».

Dott. Maurizio Bitetto

www.linkedin.com/in/mauriziobitetto

maurizio.bitetto@studioliuni.it



**Unione Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili di Bari**

www.ugdcecbari.it

bari@ungdc.it

Vigilantibus, non dormientibus iura succurrunt