

01. Passaggio generazionale e studi odontoiatrici: note di organizzazione

Franco Tosco¹ (a cura di) – *Lessicom srl*

¹ Socio fondatore, presidente CdA. Area di intervento: organizzazione aziendale, formazione, ricerca e sviluppo, comunicazione e marketing.

Nel numero precedente dei *quaderni odontoiatrici* si è affrontata la questione connessa con il passaggio generazionale dal punto di vista giuridico e fiscale. Anche in questo numero la questione fiscale viene ripresa e integrata con più recenti aggiornamenti normativi. Si vedrà ora di accennare ad alcune difficoltà che, sulla base dell'attività che svolgiamo ormai da molti anni, abbiamo spesso visto emergere all'interno degli studi odontoiatrici. Ma in questo ultimo periodo – parlo di qualche anno – nascono e si sviluppano in modo più importante e frequente. Può essere utile innanzitutto chiarire i termini della questione e precisare che cosa si intende con l'espressione "passaggio generazionale"².

- Il tempo passa e per il creatore dell'impresa, colui che a un certo punto della sua vita ha avviato un'attività imprenditoriale e che l'ha guidata con alterne vicende fino ad oggi, giunge il momento in cui deve *cedere il testimone* a chi, più giovane di lui, si assumerà il carico di guidare l'impresa nel tempo a venire.
- Il passaggio generazionale, nelle strutture di servizi alla persona, e comunque certamente negli studi odontoiatrici, può tradursi in almeno tre direzioni diverse:
 1. il tentativo di vendere l'azienda, non essendoci famigliari che hanno intenzione di svolgere la stessa professione e non avendo, a suo tempo, messo in atto la ricerca e la formazione di un sostituto;
 2. l'inserimento di un professionista più giovane come associato e decidendo di rimanere in azienda per un certo periodo, per facilitare l'accettazione della nuova figura da parte dei pazienti;
 3. il passaggio della proprietà a uno o più famigliari, lasciando loro la direzione scientifica e organizzativa e diminuendo progressivamente la propria presenza nell'azienda, ritagliandosi magari un settore di clienti – in genere quelli più anziani – abituato al suo modo di fare umano e professionale.

2 Il ricambio generazionale è una questione di buon senso. I giovani non sono contro gli anziani, quelli che hanno lavorato tutta la vita, che hanno elaborato valori culturali, che hanno messo da parte un po' di soldi per i propri figli. Semplicemente è il ciclo della vita che impone, a un certo momento, di cedere a chi viene dopo il testimone, ottenuto in precedenza da un altro membro della staffetta oppure, nel caso del fondatore, ciò che con difficoltà si è inventato. Se non si attua questo passaggio, vengono a mancare le energie necessarie e indispensabili per la prosecuzione dell'impegno operativo. La società, come l'azienda che ne fa parte, invecchia e si estingue. È un momento importante, complesso e articolato. Richiede tempo per essere preparato e realizzato. È anche un momento delicato, da pianificare e affrontare con senso pratico e con cautela. Il passaggio generazionale prevede, nella sua attuazione, due grandi ordini di questioni: quello economico e quello psicologico organizzativo. Il passaggio in termini economici – che significa innanzitutto, nel nostro Paese, l'attenzione a preservare l'azienda familiare – è molto sentito fra le PMI italiane. I familiari devono essere coinvolti tutti nel percorso di cambiamento, nella regolamentazione degli accordi e nelle decisioni da prendere. Pena, la perdita della leadership a titolo familiare. Nel mondo degli odontoiatri, e vorrei dire delle attività dei servizi alla persona più in generale, il momento del passaggio – se e quando avviene – pone probabilmente minori problemi economici, ma certamente fa emergere le questioni gestionali: l'organizzazione aziendale innanzitutto (con gli aspetti di organigramma, di segreteria, di comunicazione, di controllo di gestione), lo scontro connesso con l'idea di professionalità, la competizione padri/figli, la gestione del team, la linea di comando, le strategie di crescita e sviluppo, la gestione dei micro e macro conflitti, le relazioni con il personale, la scelta dei collaboratori clinici, la delega e il controllo, la distribuzione e l'utilizzo degli spazi di lavoro, l'investimento in aggiornamenti, il mantenimento del pacchetto clienti.

La questione del *passaggio generazionale* interessa prevalentemente, se non nella quasi totalità, le aziende di origine e a conduzione familiare.

Può essere che questi, oltre ad altri, siano tutti elementi che non facilitano la successione imprenditoriale. Certo è che comunque il problema esiste in quanto le imprese di famiglia, spesso condotte con pugno di ferro dal massimo artefice del loro successo, il fondatore, rappresentano circa il 90% delle aziende italiane. La base, dunque, del nostro tessuto produttivo.

Il quadro si delinea ancora più delicato se osserviamo che gli imprenditori, tra cui sicuramente i titolari degli studi odontoiatrici, con età superiore ai 60 anni, costituiscono oltre il 40% del totale, pur in un contesto dove la presenza di almeno un discendente nel gruppo di comando dell'azienda è pari a circa il 70%. Il dato più disarmante, comunque, è fornito dalla Commissione europea, che ha stimato che soltanto un terzo delle aziende sopravvive alla seconda generazione e soltanto il 15% supera la terza. Con effetti peraltro non secondari anche sotto il profilo delle forze lavoro occupate³.

Purtroppo questa fase delicata, fondamentale per la sopravvivenza e/o lo sviluppo futuro dell'azienda è ancora oggi, forse troppo spesso, non presa nella dovuta considerazione, o perlomeno con l'approccio giusto dagli imprenditori e, nello specifico per ciò che si sta qui discutendo, dai titolari di aziende odontoiatriche. Proviamo a vedere le possibili cause delle difficoltà degli studi a gestione familiare italiani ad affrontare il passaggio generazionale.

a. Titolari degli studi impreparati al fenomeno o psicologicamente troppo lontani da esso.

Anche il fondatore più longevo dovrà arrendersi all'evidenza dell'età che passa e, prima o poi, dovrà affrontare il nodo della successione.

Il passaggio generazionale è, talvolta, cosa talmente traumatica da comportare in pochi mesi il naufragio di ciò che si è costruito con il lavoro di una vita. Quando poi il genitore non si è preoccupato di sistemare il proprio patrimonio in base alle attitudini e alle aspettative dei figli, si generano conflitti insanabili che, oltre a compromettere l'attività aziendale, comportano conflittualità familiari addirittura feroci. Ma vi è di più.

A tali problematiche di natura familiare, infatti, si affiancano quelle riguardanti la collettività. Ormai da anni, e maggiormente in periodi di crisi quali quelli attuali, si sta facendo strada la consapevolezza che la trasmissione intergenerazionale dell'attività imprenditoriale rappresenti un'assoluta priorità per la conservazione del tessuto produttivo, anche per i fin troppo evidenti risvolti occupazionali.

3 Queste istanze trovano eco addirittura in una pionieristica raccomandazione della Commissione europea (n. 94/1069/CE del 7 dicembre 1994), che già allora poneva l'accento sulla necessità che gli stati membri facilitassero la successione d'azienda modificando il contesto giuridico di riferimento attraverso apposite soluzioni societarie e fiscali improntate, rispettivamente, sulla continuità e sulla neutralità.

Peraltro, il sistema economico è giunto a un livello talmente avanzato e complesso che qualunque azienda, anche di microscopiche dimensioni, deve necessariamente essere gestita con criteri imprenditoriali, nella consapevolezza di poter perdere in poco tempo posizioni di rendita conquistate in più generazioni. Da qui la necessità del genitore di avere la certezza di "passare la mano" alla persona giusta nel momento giusto e, soprattutto nel modo più adatto.

Nella prospettiva delineata, il ruolo di attore principale nell'individuazione degli obiettivi che devono essere perseguiti nella successione generazionale e, conseguentemente, nella scelta degli strumenti operativi attraverso i quali realizzare gli obiettivi prescelti, è rivestito dal genitore/imprenditore, vero motore del fenomeno generazionale. Il principale responsabile della buona riuscita del passaggio del testimone da genitori a figli, infatti, risulta essere indubbiamente l'imprenditore, identificandosi tale soggetto in colui che ha, ai tempi, avuto l'idea e la vocazione di costituire/continuare l'impresa, successivamente sviluppandola, coltivandola e implementandola sull'onda dell'entusiasmo e delle proprie capacità imprenditoriali.

In questo senso, proprio la gestione dell'elemento psicologico dell'imprenditore è il primo fattore critico nella gestione del passaggio generazionale: il percorso è, infatti, complesso e coinvolge, trasversalmente, aspetti "comportamentali" dell'imprenditore stesso.

Sotto questo profilo, si è giunti a tracciare un decalogo dei comportamenti dell'imprenditore che si affaccia al problema della successione generazionale. Tale decalogo si traduce, in sostanza, nell'esigenza di adottare quegli accorgimenti che consentono di intermediare l'avvicinamento e l'ingresso dei figli nell'azienda familiare attraverso un percorso di crescita, di progressiva responsabilizzazione degli stessi, di inserimento alle problematiche gestionali, operative ecc.

In questa prospettiva, per quanto esulino dall'angolo visuale che contraddistingue la presente trattazione, appare comunque interessante riportare quelle regole di buon senso che la dottrina ha ormai comunemente riconosciuto come passaggi obbligati del genitore per non incappare in errori irrimediabili nella trasmissione del comando:

1. la successione è un processo lungo e va preparata per tempo. In casa si deve parlare non solo delle difficoltà e dei problemi in azienda, ma anche di soddisfazioni e di prospettive; diversamente si avrà fatalmente il rigetto da parte dei figli del business di famiglia;
2. l'attività familiare va presentata come un'opportunità e non come un obbligo;
3. occorre far crescere i figli lontano dall'ombrello casalingo e senza protezioni: il rispetto si conquista e non è dovuto solo perché si è figli del titolare;
4. far sviluppare al figlio capacità complementari rispetto ai genitori, mediante studi che sono mancati a questi ultimi;
5. è necessario lasciare al figlio uno spazio operativo in azienda, in modo che faccia le proprie esperienze, con il diritto di sbagliare. Il genitore deve inter-

- venire solo quando l'iniziativa del figlio è chiaramente sbagliata, ma non se presenta un sufficiente margine di successo;
6. i genitori devono accettare che il passaggio generazionale è un'esperienza sempre emotivamente critica;
 7. è utile pianificare con l'intervento di consulenti esterni i vari aspetti del passaggio generazionale: problemi fiscali, societari, organizzativi, e fissare i tempi per il passaggio delle consegne;
 8. nel periodo di transizione è indispensabile che intervengano formali periodiche riunioni di famiglia per confrontarsi sulle problematiche aziendali;
 9. è anche opportuno, seppure con approssimazioni successive, individuare e fissare una data per completare e dare atto (formale e solenne) dell'intervenuto passaggio delle consegne, in modo che anche all'esterno questo venga recepito;
 10. ultima regola: avvenuto il passaggio di consegne, niente ripensamenti.

Tali regole vanno anche prese in considerazione sotto il profilo giuridico, ossia come criteri per individuare, in concreto, gli strumenti giuridici e quelli civilistici, societari e tributari, che permettono di operare una trasmissione "pianificata" della ricchezza familiare: rappresentano i criteri che direzionano la scelta degli strumenti giuridici da adottare per ottimizzare il passaggio del testimone dal genitore/imprenditore al successore designato.

Nella successione generazionale, il genitore/imprenditore si trova a dover compire le scelte che determinano l'iter della trasmissione dell'azienda familiare e che indirizzano le modalità attraverso cui può essere realizzata.

Tali scelte a loro volta dipendono direttamente dagli obiettivi che il genitore/imprenditore intende perseguire e dalle valutazioni che lo stesso soggetto deve compiere in merito alla selezione dei figli cui rimettere la prosecuzione dell'impresa familiare, così come in merito alla ripartizione del patrimonio nelle diverse componenti, fermo restando che non sempre lo stesso imprenditore è pronto per pianificare il "passaggio del testimone".

Nella pratica professionale si verificano frequentemente casi di aziende sane e stabili (nel caso in oggetto, di studi odontoiatrici), gestite da altrettanti titolari capaci ma, forse, non completamente preparati di fronte alla scelta cruciale del passaggio del testimone ai propri eredi.

Nell'impresa familiare, come detto, oltre agli aspetti di carattere giuridico ed economico, assumono particolare rilevanza gli aspetti emotivi, culturali, morali, tradizionali e di equità nelle attribuzioni, che permeano la famiglia di riferimento e che rappresentano quel substrato che il genitore/imprenditore deve conoscere e saper valutare per programmare efficacemente e dominare il fenomeno generazionale.

All'interno di queste aziende/studi, con l'inserimento della nuova generazione, interviene la ricchezza della diversità. Essa è indispensabile sia all'interno della stessa generazione sia tra una generazione e l'altra. Certo, produce conflitti. Ma

l'identità e la storia di un gruppo di soggetti che lavorano insieme si costituisce proprio attraverso il passaggio da una generazione all'altra.

Nella trasmissione generazionale sono sempre presenti elementi culturali nuovi, spesso portati inconsapevolmente, che diventano, poi, patrimonio a cui il gruppo attinge per creare una nuova cultura.

Quando avviene che ciascuna cultura entra in conflitto con le altre, può prodursi una crisi che rimette in discussione l'assetto precedente e dal confronto continuo potrà svilupparsi una cultura nuova e condivisa mentre le culture originarie si valorizzeranno acquisendo maggior definizione identitaria.

È così che si fa la storia dei gruppi, delle imprese e delle istituzioni.

Quando sorgono conflitti e lo scambio generazionale non avviene – e contemporaneamente il sistema dei valori cambia senza collegamento con i precedenti –, si crea un'identità fragile e un falso sé nel gruppo, così come negli individui che ne fanno parte.

Limitandoci a una visione interna all'azienda, osserviamo come la caratteristica principale di queste realtà è che, molto spesso, la stessa persona riunisce in sé non solo le cariche più importanti, ma da solo prende anche tutte le decisioni di rilievo.

Un modus operandi che non soltanto impedisce di sviluppare una direzione nella società, ma, in tanti casi, non fa crescere dal punto di vista imprenditoriale quei parenti – o associati, nel caso degli studi professionali – che un giorno dovranno prendere in mano le redini dell'azienda.

b. Consulenti e soggetti vari coinvolti nel processo non adeguati.

È difficile, anche per i consulenti fidati, che devono cercare di convincere l'imprenditore a lasciare le redini dell'azienda. I consiglieri lavorano per tempo a cercare di approntare gli strumenti giuridici, finanziari e organizzativi più adatti per assicurare un passaggio di proprietà il meno traumatico e il più economico possibile per la famiglia⁴.

c. Una legislazione troppo rigida in materia di trapasso generazionale.

d. Un sistema finanziario non consono, soprattutto per le realtà minori com'è la maggior parte degli studi odontoiatrici.

4 Cfr. articoli giuridici e fiscali in *quaderni odontoiatrici*, n. 1, 2014, Torino, Centro Ricerche & Statistiche.

Passaggio generazionale come strumento per il rilancio aziendale

Il ricambio generazionale all'interno delle aziende può costituire un vantaggio per l'impresa a conduzione familiare, che tramanda di generazione in generazione i propri valori e può sfruttare il cambiamento come un'occasione di rilancio per il business.

I numeri dei passaggi generazionali

Secondo l'indagine condotta da Deloitte in Italia, dove sono presenti in tutto 6 milioni di imprese familiari, delle quali 66 mila affrontano la transizione ogni anno, solo il 33% delle aziende supera il primo passaggio generazionale, mentre il 10% fallisce.

Il 50% scompare alla seconda generazione e solo il 15% va oltre la terza.

Occasione di rilancio

Il problema risiede nella gestione della transizione. Per questo negli ultimi anni si sta registrando un interesse sempre maggiore per la pianificazione e la gestione del passaggio generazionale, per renderla un'opportunità di rilancio per il business. Questo è un dato incoraggiante, considerando che oltre il 50% delle imprese familiari italiane ha al vertice imprenditori con più di 60 anni di età.

Dalle storie degli imprenditori emerge che l'ingresso della nuova generazione in azienda porta linfa nuova che rinnova e fa crescere il business, come sostiene la Schroders Private Banking. Per questo è assolutamente necessario prestare particolare attenzione al passaggio generazionale: il modello familiare, se si tramanda nelle generazioni con successo, è uno dei cardini del sistema imprenditoriale italiano in grado di poter vincere la crisi e far crescere il Paese.

Casi di successo

Tra i principali casi di successo italiani si trovano:

- "Fratelli Branca Distillerie", azienda che produce gli amari Fernet Branca e Brancamenta, fondata nel 1845 a Milano e giunta ormai alla quinta generazione;
- la lombarda Almax, leader mondiale nella produzione di manichini;
- la realtà artigianale di Treviso Gufo, che distribuisce abbigliamento di lusso per bambini in oltre 50 Paesi;
- Flos, designer di lampade d'arte;
- Ferrari, azienda trentina guidata dai fratelli Lunelli con un rigido regolamento, i "patti di famiglia", che impone a chiunque lavori nell'impresa di famiglia di avere una laurea, tre anni di esperienza in un'altra realtà, parlare due lingue, non assumere il coniuge e andare in pensione a 70 anni;
- Aquafil, che ha aperto il capitale al fondo Hutton Et Collins per finanziare lo sviluppo nel mercato asiatico;
- Geico, che da 40 anni progetta e realizza in Italia impianti di verniciatura per l'industria automobilistica con un fatturato per il 98% ricavato all'estero;
- Sapió, azienda lombarda tra i leader nella fornitura di gas per uso industriale e medicale, con fatturato vicino al mezzo miliardo;

- gruppo farmaceutico Petrone di Napoli;
- Elettronica Rold, azienda attiva nel settore della componentistica per elettrodomestici.

Bibliografia e siti di riferimento

1. Bonetti P., Checchi A., Richetta R. e Silvera M., Trasmissione generazionale e identità nei gruppi istituzionali.
2. Tosco F., Il passaggio generazionale negli studi odontoiatrici genera conflitti. Come gestirli nel processo organizzativo, Expodental Forum, Symposium UNIDI, Milano, 2012.
3. Tosco F., Fare il dentista è un'impresa, Ed. TUEOR, Torino, 2010.
4. Studio Ferrari e Associati, dottori commercialisti.
5. www.PMI.it - Informazione ICT e Business per piccole e medie imprese.