

DALL'IMPRENDITORE AI SUOI EREDI

IDEE E STRUMENTI PER PREPARARE
IL PASSAGGIO DI TESTIMONE





IN COLLABORAZIONE CON
BLASIO LEGAL ADVISORS



A cura di ELIO BLASIO, FONDATORE E MANAGING
PARTNER DI BLASIO LEGAL ADVISORS GROUP

Con la collaborazione di FILIPPO CECCARELLI,
ELEONORA DUSI E GIULIA REINA



GUIDE DI WE|WEALTH

Le Guide di We Wealth ti accompagnano a scoprire tutti i segreti del mondo degli investimenti e dei Pleasure assets, raccontati con equilibrio tra oggettività e passione. Con una narrazione coinvolgente, sviluppano **contenuti altamente professionali per capire, scegliere, vivere e gestire al meglio ogni singola tematica**. Carattere distintivo è la presenza di contributi dei più autorevoli esperti di ogni settore, affrontato e spiegato con tutta la cura e l'autorevolezza che solo We Wealth sa e può offrire.

GUIDE SECRET PLACES

Le nuove guide di We Wealth dedicate ai "secret places" rappresentano delle vere e proprie porte d'accesso a percorsi esperienziali responsabili, personalizzati e intimi, nelle più esclusive location in Italia e nelle principali città del mondo. **Luoghi esclusivi consigliati dai grandi opinion leader, manager, professionisti, banchieri, finanziari e imprenditori** del nostro mondo del wealth management per tornare a vivere piacevoli incontri di lavoro all'aperto ma, soprattutto, all'insegna della sicurezza.



Scopri di più



SCOPRI CHI SONO I TOP 200 ADVISOR DEL WEALTH

Scarica la guida professionale dedicata agli investitori privati HNWI, imprenditori e Top manager per facilitarli ad individuare in modo efficace i migliori professionisti per la gestione, trasmissione, protezione e ottimizzazione del proprio patrimonio.



Il Book **"Top 200 Advisor del Wealth"** è una selezione esclusiva We Wealth. Richiesta fortemente dai nostri lettori, è un'iniziativa che rinnoveremo ogni anno, continuando a lavorare da vicino, come già fatto in questa edizione, con l'industria e le aziende per individuare i migliori professionisti del settore: quelli di cui ti puoi fidare, quelli suggeriti dai clienti e dai colleghi oppure quelli capaci di gestire i clienti più sofisticati in tutte le componenti del loro patrimonio.

Scarica la versione digitale, è gratis!
Per richiedere una copia cartacea scrivi a: info@we-wealth.com



SOMMARIO

■ pag. 6 Biografia

■ pag. 8 Introduzione

1 pag. 18 La grande verità di
Charles Dickens

2 pag. 37 L'impresa non è un pesce rosso:
è un elefante

3 pag. 56 Imparare
da Narciso

4 pag. 72 La lotta
con i cuscini

5 pag. 10 Spese
stravaganti

6 pag. 119 Alla corte
di re Salomone

7 pag. 136 Scacco
al re!

■ pag. 147 Conclusione

BIOGRAFIA

ELIO BLASIO

AVVOCATO E DOCENTE UNIVERSITARIO



Elio Blasio, riservato e tenace, ama affrontare con entusiasmo nuovi progetti, sia nel lavoro che nella sua vita privata. Avvocato e docente universitario, con un'esperienza ultradecennale di ufficiale della Guardia di Finanza, nonché pilota militare di elicottero.

Della formazione militare conserva, tra l'altro, la consapevolezza dell'importanza di lavorare in team, convinto che ogni componente della sua squadra sia in grado di apportare un valore aggiunto ed una differente visuale.

Nel suo percorso professionale ha maturato una competenza ventennale nella gestione di aziende, avendo ricoperto più volte l'incarico di Commissario di grandi imprese in crisi. In tale ambito ha unito con successo



le competenze professionali, soprattutto nel diritto tributario e societario, ad un approccio manageriale e gestionale. Da molti anni si occupa anche di tematiche riguardanti il passaggio generazionale, in favore di gruppi familiari e Family Offices, in Italia ed all'estero. Ritiene che l'assistenza in tale ambito debba coniugare una consulenza altamente qualificata, con una più ampia visione d'insieme, che tenga conto delle specifiche esigenze e peculiarità che distinguono ciascuna famiglia ed, ancor più, ogni azienda a carattere familiare.

Ogni passaggio generazionale è quindi unico. Ci sono molteplici aspetti che vanno individuati e discussi con i membri della famiglia; stabilire una efficace comunicazione all'interno del gruppo familiare, individuare e risolvere le criticità presenti, sono il primo passo che consente al consulente di ricercare e definire la struttura societaria più idonea, proporre al suo interno i ruoli adeguati alle capacità e competenze di ciascun membro, al fine di consentire un passaggio del testimone proficuo ed in grado di generare una nuova spinta positiva per l'attività familiare.

È da queste considerazioni che nasce, grazie alla collaborazione di diverse professionalità del team di Blasio Legal Advisors, una Guida ragionata al passaggio generazionale, volutamente dedicata in maniera specifica all'imprenditore e, perciò, priva di dotte citazioni di dottrina e giurisprudenza, ma mirata a far comprendere in modo semplice ed immediato l'importanza di anticipare il momento del passaggio del testimone, in piena e serena condivisione tra chi lascia il posto di comando e chi o coloro che vi subentreranno.



INTRODUZIONE.

Esiste una già vasta letteratura sulla materia del passaggio generazionale in azienda e destinata ai tecnici del settore come professionisti, studiosi, economisti. Quanto state per leggere, invece, non vuole rivolgersi a chi pianifica il passaggio di consegne di qualcun altro, ma a chi **deve e vuole** pianificare il proprio. Non troverete perciò volutamente erudite citazioni della dottrina o continui richiami giurisprudenziali in merito ai vari istituti giuridici che andremo a illustrarvi, salvo il necessario inquadramento giuridico perché, sulla base della nostra esperienza, l'imprenditore vuole capire se esiste una potenziale criticità e quali sono le migliori soluzioni, nel rispetto delle norme di legge di riferimento, ma non ha né il tempo né la voglia di ascoltare citazioni di leggi, articoli del TUIR (Testo Unico delle Imposte sui redditi), massime giurisprudenziali.

Gli aspetti operativi di *"technicality"* li lascia volentieri a noi, mentre lui continua ad occuparsi della sua azienda, che ritiene, giustamente, essere prioritaria.

Oppure, se proprio è curioso, l'evoluzione dei nostri giorni della I.A. (intelligenza artificiale), gli consentirà, con un semplice click, sul ChatGPT, un incubo o un sogno diventato realtà, potendo immaginare di dialogare con Hal 9000 di *"2001 Odissea nello spazio"*, ibridato con Joshua



QUESTO LAVORO È PER TE,
IMPRENDITORE
CREATORE, INNOVATORE,
CHE HAI PRESO
PER MANO LA
TUA NIPOTINA,
L'HAI PORTATA DAVANTI
AI TUOI UFFICI E LE HAI
DETTO (CERTO NON HAI
USATO LE PAROLE
PIÙ ORIGINALI)
"UN GIORNO
TUTTO QUESTO SARÀ TUO":
QUESTO LAVORO È
PER DIRTÌ CHE FORSE -
SOTTOLINEIAMO: FORSE - LE
HAI DETTO UNA BUGIA



"UN GIORNO TUTTO QUESTO SARÀ TUO"

di *"War Games"*, di conoscere tutto sul Trust, sul Fondo patrimoniale e su ogni altro possibile istituto o norma di legge. Ma, per fortuna degli *advisors* esperti nella pratica e conoscenza effettiva di cui parlano, ciò che fa la differenza, come sempre, è sapere cosa è meglio fare nello specifico caso, ossia quale è la soluzione più idonea per il gruppo familiare in osservazione, sulla base dell'esperienza, il cd. *tailor made*, parola ormai da troppi abusata, così da svuotarla quasi del suo vero significato.

Tornando quindi a chi "deve" e "vuole":

deve, perché il momento della successione è inevitabile; **vuole**, perché ha dedicato la propria vita a un progetto imprenditoriale, che ha ideato o ereditato e intende accertarsi di aver messo in atto tutto quanto necessario per dargli una continuità e per trasferire ai propri cari il benessere economico, la memoria storica e affettiva e tutte le conoscenze necessarie per conservare e tramandare l'impresa.

Dal lavoro diretto con singoli uomini d'impresa e con famiglie imprenditoriali abbiamo osservato, entrando in azienda, parlando anche con "i responsabili delle prime linee", alcuni comportamenti ricorrenti che accomunano tutti i soggetti a dispetto di età, settore, genere e composizione del nucleo familiare. Ci siamo resi conto che gli errori di valutazione in merito al passaggio generazionale in azienda, più in generale in merito alla propria successione, derivano principalmente da pregiudizi errati e da una nebulosa conoscenza delle opportunità a disposizione per tutelare e trasmettere il proprio patrimonio. Abbiamo incontrato anche persone che non intendevano preoccuparsi del futuro della propria impresa; che non erano sensibilizzate rispetto all'idea che la loro impresa sarebbe stata, in un modo o nell'altro, ereditata dai loro successori. Ereditata nel suo intero valore o con il suo

insostenibile fardello di debiti, di cui il *dominus* non si era premurato di trovare una soluzione tecnicamente e finanziariamente corretta prima di intraprendere il delicato "passaggio del testimone".

È vero: tutti noi determineremo il futuro dei nostri beni e il nostro sistema giuridico dispone e garantisce che, in qualche modo, li trasferiamo a degli eredi. Ma soffermiamoci sul caso in cui l'oggetto della successione sia **l'impresa**: questa creatura viva, che si muove, si nutre e interagisce con l'ambiente. Una creatura ancora più difficile da domare quando è di tipo familiare e le scelte di successione possono influenzare gli equilibri umani o essere da questi influenzate; che, dunque, è regolata da dinamiche prima affettive e solo dopo aziendali. L'impresa è fatta di tessuti complessamente connessi: un'immagine istituzionale, posti di lavoro, relazioni con i sindacati, rapporti con i fornitori. Ecco quindi che le decisioni di un imprenditore sulla propria successione non impattano solo sul suo mondo di uomo, padre, marito ma anche sul piccolo o grande sistema economico in cui è inserita la sua attività.

L'organismo impresa lotta coraggiosamente per essere immortale: lo fa attraverso un animalesco adattamento, che può avvenire anche attraverso mutamenti importanti, tanto importanti da stravolgere la struttura originaria. Porta nel tempo la memoria foscoliana di chi l'ha creata e condotta nel corso della sua vita. Questo processo di identificazione e trasfusione di identità dell'imprenditore nell'impresa, che potremmo chiamare di *imprinting*, è però tanto più vivido e caratterizzante quanto più l'impresa è vicina alla tipologia familiare, mentre tenderà a diluirsi avvicinandosi a una struttura manageriale. Il nostro oggetto di interesse è proprio la prima categoria: l'impresa che fisicamente ospita nella proprietà, nella

governance o nella direzione, se non in tutte e tre, familiari dell'imprenditore, che resta comunque il conducente/condottiero del **sogno imprenditoriale**.

Nel profondo, le fattezze dell'impresa familiare sono quelle di un contenitore di affetti, successi, liti e relazioni umane che si riversano inevitabilmente su un oggetto che dovrebbe, in un mercato perfetto, esserne completamente isolato: l'impresa, per l'appunto. D'altro canto, il sistema trae vantaggio dalla forza della famiglia, dai legami affettivi che la abitano, dall'amore dei membri della famiglia verso di essa che fornisce loro uno stimolo di gran lunga superiore a quello delle *stock option* per i manager. La famiglia, inoltre, gode della rendita che essa produce: si tratta per lo più masse di utili consistenti, visto che i familiari hanno un controllo di maggioranza sull'impresa e, quando si parla di parenti di primo grado, gli utili sono concentrati in un unico nucleo familiare. Non solo: gode anche emotivamente e professionalmente dei successi della "creatura impresa", fondata dai padri o dai nonni.

È un sistema chiuso, ostile alle invasioni esterne. Faticosamente accetta di aprire il capitale o la *governance* ma, di fatto, storicamente, il salto dimensionale di questo tipo di impresa avviene solo introducendo tecnici esterni¹, che possono gestire l'aumentata complessità: questo processo può ampliarsi fino a raggiungere un sistema di governo di tipo manageriale puro, che è quello in cui si attua la massima separazione fra proprietà e controllo. In questo tipo di sistema, le decisioni sono lasciate ai soli manager e la famiglia non interviene, essendo presente solo nella proprietà.

¹ Cfr. rapporto AUB 2011

Pianificando la successione per tempo, il cuore di un'impresa familiare potrebbe non essere snaturato. Di contro, è possibile che la sola opportunità che l'impresa ha di sopravvivere sia di disautorare qualsiasi persona della famiglia dell'imprenditore, affidando la gestione a soggetti esterni e indipendenti. La sopravvivenza dell'impresa non è cara all'imprenditore solo perché attraverso di essa perpetua la propria esistenza e dà un senso agli sforzi di una vita, ma anche e soprattutto perché garantirà la stabilità economica dei suoi familiari dopo di lui, che questi siano coinvolti o meno nei processi decisionali.

Anzi, **in alcuni casi** da noi esaminati, **è stata proprio la decisione di affidare ad un manager esterno la guida dell'azienda a salvare l'impresa da un tracollo quasi certo.**

È il fondatore dell'azienda a trasfondere dei valori o una filosofia all'azienda i quali, se conducono al successo, vengono istituzionalizzati, adottati internamente, fino a generare una cultura aziendale e una visione comune. Un brusco passaggio a una realtà totalmente manageriale, una crisi con conseguente cessione dell'impresa, l'incapacità degli eredi, sono cambiamenti radicali, determinanti una rottura con il modello di riferimento e una trasformazione dell'intero sistema.

In questo lavoro si parlerà di "imprenditore", intendendo con questo termine colui o colei che conduce un'impresa familiare; i capitani d'impresa, i proprietari di una partecipazione importante, coloro che dettano in ultima istanza la strategia aziendale per gli altri membri della famiglia. Si può trattare del fondatore o dell'erede di una famiglia imprenditoriale: è comunque un soggetto in età sufficientemente matura da affrontare la questione della successione in azienda.



**È IL FONDATORE
A TRASMETTERE
I VALORI
O LA FILOSOFIA
DELL'AZIENDA**

Al di là della partecipazione detenuta e delle cariche, l'imprenditore/fondatore viene istintivamente riconosciuto come tale, sia internamente che per gli interlocutori esterni. È quello che le persone chiamano "**titolare**". È quello a cui le mondine canterebbero "Sciur Padrun". Lo canterebbero rivolte alla persona che assegna i ruoli e che paga il salario.

In un sistema più complesso le azioni di questo soggetto sono le medesime: prende (di fatto) le decisioni e dispone (di fatto) del denaro dell'impresa; a livelli ancora superiori, si può dire che è colui che effettua realmente le scelte di investimento e le scelte strategiche.

Questa riconoscibilità racchiude tutta una serie di considerazioni acquisite più o meno inconsciamente: che l'impresa è "sua" e che è lui che decide e sue sono le responsabilità.

Il ruolo, nella sociologia, è definito come "ciò che gli altri si aspettano da noi". Si badi bene: non come ciò che noi siamo rispetto agli altri (per esempio: sono un socio di minoranza e non ho cariche sociali), bensì il nome che gli altri ci assegnano (ma è con me che trattano banche, fornitori e clienti). Il comportamento di questa persona, dunque il comportamento che organi societari e interlocutori esterni adottano nei suoi confronti individuano questo ruolo.

Una **pianificazione efficiente della successione** permette, oltre alla conservazione del valore d'impresa nel tempo, anche quella dei valori aziendali. Non solo i dipendenti dell'impresa ma anche soggetti esterni che interagiscono con essa (quelli che comunemente vengono chiamati "portatori di interessi": fornitori, clienti, istituti

di credito ecc.) si identificano in questi valori e ripongono fiducia nell'imprenditore, mentre potrebbero essere destabilizzati da uno sconosciuto successore o da un repentino cambiamento da impresa familiare a impresa manageriale.

Le maggiori resistenze che si incontrano nell'imprenditore rispetto alla pianificazione della successione – e che portano a procrastinare – il più delle volte derivano da una sorta di avversione alla perdita che questi ha nei confronti della propria creatura; in secondo luogo, da una falsa idea di risparmio. È sufficiente confrontarsi con chi ha investito in consulenza a questo scopo per rendersi conto che il costo sostenuto per una pianificazione della successione, ossia la somma dei costi per una consulenza integrata e di tutti i costi connessi alla eventuale riorganizzazione societaria e strutturale, ha avuto in contropartita **ottimizzazione fiscale** e operazioni sul capitale e sulla organizzazione che hanno portato **da subito a benefici economici per l'impresa**, se non anche una **crescita**. Attraverso un processo di successione si mira a garantire la continuità aziendale tramite idonea pianificazione, da un lato volta all'inserimento dei nuovi gestori (per esempio, il figlio dell'imprenditore) e dall'altra allo sviluppo dell'attività imprenditoriale.

È bene sottolineare un ulteriore dato, alla luce della situazione socio-economica attuale: a seguito della pandemia da Covid – 19, e delle successive congiunture internazionali, è intervenuta una difficile crisi economica che induce gli imprenditori a riflettere con maggior consapevolezza circa le strategie da adottare per salvaguardare il valore dell'azienda e assicurarne la sopravvivenza nella generazione successiva.

Questa Guida non vuole avere un approccio teorico: il modo più efficace di trasmettere alcuni concetti ci è per-

ciò sembrato quello di riportare e analizzare passo per passo alcuni **casi reali trattati con successo** nel corso della nostra attività con le imprese/gruppi familiari, per capire insieme se e quando si sono posti il problema della successione e del passaggio generazionale, come lo hanno affrontato, con quali costi e benefici. In particolare, cerchiamo di comprendere la posizione dei protagonisti dei diversi casi rispetto a quelli che, in questo lavoro, sono i falsi miti dell'imprenditore, quelli che intendiamo sfatare nei diversi capitoli. Sono comportamenti che potremmo chiamare "falsi amici": sì, proprio come quelle parole straniere che, per assonanza con la nostra lingua, ci sembrano voler dire qualcosa mentre invece hanno tutt'altro significato. E quando lo scopriamo siamo sorpresi, destabilizzati, perché eravamo convinti di utilizzarli in modo appropriato e non ci siamo mai posti il dubbio che potessimo sbagliare.

I falsi amici dell'imprenditore sono le convinzioni e i comportamenti che parrebbero essere i punti di forza di un'impresa, e che in certa misura lo sono; superata questa misura, però, diventano deleterie:

1. "L'impresa sono io"
2. "La mia impresa finirà con me";
3. "Pianificare la mia successione è una scelta che posso non fare o che posso rimandare";
4. "Gli equilibri nella mia famiglia non c'entrano nulla con il mio lavoro";
5. "Le mie scelte di successione dovranno essere democratiche";
6. "Non ho bisogno che qualcuno mi dica che cosa fare con la mia impresa"

Se state sorridendo, è perché vi siete riconosciuti in qualcuna di queste affermazioni.

Avremmo voluto offrire un miracoloso prontuario di solu-

zioni immediate, ma non può esistere: **la pianificazione successoria è un abito su misura.**

Quello che invece possiamo fare è fornire degli spunti sistematici di analisi che consentano a chi legge di capire in primo luogo se si è effettivamente posto il problema della propria successione e in secondo luogo quali sono e come devono essere affrontati i punti deboli della sua organizzazione.

Cerchiamo di farlo in modo diretto, concedendo spazio, però, a contenuti più tecnici per chi desidera, ci auguriamo, approfondire alcune metodologie: conoscere gli **aspetti giuridici, fiscali, strategici della pianificazione successoria**, essere aggiornati sulla disciplina, servirà a non demonizzare gli strumenti utilizzati per questo scopo.

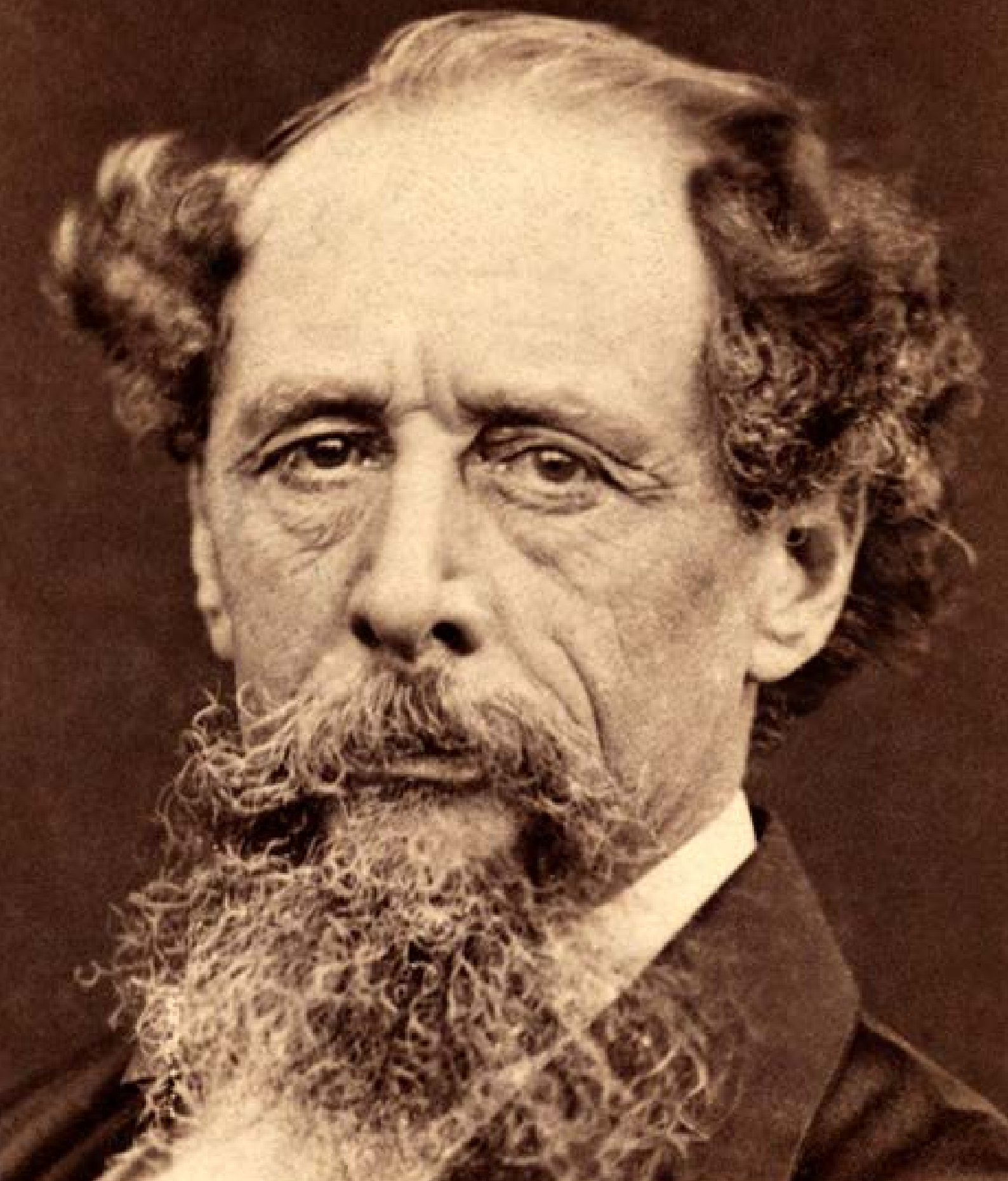
Ciò, con la specifica avvertenza che l'utilizzo di uno strumento giuridico, quale che sia, deve necessariamente essere conseguente e successivo ad una compiuta analisi della situazione che si presenta all'inizio del processo e dei necessari passi da compiere, quali ad esempio la soluzione a rischi e criticità di carattere fiscale, organizzativi, finanziari, per poter giungere, alla fine, alla decisione della scelta del più idoneo veicolo / strumento giuridico adatto al caso in esame.



**LA PIANIFICAZIONE
SUCCESSORIA
È UN ABITO SU MISURA**

La Grande **VERITÀ**_{DI} **CHARLES DICKENS**





**SCROOGE HA RIVERSATO LA PROPRIA VITA NEI SUOI AFFARI
PER OTTENERE QUELLO CHE HA**

Ricordate il racconto “Canto di Natale” di Charles Dickens? Vogliamo evitare che i vostri consiglieri d'amministrazione, entrando in stanza, vi colgano immersi nella lettura appassionata e commossa di un classico di Natale mentre di là vi aspettano per una videoconferenza: dunque vi ricorderemo noi i passi salienti.

Il grande protagonista è Ebenezer Scrooge, un uomo d'affari che si è inaridito per avidità; è un personaggio che nell'immaginario collettivo incarna l'avarico senza cuore. Rivalutiamolo: è solo un tipo in gamba che ha costruito da sé la propria fortuna a costo di molti sacrifici e ora ne è geloso. Vi si dedica in modo esclusivo e ossessivo fino a non curarsi più degli affetti. Questo smarrimento personale viene rappresentato con la perdita del significato del Natale (ricordiamo che Dickens sceglie una favola, e il Natale, nella simbologia delle favole, ha il significato pagano di momento magico, luogo di misteriose rivoluzioni manichee). Durante la notte della Vigilia, il fantasma del vecchio socio Marley decide di scendere in terra per offrirgli una possibilità di redenzione. Gli annuncia per quella notte le visite di tre spettri che gli mostreranno un Natale passato, quello presente e un Natale futuro, che lo metteranno faccia a faccia con la sua progressiva perdita di valori che lo sta conducendo a una fine certa: il futuro di Scrooge è nefasto.

La grande fortuna del personaggio di **Dickens** è che il suo socio, Marley, gli vuole nonostante tutto davvero molto bene: intende mostrargli quello che succederà se persevererà nei suoi comportamenti accentratori e miopi. Questo privilegio dà a Scrooge il tempo di rimediare e cambiare le sorti. I nipoti di Scrooge, suoi trascurati e



**EBENEZER SCROOGE,
UN UOMO D’AFFARI
CHE SI È INARIDITO
PER AVIDITÀ; È
UN PERSONAGGIO CHE
NELL’IMMAGINARIO
COLLETTIVO
INCARNA L’AVARO
SENZA CUORE**

bistrattati eredi, sono gli eroi dell'epilogo, quando Scrooge li accoglie nella propria vita e decide di trascorrere con loro le feste comandate.

Il passaggio in cui il personaggio anziano e ricco riconosce il **valore del legame familiare**, nel senso del racconto diviene il momento della designazione dei propri successori.

È importante notare che nel "Natale Passato" Scrooge riesce a combinare il senso della famiglia con i propri affari. Il punto di rottura, quindi l'inizio del processo distruttivo, è avvenuto nel momento in cui si è identificato con la propria attività commerciale, accentrando la propria vita nell'impresa e la propria impresa sulla propria persona, compiendo il doppio errore di estromettere la propria famiglia e di non onorare degnamente il proprio socio. Il "Natale Presente" è il momento della maturità in cui Scrooge è messo in condizioni di prendere coscienza degli atteggiamenti distruttivi, avendo però il tempo di rettificarli.

In questo momento interpreteremo il ruolo di Marley, che pone Scrooge davanti al confronto fra un atteggiamento proficuo e uno dannoso.

È un lavoro difficile: Scrooge ha riversato la propria vita nei suoi affari per ottenere quello che ha. Conosce il lavoro, non ha avuto nessuno sconto per raggiungere il suo status; ha paura che qualcuno, chiunque, possa privarlo di quello che ha costruito ed è ostile a qualsiasi intromissione. L'attaccamento di Scrooge al proprio patrimonio è una venalità sopraggiunta per istinto di protezione e conservazione. Ecco perché Scrooge, in fondo, ci piace: perché c'è una predominante componente sana in quest'uomo, che è integro, ma ha paura di perdere la propria ricchezza. Questa ricchezza non deve essere interpretata come ricchezza fisica, ma come valore, reso in termini monetari, di quanto ha costruito.



Il denaro a cui Scrooge è così legato è il prodotto del suo lavoro: potremmo dire che, in quanto "riserva di denaro", "capitale", questo denaro che viene dall'esercizio della sua impresa è il suo patrimonio netto. È il valore dell'impresa stessa. Parimenti, un imprenditore moderno non vorrà depauperare la propria azienda sia perché, il più delle volte, è la sua principale fonte di reddito e il luogo in cui canalizza le proprie risorse finanziarie, sia perché rappresenta la realizzazione della propria ambizione. Dunque nel valore dell'impresa c'è il segno della buona riuscita di un progetto, il successo dell'imprenditore e dell'uomo, per la naturale sovrapposizione della professione con la vita che si genera dall'identità di imprenditore/manager/proprietario.

Nel racconto, la figura di Marley, socio fondatore insieme a Scrooge della ditta che portava i loro nomi, è una figura misteriosa e simbolica. Il socio che muore incarna la metà di Scrooge che è andata perduta, quella parte di sé più libera ed entusiasta: è l'imprenditore dell'inizio, quello che ha una sogno.

Dal sogno nasce un progetto e chi realizza questo progetto è sempre lui, l'imprenditore, che di fatto è soggetto al fallimento dei propri intenti e dunque rischia personalmente. L'investimento di mezzi si accompagna a un investimento emotivo e di energie: guardate come l'impresa, fin dal parto della sua stessa idea, è gonfia di tutto questo fardello emozionale.

L'imprenditore a un certo punto dovrà lasciare la propria creatura. È assolutamente umano che desideri che ciò avvenga solo alla fine della propria vita e che faccia enorme fatica a pensare a un distacco prematuro. Osservarla



da fuori, come se non fosse più sua. Vederla muoversi e respirare senza poter intervenire – *giammai!* -.

Qui hanno radici le maggiori resistenze psicologiche a una programmazione della propria successione in azienda, come verrà spiegato meglio nel corso della trattazione. Bisognerà comprendere con esattezza che cosa avviene nel momento della successione e perché è strettamente necessario che questa, per essere efficiente, venga pianificata per tempo.

L'idea di poter "perdere" il controllo o di cambiare totalmente rotta rispetto ad un *modus operandi* pluriennale di successo, spesso frena gli imprenditori dalla programmazione del futuro delle sorti della propria ricchezza.

La successione in azienda è uno dei momenti più delicati della vita di una particolare categoria di imprese: quelle familiari. Così delicato da aver destato l'interesse non solo di tecnici del settore, ma anche dell'**Unione Europea**, che fin dagli anni '90 si dedica a una accorta ricerca sul tema del trasferimento d'impresa e a campagne massive di sensibilizzazione per gli stati membri attraverso cui cerca di trasmettere alla classe dirigente delle imprese dell'UE, che stima essere mediamente anziana, la consapevolezza dell'inevitabilità di una cessione della dirigenza a familiari o a terzi di nuova generazione e la necessità di una preparazione per tempo del passaggio. Già nel 1994² invitava gli Stati membri ad adottare le misure necessarie per facilitare la successione nelle piccole e medie imprese al fine di assicurare la sopravvivenza delle stesse e il mantenimento dei posti di lavoro.

² Raccomandazione della Commissione del 7 dicembre 1994

La successione in azienda, infatti, è un evento che può - o meglio, rischia di essere - un evento traumatico per l'impresa familiare e l'impresa familiare

è uno degli agenti più influenti dell'economia, così come un nucleo familiare lo è in una società. Questo problema microeconomico è per sua natura anche un problema macroeconomico: non investe solo una singola azienda, ma un'intera economia. La UE stessa invita gli Stati membri a individuare la politica fiscale più idonea a consentire all'imprenditore, eventualmente, di scegliere di vendere o cedere la propria impresa ai dipendenti, soluzione che salva l'azienda (elemento portante di un sistema sociale ed economico) quando, in assenza di successori nell'ambito della famiglia dell'imprenditore o in mancanza di una volontà specifica in merito, l'impresa sia destinata a un futuro incerto.

Ad esempio, i nuovi Programmi europei a gestione diretta (2021- 2027), sono uno dei numerosi strumenti che la U.E. utilizza per sostenere finanziariamente lo sviluppo di progetti che contribuiscono a realizzare gli obiettivi della Commissione.

I programmi sono suddivisi per aree tematiche e prevedono specifiche "*call for proposal*" (bandi), anche in favore di P.M.I., emanate e gestite direttamente dalla Commissione europea e dalla sue Agenzie esecutive.

Giuridicamente, con la morte di una persona si apre la successione. Diamo un'occhiata alla autorevole Treccani: succedere è subentrare a qualcuno, prenderne il posto in una carica, in un ufficio, in un titolo, nella proprietà di un bene, nella titolarità di un patrimonio.

Il nostro diritto tutela i legittimari, soggetti a favore delle quali la legge riserva una quota di eredità o altri diritti nella successione. Sono il coniuge o persone legate da uno strettissimo legame di sangue e non possono es-

sere escluse dalla successione. Il paradosso che avviene nella successione in azienda è che proprio per tutelare queste persone può essere necessario estrometterle dall'amministrazione del bene "impresa". Per tutelare figli, nipoti e coniuge, più in generale coloro che l'imprenditore considera i propri "cari", difficilmente l'imprenditore potrà prescindere dal tutelare l'impresa. Le azioni che danneggiano l'impresa o anche solo quelle che non la salvaguardano conducono a una sua svalutazione e quindi a un impoverimento degli asset da trasferire. Questo concetto, qui espresso in modo elementare, è la sintesi di una serie di variabili (finanziarie, economiche, fiscali, organizzativo-strutturali, commerciali, psicologiche) che hanno in comune di essere tanto più governabili quanto più sono gestite per tempo.

Il momento del passaggio generazionale in azienda deve essere letto come un momento di trasmissione di "valori", tangibili e intangibili, in un concerto di azioni mirate alla sopravvivenza dell'impresa. Il passaggio generazionale che avviene in seguito alla morte dell'imprenditore può procurare perdite di valore non solo a causa del trauma che l'intero sistema subisce con il cambio di gestione, ma anche per gli oneri connessi al trasferimento dell'azienda, nei suoi beni immobiliari (di tipo tangibile e intangibile) che spesso sono di consistente valore o che costituiscono l'intero assetto patrimoniale della famiglia – che il più delle volte è monoreddito, perché ogni membro partecipa all'attività dell'azienda o perché il soggetto deceduto costituisce la sua unica fonte di entrate -.

Sono di natura differente le esigenze dell'imprenditore nell'istante in cui, autonomamente o attraverso la guida di una consulenza esterna, decide di pianificare la propria successione in azienda:



**SOLO IL CONIUGE O PERSONE
LEGATE DA UNO STRETTISSIMO
LEGAME DI SANGUE E
NON POSSONO ESSERE ESCLUSE
DALLA SUCCESSIONE**

1. di tipo economico: quella della migliore struttura da adottare per consegnare agli eredi l'impresa di famiglia, particolarmente alla luce della disciplina fiscale di successioni e donazioni;

2. di natura aziendale: quella di garantire una futura gestione dell'impresa che ne permetta la prosecuzione.



Il primo vero problema in questo senso è che la successione non sia pianificata per tempo e che quindi l'impresa arrivi a quel punto vulnerabile, fragile, impoverita: poco solida patrimonialmente, poco flessibile, in forte disequilibrio finanziario.

Torniamo a Scrooge imprenditore.

Ha soffocato la parte di sé delle origini, quella che vede nel profitto il premio per il proprio sforzo, il ritorno economico che è anche la prova che l'impresa, così realizzata, ha avuto successo. Ecco dove si collocano le forze e i difetti dell'imprenditore: è il "sogno" a fornire uno scopo all'idea imprenditoriale ed è sempre il sogno a far abbarbicare l'imprenditore alla propria creatura. È il sogno che **distingue l'imprenditore da un semplice investitore.**

Il signor **Joseph Alois Schumpeter**, calvo signore dall'eloquio ricercato, individuò la determinante di questa differenza. Facciamo nostra la sua teoria (del resto questo calvo signore è uno dei maggiori economisti del XX secolo): l'imprenditore, a differenza del solo investitore, è un innovatore.

Nel nostro diritto **la figura dell'imprenditore** è definita dal Codice Civile. **Articolo 2082:** è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica orga



nizzata "al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi". Il fine di cui si parla è quello dell'impresa.

Il fine dell'imprenditore, invece, è la sopravvivenza della propria creatura e il premio del profitto; quello di un investitore è la remunerazione del proprio investimento.

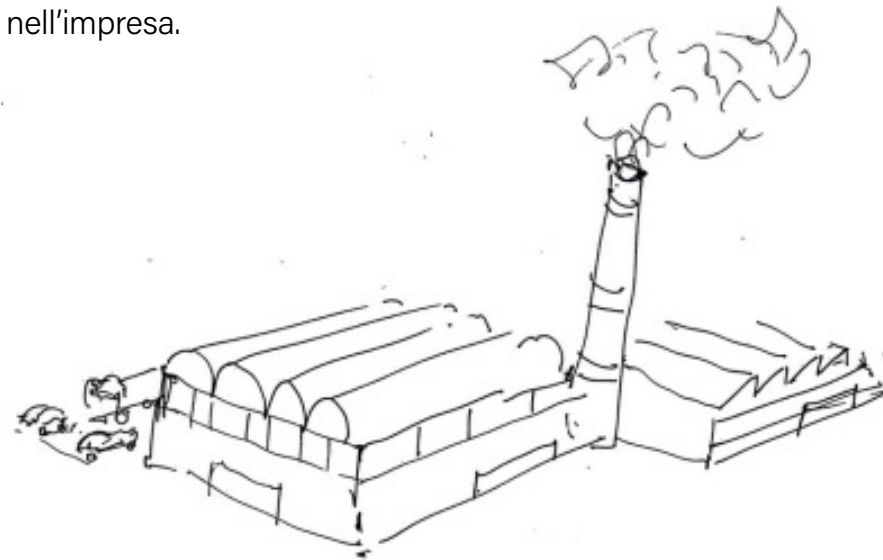
L'investitore effettua una scelta di opportunità in merito alla "produzione e scambio di beni e servizi" che ritiene PREFERIBILE fra altre, sulla base di variabili di tipo finanziario ed economico.

L'economicità e la redditività stanno a cuore anche all'imprenditore ma questi fa un percorso contrario: parte dall'idea e cerca poi il modo economicamente più efficiente di realizzarla. Entrambi impiegano mezzi in un'impresa ma lì, in quel confine forse un po' nebuloso che separa l'imprenditore dall'investitore, risiedono tutte quelle variabili emotive, affettive, istintuali di autoaffermazione e di conservazione della propria memoria che forniscono la spinta per desiderare e cercare una continuità dell'impresa, accettando tutto ciò che è necessario per garantirla: la revisione, l'onesta osservazione, la strutturazione, la destrutturazione, la rimodulazione della propria organizzazione nel suo insieme, la valutazione onesta dei rapporti familiari e delle capacità dei suoi singoli componenti.

All'epoca in cui scriviamo, **più della metà delle imprese italiane è di tipo familiare**. Significa che più della metà degli imprenditori è alla guida di una struttura che coinvolge, in qualche modo e in qualche forma, la propria famiglia.

Sono imprese dirette dalla figura dell'imprenditore-titola-

re, non sono quotate sui mercati e presentano attività radicate nel territorio di appartenenza, rappresentando dei punti di riferimento anche per la comunità circostante. Questo modo e questa forma danno il senso al concetto di **impresa familiare**. Esistono imprenditori che hanno una famiglia (una moglie, dei figli, dei nipoti e così via) e imprenditori che questa stessa famiglia la coinvolgono nell'impresa.



È vero che la giurisprudenza aiuta a definire questa fattispecie di impresa; è altrettanto vero, però, che al di là dei requisiti formali che può avere l'impresa familiare, ne esistono molti altri sostanziali che fanno di una attività imprenditoriale un "affare di famiglia". Il Codice si serve del concetto di impresa familiare per poter introdurre quello di "familiari lavoratori", oggetto di tutela. Nella definizione del legislatore, l'impresa familiare è quella nella quale o per la quale lavorano i familiari dell'imprenditore fino a un certo grado. All'art. 230 bis si disciplinano i diritti di partecipazione dei familiari di un imprenditore. Lì si parla di "partecipazione" dei "familiari" specificando che per "familiari" si intende il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; mentre con il termine "partecipazione" si intende il lavoro, l'apporto di attività anche domestica purché in funzione dell'impresa di famiglia.

La partecipazione che interessa noi, però, è quella in senso lato alla intera vita dell'impresa da parte dei familiari dell'imprenditore.

Per familiari possiamo osare intendere anche un raggio più ampio, fatto di rapporti giuridicamente più deboli, ma che sottintendano legami molto forti, tanto forti da poter essere equiparati, nella vita di questa persona, a legami familiari.



Parlando di impresa possiamo usare il termine "debolezza" per riferirci a errori e malfunzionamenti strutturali attribuibili a una cattiva gestione. Gli effetti di eventi esterni negativi non possono essere considerati una debolezza, quanto piuttosto problemi di difficile gestione. Possono cioè solo essere gestiti "al meglio", ma non necessariamente superati, visto che non sono totalmente controllabili. Intendiamo eventi come una crisi economica, un grave aumento dei costi delle materie prime, un calo fisiologico della domanda - Kodak, travolta dall'avvento della fotografia digitale.

Mentre in un'azienda non familiare le debolezze, cioè i malfunzionamenti dovuti a una cattiva gestione, si possono risolvere eliminando un management non illuminato, nel caso delle imprese familiari il controllo è esercitato dalla famiglia, le decisioni sono prese al suo interno, la

forma dell'azienda, il suo aspetto, il modo in cui si muove hanno l'imprinting della famiglia, quindi la sostituzione del management, in questo caso, si tradurrebbe in uno sradicamento della famiglia stessa dall'azienda.

Le fragilità di un'impresa familiare sono nelle sue stesse radici, nello stesso luogo/non luogo in cui risiedono anche la sua bellezza e la sua forza. Parlare di *debolezze* significa parlare di una struttura di per sé fragile, non di una struttura solida indebolita da fatti non controllabili. Significa parlare di una casa di paglia rispetto a una di mattoni a confronto con il vento.

Pensiamo che **costruire un sistema dotato di organismi ben definiti, manager da affiancare ai familiari e una funzionale disciplina della comunicazione** possa condurre a una mediazione fra l'impresa familiare, caratterizzata da un sistema di valori forti e da avversione al rischio e l'impresa manageriale, caratterizzata da elevate competenze e dove il rischio è governato in termini di *risk management*.

Questo passaggio dà solidità all'impresa che si deve trasferire. Ne separa le sorti da quella della famiglia imprenditoriale, pur conservando la famiglia al suo interno. È il primo passo per la scientifizzazione della struttura, per la standardizzazione di alcuni processi, per la crescita stessa, che storicamente impenna all'atto dell'introduzione di manager in impresa. L'impresa può vivere di vita propria e quindi non risentire della perdita del suo leader. È inevitabile, prima o poi accadrà: ma questo è argomento di un capitolo successivo.

La grande forza per agire ci viene data dalla storia e dalle statistiche: l'impresa familiare è un fenomeno antico, di cui conosciamo già caratteristiche, pecche e cause di mortalità. Possiamo agevolmente individuare dei per-



**GLI EVENTI
ESTERNI NEGATIVI
NON POSSONO
ESSERE CONSIDERATI
UNA DEBOLEZZA,
QUANTO PIUTTOSTO
PROBLEMI
DI DIFFICILE GESTIONE**

corsi, addirittura standardizzare alcune azioni o quantomeno ritenere che alcuni comportamenti siano senza dubbio più vantaggiosi di altri ai fini della trasmissione del bene "impresa" e della successione in azienda. Si può attingere dalla storia di altri, dal loro passato, per costruire nel nostro presente il futuro dell'azienda e il benessere dei nostri cari.

Era ancora in vita Carlo Magno quando i figli Carlo, Pipino e Lodovico I il Pio ereditarono il Regno di Francia e il Sacro Romano Impero.



L'impresa è il vostro impero, voi siete come Carlo Magno e, anche se non siete stati così fortunati da essere incoronati dal Papa a S. Pietro, il vostro impero è sacro.

Nessuno, dopo di voi, potrà dargli una destinazione migliore di quanto possiate fare voi stessi ora, che ne siete padroni e profondi conoscitori. Il nostro imperatore lo sapeva: ciò che stava trasferendo non era il suolo, ma la vita **su** quel suolo e la vita **di** quel suolo. Non era un semplice, seppur vasto, terreno da dividere, ma tutto un complesso di equilibri interni ed esterni che su questo terreno avevano sede. C'è forse qualche differenza con la vostra impresa?

È questa la ragione per cui, già in vita, decise di disporre della sorte dell'Impero. Ecco che cosa diceva nell' 806 D.C. nel *Divisio Regnorum* e con quanto senso pratico, riferendosi alla spartizione fra i tre eredi:

Onde non lasciarli in una situazione confusa e disordinata che, se il regno dimorasse indiviso, potrebbe generare controversie e litigi, nel dividere tutto il regno in tre parti abbiamo fatto mettere per scritto e stabilire con precisione quale parte ognuno di loro debba governare e difendere. In modo che, ognuno contento della parte che gli spetta, secondo le nostre disposizioni, cerchi con l'aiuto di Dio, di difendere i confini del suo regno che si stendono verso il nemico e mantenga rapporti di pace e d'amicizia con il fratello.

In queste righe è nascosto, nemmeno troppo velatamente, un **piano di successione** che tocca dei punti decisivi e assolutamente attuali, i quali forse hanno garantito, salvo gli eventi della Dinastia a tutti noti – ma è da apprezzare il tentativo –, la trasmissione di quella che potremmo definire la “impresa carolingia”:

1. la pianificazione della successione;



2. la formazione degli eredi (Carlo Magno infatti affiancò Ludovico, unico superstite fra gli eredi, nei primi anni del Regno di quest'ultimo);
3. la conservazione dell'impresa (*difendere i confini del suo regno che si stendono verso il nemico*);
4. l'armonia dei familiari (*mantenga rapporti di pace e d'amicizia con il fratello*)

Nonostante già Carlo Magno avesse individuato con precisione le regole per un **ricambio generazionale senza traumi**, 1200 anni dopo gli errori più frequenti delle moderne aziende si annidano proprio in uno di questi punti cruciali, che viene sottovalutato o coltivato tardivamente, con il risultato di inceppare degli ingranaggi talvolta in modo fatale.

Perché si dice che le imprese familiari subiscano un declino con la terza generazione? La oramai proverbiale affermazione trae la propria forza dai dati statistici: **è empiricamente dimostrato che solo il 15% delle imprese familiari supera la terza generazione.** La stragrande maggioranza delle imprese familiari non sopravvive oltre la terza generazione; molte imprese chiudono o vengono cedute. Il punto di rottura, in alcuni casi, è collocato in quarta generazione. Non è detto in ogni caso che, nei momenti di assoluta crisi, l'impresa sia destinata a dissolversi: alcune imprese riescono a conservare la natura di impresa familiare per diverse generazioni. Il ciclo di vita delle imprese familiari è un cammino diverso da quello delle altre tipologie di aziende, così come ne sono molto particolari e diverse la nascita e la vita; l'azienda attraverso le sue varie fasi affronta ostacoli che vanno oltre il mondo economico e sono indissolubilmente legati all'imprenditore e ai suoi valori.

Soprattutto, **l'azienda familiare si confronta con la**

questione della trasfusione dell'imprenditorialità alla generazione successiva. Questo processo di declino delle imprese familiari è noto anche come "*Sindrome dei Buddenbrook*", con riferimento alle nefaste vicende della famiglia **Buddenbrook** raccontate nell'opera omonima di **T. Mann**, in cui una famiglia di commercianti raggiunge il declino in quattro generazioni. Nel processo di trasferimento della propria fortuna alle generazioni successive può andare storto qualcosa: ecco che diventa difficile trasferire integro il patrimonio della società ai successori dell'imprenditore.

Bisognerà innanzitutto, prima ancora di parlare di questi malfunzionamenti, che li contestualizziamo cercando di afferrare la criticità che l'evento del ricambio generazionale ha nel ciclo di vita dell'azienda.

Nell'ambito di un'impresa familiare il termine "generazione" si arricchisce di significati: è un insieme di persone unite non solo dal collocamento temporale ma da comuni valori, bisogni, atteggiamenti, esperienze, cultura e modelli di comportamento che distinguono questo insieme in modo inequivocabile. In questa logica il rinnovo generazionale è da considerarsi a tutti gli effetti un evento di tipo traumatico: cambia l'impronta manageriale e talvolta cambia anche la visione aziendale.

Spesso è accompagnato da una flessione dei risultati aziendali o da una crisi, a cui, se ben gestita e a determinate condizioni, può seguire una ripresa.

Alla luce di quanto appena detto è possibile definire con parole diverse il **ricambio generazionale in azienda**: diremo allora che è un **ricambio manageriale che avviene all'interno del nucleo familiare dell'imprenditore**. Questo ricambio può essere di tipo **fisiologico**, dovuto all'invecchiamento dell'imprenditore e all'impos-

sibilità di proseguire l'attività di impresa; oppure di tipo **patologico**, a causa di eventi imprevisti che costringono forzosamente l'azienda a un rinnovo. Nel primo caso il passaggio di testimone può avvenire per linea parentale diretta, per esempio fra padre e figlio, o indiretta, quando i figli dell'imprenditore hanno scelto altri indirizzi professionali o si rivelano inadatti a proseguire l'attività di famiglia; può avvenire altresì a favore di un terzo esterno alla famiglia.

Sempre **Schumpeter** riteneva che qualsiasi processo innovativo fosse un'importante forza squilibratrice di un sistema economico³. L'innovazione, secondo la concezione originaria dell'economista, è tipicamente di prodotto o di processo e quindi le forze che possono innescare l'innovazione sono tipicamente la produzione di un nuovo bene, un nuovo metodo di produzione, l'apertura di un nuovo mercato, l'ideazione di una nuova forma di approvvigionamento; infine, la riorganizzazione di un'industria. È l'ultima a rispecchiare il fenomeno che si presenta con il ricambio generazionale di un'azienda familiare; particolarmente quando questo coincide anche con un'evoluzione manageriale dell'impresa, dovuta al ringiovanimento della dirigenza e all'ingresso di nuove competenze (come nel caso di figli che si siano formati in altre aziende o che abbiano compiuto percorsi di studio differenti rispetto alla precedente generazione imprenditoriale).

Il ricambio generazionale nell'impresa, quindi, può essere inteso come un processo innovativo che conduce l'impresa a un **nuovo modello** (o "paradigma") **organizzativo**.



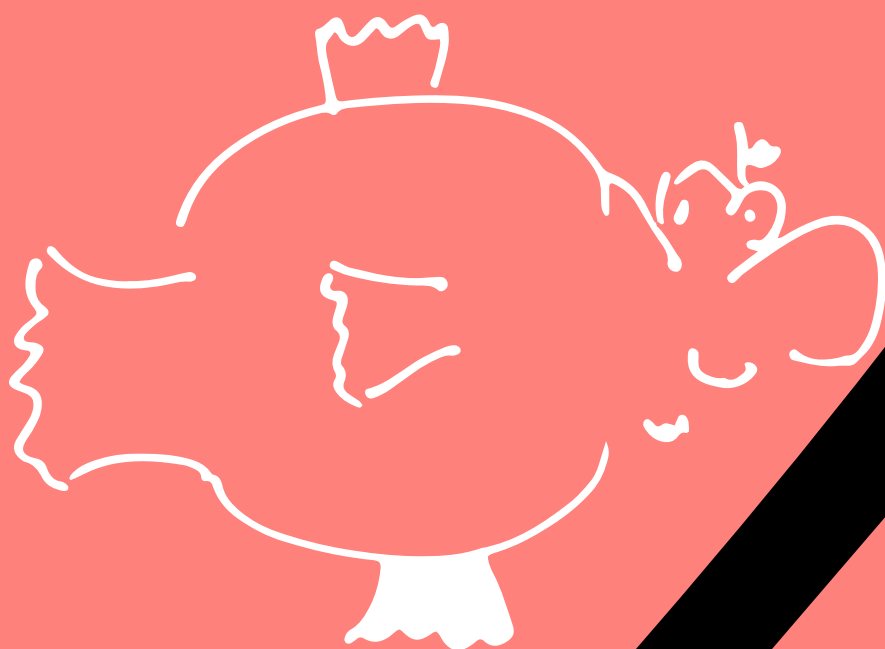
**IL RICAMBIO
MANAGERIALE
ALL'INTERNO
DEL NUCLEO FAMILIARE
DELL'IMPRENDITORE
PUÒ ESSERE DI
TIPO FISILOGICO
O PATOLOGICO**

³ J.A. SCHUMPETER, Teoria dello sviluppo economico, 1911.

Come tutti i paradigmi è preceduto da un momento di crisi: di regola, nell'azienda, questa crisi si manifesta con una caduta della redditività e un'intensificazione delle tensioni finanziarie, che possono condurre al declino quando la nuova gestione si riveli incapace di controllarle. Questa evenienza è prevedibile e, come dice il buon vecchio Marley, si può evitare.



L'impresa
NON È UN
PESCE ROSSO:
È UN
ELEFANTE



Guido Pini Ghisleri



**IL PESCE ROSSO NON SA REGOLARSI CON IL CIBO
E NON HA LA PERCEZIONE CHE STA PER MORIRE**

Il rapporto con il vostro pesce rosso può essere pieno di soddisfazioni, qualora vi ricordiate che le interazioni con lui saranno scarse e che difficilmente vi riconoscerà.

Questo è positivo, perché non vi sarebbe mai grato di averlo messo in una boccia di vetro. Dovrete poi ricordare che troppo amore potrebbe nuocergli: potreste nutrirlo troppo, più di quanto ne abbia realmente bisogno e quello, famelico, divorerebbe tutto; ma l'attività di girare in tondo non gli consentirebbe di smaltire tutta quella energia e alla fine morirebbe, come spesso accade ai pesci rossi dei bambini, prontamente sostituiti di nascosto dai genitori (che credono che i pesci rossi siano tutti uguali; ma i bambini se ne accorgono lo stesso).

Il pesce rosso non sa regolarsi con il cibo e non ha la percezione che sta per morire. Quest'ultima è una leggendaria caratteristica che l'immaginario collettivo attribuisce a un'altra bestia: l'elefante.



Vi sembrerà inverosimile, ma alcuni imprenditori scambiano un elefante per un pesce rosso. Per la precisione, trattano la propria azienda, il proprio progetto imprenditoriale, come un pesce rosso, quando invece andrebbe considerato un elefante.

Riconosciamo che questo discorso, letto così, potrebbe apparire il frutto di una psiche alterata; ma se avrete la pazienza di continuare a leggerci vi spiegheremo perché, **per creare i presupposti di continuità aziendale** e garantire il trasferimento di una creatura sana e longeva, troviamo che sia certamente più vantaggioso immaginarla come il solenne animale. Al contrario, pensare alla

propria impresa come a un pesce rosso è svantaggioso: crea distorsioni, schemi comportamentali devianti basati su una congettura errata.

1 - LA VOSTRA IMPRESA PARLA

Salvo che esistano forme evolute ed espressive di *Carassius Auratus*, un pesce rosso è muto. Questo non è vero per l'impresa, che è invece altamente comunicativa: l'imprenditore deve poter dialogare con lei e ascoltare i suoi segnali.

Un'impresa lancia chiari segnali di allarme quando c'è un disequilibrio. Si può trattare, per esempio di messaggi disperatamente inviati attraverso gli ultimi bilanci: perdite anomale a fine esercizio, oneri finanziari molto consistenti, un importante ammontare di debiti verso i fornitori. Questi segnali sono un modo che l'impresa ha di esprimersi e vanno, naturalmente, interpretati e contestualizzati, domandandosi se sono ragionevolmente coerenti, se erano previsti, se fanno parte di un piano industriale ben definito e dunque hanno uno scopo e anche quale sarà la loro permanenza in bilancio.

Può capitare che l'impresa, per esprimere il proprio disagio, utilizzi un linguaggio diverso, come quello commerciale. La scarsa redditività di un certo bene prodotto è un segnale che invita ad analizzare, ad esempio, la propria strategia o mercato, i costi delle materie prime, i costi di struttura, cali della domanda, stadio di vita o obsolescenza del prodotto, posizionamento dell'azienda e competitor.

Una *governance* che riesca ad ascoltare la propria impresa "parlante" può trovarsi in due situazioni: può capire quello che sta dicendo e rispondere, quindi instaurare un dialogo e agire per tempo oppure può rendersi conto di non comprenderla e di aver bisogno di un traduttore,



**LA SCARSA REDDITIVITÀ
DI UN CERTO BENE
PRODOTTO È UN SEGNALE
CHE INVITA
AD ANALIZZARE,
AD ESEMPIO,
LA PROPRIA STRATEGIA
O MERCATO**

ossia di tecnici.

In definitiva: la nostra impresa non è "muta come un pesce" ma comunicativa ed espressiva. Stare sempre all'ascolto consente di rispondere in modo efficace e tempestivo alle complessità, in un meccanismo di feedback in cui il tempo è la variabile determinante.

Così come l'azienda parla, è anche vero che l'azienda sente.

Poiché, si è detto, è vantaggioso pensare alla nostra impresa come a un elefante, si potrà attribuirle una caratteristica che, come è noto, connota questo animale. L'elefante ha concezione della morte⁴: sa quando sta per arrivare. Peraltro riconosce i resti dei propri familiari, che riescono a suscitargli un sentimento di pietà. Di certo avrete sentito parlare del favolistico cimitero degli elefanti in cui si recherebbero quelli prossimi alla morte per trascorrervi gli ultimi giorni in pace. Ebbene: un'impresa annuncia al branco in modo inequivocabile la propria vicinanza alla fine, al pari di un elefante che si incammini verso il luogo dei suoi ultimi giorni, quindi:

“

**COSÌ COME
L'AZIENDA
PARLA,
È ANCHE VERO
CHE L'AZIENDA
SENTE**



⁴ Fra i vari v. W. Byrne, Lucy A. Bates, M. Meredith.

2 - LA VOSTRA IMPRESA SA QUANDO SI AVVICINA LA FINE

...e lo annuncia in modo chiaro, con segnali che, pur se inequivocabili, potrebbero essere letti tardivamente, oppure letti e volutamente ignorati in ragione non di una lucida analisi aziendale bensì di ragioni personali o emotive. Stiamo correndo troppo. Analizziamo un caso limite, quello del fallimento, per spiegare al meglio questo concetto.

La strada per arrivare al fallimento è il lento cammino del pachiderma che si stacca dal branco per raggiungere il cimitero degli elefanti: non può passare inosservato.

Il fallimento è la degenerazione di uno stato di crisi che porta l'azienda all'insolvenza: in pratica, l'impresa passa da una situazione in cui vi è grave rischio di interruzione dell'attività, ma in cui esistono comunque possibilità di risanamento, a una situazione in cui non può più far fronte ai propri debiti e soddisfare le proprie obbligazioni. L'indebitamento e la sfiducia di cui soffre sono tali da impedire il reperimento di liquidità e di ripristinare lo stato di salute. Vengono meno i presupposti per la continuità dell'impresa, in uno stato generale di sconcertante impotenza. Il passaggio dalla crisi all'insolvenza può essere originato da cause esterne e non controllabili o da una cattiva gestione e se si tratta di quest'ultimo caso, vuol dire che un elefante si è staccato dal branco e nessuno lo ha visto.

L'imprenditore può decidere di occultare lo stato di crisi per ragioni di immagine o per non cedere il controllo della propria società, cosa che avverrebbe in diversi scenari, come nei casi di procedure concorsuali o nell'affidamento della gestione a tecnici indipendenti, così come a seguito di iniezioni di nuovo capitale, di tanto capitale da spostare i centri di potere e controllo, se non addirittura la proprietà, dalla famiglia a soggetti esterni.

Così come l'elefante percepisce e comunica la propria



imminente fine, anche l'impresa manifesta questa sensibilità: la crisi si manifesta con una **cronicizzazione dell'esposizione** debitoria, in cui si fatica a soddisfare con regolarità i creditori, è quasi impossibile il rientro con le banche e si fa fondo alle riserve. L'impresa per far fronte alle esigenze nel breve termine cercherà di recuperare risorse operando tagli dei costi, per esempio licenziando dirigenti e altro personale. La mancanza di fonti, la riduzione del personale, un duraturo calo delle vendite sono sintomi di una recessione in corso, di una contrazione, di una inversione di tendenza rispetto alla crescita.

L'imprenditore può cogliere questi segnali per tempo e - qualora non fosse più possibile studiare un piano di risanamento che operi combinando misure interne, accordi transattivi con i creditori e piani di rientro con gli istituti di credito - può accettare di farsi da parte, esponendosi anche al rischio di immagine, intraprendendo procedure concorsuali come il concordato preventivo, accordi di ristrutturazione dei debiti o, se ne ricorrono le condizioni, l'amministrazione straordinaria.

Sul tema, occorre segnalare le novità riguardanti l'introduzione del **CCII** (Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza) di cui al **Dlgs 14/2019**, poi modificato dal **Dlgs 83/2022**.

Il Codice, nell'evidenziare la rilevanza e unicità del ruolo degli amministratori, segnala anche il confine labile tra impresa *in bonis* e in crisi, quest'ultima ora intesa come momento fisiologico della vita della impresa.

Attesi però i nuovi obblighi di istituire idonei assetti organizzativi, amministrativi e contabili, adeguati alla natura e

dimensioni dell'impresa, tali da consentire una valutazione periodica e prospettica dell'andamento della azienda, ben si può comprendere come, in una impresa familiare, questa normativa possa creare seri problemi, allorché il passaggio del testimone venga effettuato senza una adeguata preventiva valutazione, verifica e adeguamento dei futuri assetti della governance familiare.

UN'IMPRESA CHE HA COLTO I SEGNALI

Una società turistica controllata da una famiglia imprenditoriale ha più di venti strutture ricettive in Italia e all'estero, un fatturato di oltre 300 milioni di euro e più di quattromila dipendenti. Fra i suoi *asset* pesano in bilancio numerosi immobili "non core", ossia immobili non strumentali all'attività prevalente.

Ha investito in modo importante in alcuni paesi stranieri che entrano in crisi provocando una forte riduzione dei flussi turistici. L'impresa collassa: ha un indebitamento di oltre 400 milioni di Euro, ripartiti quasi equamente fra banche, fornitori ed Erario. Per salvaguardare la continuità di impresa e i posti di lavoro, decide di richiedere l'amministrazione straordinaria, attraverso cui si cercherà di risanare i debiti dismettendo gli immobili non core, concedendo in locazione villaggi per più di 200 milioni di Euro e deliberando un aumento di capitale per circa 80 milioni di Euro.

La *governance* familiare mostra la propria lungimiranza attraverso queste azioni:

- È attenta al mercato e si mette in discussione: nei mesi precedenti la crisi del mercato estero, con la conseguente crisi di alcuni competitor specializzati in quelle mete, mette in allarme l'impresa che nei tre/quattro mesi precedenti all'annuncio della crisi sceglie, al posto di una politica di abbattimento dei prezzi, nuove sinergie con la rete distributiva.

- Il mantenimento di una attività commerciale solida con una diversificazione controllata degli investimenti.
- Il tempismo: l'amministrazione straordinaria è una procedura concorsuale in cui il momento dell'accesso determina il suo successo o il suo insuccesso, a seconda che lo stato di salute sia già irrimediabilmente compromesso o che ci siano degli spazi di manovra.
- L'accettazione della perdita di controllo da parte della famiglia imprenditoriale, sia in fase di commissariamento che successivamente, con l'apertura del capitale.

3 - LA VOSTRA IMPRESA HA MEMORIA

Il pesce rosso ha una memoria limitata a pochi mesi. Un'impresa invece conserva ed elabora i ricordi, proprio come un elefante⁵ : non dimenticherà quello che le accade con voi e questo sarà il suo bagaglio o il suo fardello nelle generazioni successive alla vostra. Non si può pensare che dopo di noi l'azienda ricominci da zero: gli eventi negativi lasciano delle cicatrici sulla struttura e ragionare in termini di breve periodo, dove per breve periodo nel nostro caso si intende il tempo di una vita, significa operare con orizzonte temporale limitato e quindi mettere in atto azioni che si esauriranno in questo stesso lasso di tempo o per i quali si sosterrà un costo che avrà il proprio realizzo più avanti nel tempo. La soddisfazione dei bisogni del presente, in questo caso, è a discapito della salute nel futuro. L'impresa non dimentica: soluzioni cuscinetto, toppe, tamponamenti, saranno pagate successivamente. Un forte indebitamento, un errore strategico, un freno alla crescita, un danno di immagine, saranno eredità della generazione successiva. Allo stesso modo, le azioni

5 Institute of Technology Technion, Haifa, 2009; Elephant cognition in primate perspective R.W. Byrne, Lucy A. Bates, Università di St. Andrews, Fife (UK)

mirate allo sviluppo, al consolidamento, alla conversione, possono richiedere tempo e realizzarsi solo nel corso della gestione successiva, quando al controllo ci sarà una nuova generazione imprenditoriale.

Un'impresa ha una costante tensione alla sopravvivenza ed è chiaro che questo contraddistinguerà sia un'impresa manageriale che un'impresa familiare. Qualsiasi amministrazione aziendale opera per garantire la sopravvivenza dell'azienda e, secondariamente, per ottenerne la massima redditività.

I proprietari di un'impresa, rispetto alla sua sopravvivenza, hanno stimoli di doppia natura: da un lato la **necessità della sopravvivenza**, che nasce da pressioni esterne (*stakeholders*) e dall'altro il **beneficio della sopravvivenza**, che è il vantaggio che la proprietà ricava dal perdurare dell'impresa (per esempio in termini di reddito e di prestigio). Se sussistono solo queste due spinte, l'impresa non sarà per i suoi soci altro che il miglior investimento in un certo istante temporale, verso il quale questi e tutti gli *stakeholders* riversano interessi di tipo finanziario ed economico, ma non anche affettivo: i soci potranno sempre dismettere questo investimento in favore di uno più redditizio, come anche, in caso di crisi, il tessuto dei creditori potrà essere soddisfatto con operazioni di liquidazione. Si potrebbe decidere di compiere operazioni straordinarie altamente impattanti, come scissione e cessione di rami d'azienda o fusioni, potendo anche realizzarle con un'alta performance, trasformando una crisi in un'opportunità di successo.

Nel caso dell'impresa familiare, invece, queste opzioni configurano un insuccesso e una *extrema ratio* perché esiste un profondo **desiderio della sopravvivenza dell'azienda** di matrice emotiva; l'impresa è un patrimonio finanziario, economico, culturale e affettivo da tenere in vita, che l'imprenditore intende conservare per sé e



UN'IMPRESA HA UNA
COSTANTE TENSIONE
ALLA
SOPRAVVIVENZA
ED È CHIARO
CHE QUESTO
CONTRADDISTINGUERÀ SIA
UN'IMPRESA
MANAGERIALE CHE
UN'IMPRESA
FAMILIARE

trasmettere integro.

Se nel primo caso può sempre esistere un investimento migliore, l'impresa può essere trattata come un pesce rosso, un animale domestico che non ci riconosce come padroni e che finirà prima di noi: un animale che può essere sostituito perché "i pesci rossi sono tutti uguali". Perché ciò non avvenga, è più vantaggioso per un imprenditore ragionare con un orizzonte temporale più ampio anche a costo di sacrificare i risultati nel breve periodo; operare in difesa della continuità dell'impresa e della conservazione del suo valore patrimoniale; non disperdere e non inaridire la cultura aziendale.

A titolo di esempio, la scissione e la cessione a terzi di un ramo d'azienda può inserirsi in un più ampio piano di sviluppo, in cui le risorse finanziarie generate, con le eventuali plusvalenze, sono destinate a finanziare un diverso specifico progetto di investimento. La medesima operazione per un'altra impresa potrebbe essere una soluzione di salvataggio, in cui si recupera liquidità per ristabilire l'equilibrio finanziario dell'impresa. In quest'ultimo caso, l'impresa non si sta liberando di un asset, ma lo sta perdendo. L'integrità del patrimonio, che invece si vuole tutelare e trasferire ai successori, viene in questo modo danneggiata.

Nel corso del lavoro di consulenza ci siamo imbattuti, tempo fa, in un caso che può essere chiarificatore del concetto di "memoria dell'impresa".

UN'IMPRESA CHE HA MEMORIA

È il caso di un gruppo societario fondato e controllato da una famiglia di imprenditori che desidera entrare in un mercato nuovo e non espandibile, un mercato che quindi non può crescere e in cui gli operatori possono solo cercare di entrare per primi e acquisire la più ampia quota possibile. La strategia commerciale di sviluppo in

questo tipo di mercato si basa sulla sottrazione di quota ai competitor. Bisogna immaginare una torta in cui ognuno cerchi di prendere la fetta più grande e che poi cerchi di sottrarre un po' di torta dal piatto degli altri commensali. Un mercato di questo tipo è quello delle telecomunicazioni, così come si è presentato dopo la liberalizzazione del 1998. Questo mercato ingolosisce l'impresa familiare di cui parliamo, la quale decide di entrare subito per quanto non sia pronta né finanziariamente né strutturalmente o in termini di *know how*.

L'imprenditore ha una florida azienda alimentare che produce e commercia cibi a lunga conservazione con filiera verticale. Decide di investire le risorse derivanti da questo ramo per finanziare l'ingresso nel mercato delle TLC, affidando l'iniziativa ai giovani figli. Potrebbe investire in ricerca e sviluppo per il comparto biologico della società alimentare, invece decide di optare per l'ingresso nel nuovo mercato, dunque in una significativa diversificazione. Il progetto di ricerca e sviluppo nel settore degli alimenti biologici avrebbe avuto tempi più lunghi rispetto alle rendite potenziali del mercato delle TLC; questo, di contro, aveva un elevato rischio intrinseco, derivante principalmente dalla mancanza di struttura e dal fatto che le fonti finanziarie per l'operazione venissero totalmente dal ramo maturo e sano dell'alimentare, che veniva così depauperato. Si predilige quindi una strategia a breve termine rispetto a una a medio/lungo termine.

Poiché la quota e il tempismo sono tutto, il gruppo decide di optare per una penetrazione aggressiva, acquisendo una rete di vendita *multilevel*; questa azione si rivelerà frettolosa e azzardata. Ecco il fatto che "traumatizza" l'impresa. La rete commerciale è strutturata ad albero, in modo tale da non poter essere controllata nella sua interezza dall'impresa, che esercita un controllo solo sui

pochi area manager. Assorbe tutte le risorse finanziarie del gruppo ma non raggiunge i risultati di vendita sperati, pertanto l'operazione si porta dietro un elevato costo sia in termini di perdita finanziaria che di costo di dismissione della rete, che si rivende agli altri operatori e priva la società della seppur insufficiente percentuale di mercato che era riuscita ad acquisire. La società si ritrova a dover reperire un partner di *Equity*, che poi dovrà remunerare adeguatamente, per evitare che il dissesto del ramo TLC si ripercuota anche sul ramo di attività in salute. Il ramo TLC, poco dopo, fallirà.

In questo caso l'imprenditore si è assunto un elevato rischio compiendo un'azione (la scelta di una rete multi-level) motivata solo da una redditività del breve periodo, mentre un investimento in R&S per la società alimentare, che in seguito è stato faticosamente portato avanti, non avrebbe disperso risorse finanziarie, grazie all'integrazione verticale e alla economia di scopo che si sarebbe generata. Avrebbe prodotto autofinanziamento e condotto a risultati certamente nel lungo periodo ma con minor rischio e costi di struttura enormemente inferiori rispetto a quelli sopportati con le TLC. Sono state messe a rischio il valore, l'integrità e la continuità dell'impresa familiare, con danni finanziari e all'immagine del gruppo.

4 - LA VOSTRA IMPRESA MANGIA PER CRESCERE

Il leader/padrone non può preoccuparsi esclusivamente della razione di cibo necessaria per la sopravvivenza e, soprattutto, ragionare in termini di una mortalità nel breve termine.

Immaginiamo che il nutrimento corrisponda, nell'impresa, a iniettare liquidità. Se l'impresa fosse davvero un pesce rosso, ci interesserebbe soltanto che possa avere la giusta razione di cibo che le consentisse di sopravvivere



giorno per giorno per il tempo della sua breve vita, che si aggira su una media di circa venti anni. Una creatura che difficilmente i vostri nipoti avranno il grande piacere di veder nuotare in tondo nella sua boccia. Tradotto in termini aziendali, nutrire un'azienda in questo modo significherebbe preoccuparsi soltanto che l'impresa disponga delle risorse finanziarie necessarie per far fronte al fabbisogno corrente.

Se vi dimenticherete di dar da mangiare al pesce rosso, o qualora pensaste di non averlo nutrito a sufficienza, potreste decidere di dargli una razione doppia o tripla per rimediare. Questo è esattamente quello che accade quando, a fronte di una pianificazione finanziaria inefficiente, particolarmente in fase di sviluppo, si decide di correre ai ripari fornendo all'impresa razioni doppie o triple di indebitamento da fonti esterne, prevalentemente indebitamento bancario: mentre parliamo, infatti, la percentuale di imprese familiari quotate è solo il 4% e si tratta di grandi aziende, che hanno cioè già affrontato una o più fasi di sviluppo.

Quando il fabbisogno corrente si unisce a un fabbisogno strutturale, ossia: quando ai costi che sosteniamo per la nostra struttura si uniscono i costi necessari per farla crescere, per sviluppare nuove idee, per diventare più grandi e maturi, allora cambia anche la fame della nostra impresa. Non avrà bisogno di "mangiare di più", ma di "mangiare in modo diverso". Un indebitamento bancario avventato e non controllato rischia di essere talmente costoso da diventare insostenibile e annullare l'effetto positivo dell'apporto di liquidità: questo, descritto in modo estremamente semplificato, non è altro che l'effetto della cosiddetta leva finanziaria negativa.

L'autofinanziamento è una fonte finanziaria che rafforza l'impresa: può avere natura di aumento di capitale sociale o di reinvestimento degli utili, che quando la

proprietà è di una famiglia, peraltro, è prassi comune che vengano portati a riserva. È una fonte che permette di crescere: l'immissione di nuovo capitale accompagna il salto dimensionale dell'impresa, che si tratti di ampliamento della quota di mercato o di ingresso in nuovi mercati geografici o di prodotto.

È qui che si realizza anche il salto qualitativo: non mangiare di più, ma mangiare in modo diverso. Il processo di crescita delle imprese familiari in Italia si è verificato il più delle volte in presenza di un investitore, eppure la famiglia imprenditoriale può avere ostilità nell'aprire il proprio capitale, per una fisiologica paura di perdita di controllo. Generalmente all'ingresso di soci esterni di rilievo corrisponde anche una presenza nei consigli d'amministrazione. Gli organi societari, dunque, vengono apparentemente violati da soggetti non appartenenti alla famiglia. Questo, stando ai dati, è necessario: l'allargamento del capitale è statisticamente più efficiente se corrisponde a un ampliamento della *governance*. La redditività del capitale investito (ROE) è maggiore quando la dimensione è contenuta, la proprietà concentrata, e la *governance* accentrata, ma anche quando crescono le dimensioni e proprietà e governance si allargano. Gli imprenditori ottengono alte performance da un'impresa dalla proprietà concentrata, per esempio nel solo nucleo familiare, mentre faticano a gestire da soli una proprietà articolata. Qui è necessario l'intervento di soggetti manageriali. In sostanza, aumenta la complessità, mutano le dinamiche interne e le politiche e l'imprenditore può essere impreparato a gestirle, il che vorrebbe dire essere impreparato a gestire da solo, in definitiva, un'azienda in via di sviluppo.

La perdita del controllo è un destino perfettamente controllabile.

La famiglia imprenditoriale può conservare il controllo

anche quando stia limitando la propria partecipazione, per esempio:

- trattenendo la maggioranza nel nucleo familiare, stipulando patti parasociali e mantenendo la presenza nel CdA;
- collocandosi in *holding* che detengono il controllo delle società operative: la famiglia ha potere decisionale sulla scelta dei dirigenti e degli organi amministrativi delle controllate. In questo modo ci si garantisce che le aziende che trainano il business siano guidate da tecnici e che la famiglia non perda il controllo sul gruppo continuando a determinarne gli obiettivi strategici. Questa scelta si rivela particolarmente efficace nel caso di famiglie numerose, perché separa fisicamente l'aspetto familiare ed emotivo, ivi compresi gli eventuali dissidi, dall'operatività; è altresì efficace in casi di diversificazione accentuata della attività imprenditoriale, perché consente di creare e gestire differenti rami aziendali.

UN'IMPRESA CHE VOLEVA CRESCERE

Un nostro cliente, gruppo imprenditoriale che ruota attorno a un soggetto leader con cinque figli, è controllato da ventidue società holding. Suggeriamo all'imprenditore, in età anziana, di mettere in atto un importante processo di semplificazione e razionalizzazione, attraverso il quale ridurrà le *holding* a sei. L'ottimizzazione della struttura risponde a esigenze di gestione della diversificazione, di efficienza finanziaria e di pianificazione del passaggio generazionale all'interno della famiglia proprietaria. Gli suggeriamo di conservare proprietà e controllo di tre *holding*, di assegnarne una a testa ai figli maggiori, che hanno già maturato competenze manageriali e di distribuire equamente le partecipazioni nell'ultima holding ai figli più giovani, con l'obiettivo, infine, che ogni figlio abbia la proprietà di una holding. Questa operazione si rivela



**LA PERDITA DEL CONTROLLO È
UN DESTINO PERFETTAMENTE
CONTROLLABILE**

di successo e facilita anche l'ingresso attivo della nuova generazione nelle assemblee societarie, ottenendo una situazione di sostanziale giustizia e parità all'interno del gruppo familiare.

Fate attenzione ai messaggi pubblicitari: molte catene della grande distribuzione, multinazionali, industrie, utilizzano slogan che, in un modo o nell'altro, dicono: "il nostro obiettivo è la soddisfazione del cliente".

Il concetto di soddisfazione del cliente non si ferma tuttavia al semplice slogan, ma è il risultato di consolidati studi economici sui processi produttivi. Per quanto noto, è bene ricordare che l'orientamento alla *Customer Satisfaction*, ossia operare sempre e solo in funzione della soddisfazione dei clienti esterni (gli acquirenti del prodotto finale) e interni (il personale e tutti gli interlocutori di un'azienda) rientra in un approccio più vasto, teorizzato dagli economisti giapponesi negli anni '30, quello del *Kaizen*. Vi risparmiamo facili battute: *Kaizen* è da intendersi come "miglioramento continuo" ed è un metodo di gestione orientato alla qualità totale, da ottenere attraverso una sistematica ottimizzazione dei processi e l'efficienza delle risorse. È stato applicato per la prima volta con successo nelle grandi industrie nipponiche, con tutto l'insieme di metodi a esso connessi, come quello della qualità totale, infine parcellizzato nel sistema della qualità diffuso attualmente in tutto il mondo.

Non intendiamo trattare la materia in questa sede, quanto piuttosto studiarne un aspetto che ci è congeniale: i giapponesi si erano resi conto che per ottenere grandi performance dovevano spostare l'attenzione dal risultato di breve periodo a quello di lungo periodo. Operare in funzione della soddisfazione del cliente comporta anche

di impostare o adeguare in tal senso una intera struttura e tutti i suoi processi, attraverso un investimento in qualità, largamente intesa, l'ottimizzazione dei processi produttivi e il monitoraggio dei risultati, parametrando i fornitori e tutti gli interlocutori diretti con i medesimi criteri di qualità.

Il leader di un'impresa familiare potrà considerare i propri eredi designati come clienti, nel senso più ampio con cui questo termine viene impiegato nell'approccio di Customer Satisfaction. Sono clienti che verranno soddisfatti attraverso la trasmissione dell'intero valore aziendale. Questo risultato si ottiene guardando fuori dall'azienda, guardando "oltre noi". Così come nel sistema della qualità si sposta l'attenzione là fuori, nel mercato, così un imprenditore dovrà spostare lo sguardo a chi verrà dopo. La storia insegna che questo approccio, per quanto orientato ai risultati di lungo periodo, conduce a risultati che, addirittura, l'imprenditore potrebbe non fare in tempo a vedere, conduce a un miglioramento immediato delle performance, perché coinvolge una intera struttura e tutto il suo sistema con l'obiettivo di una redditività continuativa e protratta nel tempo, dunque mette in atto una serie di azioni di miglioramento, rafforzamento e ottimizzazione di ogni area aziendale. Mirare alla continuità aziendale per soddisfare il cliente – erede può significare controllare l'indebitamento, lavorare sullo sviluppo commerciale, investire in certificazioni, licenze e macchinari d'avanguardia, impegnarsi nel conservare buoni rapporti con i sindacati, investire in consulenza, non compiere azioni che possano ledere l'azienda e, per esempio, salvaguardarla con un modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, così da prevenire rischi di reati posti in essere dai managers con funzioni apicali e così via.

È vero: sono tutti esempi di azioni che hanno un costo

nel presente e una realizzazione diluita nel lungo periodo. Osservate però con attenzione il mercato: tutto questo ha effetti visibili nell'immediato. Una scelta prudente nel presente può essere meno vantaggiosa nel breve periodo ma efficiente in termini di continuità aziendale. L'impresa non è un pesce rosso, che l'imprenditore può sostituire con un altro nella boccia di vetro. I suoi figli se ne accorgerebbero.



Imparare DA NARCISO





**PER ME STESSO BRUCIO D'AMORE, ACCENDO E SUBISCO LA FIAMMA!
CHE FARE? ESSERE IMPLORATO O IMPLORARE? E POI COSA
IMPLORARE? CIÒ CHE DESIDERO È IN ME: UN TESORO CHE MI RENDE
IMPOTENTE. OH POTESSE STACCARMI DAL MIO CORPO!**

V

i racconteremo ora la storia di Narciso.

Ops.

Scusate!

Ci siamo sbagliati, a questo ha già pensato Ovidio⁶. Quella che vi stiamo per raccontare noi è la storia dell'Imprenditore - Narciso.

Per me stesso brucio d'amore, accendo e subisco la fiamma! Che fare? Essere implorato o implorare? E poi cosa implorare? Ciò che desidero è in me: un tesoro che mi rende impotente. Oh potessi staccarmi dal mio corpo!

Il mitico personaggio che per la sua bellezza "sin dalla nascita suscitava amore" si specchia nelle acque e si innamora della propria immagine: il suo destino è di consumarsi per l'impossibilità di raggiungere l'oggetto del suo desiderio. Ecco che cosa accade all'Imprenditore - Narciso: si specchia nella propria impresa, che ha le sue fattezze, è piena di lui, della sua presenza, del suo sogno imprenditoriale e finisce con l'innamorarsene follemente. Perde di vista le esigenze dell'azienda, si preoccupa solo che questa continui a restituire la sua immagine.

Nell'impresa familiare interagiscono tre sistemi fra loro connessi: Famiglia, Proprietà e Management, ognuno con una propria visione degli obiettivi. La prima vede l'impresa uno strumento di identità familiare da trasmettere nel tempo; la seconda, come un investimento che deve avere il proprio ritorno economico; gli ultimi, infine, come mezzo di realizzazione professionale. La diversa influenza dei vari sistemi determina il carattere e la personalità dell'impresa.

“

**SI SPECCHIA NELLE ACQUE E
SI INNAMORA DELLA
PROPRIA IMMAGINE**

⁶ Le Metamorfosi 3

Quanto più il **sistema Famiglia** sarà preponderante, tanto più connoterà l'impresa delle sue fattezze: questa "assomiglierà" alla famiglia imprenditoriale e, in particolare, prenderà le sembianze dell'imprenditore leader. Famiglia, *Management* e Proprietà sono tre forze che, a seconda dello spazio che prendono e del peso che esercitano in un organismo vivente come quello aziendale, gli forniscono diverse spinte e un ben preciso carattere. Da questo può discendere il caso estremo in cui l'impresa è mera rappresentazione del suo leader, eventualità che, per le ragioni che si stanno per spiegare, è sostenibile solo nel breve periodo: a lungo andare danneggia e logora l'impresa, consumandola come si consumò Narciso per amore.

Che cosa significa, in concreto, affermare che un'impresa rispecchia le caratteristiche del suo leader o della famiglia imprenditoriale?

Vuol dire che è forgiata da scelte in linea con la cultura familiare.

Si immagini una impresa di stampo familiare che investa in opere filantropiche. Effettuerà necessariamente una selezione e questa con tutta probabilità saranno figlie di una cultura familiare. L'impresa manifesterà in questo modo una inclinazione e personali idee esponendosi al rischio che risultino impopolari per una quota del proprio mercato. Per esempio: aziende che, pur operando anche in paesi in cui vige una religione di stato diversa, una forte tendenza fondamentalista, o una maggioranza di altro credo, scelgono per ragioni personali di sovvenzionare missioni o altre iniziative promosse dalla Chiesa cattolica o di appoggiare cause, umanitarie e non, in evidente conflitto con l'ideologia di una parte del loro mercato.

Altresì possono essere determinanti le scelte di sponsorizzazione: investire in modo continuativo in una squadra sportiva di serie C della propria città di origine può dare

meno visibilità di un singolo passaggio a bordo campo durante una partita dello stesso sport in serie A trasmessa sulle reti nazionali.

In linea di massima, in una impresa familiare la cultura aziendale coincide con la cultura della famiglia imprenditoriale. Nello specifico, per cultura aziendale si intende l'insieme dei valori, delle opinioni, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e che vengono insegnati ai nuovi membri come esemplari. Questo insieme fornisce al sistema un senso di identità organizzativa e il suo potere effettivo è particolarmente evidente quando le imprese provano a realizzare strategie o programmi in contrasto con le norme e i valori di base della cultura aziendale.

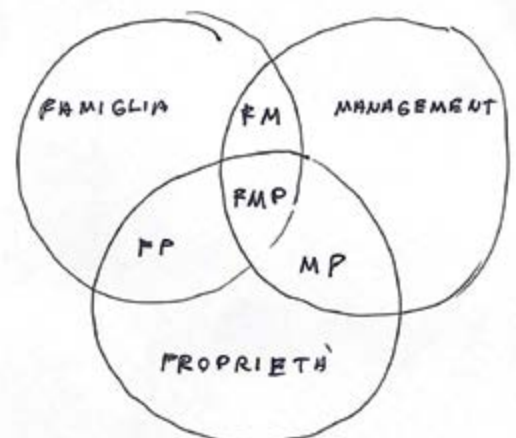
La cultura aziendale infatti dota tutti i membri di un sistema di un punto di riferimento, di un impegno nei confronti di opinioni e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui. Il passaggio

generazionale nell'impresa, se ben gestito, permette la trasmissione della cultura aziendale: è il fondatore dell'azienda, generalmente, a trasfondere dei valori o una filosofia all'azienda i quali, se conducono al successo, vengono istituzionalizzati, adottati internamente, fino a generare una cultura aziendale e una visione comune.

Le tre forze dell'impresa familiare (famiglia, proprietà, *management*) sono incarnate da corrispondenti apparati che influiscono sull'andamento e sulla strategia imprenditoriale e possono anche intersecarsi, dando origine a questi differenti sistemi:

E che sono:

- elementi della famiglia che hanno ruoli di responsabilità in azienda ma non ne possiedono quote o possiedono quote irrilevanti (identificati in figura come FM);
- elementi della famiglia soci dell'azienda, con accentramen-



to della maggioranza nella famiglia dell'imprenditore (FP);

- manager dell'azienda che sono anche soci (MP);
- familiari che partecipano al capitale e occupano posizioni di responsabilità (FMP);

Sono situazioni che vanno valutate a due diversi livelli: il primo è quello formale, in cui si osserva la composizione degli organi societari e le funzioni direzionali nella struttura. Il secondo livello è più profondo, più insidioso: bisognerà chiedersi se queste funzioni aziendali hanno effettiva autonomia decisionale e strategica. E se così non fosse:

- Chi prende davvero le decisioni?
- Chi sono i proprietari effettivi dell'azienda?
- Quale forma di governo ha e con quale criterio sono stati composti gli organi collegiali?
- Ricostruendo a mente l'organigramma dell'impresa, l'imprenditore riesce a individuare con facilità le aree funzionali e i loro centri decisionali?
- Quali sono, se ci sono, i manager e su quali basi sono stati selezionati? Hanno un effettivo potere decisionale o è sempre l'imprenditore ad avere l'ultima parola?
- Che significato dà l'imprenditore al termine "delegare" ed è davvero in grado di farlo? Quali attività e decisioni riesce a delegare e di quale rilevanza, in termini di volume di affari, di impatto strategico, di rischio di immagine?

Infine, con uno sguardo di insieme lucido e disincantato, l'imprenditore dovrà provare a vedere quanto di sé c'è nella propria azienda.

Prima di approfondire questo ultimo concetto, occorrerà una precisazione: l'osservazione del "sé" nell'azienda è inutile e ridondante nel caso limite in cui l'impresa fosse l'imprenditore stesso. Questo è tipico di imprese nel settore artistico o della moda, in cui il creatore diventa

imprenditore di se stesso e il prodotto è unico, con un valore intrinseco che travalica la struttura fisica dell'industria che lo produce e lo distribuisce. In poche parole, è un'impresa in cui gli asset tangibili, per quanto di grande valore patrimoniale, hanno la loro ragione di esistere solo in funzione del principale asset intangibile dell'impresa, ossia il genio creativo, le idee dell'imprenditore, che valorizzano il marchio, che potrebbe assumere in bilancio un valore superiore rispetto agli altri elementi dell'attivo. Un caso esemplare nel settore moda: la **Valentino Fashion Group** è la complessa macchina commerciale sorta attorno allo stilista Valentino. Si badi bene quindi: non una complessa macchina commerciale che vende un prodotto di successo, bensì un prodotto di successo che genera una complessa macchina commerciale. Questo prodotto di successo è la creatività di un unico soggetto ed è un valore aziendale non trasferibile. La Maison viene venduta da Valentino alla Hdp nel 1998, fino ad arrivare al 2002, in cui viene acquisita dal Gruppo Marzotto.

In una situazione di questo tipo, la necessità di chi acquisisce e amministra l'impresa - ed è la situazione in cui si è trovato il gruppo Marzotto che l'ha detenuta dal 2002 al 2008 - è quella di valorizzare la macchina che ruota attorno allo stilista, rendendola quanto più possibile indipendente dalla sua presenza, difendendo quindi il valore e la redditività dallo shock della privazione di quella che è la sua essenza. Ciò è stato possibile solo applicando logiche aziendali e di mercato, utilizzando il benchmark/obiettivo del fatturato. Operando, insomma, per invertire il processo: arrivare ad avere una complessa macchina commerciale che venda un prodotto di successo, non più il contrario. Arrivare a un'azienda che viva in funzione di sé, non in funzione del suo imprenditore. Essendo

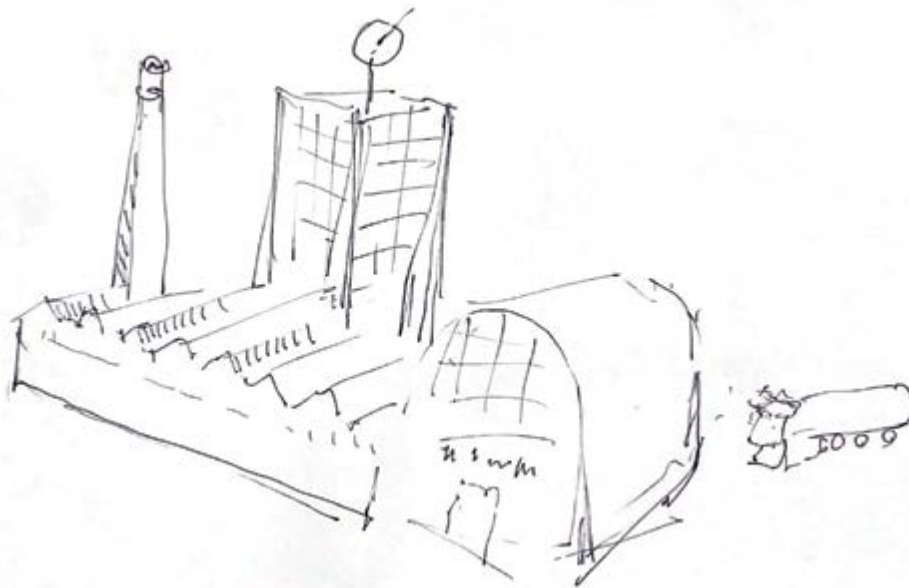


**IL CREATORE DIVENTA
IMPRENDITORE DI SE STESSO**

quindi il valore del marchio di moda legato al genio creativo dell'imprenditore e alla sua immagine, diremo che il valore di questo tipo di azienda è l'imprenditore stesso e con lui l'impresa si identifica, per la sua stessa natura ed è in questa sovrapposizione che sta il successo e il valore dell'impresa.

L'approccio manageriale, come quello adottato dal gruppo Marzotto, punta a dotare l'impresa di un valore intrinseco e la rende trasferibile. Nell'ottica del passaggio generazionale in una impresa familiare, l'equilibrio è nella mediazione fra le logiche aziendali e il rispetto dell'identità dell'azienda.

Nel 2012, poi, la casa di moda viene venduta, insieme al marchio M. Missoni, ad una azienda del Qatar.



L'apparato che raccoglie tutto l'insieme delle attività produttive di un imprenditore è costituito da strutture fisiche e non: dovrà pensare alla struttura in toto, percorrendo mentalmente (o fisicamente) i propri uffici, osservando l'apparato "impresa" in questa ottica, dal più insignificante dettaglio ai più importanti eventi della sua storia. Rileggerà, sotto questa ottica, le scelte di produzione e diversificazione:

- Le attività in cui si investe sono sottoposte a processi innovativi?

- La diversificazione del business, qualora vi sia, è effettuata in ragione del rendimento, dell'efficienza finanziaria e dei risultati economici o per la sua mera attrazione verso quel settore di attività?

- Sono, in ogni caso, scelte efficienti o investimenti non profittevoli, ostinatamente portati avanti per ragioni personali?

Guardando poi alle risorse umane e dunque alla personalità e professionalità dei dipendenti e alle loro interazioni, dovrebbe domandarsi:

- Quanti di loro sono stati formati direttamente da lui?

- Hanno questi acquisito solo il suo know-how o anche il suo modo di pensare?

- Viene concessa a tutti una reale possibilità di espressione?

- Se ha stabilito o indotto un codice di abbigliamento, può questo esser ritenuto in linea con le aziende del settore o si può ritenere fuori luogo, perché, per esempio, più formale del dovuto o, di contro, troppo eccentrico?

L'imprenditore permea anche l'aspetto fisico della propria azienda:

- Se le pareti sono rosa è forse perché è il suo colore preferito o sono davvero adatte a una società di consulenza finanziaria?

- Gli spazi fisici connotano l'azienda di una personalità propria indipendente o raccontano soltanto del suo leader e della sua famiglia?

Quanto all'idea dell'impresa all'esterno:

- Chi è che rappresenta l'azienda, per tutti, là fuori? Il prodotto o servizio o l'imprenditore stesso?

Un fenomeno che si riscontra frequentemente negli ultimi anni, soprattutto nel settore alimentare, è quello dell'**imprenditore testimonial dei propri prodotti**. È il

proprietario, il presidente, che si assume personalmente la responsabilità della genuinità e della qualità dei suoi prodotti e li promuove: in buona sostanza, “ci mette la faccia”. È vero dunque che in questo caso l’immagine dell’azienda diventa lo stesso imprenditore, ma questo è un caso particolare in cui l’identificazione dell’impresa con il suo imprenditore non è frenante, bensì virtuosa. Questo tipo di comunicazione dà una doppia garanzia al cliente perché doppio è il rischio assunto dall’imprenditore: quello di perdere non solo la propria reputazione, ma anche i propri clienti. In questo caso però è pur sempre operabile una sostituzione, perché l’imprenditore si limita a promuovere in prima persona il prodotto e a garantire direttamente per la sua qualità. È un contributo formale, in termini di immagine, non sostanziale, in termini di prodotto. Ai fini della sopravvivenza dell’azienda, l’imprenditore in questa specifica veste è, quindi, comunque sostituibile: venendo a mancare, il medesimo effetto di comunicazione può essere ottenuto con altri testimonial, parimenti affidabili per il consumatore, come autorevoli medici, nutrizionisti, o altri personaggi che possano indurre rassicurazione. In questo caso l’impresa e il suo prodotto non perdono la loro identità al venir meno dell’immagine dell’imprenditore.

Si pensi alla *social media strategy* aziendale: i Social Network sono ormai uno strumento di comunicazione aziendale a tutti gli effetti e, a seconda del proprio *core business*, possono essere utilizzate diverse piattaforme per realizzare una forma di comunicazione diretta ed efficace, che permetta di “umanizzare il brand”, abbattendo la distanza tra l’impresa, il marchio, il prodotto e l’utente finale.

In quest’ottica, l’imprenditore (spesso con l’aiuto delle nuove generazioni) ha la possibilità di rivolgersi direttamente alla platea digitale di utenza targettizzata, con

l'opportunità di creare una vera e propria community fidelizzata.

In ultima analisi, la maggiore prova per un imprenditore che si stia onestamente giudicando, è provare a chiedersi se, nel caso che decidesse davvero di aprire quel bar sulla spiaggia lasciando improvvisamente l'azienda, questa potrebbe resistere al trauma o, invece, se chi se ne va detiene in via esclusiva informazioni e contatti determinanti per la prosecuzione dell'attività.

Porsi queste domande può aiutare a inquadrare l'impresa come manageriale (MP, FP), familiare (FM) o familiare pura (FMP) e prendere coscienza dello scenario di partenza è il primissimo passo da compiere per intraprendere tutte le analisi successive e individuare le criticità che possono impedire una serena successione in azienda.

Parlando di "manager" intendiamo un tecnico che sia collocato nell'organo di governo o a un livello inferiore dell'organigramma aziendale ma con un ruolo decisionale. I due centri decisionali operano in momenti differenti: il primo pone, evidentemente, le strategie mentre il secondo determina le modalità per metterle in atto.

Nel caso in cui, per esempio, un imprenditore detenga la carica di amministratore unico e assegnasse a un figlio l'incarico di direttore generale, si avrebbe che tutti gli organi decisionali dell'impresa sono occupati da membri della famiglia. Si può supporre, in un caso come questo, che ogni decisione aziendale risenta fortemente della spinta familiare: la chiusura della governance si tradurrebbe in un mancato apporto di know-how da parte di soggetti esterni e può condurre all'invecchiamento e al progressivo declino dell'azienda. L'impresa familiare ha una grande vitalità e questo è un valore che può essere conservato se si è così abili da selezionare accuratamente le competenze esterne e da farle proprie senza soffocare l'indole più istintiva di questo tipo di impresa.



Neri Ghisetti

In definitiva, una totale trasposizione di se stessi nell'impresa è svantaggiosa ai fini del trasferimento di azienda – ossia ai fini della sua sopravvivenza - sia che ci si trovi in fase di cessione che in fase di successione in famiglia. Questo approccio si porta dietro alcuni comportamenti frenanti frequentemente riscontrati nelle piccole e medie aziende familiari:

1. scarsa comunicazione interna: la famiglia tende a conservare un linguaggio e una comunicazione informali, che al di fuori dell'ambito familiare possono generare disfunzioni

2. mancanza di una strategia condivisa: la strategia è nota solo al fondatore che non riesce o non vuole comunicarla

3. delegittimazione dell'organigramma aziendale: esistono ruoli fittizi e cariche prive di una vera autonomia, che risentono fortemente dell'influenza dell'imprenditore, che prende di fatto le decisioni.

Costruire un sistema dotato di organigrammi ben definiti, manager da affiancare ai familiari e una funzionale disciplina della comunicazione può condurre a una mediazione fra l'impresa familiare, caratterizzata da un sistema di valori forti e da avversione al rischio e l'impresa manageriale, caratterizzata da elevate competenze e propensione al rischio.

Rispetto al tema della cessione del controllo ai figli, ai successori, quindi al loro inserimento in azienda e alla loro partecipazione alle scelte aziendali, dall'osservazione delle vicende dei nostri clienti nel corso del tempo abbiamo riscontrato freni psicologici di tre ordini:

1. L'avversione alla perdita, che nel precipuo caso dell'imprenditore è perdita della propria creatura, dell'ambiente di riferimento, del contesto che lo riveste di un ruolo universalmente riconosciuto e del clan (gruppo di soggetti



LA PIANIFICAZIONE

SUCCESSORIA

È UN ABITO SU MISURA

in relazione fra loro legato da vincoli di lealtà e fiducia) di appartenenza.

2. La paura di invecchiare, paura che di fatto è insita nell'animo umano e che nell'imprenditore o nell'imprenditore-fondatore si concretizza con questo evento, che egli rifiuta, maturando reticenza ad affrontare per tempo la questione della propria successione nell'impresa. Arriva questi al punto di detenere completamente il controllo, direttamente o indirettamente, fino alla tarda età, così che il passaggio generazionale nell'impresa è legato a eventi improvvisi, con conseguenze sul sistema facilmente intuibili.

3. Un ostacolo in cui ravvisiamo una manifestazione particolare dell' "effetto disgiunzione" descritto dal nobel Daniel Kahneman. Nella sua teorizzazione, si ha per presupposto un sistema imperfetto e guidato da logiche non razionali, proprio come nel caso di una impresa di famiglia, in cui l'affettività si sovrappone all'imprenditorialità. Secondo la tesi di Kahneman il soggetto che debba fare una scelta, per quanto ne esista solo una preferibile, se si trova in condizioni di incertezza in merito a un determinato evento intermedio, non riuscirà a prendere decisioni, rimandandole al momento in cui la scelta diventa improcrastinabile. Applicato al caso dell'imprenditore, significa che egli rifiuterà di consegnare la propria impresa al successore o ai successori, pur sapendo che tale scelta è l'unica possibile per garantire una continuità di impresa, fino al momento in cui l'evento intermedio – costituito dalla sua impossibilità di proseguire l'attività o dalla morte, evento certo ma incerto nel quando – non si verificherà. Il prezzo che l'imprenditore paga per questo effetto disgiunzione potrebbe essere una crisi d'azienda o l'ingresso di manager esterni con la perdita totale e non programmata del controllo da parte della famiglia: si verificherebbe proprio ciò che l'imprenditore ostina-

tamente lotta per evitare.

Da una attenta analisi dei poteri e dalla rideterminazione dei ruoli, si può comunque arrivare a una forma di governance su misura che permetta di esprimere il controllo senza necessariamente mortificare "l'aziendalità" della struttura.

I CdA delle aziende familiari possono diventare poco funzionali dal punto di vista operativo, se sono mero avamposto dei componenti della famiglia imprenditoriale. I membri della famiglia sono scelti per sangue, come le regine di Inghilterra, ma apportano davvero qualcosa alla carica che ricoprono?



La massima manifestazione della logica familiare si avrebbe dunque in talune strutture collegiali (Assemblee e Consiglio di Amministrazione) in cui spesso formalmente siedono soci familiari privi di qualsivoglia cognizione circa l'attività aziendale: tipicamente si tratta di medio-piccole strutture.

Il sistema duale potrebbe essere un bacino ideale per imprese di famiglia che vogliano evolvere verso un modello più manageriale, quello in cui si attua la massima separazione fra proprietà e controllo.

Nel consiglio di sorveglianza, organo previsto da questo sistema d'amministrazione, delle società per azioni non quotate, diversamente da quanto accade per le quotate, possono entrare anche coloro che hanno interessi

patrimoniali diretti. Gli imprenditori dunque sfruttando questa opportunità potrebbero dar spazio a un consiglio di gestione composto da tecnici, senza rinunciare a quei poteri direzionali ai quali l'imprenditore manager è abituato. Questo accadrebbe invece con l'adozione di un modello monistico di *governance*, in cui necessariamente almeno la metà dei consiglieri d'amministrazione deve possedere requisiti di indipendenza, dove per indipendenza si intende fra l'altro che sono esclusi dalla carica *il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo, art. 2399 lett. b) c.c.*

Il sistema dualistico di amministrazione e controllo si ispira ai sistemi francese e tedesco e attribuisce larga parte delle funzioni dell'Assemblea Ordinaria, tradizionalmente di spettanza dei soci, a un organo professionale, per l'appunto il "Consiglio di Sorveglianza". Questo assume anche le funzioni di vigilanza e le responsabilità del collegio sindacale. Quando la proprietà, che pure non nomina gli amministratori e non approva il bilancio, elegge il Consiglio di Sorveglianza, questo organo misto di gestione e di controllo, indirettamente non fa altro che determinare le linee del programma economico della società e le modifiche di struttura, come operazioni sul capitale, fusioni e, più in generale, tutte le operazioni sulle quali decide solitamente l'assemblea straordinaria. È il modello di amministrazione che più realizza la dissociazione tra proprietà e potere. In Italia, però, difficilmente troverete esempi di successo in questo senso: nell'uso che ne è stato finora fatto nel nostro Paese, sia il consiglio di sorveglianza sia il consiglio di gestione sono diventati rappresentanze degli azionisti; di fatto non si è rivelato uno

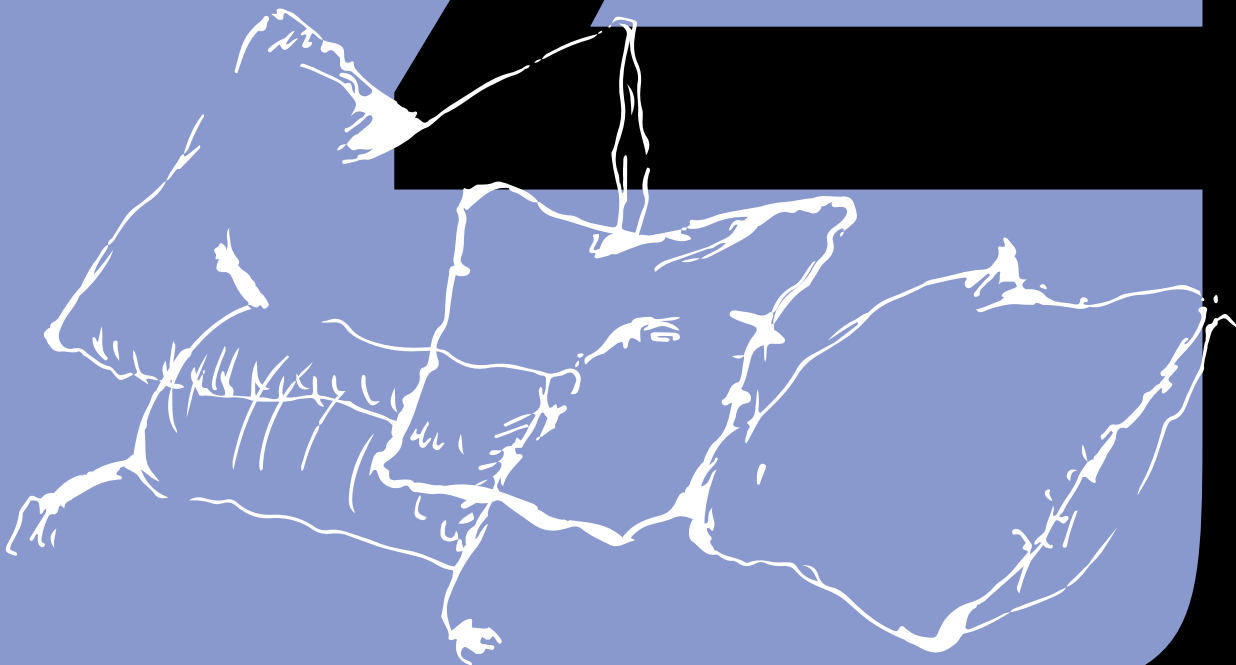
strumento atto a traghettare l'impresa familiare verso un modello manageriale puro. Non viene rafforzata quella separazione fra azionisti e management che è alla base del sistema tedesco, in cui si ha da una parte il *Vorstand*, il consiglio di gestione, guidato da un presidente operativo (l'equivalente del consigliere delegato) e in cui sono presenti solo manager dell'azienda; dall'altra l'*Aufsichtsrat*, consiglio di sorveglianza, in cui sono rappresentati azionisti e in molti casi i dipendenti della società e a cui spetta la nomina del primo.

L'evoluzione manageriale nell'impresa familiare, però, passa attraverso un accorto utilizzo di questi strumenti di governance e, in un gioco di parole, attraverso il “controllo del proprio controllo”. Come il fiume in cui si specchiava Narciso, l'impresa riflette per un istante, l'istante di una generazione, l'immagine del suo imprenditore. Questo deve ammirare il proprio riflesso: ma che non se ne innamori!



COME IL FIUME IN
CUI SI
SPECCHIAVA NARCISO,
L'IMPRESA RIFLETTE
PER UN ISTANTE,
L'ISTANTE DI
UNA GENERAZIONE,
L'IMMAGINE DEL
SUO IMPRENDITORE

La **LOTTA** con i **CUSCINI**





IL SOFFICE E INNOCENTE GIOCO DELLA LOTTA CON I CUSCINI!

A

h, la lotta con i cuscini! Il soffice e
innocente gioco di lanciare
il guanciale sulla testa del
fratello minore

...generalmente colpevole di ottenere sempre tutto im-
meritatamente, per una malcelata quanto inspiegabile
preferenza dei genitori.

Eccoli lì: loro, i due genitori. Che osservano inteneriti e
compiaciuti questo scontro privo di pericoli; continuano
a conservare il sorriso intenerito anche quando i figli,
diventati adolescenti, decidono di eliminare i cuscini e
di utilizzare le nude mani, dedicandosi a competizioni di
lotta greco romana priva di regole sul tappeto del salotto.
Quando gli adolescenti diventano uomini, però, non
usano più né cuscini né mani. Diventa molto più difficile
interpretare le loro dinamiche e capire se, quanto e per
che cosa sono in lotta fra di loro e se è quindi il momento
di smorzare l'indulgente sorriso. Se da piccoli lottavano
con i cuscini per chi in automobile si dovesse sedere
"davanti", vicino al papà, da grandi potrebbero lottare con
il voto in assemblea per chi debba diventare direttore
generale. Potrebbero manifestare un dissapore perso-
nale impedendo al valido cugino chimico di sviluppare
un certo nuovo prodotto, semplicemente non destinando
un adeguato budget alla Ricerca & Sviluppo.

**Spesso le imprese a carattere familiare trovano l'o-
stacolo più pericoloso, in relazione alla loro durata
nel tempo, proprio nei rapporti interparentali.**

Il sistema dell'impresa familiare, in cui come si è detto si
intrecciano interessi reddituali e valori affettivi, può es-
sere largamente influenzato dalla mancanza di armonia

dei rapporti o, di contro, dall'ossessiva ricerca del benessere e dell'equilibrio del nucleo familiare, prima ancora di quello economico-finanziario dell'azienda e, dunque, di tutto il sistema che le ruota attorno.

La potenza di una famiglia è insita nei suoi legami affettivi, ma questo è anche il bacino dei rischi potenziali per il sistema impresa e il lavoro svolto nella consulenza per il passaggio generazionale in azienda ci consente di riassumerli in queste affermazioni:

1. Il fondatore è contemporaneamente a capo della famiglia e dell'impresa: l'autonomia delle sue decisioni imprenditoriali è fortemente influenzata dalle regole e dai rapporti familiari, talvolta ne è frenata.

2. La logica familiare tende, per garantire l'armonia dei rapporti in seno alla famiglia, **a privilegiarne e garantirne i membri** sia nell'assunzione che in tutti i meccanismi di carriera e formazione ("altruismo familiare"), con chiaro rischio di inefficienze sistemiche quando la scelta effettuata non è la migliore per l'azienda (perché esiste almeno una risorsa esterna più qualificata di quella familiare) ma è la migliore per la famiglia.

3. Dissidi in seno alla famiglia fanno perdere di credibilità nei confronti del mercato, che non è pronto a investire in un'azienda che non garantisce stabilità e continuità. Ciò che è accaduto, ad esempio, all'impresa Bburago, produttrice di macchine in scala ridotta per collezionisti. Ha continuato a prosperare fino a quando il fondatore e leader dell'azienda non si fece da parte lasciando il comando ai due figli. Al primo, Marco, fu conferita la gestione della Bburago, mentre al secondo, Paolo, furono trasferiti i beni patrimoniali. In un momento di crisi industriale, coincisa con il mancato rinnovo dell'esclusiva per la produzione di automobili con il marchio Ferrari, il sistema bancario non ha voluto appoggiare un gruppo che non poteva godere della copertura dei beni

patrimoniali a causa dei dissidi intercorrenti fra i fratelli. La vicenda si è conclusa con il fallimento e l'apertura di un'inchiesta per falso in bilancio.

4. La divergenza di opinioni può generare interruzioni di continuità:

i gravi contrasti sorti fin dal 2002 in Esselunga fra il presidente Bernardo Caprotti e il figlio Giuseppe, contrario ai metodi del padre giudicati antieconomici e antisindacali - a cui fecero seguito atteggiamenti di estromissione da parte del fondatore nei suoi confronti - hanno portato alle dimissioni del secondo dalla carica di Amministratore Delegato e alla diffusione mediatica delle ragioni della rottura, con conseguente inquinamento dell'immagine e il rischio di disturbare o quanto meno ritardare il progetto di quotazione in Borsa di Bernardo Caprotti. Nel 2005, proprio per privilegiare i rapporti familiari rispetto alle esigenze aziendali, il fondatore ha comunque deciso di intestare ai tre figli, in parti uguali, in nuda proprietà, il 92% dei supermercati, trattenendo per sé solo l'8%. I tormentati rapporti fra i Caprotti hanno portato il padre a riprendere la proprietà del 100% dei supermercati, azione contestata dai figli ma consacrata da un lodo arbitrale. L'imprenditore, così, si è venuto a trovare, all'età di 86 anni, davanti alla scelta del futuro da dare alla propria azienda, trovandosi davanti all'opportunità di strapparla in qualche misura dalla disponibilità della famiglia: con una cessione a manager, una fusione, la quotazione in Borsa.

Bernardo Caprotti muore nel 2016 all'età di 91 anni, lasciando eredi universali la figlia Marina e la seconda moglie Giuliana le quali l'anno successivo vendono il 67,5% delle loro azioni di La Villata alla Supermarkets Italiani. I figli nati dal primo matrimonio rimangono azionisti di minoranza della holding senza ruoli operativi.

Nel 2020, sempre all'interno della riorganizzazione societaria, grazie a un accordo con Unicredit, Esselunga rileva

il 32,5% del gruppo di Villata, che detiene oltre 80 immobili dell'azienda fondata da Bernardo. L'accordo viene perfezionato e concluso nel 2022 per 433 milioni di euro.

5. Essere troppo sbilanciati verso i valori familiari, tentando di trovare sempre e comunque un accordo e di non creare disarmonie, può rallentare i processi decisionali.

La crisi attraversata da un gruppo di armatori italiano negli anni '70 fu causata da scelte gestionali familiari di tipo fortemente conservatore e orientate alla salvaguardia degli equilibri familiari, prima ancora di quelli economico finanziari scelte tra l'altro condizionate da uno spiccato attaccamento ai valori cattolici - che avevano indebolito l'azienda: non erano ammessi non familiari alle alte cariche, con 26 soci tutti familiari, tutti maschi e tutti di diritto amministratori e responsabili di settore o funzione. Le decisioni degli organi collegiali erano assunte in modo totalmente consensuale, anche a costo di compromessi. I responsabili di settore agivano in modo totalmente autonomo, in un contesto in cui i risultati negativi erano tollerati per permettere a tutti di potersi esprimere professionalmente. Alla formalità delle deliberazioni collegiali, inoltre, dovuta per trasparenza nei confronti dei numerosi membri della famiglia, si affiancava l'informalità della comunicazione, insufficiente e supportata da sistemi informativi obsoleti.

L'accentramento della proprietà nelle mani di membri della famiglia, tendenza delle imprese familiari, le mette a rischio di immobilità decisionale per possibili rivalità e dispute interne.

Un capitale concentrato in famiglia è forte perché ha alle spalle la solidità dei legami di sangue, dall'altro lato però è vulnerabile rispetto a fenomeni di *sibling rivalry* (rivalità fraterna). In un contesto in cui i rapporti sono compromessi o tenderanno a diventarlo, si giungerà pre



**UN CAPITALE
CONCENTRATO IN FAMIGLIA
È FORTE PERCHÉ HA
ALLE SPALLE LA SOLIDITÀ
DEI LEGAMI
DI SANGUE**



sto a uno stallo dei processi decisionali. In sostanza, sarà difficile prendere decisioni perché i soci non andranno d'accordo.

L'unica difesa contro quelle che potrebbero essere considerate intrusioni dall'esterno è la coesione fra i familiari e il mantenimento di una situazione di sostanziale giustizia e parità all'interno del gruppo familiare. L'imprenditore che affronta il tema della propria successione in azienda vorrà prendere in considerazione due aspetti: uno è quello della trasmissione dell'"oggetto" azienda (a chi? Come?) e uno è quello della salvaguardia del suo valore e la tutela dell'integrità di tutto il patrimonio che complessivamente con essa viene trasferito. Gli equilibri nel controllo familiare (*family governance*) sono necessari per tramandare e rinnovare i valori familiari di generazione in generazione e per il mantenimento di quella ricchezza umana, culturale e intellettuale che trova espressione e realizzazione finanziaria nell'impresa. La *family governance* è anche il luogo in cui risiede il benessere dei singoli individui di una famiglia, quando permette l'espressione di questo capitale umano e intellettuale attraverso una base di tipo democratico e quando è governata da rapporti positivi con la componente manageriale esterna. Il rischio o la certezza di dissidi familiari indurrebbe a pensare che l'unica via per tutelare il valore e trasferirlo integro, senza che sia intaccato dalle vicende familiari, sia solo quella di operare una separazione fisica fra famiglia e impre-

sa. Presto però ci si renderebbe conto che l'unica vera separazione che la famiglia imprenditoriale può attuare è quella fisica dell'alienazione, dal momento che i suoi membri, sedendo in assemblea (o comunque controllando anche indirettamente la società), determinerebbero la vita dell'azienda anche in presenza di un organo amministrativo totalmente indipendente.

In un contesto di salvaguardia della società rispetto alle dinamiche familiari che possono danneggiarla, si può cercare di creare sacche di managerialità che operino in modo indipendente rispetto alla famiglia; in una più ampia strategia di questo tipo si possono rivelare utili strumenti di segregazione patrimoniale, come – fra gli altri – strutture di holding, ovvero trust appositamente costituiti.

Una breve delucidazione: **il trust è un istituto giuridico attraverso cui un soggetto (il disponente o settlor conferisce a un altro soggetto (fiduciario o trustee) dei beni affinché li gestisca secondo le direttive del primo e nell'interesse di soggetti beneficiari.**

Potrei desiderare che il mio consulente, che ormai ho appurato essere un genio della finanza, amministrasse, nell'interesse dei beneficiari del trust, alcuni miei investimenti importanti e si preoccupasse di distribuire una certa rendita annuale ai miei figli. Ma attenzione a non confondere l'istituto del trust con un mandato fiduciario, poiché trattasi di istituti e finalità differenti e non sovrapponibili.

Decido, quindi, di costituire un trust conferendovi tali asset. A quel punto quei beni, quelli che ho conferito in trust, nominando trustee il mio brillante consulente, non faranno parte più del mio patrimonio, ma confluiranno in quello del trust che, in modo affine a una società, avrà un nome e una sede e, sempre in modo affine a una società, un gestore / fiduciario, che potrà essere una persona

fisica o giuridica e un patrimonio.

Tutto ciò, sia chiaro, ove la costituzione del trust non sia in frode ai creditori e inoltre che il conferimento preveda un effettivo e irrevocabile spossessamento dei beni detenuti dal disponente. Ciò, per lo meno, nei **trust c.d.irrevocabili**.

Nella nostra esperienza, abbiamo più di una volta non accettato di costituire un trust, allorchè ci siamo avveduti che l'imprenditore si trovava già in una situazione di pre -insolvenza e che l'obiettivo del trust era, di fatto, un tentativo di sottrarsi illecitamente alle azioni legali da parte dei creditori.

Molteplici possono essere gli scopi del trust, i termini e le modalità con il quale viene istituito. Le caratte-

ristiche del trust vengono indicate nel suo atto costitutivo (il *deed of trust*), così come gli scopi e le condizioni poste dal disponente. Il *settlor*/ disponente, potrà comunque anche successivamente rappresentare al *Trustee* alcune richieste / raccomandazioni, attraverso le cd *letter of wishes*, che il *Trustee* non avrà però l'obbligo di soddisfare. Il disponente può nominare, se lo ritiene opportuno, anche un guardiano (*protector*), che vigili sull'operato del *Trustee* e sul suo adeguamento alle disposizioni fornite, ferma restando la discrezionalità di operatività del trustee, nel rispetto di quanto disposto nel Deed of Trust.

Il trust produce un effetto "segregativo": i beni conferiti in trust escono dal patrimonio del disponente senza entrare nel patrimonio del trustee, costituendo una massa patrimoniale distinta.

Attraverso la costituzione del trust si effettua, in pratica, una trasmissione di ricchezza che garantisce, anche dopo la morte, il mantenimento dell'unità del patrimonio di famiglia così come la tutela dei bisogni di successori in posizione di debolezza. Ferme restando le quote di legittima, un imprenditore potrebbe, per esempio, desi-

derare di saltare una generazione e trasferire l'azienda ai propri nipoti, come nel caso che stiamo per raccontarvi. Volendo estremamente semplificare, si ha uno strumento parallelo a quello testamentario senza contrasto con il divieto dei patti successori, in quanto la morte non è causa dell'attribuzione, ma determina semplicemente lo svolgimento effettuale del rapporto: si ha uno spostamento di ricchezza che, giuridicamente, si qualifica come atto di donazione indiretta. Indiretta perché lo spirito di liberalità del disponente (l'imprenditore) nei confronti dei beneficiari (i nipoti) passa attraverso il trasferimento dei beni al trustee (l'amministratore del trust). Il trust è dotato di "dual ownership", concetto inusitato per il nostro sistema giuridico: significa una "doppia proprietà" di cui l'una in capo al trustee, ai fini della gestione patrimoniale, l'altra di godimento, in capo al beneficiario.

Di recente, l'Agenzia delle Entrate, con Circolare 34/E del 20 Ottobre 2022, ha posto fine ad una lunga querelle e contenziosi riguardanti la tassazione degli atti di apporto in trust, che non si qualifichi commerciale.

Recependo gli orientamenti consolidati della giurisprudenza, l'Agenzia conferma l'inapplicabilità dell'imposta proporzionale sugli apporti di patrimonio in relazione alla imposizione indiretta.

Di conseguenza, il momento impositivo ai fini dell'imposta sulle successioni e donazioni, ma anche dell'imposta ipotecaria e catastale, ove siano segregati in trust anche beni immobili, deve individuarsi all'atto dell'attribuzione dei beni e diritti facenti parte del patrimonio del trust ai beneficiari finali, solo in tale sede manifestandosi uno stabile arricchimento suscettibile di essere sottoposto al tributo.

Resta invece ferma, a giudizio della Agenzia, la debenza dell'imposta già all'atto della dotazione del bene in trust, qualora, con riferimento a tale bene, i beneficiari indivi-

duati o individuabili siano titolari di diritti pieni ed esigibili, tali da consentire loro un effettivo arricchimento.

E ancora, con la risposta n. 176 del 31 gennaio 2023 a un interpello, l'Agenzia delle Entrate ha precisato che l'interposizione del trust ai fini reddituali assume rilievo anche ai fini dell'imposta di successione, derivando da ciò che tra i beni inclusi nell'attivo ereditario vanno ricompresi anche quelli formalmente intestati al trust, rettificando, così quanto dichiarato in precedenza nella risposta n. 359 del 4 luglio 2022, ove riconosceva che l'inesistenza del trust assumesse rilievo unicamente ai fini dell'imputazione dei redditi senza determinare alcun effetto ai fini dell'imposta di successione (nel caso di specie, la quota della s.a.s. non doveva essere inclusa nella dichiarazione di successione del padre, in quanto al momento della sua morte la quota era intestata al trustee per effetto della segregazione nel trust).



QUANDO LA LOTTA CON I CUSCINI SFUGGE DI MANO

QUANDO LA LOTTA CON I CUSCINI SFUGGE DI MANO

Un nostro cliente deteneva il 100% della holding e il 51% della società di costruzioni da questa controllata e che era anche la società trainante dell'intero gruppo, quella di reddito. Il restante 49% era diviso equamente fra i due figli. Tutte le altre società del gruppo erano di tipo finanziario o di servizi prestati prevalentemente infragruppo, quindi di nessuna rilevanza ai fini dell'operazione che avremmo sviluppato con lui.

Il nostro cliente, molto anziano, era in procinto di determinare la sorte delle proprie partecipazioni in presenza, però, di dissidi molto profondi fra i figli, ma anche di rapporti molto sereni fra i giovani nipoti. Si è posto allora il problema di garantire che questi ultimi potessero entrare in azienda al termine degli studi scavalcando, in un certo senso, la generazione intermedia dei loro padri.

La soluzione che ci sottopose l'imprenditore fu, in modo quasi ovvio, di donare parte delle proprie partecipazioni nella holding e nella società di produzione direttamente ai nipoti.

Questa soluzione era sconveniente per due motivi:

1. I nipoti erano all'epoca molto giovani e non sarebbero stati in condizione di agire in modo autonomo rispetto ai propri genitori manifestando la propria opinione in modo competente e indipendente nelle sedi deputate. In pratica la loro partecipazione si sarebbe, di fatto, sommata a quella dei genitori che avrebbero acquisito una partecipazione indiretta superiore e nelle medesime proporzioni.

2. L'impatto fiscale dell'operazione non sarebbe stato assorbito e si sarebbe scaricato completamente su un unico nucleo familiare.

La soluzione che fu realizzata, invece, prevedeva il conferimento della partecipazione nella holding – congrua rispetto alla quota disponibile dell'asse ereditario, dunque nel rispetto della legittima a un trust che vedeva i nipoti nel ruolo di beneficiari. Veniva inoltre previsto un meccanismo di conferimento degli asset di maggior sostanza della controllata (complessi immobiliari di proprietà terminati e in fase di commercializzazione) a un fondo immobiliare.

La struttura congiunta di trust e Fondo liberavano la società dall'onere dell'amministrazione degli immobili senza privare la famiglia della proprietà con questi vantaggi:

1. Trattandosi di conferimento di partecipazione societaria in un trust con passaggio da nonno a nipoti, beneficiava di franchigia di un milione per ogni nipote e di una aliquota del 4%, calcolata sulla quota di patrimonio netto contabile;

2. L'obiettivo del trust era la crescita del valore e lo sviluppo aziendale. Si può dire quindi che esisteva una responsabilità in capo al trustee (l'amministratore del trust) di cui venivano liberati i figli dell'imprenditore, venendo meno un possibile elemento di scontro e una leva per reciproche accuse;

3. La durata e i termini del trust garantivano che il controllo venisse poi assegnato ai nipoti, così che la società superasse indenne la generazione intermedia;

4. La società acquisiva un'immagine più affidabile nei confronti di istituti di credito e altri interlocutori esterni: prima di tutto perché connotata da una gestione manageriale, in secondo luogo perché grazie all'effetto di segregazione patrimoniale operato dal trust, la società non sarebbe stata travolta e danneggiata dalle vicende personali della famiglia. In questo senso il trust fungeva da elemento di garanzia;

5. Il rapporto di fiducia con il trustee e un deed of trust strutturato ad hoc garantivano una gestione dell'azienda in linea con la cultura aziendale;

6. I nipoti nel corso della gestione del trust avrebbero acquisito incarichi all'interno della società dando così realmente esito a un passaggio generazionale indolore. In alcune situazioni, può inoltre farsi ricorso ad un altro strumento, il **patto di famiglia**, ossia, come recita l'art. 768-bis del codice civile, *il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote a uno o più discendenti*.

Nel caso del patrimonio della famiglia imprenditoriale, il trust può assurgere, nei suoi molteplici utilizzi, alle funzioni del patto di famiglia, quando ha per oggetto partecipazioni sociali e proprietà immobiliari. Infatti nel contempo

il trust realizza:

- la gestione efficiente delle aziende di proprietà della famiglia e l'unità del patrimonio immobiliare familiare, con la massimizzazione, almeno negli intenti, della rendita patrimoniale. Questo è possibile affidando la gestione a trustee capaci che ne assicurino i frutti all'imprenditore e ai suoi familiari nel futuro;
- la continuità dell'impresa, disponendo della propria partecipazione azionaria a favore di uno o più trustee, stabilendo l'inalienabilità o meno della partecipazione azionaria da parte loro. I trustee, quali azionisti dell'impresa, possono rinnovare le cariche all'imprenditore, sempre che ciò non sia di impedimento alla realizzazione degli scopi del Trust, ovvero a rischio di criticità di carattere fiscale, nel qual caso avrebbero l'obbligo di rifiutare il rinnovo delle cariche al disponente. Il disponente può quindi decidere, nel Deed of Trust, di trasferire l'azienda direttamente ai nipoti, saltando per esempio una generazione giudicata meno capace, disponendo che i figli godano di una rendita per tutta la durata del trust e che le partecipazioni vengano infine trasferite ai nipoti. La linea di gestione può non essere interrotta dal momento che i trustee devono attenersi al deed of trust e, quando compatibile con le finalità del trust, alle letter of wishes.



7. la segregazione patrimoniale, in virtù della quale i beni conferiti in trust costituiscono un patrimonio separato rispetto al patrimonio del trustee, con l'effetto che non possono essere escussi dai creditori del trustee, del settlor o del beneficiario.

Abbiamo nominato il patto di famiglia. Il vantaggio di questo strumento è quello di permettere di predeterminare gli assetti della governance futura, regolamentando non solo la distribuzione della proprietà fra gli eredi, ma anche altri aspetti dei rapporti famiglia-impresa come la politica dei dividendi, la trasferibilità delle quote, le cariche sociali e i dirigenti. La particolarità che rende molto flessibile questo strumento è che si può allargare la porzione disponibile prevista dalla normativa sulle successioni.

Riassumendo, **il patto di famiglia è un negozio giuridico che consente la programmazione strategica del passaggio generazionale dell'impresa stessa, anche in deroga al divieto dei patti successori** di cui all'art. 458 c.c. (*Fatto salvo quanto disposto dagli articoli 768 bis e seguenti, è nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione. È del pari nullo ogni atto col quale taluno dispone dei diritti che gli possono spettare su una successione non ancora aperta, o rinuncia ai medesimi*).

I legittimari ex art. 536 c.c. possono essere esclusi limitatamente ai beni oggetto del patto di famiglia, purché siano liquidati con il pagamento di una somma corrispondente alla loro quota di legittima rispetto a quel bene o con il trasferimento di beni in natura, salvo che non rinuncino a questo diritto. La liquidazione della quota di legittima è un obbligo che garantisce la tutela dei legittimari: sono infatti esclusi sia l'azione di riduzione sia l'obbligo di collazione. Significa che gli assegnatari di

questi beni non hanno l'obbligo di conferire alla massa attiva del patrimonio ereditario accettato le liberalità ricevute in vita dal defunto, in modo da dividerle con gli altri coeredi, in proporzione delle rispettive quote e che gli eredi non assegnatari nell'ambito del patto di famiglia non possono richiedere la riduzione delle donazioni e delle disposizioni lesive della porzione di legittima. I legittimari sono contraenti e all'atto del patto accettano la valutazione effettuata dei beni oggetto del patto sulla cui base viene calcolata la quota legittima.

In tale ottica, la valutazione dell'impresa è essenziale per la buona riuscita di un patto di famiglia, al fine di cristallizzare il valore del patrimonio anticipatamente attribuito a un erede e sul quale quest'ultimo dovrà calcolare la quota di legittima da riconoscere e liquidare alle altre parti.

In questo senso consigliamo sempre di effettuare una perizia a supporto della valutazione dell'azienda, perché conferirà maggiore stabilità e trasparenza al patto.

La Suprema Corte si è di recente pronunciata, con sentenza 29506 del 24 Dicembre 2020, in tema di tassazione applicabile ai patti di famiglia, cambiando orientamento sul tema.

Viene infatti modificato il precedente orientamento che prevedeva che le attribuzioni effettuate dal legittimario assegnatario a favore del legittimario non assegnatario fossero tassabili come attribuzioni tra fratelli e sorelle e, quindi, applicando l'aliquota del 6%.

Con la citata sentenza, si stabilisce, invece, che, nel patto di famiglia, per volontà del disponente, si origina un obbligo di compensazione in capo al legittimario assegnatario, che la Cassazione ritiene ora debba essere tassato alla stregua dell'assegnazione effettuata direttamente dal disponente e, perciò, con aliquota pari al 4 %.

Inoltre, l'esenzione dall'imposta di cui all'art. 3, comma 4



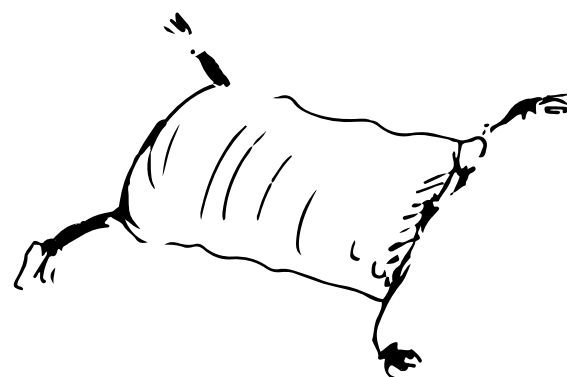
**LA LIQUIDAZIONE
DELLA QUOTA
DI LEGITTIMA È
UN OBBLIGO CHE
GARANTISCE
LA TUTELA
DEI LEGITTIMARI**

del Dlgs 346/90, si applica al patto di famiglia solo con riguardo al trasferimento dell'azienda e delle partecipazioni in favore del discendente beneficiario e non anche alle liquidazioni operate da quest'ultimo in favore degli altri legittimari.

In sostanza, questo è uno strumento nato per garantire stabilità degli assetti e per fornire misure certe non solo al sistema impresa a livello di *governance* aziendale ed equilibri proprietari, ma anche all'esterno verso gli *stakeholders* e il mercato in generale.

Si può ritenere uno strumento solido e quindi anch'esso un sistema di garanzia:

- è concluso per atto pubblico, cioè redatto da un notaio o da altro pubblico ufficiale autorizzato: la forma solenne è garanzia per gli interessi coinvolti nel patto;
- le azioni di annullamento del contratto si prescrivono dopo un breve termine, un anno dal momento in cui è stato scoperto il vizio del consenso – per dolo, errore o violenza - e soggetti attivi sono esclusivamente i legittimari non assegnatari, che sono considerati in posizione di debolezza per quanto essi possano venir soddisfatti con la liquidazione della quota.
- il patto può essere altrimenti impugnato solo da un legittimario non noto al momento del contratto al quale venga rifiutata la liquidazione della quota legittima: è il caso di soggetti sopravvenuti che assumano la qualifica di legittimari al momento del decesso dell'imprenditore, come può accadere se questo contrae un nuovo matrimonio successivamente alla stipula del contratto oppure che abbia nuovi figli. Alla morte dell'imprenditore questi si trovano sfavoriti per non aver partecipato alla stipula del patto di famiglia: possono quindi chiedere ai beneficiari del patto, assegnatari e non, il pagamento di una somma pari alla quota che sarebbe loro spettata se aves-



sero partecipato al patto, aumentata degli interessi legali;

- il patto può inoltre essere sciolto di comune accordo di tutti i contraenti a condizione che sia stata espressamente prevista la clausola di recesso;

- il patto permette di anticipare in vita il trasferimento dell'impresa e, dunque, la scelta dei futuri leader. È una convenzione *inter vivos* "traslativa e a efficacia reale", ossia che produce un immediato trasferimento di diritti, contrariamente al testamento che è un negozio *mortis causa*, che attende cioè il verificarsi di un evento (la morte del disponente) per produrre effetti e che può incidere sulla successione del disponente e inoltre, dal momento che tutti gli eredi danno il proprio assenso tramite la sottoscrizione, ha forza nei confronti di tutti i portatori di interesse esterni alla famiglia.

La legge mette al primo posto l'impresa e quindi adotta questo strumento come una possibilità in linea con il sentimento di un imprenditore che voglia effettuare delle scelte che salvaguardino l'impresa, a dispetto di disarmonie interne alla famiglia.

Una persona che voglia, per esempio, assicurarsi che nell'impresa non siano obbligate a coesistere e collaborare delle persone in disaccordo, favorendo per esempio l'ingresso nella gestione di chi abbia adeguate caratteristiche, garantendo comunque tutti i diritti agli altri membri della famiglia.

Che l'impresa, negli intenti del patto di famiglia, sia al primo posto è evidente dal fatto che venga trattata come un corpo unico, un sistema complesso, vivo e unitario: non un semplice patrimonio da smembrare e dividere in frazioni fra gli eredi indipendentemente dalla sua composizione, come accade nel diritto successorio.

Uno dei casi trattati nei capitoli precedenti riguardava

un nostro cliente per il quale si è rivelato idonea un'ac-corta struttura di holding societaria. La costituzione di una holding di famiglia, preferibilmente una holding pura, permette all'imprenditore di separare l'operatività dalla direzione familiare, creando un bacino per eventuali assemblee familiari. Questo luogo denso e importante in cui si manifestano le intenzioni e le tensioni viene affiancato dalla o dalle società operative che potranno, pertanto, non risentire degli eventuali dissapori familiari e manterranno credibilità e integrità agli occhi di fornitori, clienti e investitori.

La famiglia imprenditoriale però, a questo scopo, particolarmente se opera con una struttura ormai di grandi dimensioni, che magari voglia aprire il proprio capitale a operatori di Equity o ai mercati finanziari, potrebbe ritenere idoneo costituire un organo informale come il Consiglio di Famiglia, in cui manifestare la propria presenza nella società senza invadere fisicamente gli organi societari. Il Consiglio di famiglia è un organo non ufficiale che può essere composto da tutti i familiari soci e futuri tali.

Può costituire un tavolo a sé, a monte dell'Assemblea, e avere per oggetto le decisioni di governo della famiglia stessa (investimenti patrimoniali extra-aziendali, servizi per la famiglia, iniziative filantropiche, etc.), la formazione dei giovani futuri soci e l'informazione di questi ultimi e degli altri familiari sull'andamento dell'impresa. Il Consiglio di famiglia non è un sucedaneo dell'Assemblea dei soci ma, piuttosto, è di supporto alla formazione di una proprietà equilibrata e diligente e consente un graduale avvicinamento dei familiari all'impresa, contribuendo a rafforzarne i legami. Restano all'assemblea le decisioni di sua competenza e il suo ruolo sovrano che si esprime nei rapporti con il Consiglio d'Amministrazione, ma



**IL CONSIGLIO DI FAMIGLIA
È UN ORGANO NON
UFFICIALE CHE
PUÒ ESSERE COMPOSTO
DA TUTTI I FAMILIARI
SOCI E FUTURI TAL**

è del Consiglio di Famiglia il ruolo di interfaccia reale con quest'ultimo.

Una holding di famiglia può essere costituita solo da alcuni familiari, così da avere un governo accentrato, o si può scegliere, qualora le dimensioni dell'impresa lo richiedano, di costituire una holding per ogni ramo aziendale, in modo che l'accordo per il controllo di ogni singolo ramo possa essere ricercato all'interno della propria holding ed eventuali contrasti tra i membri familiari siano isolati e non intacchino l'integrità del gruppo. La creazione di holding facilita – pur in presenza di nuovi costi amministrativi e di gestione – la circolazione della liquidità grazie all'implementazione di sistemi di *cash pooling*, per via dell'esistenza di più società; si può reperire capitale di rischio, inoltre, non solo nelle società operative, ma anche nella holding stessa, con tutti i vantaggi che comporta l'avvento di nuove fonti esterne, quale la possibilità di altri investimenti, eventualmente con una diversificazione che riduca il rischio di impresa, pur nella salvaguardia del core business delle attività familiari condotto dalle società operative. Non ultimo, con una struttura di gruppo con a capo una holding, gli utili potrebbero essere distribuiti e reinvestiti in regime di impresa, con una tassazione, quindi, di gran lunga inferiore rispetto alla distribuzione ai soci persone fisiche. Infine, sussistendone le condizioni previste dalla legge, la holding può vendere le proprie partecipazioni in regime di *participation exemption*, decisamente favorevole sotto il profilo fiscale.

Si può dire quindi che la creazione di una **holding di famiglia**, che potrà essere ubicata in ambito comunitario, nei casi di spiccata operatività del gruppo familiare all'estero, con ulteriori ottimizzazioni anche di carattere fiscale

- **favorisce** la gestione delle risorse finanziarie e l'efficienza fiscale nel reinvestimento degli utili e delle plusvalenze;
- **garantisce** l'accentramento direzionale e l'unità del comando;
- **predispone** al passaggio generazionale per tempo grazie all'attribuzione di quote ai discendenti;
- **crea** condizioni di governance per il futuro.

Tutto quanto detto prende forma e si sviluppa dalle osservazioni delle dinamiche relazionali della famiglia.

Dovrete solo fare attenzione che la "lotta con i cuscini", quel sano connubio fra competizione e punizione che è questo gioco infantile, non degeneri. L'osservatore è l'imprenditore, ossia il soggetto aggregatore fra la sfera privata e quella aziendale, colui che ha il potere di assegnare i ruoli. Questi è incaricato di attuare la dovuta separazione fra la vita della famiglia e quella dell'azienda, facendo in modo che, qualora ci fosse discordia fra i suoi membri, questa si risolva attraverso una lotta con i cuscini e non con la leva dell'impresa, che diventa con estrema facilità, come insegna la storia, un grande calderone in cui riversare i contrasti.

L'imprenditore saprà operare questa separazione attraverso il sistema sanzionatorio/premiante del buon genitore, lo stesso che applicava all'epoca in cui i suoi figli erano bambini, in cui consentiva che le liti fraterne si risolvessero in questo modo innocuo con la promessa di intervenire solo se la competizione diventasse pericolosa ira: l'ira che fa lottare fisicamente rompendo i mobili di casa e la vetreria, la stessa ira che porta alla rovina gli equilibri di una impresa.



È evidente, per quanto esposto sopra, come sia consi-

gliabile ricorrere al trust, quando gli istituti di diritto interno non riescano a soddisfare adeguatamente le finalità del disponente.

Al riguardo, anche sotto il profilo comparativo, può risultare utile analizzare le principali differenze tra il trust e alcuni istituti a volte utilizzati nell'ambito delle possibili alternative.

FONDO PATRIMONIALE E TRUST

Il fondo patrimoniale, di cui all'art. 167 c.c., **è un istituto previsto** dal nostro legislatore **al fine di tutelare il patrimonio familiare e preservarlo nell'interesse della famiglia**, mettendolo a riparo da eventuali attacchi da parte dei creditori; un istituto, infatti, tipicamente previsto per costituire un patrimonio segregato e destinato ai bisogni della famiglia fondata sul matrimonio o sull'unione civile. A questa prima limitazione soggettiva va aggiunta un'altra di carattere oggettivo, relativa alla tipologia di beni che costituiscono il fondo patrimoniale. Di conseguenza sono per legge vincolabili solo immobili, mobili registrati e titoli di credito nominativi, quindi sono escluse le somme di denaro, assegno o cambiali, così come restano esclusi gli oggetti preziosi, mentre per le quote di S.r.l. le recenti riforme in materia di diritto societario hanno introdotto una pubblicità delle cessioni (compravendita o donazioni) di quote analoga alla pubblicità dei beni immobili e dei beni mobili registrati, corrispondente all'iscrizione del trasferimento nel Registro delle Imprese, così permettendo di affermare che si sia in presenza di veri e propri beni mobili registrati, poiché soggetti a una particolare forma di pubblicità e, per questo, pienamente assoggettabili al vincolo di un fondo patrimoniale. Possono essere vincolati, inoltre, solo beni determinati, con esclusione quindi di una universalità di rapporti attivi e passivi indistinti come le aziende.

La possibilità di costituire un fondo patrimoniale integra una convenzione matrimoniale o l'unione civile; inoltre, non sostituisce ma si aggiunge al regime patrimoniale dei coniugi interessati e si può associare sia al regime di comunione legale che di separazione dei beni.

Per legge, lo stesso termina solo con la dissoluzione del vincolo coniugale o dell'unione civile, quindi per morte o per divorzio, ma non con la separazione; ciononostante oggi si ammette, previa autorizzazione giudiziale, la possibilità di scioglimento del fondo patrimoniale per mutuo consenso.

In conclusione, evidenziandone le differenze rispetto al trust:

- il fondo patrimoniale è legato fortemente al matrimonio o all'unione civile, quindi può essere utilizzato soltanto dai coniugi e non nel caso di convivenza;
- viene meno a seguito dell'annullamento ovvero scioglimento del matrimonio o dell'unione civile e della morte del coniuge (a meno che non ci siano figli minori: in tal caso il fondo sopravvive fino al raggiungimento della maggiore età dei figli);
- non tutti i beni possono essere conferiti nel fondo.

Con l'atto di destinazione un soggetto, il "conferente", può sottrarre alle pretese dei creditori uno o più beni immobili o mobili registrati appartenenti al proprio patrimonio, imprimendo su di essi un vincolo di destinazione al fine di soddisfare interessi meritevoli di tutela riguardanti beneficiari determinati, a favore dei quali si costituisce tale atto. Tale vincolo deve risultare da atto avente forma pubblica e può essere trascritto al fine ai fini dell'opponibilità ai terzi.

L'art. 2645 ter c.c. prevede un vincolo di destinazione "atipico" nel quale gli scopi non sono predeterminati dal legislatore ma rimessi all'autonomia privata, sempreché

superino il giudizio della meritevolezza degli interessi perseguiti. Punto centrale dell'atto di destinazione è il suo scopo, che deve essere volto alla realizzazione di interessi meritevoli di tutela.

Lo scopo, quindi, deve essere indicato nell'atto, poiché ne costituisce la causa negoziale; inoltre, come sopra specificato, deve soddisfare il requisito della meritevolezza, che è richiesto come contropartita del fatto che il vincolo imposto priva il conferente della pienezza delle facoltà insite nel diritto di proprietà, nonché del fatto che i beni in oggetto sono sottratti alla garanzia generica rappresentata per i creditori del conferente dal suo intero patrimonio.

La meritevolezza degli interessi condiziona la separazione del patrimonio destinato. Secondo la tesi maggioritaria, nel controllo sulla meritevolezza bisogna valutare comparativamente gli interessi che vengono sacrificati, in primis quelli dei creditori del conferente, e la finalità perseguita, anche alla luce della durata del vincolo e al valore dei beni. Tale giudizio spetta innanzitutto al notaio, che riceve l'atto pubblico di destinazione, salvo il successivo controllo del giudice.

Concludendo, l'atto di destinazione può avere a oggetto soltanto beni immobili o beni mobili registrati. Manca l'atto programmatico, proprio del trust, che consente di regolare i vari momenti della gestione dei beni e i rapporti tra conferente e beneficiari.

LA LEGGE SUL "DOPO DI NOI"

In alcuni casi che abbiamo di recente trattato, si è posto il problema, unitamente al passaggio del testimone in azienda, anche di tutelare, al meglio, un familiare fragile. Abbiamo così utilizzato il Trust, ma con riferimento spe-

cifico alla Legge sul “Dopo di noi” dando così serenità alla famiglia.

La legge “Dopo di noi” (Legge 22 giugno 2016, n. 112) si pone come obiettivo principale il benessere, la piena inclusione e l'autonomia delle persone con disabilità. A tale scopo è prevista l'istituzione, presso il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, di un Fondo per l'assistenza alle persone con disabilità grave e prive del sostegno familiare, c.d. Fondo per il “Dopo di noi”, le cui risorse vengono ripartite ogni anno dal Ministero alle Regioni con apposito decreto, nonché esenzioni e agevolazioni tributarie per la costituzione di trust, di vincoli di destinazione e di fondi speciali composti di beni sottoposti a vincoli di destinazione in favore di disabili.

La legge “Dopo di noi” disciplina misure di assistenza, cura e protezione nel superiore interesse delle persone con disabilità grave, non determinata dal naturale invecchiamento o da patologie connesse alla senilità, prive di sostegno familiare in quanto mancanti di entrambi i genitori o perché gli stessi non sono in grado di fornire l'adeguato sostegno genitoriale, nonché in vista del venir meno del sostegno familiare, attraverso la progressiva presa in carico della persona interessata già durante l'esistenza in vita dei genitori.

La norma ha introdotto misure finalizzate ad agevolare le erogazioni da parte di soggetti privati nell'ambito della:

- stipula di polizze di assicurazioni
- costituzione di trust
- costituzione di vincoli di destinazione (art. 2645-ter del Codice civile);
- costituzione di fondi speciali, composti di beni sottoposti a vincolo di destinazione e disciplinati con contratto di affidamento fiduciario anche a favore di organizzazioni non lucrative di utilità sociale riconosciute come persone



**BISOGNA VALUTARE
COMPARATIVAMENTE
GLI INTERESSI CHE
VENGONO SACRIFICATI**

giuridiche che operano prevalentemente nel settore della beneficenza in favore di persone con disabilità grave, secondo le modalità e alle condizioni previste dalla normativa in commento (Legge n. 112/2016, artt. 5 e 6).

TRUST, VINCOLI DI DESTINAZIONE E FONDI SPECIALI

L'art. 6 della legge disciplina le esenzioni ed agevolazioni tributarie per i seguenti negozi giuridici, destinati in favore di disabili gravi (come definiti dall'art. 3 della Legge n. 104/1992).

Le esenzioni e le agevolazioni tributarie riguardano la costituzione di:

- trust
- vincoli di destinazione di beni immobili o di beni mobili iscritti in pubblici registri, mediante atto in forma pubblica, ai sensi dell'art. 2645-ter del Codice civile (con conseguente limitazione dell'impiego dei beni conferiti e dei loro frutti per il solo scopo sottostante il vincolo);
- fondi speciali, composti da beni sottoposti a vincolo di destinazione e disciplinati con contratto di affidamento fiduciario. Tali atti non devono essere assoggettati ad imposta di successione e donazione.

FINALITÀ DEL NEGOZIO GIURIDICO

Le esenzioni e agevolazioni sono ammesse a condizione che il negozio giuridico persegua come finalità esclusiva (espressamente indicata nell'atto) l'inclusione sociale, la cura e l'assistenza di uno o più disabili gravi beneficiari. Sono previste le ulteriori condizioni che devono sussistere, congiuntamente, per fruire delle esenzioni e agevolazioni. In particolare, si richiede che il negozio giuridico:

- sia fatto per atto pubblico;
- identifichi in modo univoco i soggetti coinvolti e i ri-

spettivi ruoli, descriva funzionalità e bisogni dei disabili beneficiari, indichi le attività assistenziali necessarie a garantire la cura e la soddisfazione dei bisogni degli stessi soggetti, comprese le attività volte a ridurre il rischio di istituzionalizzazione;

- individui gli obblighi del trustee, del gestore o del fiduciario, rispetto al progetto di vita e agli obiettivi di benessere che deve promuovere in favore del disabile grave, nonché gli obblighi e le modalità di rendicontazione;
- contempli come beneficiari esclusivamente persone con disabilità grave;
- destini i beni esclusivamente alla realizzazione delle finalità assistenziali oggetto del medesimo negozio giuridico;
- individui il soggetto preposto al controllo delle obbligazioni imposte a carico del trustee, del gestore o del fiduciario;
- identifichi il termine finale di durata del trust o del vincolo di destinazione o del fondo speciale nella data di morte del disabile e definisca la destinazione del patrimonio residuo.

In caso di premorienza del beneficiario rispetto ai soggetti che abbiano stipulato il negozio giuridico, i trasferimenti dei beni e di diritti reali in favore dei suddetti soggetti godono dell'esenzione dall'imposta sulle successioni e donazioni e le imposte di registro, ipotecarie e catastali si applicano in misura fissa. Resta ferma l'imposta sulle successioni e donazioni per i trasferimenti, alla morte del beneficiario, dei beni e di diritti reali in favore di altri soggetti, diversi da quelli che abbiano stipulato il negozio giuridico; in tal caso, l'imposta è applicata facendo riferimento all'eventuale rapporto di parentela o di coniugio intercorrente tra disponente, fiduciante e destinatari del patrimonio residuo.

ESENZIONE DALL'IMPOSTA DI BOLLO

Gli atti, i documenti, le istanze, i contratti, nonché le copie dichiarate conformi, gli estratti, le certificazioni, le dichiarazioni e le attestazioni posti in essere o richiesti dal trustee, dal gestore o dal fiduciario sono esenti dall'imposta di bollo.

CONFERIMENTO IMMOBILI: FRANCHIGIE PER L'IMU

In caso di conferimento di immobili, o di diritti reali sugli stessi immobili, nei trust o nei fondi speciali in esame, i Comuni possono stabilire per i soggetti passivi aliquote ridotte, franchigie o esenzioni ai fini dell'imposta municipale propria, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

EROGAZIONI LIBERALI

È riconosciuta la deducibilità dal reddito complessivo del soggetto privato (anche diverso dalle persone fisiche) delle erogazioni liberali, delle donazioni e degli altri atti a titolo gratuito effettuati nei confronti dei trust o dei fondi speciali in esame, entro il duplice limite del 20% del reddito complessivo dichiarato e di 100.000 euro annui.

Spese STRAVAGANTI



nicola pini galassi



SÌ, MA PERCHÉ?

Un'impresa familiare italiana che si occupa di abbigliamento e che investe ogni anno circa un milione di euro nella ricerca medica nel campo di una grave malattia genetica.

Un gruppo di antica tradizione familiare del nord Italia che da anni sostiene finanziariamente e attivamente, con attività di promozione e divulgazione, l'organizzazione umanitaria di Medici Senza Frontiere.

Una grande impresa a proprietà familiare, con uno strato dirigenziale composto per il 45% da donne, ha istituito un servizio di asilo nido e scuola primaria nelle sue due sedi principali. Incoraggia inoltre i dipendenti, in vario modo, a usufruire del periodo di paternità.

Un'azienda veneta di arredamento ha pagato l'intero costo del restauro degli affreschi trecenteschi della chiesa della cittadina di origine della famiglia imprenditoriale.

Sì, ma perché?



Avevamo intenzione di aprire questo capitolo con una apologia dell'**impresa filantropica**. Mentre decantavamo l'impegno sociale attivo di alcuni imprenditori o la loro equità nella redistribuzione del reddito ci siamo fermati.

È davvero questo il messaggio che intendiamo trasmettere? Che la generosità e la solidarietà siano delle virtù? Ci sembra che lo abbia fatto, meglio di noi, qualcun altro poco più di duemila anni fa.

Abbiamo deciso di essere sinceri: quello che vogliamo davvero trasmettere è meno nobile e molto più pragmatico.

La filantropia, il mecenatismo, la responsabilità sociale d'impresa, l'etica e l'attenzione all'ambiente fanno bene all'impresa familiare e sono un eccellente strumento che ha per compensare, all'interno del suo contesto, le spigolature, le inefficienze e i danni piccoli o grandi che inevitabilmente genera in ragione della sua natura.

L'impresa può essere considerata un'istituzione deputata alla creazione di ricchezza che ha una duplice responsabilità: ripagare le proprie risorse e non procurare danni all'esterno (quelli più bravi di noi, gli economisti, le chiamano "esternalità"). Di suo, la creazione di ricchezza a queste condizioni possiede già una giustificazione sociale in sé e non necessita di assolvere ulteriori obblighi. Se è così, allora dobbiamo considerare come atteggiamenti socialmente irresponsabili la scarsa trasparenza, l'inefficienza degli organi sociali, l'inibizione del management, le inferenze dei legami parentali nella scelta delle risorse umane, la salvaguardia degli interessi privati contro quelli dell'impresa, ossia quegli atteggiamenti a cui a volte tende un'azienda familiare.

Al contrario di altre tipologie di impresa, quella governata da un gruppo familiare corre il rischio di non riuscire ad armonizzarsi con il contesto sociale ed economico. È una creatura selvatica, meno adattiva di una azienda manageriale: le caratteristiche della sua personalità devono trovare un bilanciamento con gli elementi dell'ambiente in cui opera, rispondere alle pressioni e alle richieste



**L'IMPRESA PUÒ
ESSERE
CONSIDERATA
UN'ISTITUZIONE
DEPUTATA ALLA
CREAZIONE
DI RICCHEZZA**

del contesto sociale ed economico. Le delicate fragilità dell'impresa familiare, come si è notato in precedenza, sono anche la sua forza: l'impresa familiare è intrisa della personalità della famiglia imprenditoriale, è costituita da persone e dalle loro vicende, dalle loro relazioni, dall'attaccamento alla loro storia, dall'affettuoso operare per una missione privata, oltre che economico.

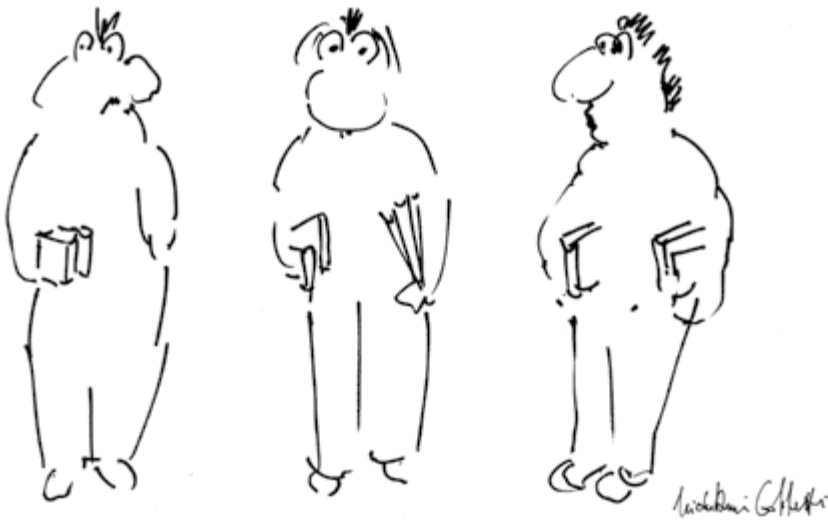
È quindi un'impresa umana, palpitante. Potremmo dire, senza banalizzare, che l'impresa familiare ha indiscutibilmente un cuore. Questo connotato fortemente sentimentale è percepito all'esterno, che tenderà a personificare l'azienda familiare: qualsiasi azione del soggetto impresa familiare è un'azione del soggetto famiglia imprenditoriale.

Questo aspetto sappiamo che mina l'applicazione di schemi efficienti e la standardizzazione dei processi, ma allo stesso tempo è ciò che consente di dare valore e senso ad azioni socialmente rilevanti, più di quanto possa accadere con un'impresa manageriale ad azionariato diffuso.

Sponsorizzare la ricerca contro una malattia rara, attraverso una fondazione; investire per il restauro di un bene dell'umanità; dotare l'azienda di un asilo nido interno; selezionare i fornitori con criteri non solo economici, ma anche etici; ricorrere per quanto possibile alle energie alternative; applicare processi produttivi sostenibili; impegnarsi ad acquistare materie prime in località in via di sviluppo; impegnarsi a non fare affari con paesi che promuovono azioni politiche o sociali contrarie all'etica comune o in cui stiano avvenendo crimini contro l'umanità. Sono esempi di comportamenti che un'azienda può adottare per aderire al tema etico e della RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa). La materia è ricca e complessa e la nostra analisi intende soffermarsi su un aspetto in particolare: perché decidere di interessarsi a questi temi

e come si inserisce questo strumento nella strategia del passaggio generazionale dell'impresa?

Bisognerà partire dal concetto di costo. In termini aziendali, il costo della filantropia o dell'RSI può essere stimato con una buona approssimazione, anche quando è intangibile e di difficile quantificazione. Per esempio, la nostra azienda ha offerto dei master e dei corsi di aggiornamento ai dipendenti più giovani.



Sappiamo certamente quanto sia costata l'iscrizione ai corsi e possiamo calcolare anche il costo delle ore uomo sottratte all'azienda nelle ore di lezione. Quello che è più complesso calcolare è il beneficio in termini economici, la redditività, insomma, che scaturisce da questo investimento. Calcolare la gratitudine dei dipendenti, che saranno motivati e più produttivi. Calcolare la maggiore competenza acquisita attraverso i corsi. Calcolare il maggiore attaccamento all'azienda e la maggiore sinergia fra colleghi. L'azienda, dunque, corre un rischio imprenditoriale: investe in un'attività che si suppone manifesterà la propria redditività, ma questo avverrà in modo diffuso e scarsamente prevedibile. Si potrà, a posteriori, determinare la correlazione fra specifici eventi aziendali di interesse (aumento delle vendite, drastica riduzione dell'assenteismo) e le attività poste in essere.

Le azioni filantropiche, il mecenatismo, la RSI sono un surplus rispetto all'economicità di un'impresa e agli obblighi ai quali per sua natura è chiamata a rispondere. Quando un'azione è compiuta da un'azienda

non di stampo familiare, per esempio un'impresa manageriale pura, ad azionariato diffuso, le azioni di responsabilità sociale e le attività filantropiche si inseriscono in una strategia che definiamo "fredda": esiste, cioè, in qualche modo e in qualche luogo, una economicità in questo operato, perché la governance dell'impresa deve rispondere agli obblighi che ha verso gli investitori. Quando le stesse azioni sono compiute da un'impresa familiare, si inseriscono in una strategia "calda": l'economicità può anche non esistere e la scelta delle azioni da intraprendere sono soggettive, in quanto rispecchiano gli intenti e le preferenze della famiglia imprenditoriale, che – come è stato fatto notare in precedenza - selezionerà i propri investimenti anche con criteri squisitamente soggettivi e personali, se non affettivi. Le imprese possono contribuire a obiettivi sociali o a linee guida di carattere etico, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni, al di là della regolamentazione o alla legislazione riguardante i diritti sociali o le norme ambientali.

Quando vi parliamo di RSI, vogliamo parlarvi di attività che sono svolte su base volontaria, cioè in assenza di obblighi specifici di legge e che non hanno un'immediata giustificazione economica. Badate bene: l'assenza di un immediato ritorno economico non significa che queste azioni siano dannose per il bilancio ma anzi – e questa è la parte che interessa i meno sentimentali fra di voi – possono favorire l'impresa.

In generale, a valere per qualsiasi tipologia di impresa, i principali vantaggi riguardano l'immagine aziendale e,

quindi, la capacità competitiva: effetti di stima e fiducia nelle relazioni con gli stakeholder, migliore posizionamento dei prodotti perché avvertiti come “etici” con possibile aumento della quota di mercato. Ma conduce anche a vantaggi fiscali e amministrativi e all’accesso facilitato a fonti di finanziamento e contributi pubblici. Sponsorizzare una nobile causa, inoltre, può generare sinergie interessanti, quando, per esempio, è promossa da una fondazione bancaria, un cliente, un fornitore, l’amministrazione pubblica.

Se, da un lato, le piccole e medie imprese familiari soffrono limiti finanziari e di governance, dall’altro il sistema di valori tipici del capitalismo familiare - il radicamento nel territorio, l’interazione con le Istituzioni locali, il rapporto affettivo con i dipendenti, le relazioni privilegiate con i clienti, la motivazione personale rispetto al successo dell’impresa - le rendono più sensibili allo stimolo sociale. Fra gli *emotional events* è interessante notare come si collochi l’arte e la promozione culturale in genere, che quindi è, da un lato, oggetto di investimento, come si è già detto, dall’altro di mecenatismo. Esempi tipici dell’ultima forma possono essere quelli dell’impresa che affida a un architetto o a un artista la progettazione della propria sede direzionale (come il Tod’s Omotesando Building di Tokyo, dell’architetto Toyo Ito) o che commissiona opere per arredarne gli spazi, oppure quello dell’impresa che finanzia l’organizzazione di una grande mostra, di evento culturale o il restauro di un monumento o di un edificio storico, fenomeno ormai diffuso come dimostrano le impalcature cittadine spesso nascoste da pubblicità.

Proprio nella pubblicità è da notare il frequente ricorso a registi di fama o fotografi accreditati per la produzione di spot o visual (si pensi al caso di scuola del fotografo



Oliviero Toscani per Benetton). Il mecenatismo si colloca naturalmente anch'esso in un contesto di investimento, quindi di spesa che attende un ritorno economico il quale si realizza nel rafforzamento dell'immagine d'impresa, ma qualifica in ogni caso l'azienda come produttrice di arte, ovvero come soggetto che utilizza, organizza e promuove competenze in vario modo afferenti alla sfera artistica.

Pressioni da più fronti chiedono alle imprese una maggiore sensibilità nei confronti delle problematiche sociali e impegno etico, in qualità di soggetti attivi del benessere sociale, talvolta con maggiore capacità anche finanziaria rispetto alle istituzioni. La produzione filantropica può rappresentare un valore aggiunto per l'impresa: il sistema esterno riconosce obblighi all'impresa nei confronti dei dipendenti e degli azionisti ma anche verso la comunità e l'ambiente naturale. Essere socialmente responsabili, per le imprese, implica che esse, pur nell'esercizio delle loro funzioni produttive e commerciali, siano chiamate a soddisfare non solo gli obblighi giuridici, ma anche vincoli di tutela ambientale e il rispetto di regole sociali, con attenzione a tutti coloro che sono identificabili come stakeholder o interlocutori sociali dell'impresa.

Esiste quindi una doppia spinta per le imprese verso un atteggiamento filantropico: una proveniente dall'interno dell'azienda stessa, bisognosa di maggior visibilità e di individuare nuove strategie di marketing e una che deriva dall'ambiente esterno, dalle richieste che il contesto sociale e politico avanzano verso il mondo imprenditoriale, come l'Unione Europea, che dal lontano 2001 incoraggia i Paesi membri a prendere coscienza della RSI e a promuovere iniziative per contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente, considerando la responsabilità come una delle componenti della propria identità e definendola come l'integrazione volontaria –

la volontarietà è ciò che determina il valore aggiunto, il surplus di cui si è parlato in precedenza - delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Una responsabilità che si esprime nei confronti dei dipendenti e, più in generale, di tutte le parti interessate all'attività dell'impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita. E come diceva Milton **Friedman**⁷, la responsabilità principale delle aziende è di generare profitti: una responsabilità economica verso i dipendenti, i terzi creditori, le imprese dell'indotto, il mercato in generale.

In senso stretto la filantropia di impresa è un'azione di beneficenza da parte di un'impresa a fini caritatevoli.



⁷ Un signore che si interessava di economia.

Poiché l'impresa è dotata di un'organizzazione, un'economia e una rete di rapporti di capacità superiore rispetto al singolo cittadino o comunità, ha a disposizione strumenti massivi e penetranti come iniziative a favore della propria comunità, programmi per aree svantaggiate del mondo, piani di intervento per il sociale, promozione del volontariato, erogazione di fondi per attività senza fini di lucro attraverso fondazioni, spesso protagoniste di finanziamenti ad attività di tipo socio culturale-. In altri casi, programmi e progetti vengono presi in carico direttamente dall'azienda, che opera attraverso apposite divisioni dell'organizzazione: può trattarsi di fondazioni operative o di partecipazione, maggiormente diffuse nell'ambito delle attività di ricerca medica.

Per l'impresa familiare un progetto filantropico, preferibilmente attraverso una fondazione, significa:

- **inseguire** un obiettivo che va oltre alla vita dell'azienda: si possono realizzare, in sostanza, intenti e obiettivi che vanno oltre quello della sopravvivenza dell'impresa o del mero arricchimento;
- **creare** un'area di interesse per uno o più membri della famiglia, potendo diventare lo sbocco professionale di uno o più di essi;
- **operare** in aree di intervento che siano il più possibile in funzione delle preferenze familiari e che abbiano ricadute indirette sull'azienda. Per esempio, progetti legati all'istruzione e alla formazione possono sviluppare le competenze di dipendenti attuali o potenziali. Finanziamenti alla scuola pubblica o alle strutture sportive locali, così come la sponsorizzazione di manifestazioni culturali migliora il rapporto con la comunità locale e con l'amministrazione pubblica; opportunità di lavoro a soggetti socialmente più deboli forniscono agevolazioni fiscali all'impresa; così come la delocalizzazione in aree

d'Italia a bassa industrializzazione e in via di sviluppo; lo sviluppo locale attraverso partnership con altre imprese della zona può favorire le economie interne (migliori prezzi di fornitura, nuovi clienti).

L'aspetto più interessante, però, per il nostro scopo, è che le fondazioni familiari possono essere agevolmente utilizzate anche come strumenti alternativi al trust, pur se entro certi limiti.

In origine la fondazione nasce dall'esigenza filantropica di un soggetto e quando ha origine imprenditoriale (corporate foundations) effettua una sorta di redistribuzione del reddito, trasmettendo una parte del valore economico prodotto dell'impresa, che diventa finanziatore e promotore di iniziative sociali. In Italia molte fondazioni, soprattutto le più antiche, hanno origine nel capitalismo familiare, sviluppatosi dal primo dopoguerra in poi, con un incremento negli ultimi anni, segno di una sensibilizzazione delle famiglie imprenditoriali sul tema. Attraverso le fondazioni di famiglia si può regolamentare la successione del fondatore e anche tutelare economicamente i componenti della famiglia, proprio come con un trust, attraverso la regolamentazione del mantenimento. Il fondatore si spoglia della proprietà dei beni che confluiscono nella fondazione per il perseguimento di uno scopo determinato e al quale la legge riconosce personalità giuridica, attraverso un atto pubblico di disposizione patrimoniale o di tipo testamentario (art. 14 c.c.). Nell'utilizzo della fondazione per la strutturazione del passaggio generazionale, si dovrà tenere conto che la finalità della fondazione è di pubblica utilità senza scopo di lucro: la dotazione iniziale della fondazione, per esempio, deve essere giudicata coerente con le finalità preposte. La fondazione può detenere partecipazioni di società



**ATTRAVERSO
LE FONDAZIONI DI
FAMIGLIA SI
PUÒ REGOLAMENTARE
LA SUCCESSIONE DEL
FONDATORE E
ANCHE TUTELARE
ECONOMICAMENTE
I COMPONENTI
DELLA FAMIGLIA**

operative che operino in via esclusiva per la diretta realizzazione degli scopi statutari perseguiti dalla Fondazione. Le fondazioni quindi possono detenere partecipazioni di controllo solamente in enti e società che abbiano per oggetto esclusivo l'esercizio di imprese strumentali. In pratica, la fondazione persegue degli scopi socialmente rilevanti direttamente oppure indirettamente attraverso società strumentali controllate.

Le fondazioni di famiglia sono quelle istituite a vantaggio dei membri di una o più famiglie determinate.

Anche in questo caso rileva che abbiano una finalità socialmente utile: la dottrina contempla le fondazioni di famiglia solo se perseguono, anche in maniera indiretta, scopi di pubblica utilità, come il mantenimento agli studi universitari dei discendenti meritevoli di una famiglia o il mantenimento e la cura di familiari disabili. Il vincolo, in questo caso, è che i beneficiari si trovino in particolari situazioni soggettive. Non è sufficiente il solo rapporto di parentela con il fondatore e questo lo rende uno strumento meno flessibile del trust. Al pari del trust, però, realizzano un'adeguata tutela del patrimonio aziendale e nascono per l'utilità della famiglia imprenditoriale.

Con l'entrata in vigore della c.d. Riforma del Terzo Settore, il relativo Codice del Terzo settore (d. lgs. 117/2017) agli artt. 20 e seguenti disciplina le associazioni e le fondazioni del Terzo settore.

La riforma del Terzo settore comprende un insieme di norme che ha disciplinato ex novo il no profit e l'impresa sociale.

Non tutte le fondazioni sono enti del Terzo settore: per esempio, sono escluse le fondazioni bancarie. Infatti, ai sensi dell'art. 4 del Codice del Terzo Settore, sono enti del terzo settore solo le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società, costituiti per il perseguimen-

to, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi.

Con la nuova riforma, la qualifica di Onlus non esiste più: si parla di organizzazioni di volontariato (Odv), associazioni di promozione sociale (Aps), Ente filantropico o, genericamente, altro ente del terzo settore.

Il decreto legge n. 73 del 2022⁸ ha introdotto una serie di modifiche alla disciplina delle agevolazioni fiscali e finanziarie prevista dal Codice del Terzo settore di quella relativa all'impresa sociale. Nello specifico, sono state introdotte modifiche in materia di:

1. imposte sui redditi: in relazione alle attività di interesse generale degli ETS, si è previsto che i costi effettivi siano determinati computando, oltre ai costi diretti, tutti quelli imputabili alle attività di interesse generale e, tra questi, i costi indiretti e generali, ivi compresi quelli finanziari e tributari;

2. imposte indirette e tributi locali: riguardo le imposte di registro, ipotecaria e catastale da applicare agli atti costitutivi e alle modifiche statutarie degli ETS, comprese le imprese sociali, l'imposta di registro si applica in misura fissa agli atti, ai contratti, alle convenzioni e a ogni altro documento relativo alle attività di interesse generale svolte in base ad accreditamento, contratto o convenzione con le amministrazioni pubbliche, con l'Unione europea, con amministrazioni pubbliche straniere o con altri organismi pubblici di diritto internazionale. I prodotti finanziari, i conti correnti e i libretti di risparmio detenuti

⁸ cfr. Camera dei Deputati, Servizio Studi, XVIII Legislatura, "Riforma del Terzo Settore", 29 settembre 2022

all'estero dai soggetti no profit sono esenti dall'imposta sul valore dei prodotti finanziari esteri;

3. detrazioni e deduzioni per erogazioni liberali: si rendono detraibili dall'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche le erogazioni liberali agli ETS e si rendono deducibili dal reddito netto delle persone fisiche le liberalità a favore degli ETS; l'eventuale eccedenza dell'erogazione rispetto all'importo deducibile può essere computata in aumento dell'importo deducibile dal reddito complessivo dei periodi di imposta successivi, ma non oltre il quarto, fino a concorrenza del suo ammontare. Le disposizioni in materia di deduzioni e detrazioni si applicano a condizione che le liberalità ricevute siano utilizzate per lo svolgimento dell'attività statutaria ai fini dell'esclusivo perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale;

4. regime fiscale delle organizzazioni di volontariato e degli enti filantropici: i redditi degli immobili, destinati in via esclusiva allo svolgimento di attività non commerciale da parte delle ODV, sono esenti dall'imposta sul reddito delle società.

La riforma del Terzo Settore incide anche sull'istituto del Trust.

Nello specifico, in mancanza di un espresso riferimento al trust nell'elenco degli ETS di cui all'art. 4 del Codice del Terzo Settore, è stato dato inizio a un nutrito dibattito sulla possibilità riconosciuta o meno a tale istituto di ricoprire la qualifica di ente del terzo settore.

Ebbene, secondo un primo orientamento la risposta affermativa si può ricavare dalla formula di chiusura contenuta nello stesso art. 4, co. 1, CTS che ricomprende nell'elenco citato, in via residuale, *"gli altri enti di carattere privato diversi dalle società"*.

Tuttavia, la circolare n. 9 del 21 aprile 2022 emanata dal

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali esclude il trust dall'elenco degli ETS, precludendo la possibilità di iscriversi al RUNTS. La giustificazione di tale interpretazione normativa risiede nella mancanza della soggettività giuridica (diversa da quella tributaria) del Trust.

Secondo consolidato orientamento giurisprudenziale⁹, il trust non è un soggetto giuridico, ma un insieme di beni e rapporti con effetto di segregazione patrimoniale; pertanto, esso non è configurabile come ente, e ciò comporta l'impossibilità di essere annoverato nell'elenco degli ETS. Tale interpretazione ha un impatto notevole non solo sui trust di nuova costituzione (che evidentemente non potranno svolgere le attività di interesse del Terzo Settore), ma soprattutto sui preesistenti Trust Onlus, che non potendosi iscrivere al RUNTS dovranno operare scelte decisive circa il proprio futuro che, attualmente, prevede solo due alternative: la devoluzione del patrimonio o la trasformazione in altro istituto che rientri nell'elenco degli ETS (es. fondazione).



⁹ cfr. da ultimo, Cass. civ., sentenza n. 2894/2020, Cass. civ., Sez. V, ordinanza n. 3986/2021

Si auspica un intervento sostanziale del Legislatore per ovviare a tale incresciosa situazione.

Una fondazione è costituita da un fondatore – anche più persone congiuntamente ovvero una persona giuridica – tramite un atto pubblico o una disposizione testamentaria; la costituzione dell'ente deve essere sancita da un notaio tramite l'atto di fondazione.

Al fine di operare, la fondazione, una volta costituita, deve chiedere necessariamente il riconoscimento giuridico all'autorità competente.

Il riconoscimento ha efficacia costitutiva dell'ente e la sua principale conseguenza è l'acquisto della personalità giuridica.

L'ente diventa un soggetto di diritto distinto e indipendente dai suoi amministratori o fondatori e assume autonomia patrimoniale rispetto a questi. Ciò vuol dire che, per i debiti della fondazione, risponde solo il patrimonio di questa, mentre il patrimonio degli amministratori non può essere intaccato dai creditori della fondazione.

Prima del riconoscimento della personalità giuridica i beni destinati alla fondazione rimangono comunque nel patrimonio del fondatore.

L'atto di fondazione è revocabile dal fondatore fino a quando non sia stato emesso il provvedimento di riconoscimento. Una volta ottenuto il riconoscimento, l'atto di fondazione non può più essere modificato dal fondatore in nessun caso e per nessuna ragione.

Il riconoscimento è comunque revocabile dall'autorità che lo ha concesso, nel caso siano venuti meno i requisiti richiesti dalla legge.

Il riconoscimento è concesso ove lo scopo della fondazione sia ritenuto meritevole e l'attività dell'ente non violi la legge. Va precisato che la pubblica amministrazione non è obbligata ad emanare il provvedimento richiesto:

la sua emanazione è infatti discrezionale.

Una delle semplificazioni più importanti che ha operato il legislatore attraverso il d.lgs 117/2017 (Codice del Terzo Settore) riguarda proprio l'ottenimento della personalità giuridica.

Infatti, prima dell'introduzione del RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore) (nello specifico, prima del 23 novembre 2021) gli enti che volevano acquisire personalità giuridica dovevano rivolgersi all'ufficio della Prefettura, alle singole Regioni e Province autonome che, ai sensi del D.P.R 361/2000, stabilivano le procedure idonee al riconoscimento della personalità giuridica.

Tale valutazione riguardava l'esistenza dei presupposti fissati dalla legge, l'utilità sociale del fine perseguito, la sufficienza del patrimonio dell'ente, la legittimità delle disposizioni e delle clausole previste nell'atto di fondazione. Uno degli aspetti più rilevanti della Riforma riguarda l'importo minimo richiesto per la costituzione del patrimonio destinato all'ottenimento della personalità giuridica.

Ante riforma, infatti, in sede di accertamento dei requisiti essenziali per il riconoscimento, veniva sempre fatto un controllo sull'esistenza di un patrimonio adeguato allo scopo e all'attività della fondazione e solitamente, per una fondazione che opera a livello nazionale, si chiedeva un patrimonio minimo dai 50 mila ai 100 mila euro, mentre minori erano gli importi richiesti in sede regionale.

Il legislatore invece con il CTS, in particolare all'art. 22 del d.lgs 117/2017, ha stabilito nel dettaglio un importo minimo di patrimonio, applicabile a tutti gli enti che vogliono ottenere personalità giuridica.

Il comma 4 dell'art. 22 del d.lgs 117/2017 cita:



**PER UNA FONDAZIONE CHE
OPERA A LIVELLO NAZIONALE,
SI CHIEDEVA UN PATRIMONIO
MINIMO DAI 50 MILA
AI 100 MILA EURO**

“Si considera patrimonio minimo per il conseguimento della personalità giuridica una somma liquida e disponibile non inferiore a 15.000 euro per le associazioni e a 30.000 euro per le fondazioni. Se tale patrimonio è costituito da beni diversi dal denaro, il loro valore deve risultare da una relazione giurata, allegata all'atto costitutivo, di un revisore legale o di una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro”

In tal modo, non vi è più la discrezionalità di ciascuna amministrazione locale ma una regola univoca valida per tutti gli enti che aspirano a diventare ETS, per il cui riconoscimento della personalità giuridica sarà sufficiente seguire le modalità di iscrizione al RUNTS previste nel CTS.

alla **CORTE** di **RE SALOMONE**



Nicola Dini Corielli



SALOMONE FINALMENTE PUÒ IDENTIFICARE LA VERA MADRE E ORDINA CHE A QUESTA VENGA CONSEGNATO IL BAMBINO, MENTRE L'ALTRA VIENE ARRESTATATA

R

e Salomone si trova davanti a due donne
che strillano

...esasperate.

Bisogna immaginare questo uomo barbuto (tutti i saggi hanno la barba) che ascolta pazientemente quanto le due dissennate rimettono alla sua decisione. Si stanno contendendo un neonato: entrambe affermano di essere la vera madre del bambino. Il pargolo passa da una donna all'altra, da due braccia alle altre e non trova pace: piange mentre quelle ne reclamano la maternità. L'infallibile re Salomone decide di porre fine alla querelle e propone alle signore, con molta nonchalance, come se fosse la cosa più naturale del mondo, di tagliare il bambino in due parti uguali per darne a ciascuna una metà, così che ognuna possa essere soddisfatta. Con la stessa nonchalance (ascoltando le leggende è meglio non farsi troppe domande) una delle due donne accetta con gioia questa proposta ("perché non ci abbiamo pensato prima?"), mentre l'altra, inorridita, disperata, rifiuta la proposta e accetta di lasciare il bambino all'altra, purché questo abbia salva la vita. Salomone finalmente può identificare la vera madre (era tutta una tattica, che cosa credevate?) e ordina che a questa venga consegnato il bambino, mentre l'altra viene arrestata.

Ora: prima di tutto dovrete farvi crescere la barba.

In secondo luogo, dovrete capire e accettare che l'impresa è quel bambino. Se vi è la consapevolezza che la consegna dell'impresa sta avvenendo al costo di una grave lacerazione, allora non sta avvenendo nel modo giusto. Quanto male fanno, a un'azienda, un'assemblea incapace di decidere o un organo amministrativo fittizio?



Chi trasferisce l'impresa ha un duplice proposito: l'equità della propria successione e la salvaguardia dell'impresa. I due obiettivi sono indissolubilmente concatenati.

Il desiderio e la necessità di tutelare il valore della propria impresa, come si è detto, conduce ad azioni conservative nei confronti del bene oggetto di trasferimento. L'impresa di famiglia è fonte prevalente del reddito del nucleo familiare, ma il danno a questo bene rischia di non comportare solo la sottrazione del reddito al nucleo familiare, ma anche il riversamento su di esso dell'indebitamento dell'azienda.

Questo rischio sorge da un particolare effetto che la famiglia ha sull'impresa: la famiglia trascina e attira una società, anche quando è di capitali, verso la forma della società di persone.

Chiariamo questo concetto.

Le società di capitali sono dotate di autonomia patrimoniale perfetta: art. 2325 c.c. "Nelle società per azioni per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio"

Vuol dire che i soci di società per azioni, a responsabilità limitata e in accomandita per azioni sono responsabili dei debiti sociali solo limitatamente al capitale investito nell'impresa. L'impresa, in questi casi, ha personalità giuridica e dispone di un proprio patrimonio, ben distinto da quello dei suoi soci. Si ricordi, in ogni caso, il diverso profilo di responsabilità gravante sui soci accomandatari. Nella società di persone, invece (artt. 2251 - 2324 C.C.), il confine fra i soci persone fisiche e la società è impalpabile: non c'è distinzione fra patrimonio dell'impresa e patrimonio personale dei soci, che rispondono illimitatamente dei debiti sociali. Una famiglia imprenditoriale può investire tutto nell'impresa.

La forma societaria che viene scelta spesso è determinata per altre ragioni: per crescere, per imporsi sul mercato,

per reperire risorse finanziarie, per essere, in generale, più flessibili. La verità, però, è che nella consuetudine e nella prassi si riscontra che i soci familiari sono più disposti a investire nella propria impresa e a finanziarla anche in scenari patologici, di grave deficit. In poche parole, la famiglia è disposta a investire quasi illimitatamente rispetto alle proprie risorse per pagare i propri dipendenti o fornitori e quindi, anche se la società ha la forma di una società di capitali, di fatto tende idealmente alla principale caratteristica delle società di persone, l'illimitata responsabilità dei soci.

Il caso del nostro cliente descritto in questo capitolo e oggetto di analisi è rappresentativo in questo senso.

La tutela del bene azienda deve essere sia di tipo conservativo che di tipo preventivo: assicurarsi l'integrità del patrimonio e assicurarsi che l'azienda sia in salute e non riversi sulla famiglia gravami finanziari, proprio perché l'impresa è, per la famiglia, fonte di attività e allo stesso tempo di passività. Nell'impresa si concentrano gli sforzi finanziari e si traggono i benefici economici: la rovina dell'impresa può diventare la rovina della famiglia.



Michele C. M.

La tutela dell'impresa, in fase successoria, è quindi un'azione mirata a salvaguardare la propria famiglia.

La salute dell'impresa può passare attraverso una successione non perfettamente bilanciata. Il tentativo dell'imprenditore dovrà essere quello di assicurare a tutti la soddisfazione delle aspettative e un equilibrio in termini di partecipazione agli utili così che, in qualche modo, ci sia un trattamento realmente paritario degli eredi, che dissipi il rischio di dissidi nel futuro e discontinuità o blocchi nella gestione.

I due aspetti viaggiano in senso contrario ma l'uno prescinde l'altro: è altamente probabile che nel caso di un'assegnazione non bilanciata delle partecipazioni dell'impresa si creino dissapori tali da generare immobilità decisionale, così come una distribuzione perfettamente equa delle partecipazioni o delle cariche determini squilibri nella gestione a causa dell'incompetenza o della scarsa esperienza di uno dei successori.

L'obiettivo dell'imprenditore è di individuare il proprio successore, qualunque egli sia. Fatto questo, salvaguardata la continuità dell'impresa, avrà a disposizione tutti gli strumenti giuridici e fiscali per assicurare che tutti gli eredi siano soddisfatti.

La difficoltà di chi opera nella consulenza è, generalmente, quella di far comprendere all'imprenditore che la tutela dei propri eredi passa prima per la tutela dell'impresa a ogni costo e che dovrà essere egli stesso il primo ambasciatore di questa politica, per la quale uno dei figli potrebbe essere più meritevole di un altro e per la quale potrebbe apparire che qualcuno venga escluso dalla gestione. Dovrà essere il primo a fare una accorta analisi e una spietata selezione, così da poterla esprimere e chiarire al momento in cui gli verrà chiesto conto delle



**LA PIANIFICAZIONE
SUCCESSORIA
È UN ABITO SU MISURA**

proprie decisioni, a un primo sguardo sbilanciate.

A quale prezzo avviene una equa distribuzione delle partecipazioni fra i propri eredi? Quanto costa alla struttura collocare per forza i propri eredi nelle principali cariche sociali? Quanto può essere frenata l'impresa dall'assenza di un reale centro decisionale? Quanto è davvero utile e sensato privare l'impresa di consiglieri indipendenti? È nell'ottica della massima salvaguardia dei propri eredi che l'imprenditore dovrà determinare, prima di ogni altra cosa, chi di loro sia la vera madre, quella a cui affidare il bambino intero.



Il gruppo de Agostini, per esempio, ha effettuato una accurata pianificazione per il passaggio alla quarta generazione, determinando l'evoluzione del gruppo per i prossimi dieci anni.

La famiglia originaria, rappresentata da quattro diversi rami familiari, vengono coinvolti solidalmente al progetto strategico di diversificazione e globalizzazione, assicurando la coesione del capitale e quindi una unitarietà di intenti per un lungo periodo. Questo avviene, però,

anche rimodulando i pesi relativi dei rami familiari nell'azionariato dell'accomandita B&D Holding, che controlla il gruppo al 100%, in modo che una delle famiglie abbia una posizione di leadership, con una quota maggiore e il diritto, espresso dai patti parasociali, di scegliere il presidente dell'accomandita e l'amministratore delegato del gruppo. Il gruppo è diversificato: opera nell'editoria, nei giochi, nella finanza e nei media e in fase di forte managerializzazione, necessaria per consentire sviluppo e internazionalizzazione alle aziende. In questo scenario si trova a dover gestire una quarta generazione di circa quaranta persone, giovani fino ai 45 anni che intende preparare a esprimere un contributo nel gruppo, individuando coloro che possano rappresentare un punto di riferimento per gli azionisti familiari. Il presidente della holding seleziona un gruppo di una decina di persone¹⁰. Una selezione di questo tipo è, chiaramente, una scelta di opportunità che utilizza criteri obiettivi, in grado di essere compresi e accettati dai membri della famiglia (destinati ad aumentare in modo esponenziale), di contenere le travalicazioni di tipo personale/emotivo e di canalizzare le risorse nel modo più vantaggioso per il gruppo, senza nuocere ai rapporti familiari.

Quello che segue è un interessante caso che, ancora di più, può esprimere quanto una successione in impresa non risponda a logiche quantitative.

Il nostro cliente questa volta non era chi lasciava l'azienda, ma i suoi due figli. Il padre era stato il fondatore di una industria di prodotti per la pulizia con sede nel centro Italia, una realtà importante nel mercato nazionale e con un

¹⁰ D. Manca, "Drago, ecco i piani di de Agostini", Corriere della Sera, 15/07/2012

buon posizionamento a livello europeo: oltre il 50 % del fatturato proveniva dall'estero. L' uomo e la donna avevano in quel momento circa cinquant'anni: erano entrati in azienda appena dopo la laurea, conoscevano molto bene i processi produttivi e, particolare fondamentale per comprendere le dinamiche che verranno descritte, erano due chimici.

La scelta della materia di studio apparirebbe scontata, mentre in un'ottica di crescita e sviluppo di un'azienda non sarebbe stato sorprendente se almeno uno dei due avesse intrapreso studi differenti in grado di fornire una più ampia competenza nella materia aziendale. I nostri clienti, in effetti, non ricordavano di aver mai pensato a percorsi di studio alternativi e confessavano che, in un certo senso, non avevano realmente scelto in base a una propria personale attitudine.

Lo spartiacque della storia familiare si collocava alcuni anni prima, quando la società acquisiva un nuovo marchio attraverso la fusione per incorporazione di una società dello stesso settore, con una linea di prodotti più avanzati, di dimensioni inferiori e con un fatturato distribuito per il 45% all'estero, attraverso un solo grande cliente, un distributore austriaco. A seguito della fusione erano state conservate le due divisioni con i due distinti marchi: sia il marchio storico, nato negli anni 50', che quello nuovo, più giovane, erano venduti da una rete distributiva di qualche decina di agenti e depositi in Italia e all'estero. L'azienda della famiglia era, in quel periodo, una Spa detenuta al 60% dal padre e per il restante in misura pari dai due figli ed era, evidentemente, una realtà fortemente familiare: con l'acquisizione del nuovo marchio era stato costituito un consiglio d'amministrazione composto dal padre e dai due figli, che in questo modo entravano per

la prima volta nell'organo amministrativo.

Quando i nostri clienti ricorsero a noi, era appena venuto a mancare il padre e quasi come fosse crollato un muro portante, complice la crisi economica, l'intera struttura aveva improvvisamente ceduto e la società si trovava soffocata da una stringente crisi di liquidità. Le cause contingenti erano la sfasatura fra crediti e debiti commerciali: la dilazione degli incassi era superiore alla dilazione dei pagamenti. Il flusso di cassa negativo, a lungo andare, aveva fatto sì che l'azienda rallentasse la produzione, fino a bloccarla quasi del tutto: La società non riusciva più a evadere gli ordini e perdeva di credibilità verso fornitori e clienti.

Per individuare una strategia di uscita era necessario indagare le cause scatenanti della crisi e quelle più profonde che le avevano generate. Proprio lì, dagli strati più remoti, si poteva portare alla luce una sequenza di errori strategici che il più delle volte erano dovuti al fattore familiare.

Il padre, aveva indotto i figli a seguire la propria strada: il percorso in azienda, cariche sociali e partecipazioni in egual misura e il collocamento di ciascuno su un diverso marchio. Il risultato era stato di aver creato due diversi se stesso che si muovevano separatamente e non "dialogavano". In particolare, confluendo entrambi i marchi in un'unica realtà, risultava impossibile per i due fratelli comprendere quale dei due marchi fosse il più debole e quale delle due divisioni produttive fosse quella con minor margine.

Il capitale era ora detenuto all'1% dalla madre e per il resto era equamente diviso fra i due fratelli. I tre soci componevano poi il consiglio d'amministrazione, con la madre alla presidenza. Quest'ultimo ruolo risultava privo di un reale potere: le decisioni venivano prese dai fratelli, fra i quali



**PER INDIVIDUARE UNA STRATEGIA
DI USCITA ERA NECESSARIO
INDAGARE LE CAUSE
SCATENANTI DELLA CRISI**

correvano ottimi rapporti e c'era sostanziale intesa sulle strategie di gestione. Proprio per questo i due erano del tutto convinti che la crisi avesse cause esclusivamente esogene, che attribuivano genericamente alla situazione del mercato e delle banche, senza essere in grado di indicare con sicurezza quali fossero le carenze e le defaillance del loro sistema.

Nelle caratteristiche di questa società, quelle caratteristiche che ne determinavano la personalità, si ravvisano alcune peculiarità determinate dall'impronta familiare:

- Una solida presenza locale e sul territorio nazionale
- Rapporti consolidati con fornitori e clienti.
- Una gestione delle cose societarie tenacemente protettiva del controllo familiare
- Un manifesto radicamento della famiglia nell'impresa.
- Un ampio utilizzo del capitale proprio: sia il padre che i due figli in fase di sviluppo hanno investito copiosamente nell'azienda, erogando finanziamenti soci in misura nettamente sbilanciata rispetto al capitale di rischio, ossia il debito bancario. Questo è accaduto sia per finanziare la ricerca e sviluppo (nuovi prodotti, nuovi brevetti, modifiche nei processi, progettazione di nuovi macchinari) sia per tamponare la crisi di liquidità dell'ultimo periodo. Quello che fu chiaro dall'analisi della società è che esistevano delle cause interne radicate che avevano debilitato l'azienda rendendola impreparata a fronteggiare una crisi; esistevano delle cause esogene legate al mercato e all'economia; erano state date delle risposte sbagliate ai segnali del mercato.

È interessante osservare questo schema, che è applicabile a qualsiasi azienda familiare di piccole/medie dimensioni, una creatura molto vulnerabile, molto delicata. La salvaguardia dei prezzi garantiti ai clienti storici non è stata bilanciata dalla regolarità negli incassi.

Sovrapposizione della rete distributiva fra nuova divisione e divisione storica

Strutture produttive distinte per prodotti della stessa tipologia e strategie commerciali non coordinate privano la società del beneficio delle economie di scala e di scopo

Assenza di sinergie fra le due divisioni e i rispettivi marchi.

Vendite in alcuni paesi poco remunerativi, con marginalità inferiore rispetto a quanto è possibile.

La ridotta marginalità di un singolo marchio impatta sulla marginalità complessiva delle economie di scala e di scopo

Molte rimanenze: è assente una politica di gestione del magazzino e si utilizzano molti depositi di modeste dimensioni
cannibalizzazione: i due marchi si divorano il reciproco mercato a causa di reti distributive distinte e a volte in competizione per gli stessi ambiti territoriali

incremento del capitale circolante netto e del necessario fabbisogno finanziario per la sua copertura

trattamento non omogeneo degli agenti

prezzi non omogenei sul mercato nazionale; diseconomie derivanti da struttura distributiva non razionalizzata

totale assenza di controllo di gestione e funzione finanziaria prezzi non omogenei sul mercato nazionale;

gestione inadatta alla crescita dimensionale, basata esclusivamente sulla sensibilità della famiglia imprenditoriale

assistenza postvendita non retribuita ma prestata gratuitamente, classica conseguenza del rapporto personale che instaura una PMI familiare con i clienti

prezzi di vendita non remunerativi del livello di servizio effettivamente prestato (alcuni costi non emergono: ore uomo, trasporto ecc. e tutte le altre voci legate al servizio di assistenza) venendo a mancare l'imprenditore,

CAUSE ESOGENE RISPOSTE DELL'AZIENDA

Aumento costo materie prime una PMI familiare con i clienti

Incremento dei costi non controbilanciato da un corrispondente aumento dei prezzi di vendita per paura di intaccare la propria quota di mercato

Crisi economica aumento dei crediti dubbi o insoluti crediti più rischiosi.

La salvaguardia dei prezzi garantiti ai clienti storici non è stata bilanciata dalla regolarità negli incassi. Di contro, i rapporti consolidati con i fornitori storici, hanno in parte compensato questo effetto, grazie alle forti

Di contro, i rapporti consolidati con i fornitori storici, hanno in parte compensato questo effetto, grazie alle forti dilazioni e all'assenza di onerosi contenziosi.

L'idea di base per salvare l'azienda è stata quella di andare a operare proprio sulle debolezze generate dalla presenza della famiglia nell'impresa. La mancata pianificazione della successione e la cecità nell'amministrazione aziendale avevano privato un'industria in crescita di un management finanziario, dotandola solo di tecnici di prodotto. Il potenziale era dunque elevato ma non era sfruttato a causa di una gestione non razionale prolungata nel tempo.

La famiglia proprietaria, inoltre, era finanziariamente indebolita a causa degli imponenti investimenti effettuati nell'azienda e non avrebbe ora avuto facile accesso al credito, come invece sarebbe accaduto nel passato.

La grande forza dei nostri clienti era la leva emotiva, un attaccamento all'azienda che li faceva agire e ragionare in modo totalmente diverso da un qualsiasi investitore: sarebbero stati disposti a rinunciare all'azienda e a tutti i loro crediti pur di non compromettere il buon nome del padre e l'immagine che questi aveva faticosamente costruito e per non danneggiare i propri dipendenti. Questo è qualcosa che potete osservare solo in persone che hanno visto nascere e crescere un'idea. Che, forse, vedete in voi stessi ora, leggendo.

Abbiamo operato insieme a loro per evitare una conclusione infelice dell'avventura imprenditoriale, snellendo la struttura quanto più possibile, correggendo le distorsioni e, resa appetibile per il mercato, ricapitalizzandola. Abbiamo razionalizzato la struttura produttiva e le funzioni aziendali, aggregando l'amministrazione dei due



**LA GRANDE
FORZA DEI NOSTRI
CLIENTI ERA
LA LEVA EMOTIVA**

marchi, fino ad allora distinta e creando e definendo un organigramma che, peraltro, contemplasse una funzione finanziaria molto ben strutturata.

Abbiamo snellito e riequilibrato la struttura distributiva, negoziato con clienti e fornitori, pianificato nuove politiche operative sul core business arrivando a determinare quali fossero gli asset non strategici dismettendoli.

Con l'ingresso di nuovi soci, la famiglia proprietaria ha prima perso, poi riacquisito il controllo della società, distribuito fra i due fratelli e la madre, conservando comunque sempre i due fratelli la carica di consiglieri in un cda di cinque membri.

Quando Salomone afferra la spada e fa per tagliare a metà il bambino, sa che la madre può essere una persona sola. Anche questo imprenditore che affrontava una importante fase di sviluppo dell'azienda doveva comprendere che la vera madre era un management esterno. Essere salomonici vuol dire fare scelte che non accontenteranno tutti. Significa anche saper spiegare la logica con cui è stata pianificata la successione in modo che nessuno si senta tradito. Significa non tradire nessuno davvero e assicurare a tutti, in una forma o nell'altra, quanto spetta loro.

La trasmissione del valore (il bene impresa) non viaggia necessariamente di pari passo con una trasmissione dei poteri (la poltrona in assemblea o una carica decisionale). Questo è un concetto faticoso da far comprendere e accettare. Nel bagaglio dei beni e dei valori che finiscono nell'eredità dell'imprenditore, c'è anche quello del ruolo di capitano d'impresa, che è poi un riconoscimento paterno del proprio valore, la designazione a degno erede. Sono, a tutti gli effetti, dei beni intangibili che fanno parte dell'asse ereditario, beni fortemente significativi e intrisi di affettività, aspettative, emotività, che influenzano delicatissimi equilibri.

Il messaggio più complesso da trasmettere a un figlio (il figlio inteso come i diretti discendenti, coloro che si aspettano qualcosa da noi) è che l'impresa può valere di più senza di lui e che, quindi, è per tutelare il patrimonio che gli spetta, che preferiamo fare altre scelte.

Quando l'imprenditore apre il CdA ai figli, con questo gesto intende dare loro per la prima volta voce nelle decisioni strategiche. Intende dividere con loro quello spazio che fino ad allora era riservato solo a lui. Poiché però ci si trova in fase di sviluppo, peraltro all'inizio di una crisi economica mondiale, sarebbe stato molto più avveduto standardizzare i processi avvalendosi, se necessario, di figure esterne. La standardizzazione rende i processi trasferibili e consente il ricambio direzionale. È un approccio al quale l'azienda tenderà quanto più si orienterà verso un assetto di tipo manageriale.

Alcune aziende familiari optano per un approccio aggressivo: inseriscono gli eredi fin da giovanissimi al livello più basso della gerarchia aziendale per formarli internamente, perché familiarizzino con il processo produttivo, entrino in contatto con le realtà sindacali, acquisiscano competenze tecniche. È il caso per esempio di alcune grosse realtà produttive italiane, in cui il percorso formativo dei più giovani della famiglia prevede l'iniziale lavoro in fabbrica e i vari gradi della carriera interna.

In altri casi si decide per un indirizzamento spontaneo, con esperienze di studio e di lavoro lontane anche geograficamente dall'impresa di famiglia, in modo che il giovane individui le proprie attitudini e riveli se esiste o meno una propensione alla prosecuzione dell'impresa familiare. Questa è la scelta, fra le altre, della famiglia Benetton: Alessandro diventa Vice-Presidente di Edizione Holding nel 2005 dopo aver operato con la "21 Investimenti", la banca d'affari da lui fondata nel '93, che lo ha tra l'altro orientato, sono le sue stesse parole¹¹, verso un

sistema aziendale di tipo manageriale.

Esistono infine soluzioni di "tutoraggio" in cui il figlio, al seguito dei propri studi, fa ingresso in azienda occupando da subito ruoli di responsabilità, affiancato però dal padre, che detiene ancora saldamente il comando: un esempio emblematico è quello di Gian Luca Rana che, inserito nell'azienda paterna nel 1987 all'età di 22 anni, ha coadiuvato il padre Giovanni nella produzione, nello sviluppo industriale e negli acquisti. I risultati positivi hanno indotto la sua nomina nei primi anni '90 a Direttore Generale e infine nel 2003 ad Amministratore Delegato.

Gli approcci sopra descritti sono tre possibili metodi per individuare il successore (la madre) e soprattutto per capire se questo si trova all'interno o all'esterno della famiglia. Il desiderio di trasmettere l'azienda ai figli, di lasciarla nelle mani di familiari, può diventare la priorità per l'imprenditore nel momento dell'uscita di scena. Questo atteggiamento, cosciente o meno che sia, pone in secondo piano qualsiasi valutazione di tipo razionale, fino a trascurare talvolta una evidente incapacità dei successori, per esempio dei figli, nella gestione d'impresa. Tale incapacità esiste perché, evidentemente, lo spirito di imprenditorialità non è ereditario e, almeno in parte, è innato.



**IL DESIDERIO
DI TRASMETTERE
L'AZIENDA AI FIGLI,
DI LASCIARLA
NELLE MANI
DI FAMILIARI,
PUÒ DIVENTARE
LA PRIORITÀ
PER L'IMPRENDITORE
NEL MOMENTO
DELL'USCITA DI SCENA**

¹¹ Rimini Trade Fair n. 21 - Giugno 2005

SCACCO al RE





NEGLI SCACCHI BISOGNA SEMPRE VERIFICARE CHE IL RE NON SIA IN PERICOLO

S

e giocate a scacchi al modo in cui gioca chi scrive, riflettete sulle mosse

...il tempo che occorre (dieci minuti: uno per la mossa, gli altri nove pensando ad altro. Ma fa scena) e vi difendete in modo istintivo e elementare: verificare che il Re non sia in pericolo, controllare che una certa casella non sia minacciata dall'avversario da ogni direzione e in quella spostate il pezzo, totalmente - o quasi - incuranti di quello che capiterà dopo.

...Forse, provate a immaginare un paio di mosse successive.

Ci sono poi loro. Quei giocatori che vincono. Sembrano persone normali, hanno gli occhiali con la montatura fuori moda, di solito anche una camicia a maniche corte e parlano poco. Loro conoscono tutto. Tutte le strategie, le partite storiche a memoria, le aperture e le chiusure, gli attacchi e le difese. Sanno rispondere a tutte le mosse avversarie. Voi cadete inermi senza più regina, torri e alfieri, i pedoni in ritirata e il vostro re che offre il collo alla sferza dell'onniscienza.

Questi giocatori, quelli che giocano per vincere, conoscono gli schemi. Nella Difesa Siciliana per esempio, il Re viene protetto da ogni angolazione e si può rispondere in attacco con l'elevata probabilità di sfondare con una minima perdita. La Difesa Siciliana può essere ottenuta partendo da qualsiasi apertura. Significa che può sempre essere ottenuta. Bisogna solo deciderlo all'inizio e impostare in questo modo la propria partita. Nulla è lasciato al caso.

Dobbiamo pensare che il nostro Re sia l'**insieme dei valori patrimoniali ed emozionali della famiglia im-**

prenditoriale; la scacchiera è il mercato; le minacce avversarie sono gli eventi più o meno imprevedibili di un'economia.

A un certo livello, che potremmo chiamare di gioco non professionale, si è adeguatamente tutelati anche dal nostro buon senso, con la collaborazione di professionisti, consulenti, banche, che operano in modo non integrato. Quando crescono le dimensioni e le esigenze, in particolare in fase di sviluppo e di passaggio generazionale, in tutti i casi trattati da questo lavoro, occorre una difesa di tipo strategico. Strategica perché deve ricorrere a strumenti raffinati e combinati in modo non casuale (la posta in gioco, stavolta, è alta); inoltre, è strategica perché è, per l'appunto, una pianificazione: una soluzione costruita in modo da valutare tutti i possibili scenari futuri e per ciascuno ipotizza una soluzione, preparando adeguatamente e per tempo agli eventi certi e permette un adeguato assorbimento degli eventi incerti o imprevedibili.

Ma come si fa, nel dettaglio, a pianificare il proprio passaggio generazionale?

Innanzitutto, aumentando la complessità degli elementi in gioco, si dovrà ricorrere preferibilmente a un servizio di consulenza integrata, che possa operare a 360°. Non più quindi una schiera di singoli professionisti o intermediari che non dialogano fra loro, ma un unico team che sia in grado di aggregare tutte le competenze. Diffidate di chi non conosca a fondo come si gestisce una azienda, media o grande che sia. Abbiamo visto, nella nostra esperienza, super consulenti, molto bravi nella teoria, ma non altrettanto nella conoscenza effettiva delle dinamiche aziendali, viste dall'interno.

Entrando nel dettaglio, sulla base del quadro disegnato fino a qui, che rappresenta le questioni e gli ostacoli af-



frontati da una famiglia imprenditoriale, gli obiettivi che l'imprenditore dovrà porsi in fase di pianificazione del passaggio generazionale in azienda possono essere individuati nello:

- **Aumentare** la performance complessiva oggi
- **Assorbire** il trauma del passaggio generazionale
- **Separare** dal rischio imprenditoriale il patrimonio familiare

Si interviene sull'organismo nel suo complesso, operando in queste aree:

1. Area della gestione patrimoniale (wealth management): controllo di gestione e ingegnerizzazione patrimoniale, quindi analisi e monitoraggio dello stato di salute finanziario dell'azienda e della famiglia, advising finanziario (diagnosi patrimoniale, reddituale, asset allocation, analisi e ottimizzazione fiscale) e analisi dei rischi e della redditività.

2. Area della famiglia nell'impresa: Tutti gli aspetti legati alla governance dell'impresa, quindi analisi organizzative e individuazione delle risorse umane di tipo manageriale, costruzione del family board, formazione della discendenza, consulenza sugli assetti di governo dell'impresa e, soprattutto, strutturazione del passaggio generazionale.

3. Area del time solving e della filantropia: Servizi amministrativi (budgeting, pagamenti, amministrazione degli immobili aziendali e privati e dei beni di lusso), emotional events (artistici, etico-sociali, sociali) gestione delle fondazioni di famiglia, attività che, poiché strettamente ancorate agli aspetti finanziari e familiari di cui sopra, sono gestite in economia di scala.

Al terzo punto è stato già dedicato un capitolo a parte.

Per quanto riguarda, invece, i primi due...

AREA DELLA GESTIONE PATRIMONIALE O WEALTH MANAGEMENT

L'analisi patrimoniale e reddituale dovrà essere svolta a livello del patrimonio globale della famiglia, che quindi comprende anche il bene "azienda". Tutte le componenti vanno rendicontate e misurate per determinare la strategia necessaria per raggiungere l'equilibrio economico e finanziario. Questo si fa attraverso **due diligence finanziarie e contabili, rendicontazioni patrimoniali**, valutazioni del patrimonio immobiliare, che se necessario viene gestito attivamente alla ricerca di eventuali migliori investimenti, **pianificazione finanziaria, analisi commerciale**. Viene calcolato il valore effettivo del patrimonio netto, quindi il valore reale dell'azienda, la redditività prospettica per l'intera macchina aziendale e per i suoi singoli asset; si soppesano le componenti di costo di ciascun bene e individuano le aree di inefficienza. Questo lavoro serve a individuare un modello finanziario costruito sulle esigenze dell'imprenditore e della sua famiglia e loro specifici obiettivi. Alla fine saranno stati razionalizzati i costi, le funzioni aziendali e i processi saranno stati ottimizzati e resi più consapevoli, sarà stato protetto il patrimonio e creato un nuovo portafoglio di investimento, che esplori opportunità alternative, ad esempio nell'arte, come scelto da alcuni nostri clienti. È interessante notare come il settore artistico possa essere inteso in due differenti accezioni: da un lato quella del mecenatismo, che rientra prettamente nella terza area di intervento, quella degli *emotional events*; dall'altro, quella dell'investimento puro. L'acquisto e la vendita di opere d'arte, quando adeguatamente rivalutate, permette di ottenere importanti capital gain, al punto che esistono dei fondi, tipicamente chiusi, private o hedge, che diversi-



**L'ACQUISTO E LA
VENDITA DI OPERE
D'ARTE, QUANDO
ADEGUATAMENTE
RIVALUTATE,
PERMETTE DI OTTENERE
IMPORTANTI
CAPITAL GAIN**

ficano investendo una quota in arte. Sono fondi dai costi e dai rendimenti da hedge fund, possono essere a basso rischio -long term (10 anni), che diversificano su tutto il periodo della storia dell'arte, oppure speculativi, a breve (5 anni), che investono tipicamente in arte contemporanea, dove è più facile fare trading.

Andy Warhol, Roy Lichtenstein e Keith Haring sono considerati moneta corrente; i benchmark di riferimento sono indici come il Mei Moses, Artnet, Artmarket Research e Artprice.

Individuate le aree di miglioramento, si potranno fissare degli obiettivi periodici, per esempio annuali, di redditività, con l'obiettivo di migliorare la performance complessiva, ottimizzando o rinegoziando i rapporti con le banche e con le assicurazioni, accentrando e controllando i flussi finanziari e l'operatività aziendale, trovando opportunità nel settore della finanza agevolata, strutturando strategie di investimento finanziario ad hoc insieme alla famiglia, per esempio in settori non omogenei a quello aziendale o negativamente correlati.

AREA DELLA FAMIGLIA NELL'IMPRESA

Qui si definiscono gli assetti della governance dell'impresa, laddove viene accolto materialmente il processo di passaggio generazionale. La governance dovrà essere strutturata in modo da garantire alla famiglia il livello di controllo che auspica riuscendo a garantire, nel contempo, il giusto apporto di competenze, che ammortizzino le deficienze del sistema familiare. È particolarmente importante la formulazione del corretto assetto di governance nel secondo periodo di ciclo di vita dell'azienda familiare, ovvero quando, superata la



prima fase di sviluppo in cui la famiglia viene in secondo piano e il patrimonio è totalmente investito nell'impresa, si ha una deriva generazionale dovuta all'ingresso delle terze generazioni e all'aumento esponenziale dei membri della famiglia che possono e vogliono essere coinvolti nell'impresa. In questa fase diventano fondamentali la governance e le questioni patrimoniali e si prepara la separazione tra impresa e famiglia.

La *family governance* è il luogo in cui risiede il benessere dei singoli individui di una famiglia, che qui possono esprimere collettivamente e singolarmente il capitale umano e intellettuale della loro impresa. Certamente questo può avvenire solo se esiste una base di tipo democratico e rapporti positivi con la componente manageriale esterna.

Le attività che afferiscono a questa area riguardano l'assegnazione dei ruoli da parte dell'imprenditore, la scelta delle risorse e la formazione degli eredi, attraverso coaching e sviluppo delle loro competenze, sulla base delle esigenze della famiglia.

Si farà particolarmente attenzione alla struttura dello statuto e alla delega dei poteri. L'uso di particolari categorie di azioni influenza, nelle SpA di famiglia, gli equilibri di governance e può agevolare i **passaggi generazionali**. Per esempio, lo statuto può prevedere azioni senza diritto di voto o con diritto di voto limitato a particolari argomenti (art. 2351 c.c.). In questo modo si può utilizzare la leva della redditività verso manager o familiari ma senza coinvolgerli in determinate decisioni strategiche. Questo può avvenire anche attraverso azioni privilegiate (art. 2348 c.c.), che possono premiare i manager con una maggiore partecipazione agli utili, pur nell'ottica di una limitazione del potere decisionale, o garantire la partecipazione agli utili di familiari che non partecipano attivamente alla vita aziendale. Possono anche essere assegnate all'im-

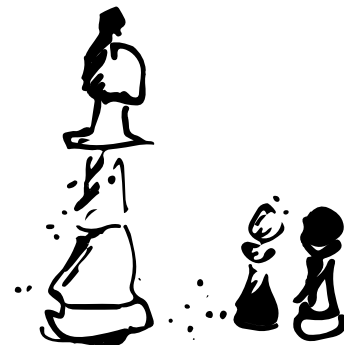
prenditore uscente come un riconoscimento del “costo di avviamento” che questi ha sopportato.

In uno dei casi di successo che abbiamo affrontato, un’impresa familiare con esperienza centenaria nell’industria alimentare avviava un importante processo di managerializzazione, introducendo dei consiglieri esterni nel CdA. Successivamente, cedeva la presidenza della società operativa a un qualificato soggetto esterno, mentre il presidente della holding di famiglia, con atto formale, imponeva ai membri della propria famiglia di non relazionarsi a livello aziendale direttamente con il management, così da evitare che la proprietà gravasse in qualche modo sulla nuova dirigenza. Ai membri della famiglia veniva concesso di rivolgersi unicamente al Presidente della holding o al quello della società operativa. L’operatività veniva assicurata attraverso un meccanismo di reportistica (almeno due volte all’anno) dal management alla famiglia e nella medesima sede la famiglia poteva esprimere le indicazioni strategiche da sottoporre all’attenzione del CdA della holding. Questa nuova impostazione ha avuto impatto positivo sulla produttività e la motivazione del management e sulla formazione dei più giovani della famiglia, che potevano affiancare i manager professionisti senza condizionamenti.

Se un imprenditore intende interessarsi alla propria successione in azienda, ha bisogno di anticipare tutte le mosse: con intuito, ma anche con qualche schema.

Il rischio che corre è quello di giocare a scacchi, di difendere con tutto se stesso il proprio re, ma di fare una, una sola mossa sbagliata che improvvisamente priva il re della difesa. Per giocare a scacchi gli schemi vanno applicati fin dall’apertura. È sicuramente un concetto faticoso da accettare per un imprenditore.

Fra i nostri clienti c’era una persona che conosceva a memoria le formulazioni di tutti i 600 diversi prodotti della



sua azienda; un altro che aveva assunto, indovinando, il suo direttore generale dopo una cena, solo perché aveva percepito che era la persona giusta. Non esistono schemi nell'agire intuitivo e geniale di chi abbia costruito, da zero, una macchina di successo.

Il passaggio generazionale, però, è il momento del distacco. L'azienda viene privata di questo intuito e di questa genialità e l'imprenditore ha il dovere di accompagnarla.

Il passaggio generazionale di un'azienda è un processo di cambiamento e di crescita, in cui l'azienda rafforza la propria personalità, matura, acquisisce consapevolezza di sé, mette in discussione delle certezze e ne trova di nuove. L'intera famiglia imprenditoriale viene coinvolta ed è obbligata a sganciarsi dalle dinamiche affettive per divenire distaccata osservatrice del sistema a cui appartiene.

Un risultato di questo tipo si ottiene con una analisi profonda a cui segua una destrutturazione e una ricostruzione.

Il lavoro che state leggendo è stato scritto per far prendere coscienza, a chi legge, della necessità di affrontare questa analisi che scomporrà i rassicuranti scenari costruiti nel tempo per rileggerli, giudicarli, valutarli. Chi accetta questa necessità accetta di mettere in discussione i propri assiomi, parcellizzando e stratificando ogni scelta e ogni parte della propria struttura, per poi ricomporla attraverso una serie di azioni di ottimizzazione, innovazione e crescita; sono azioni disegnate su misura e che cercano quella modalità espressiva unica che renderà il passaggio generazionale un'operazione di successo.

Ogni famiglia è un mondo ricco e complesso che ha il suo rappresentante e motore nell'imprenditore.

I soggetti coinvolti e le loro relazioni permeano l'impresa di una personalità propria, intimamente legata al suo es-

sere e la dotano di peculiarità che la distinguono da qualsiasi altra impresa. La soluzione di sviluppo, pertanto, non potrà mai essere la stessa per imprese diverse, pur se in qualche modo assimilabili; sarà un progetto rispettoso di questa originalità e che proprio da essa trae vigore. Non esistono soluzioni preconfezionate per la gestione del passaggio generazionale di un'impresa, perché non è sufficiente applicare i più aggiornati strumenti aziendali, fiscali, finanziari, giuridici, in un mero lavoro di maniera.

Occorre individuare la strategia che permetterà a quella specifica azienda di ottenere un risultato di successo.

E trovare un buon maestro di scacchi.



**OGNI FAMIGLIA
È UN MONDO
RICCO E COMPLESSO
CHE HA IL SUO
RAPPRESENTANTE
E MOTORE
NELL'IMPRENDITORE**

IN CONCLUSIONE _

L'intersecarsi degli interessi e le differenti pressioni interne ed esterne possono condurre un'impresa familiare a fare scelte che, a differenza di quanto avviene in quelle di tipo manageriale puro, non sono quelle in assoluto migliori per le finalità di impresa, bensì quelle più "convenienti". In ottica aziendale, l'impresa manageriale cercherà di massimizzare il profitto e di mantenere equilibrati i propri indici finanziari. **Nell'azienda familiare invece la compenetrazione dei sistemi impresa e famiglia determina una diversa scala di valori e priorità.** Può generare benefici all'impresa ma anche frenarne la crescita o, addirittura, condurla alla fine. La drammatica mortalità delle imprese familiari da oggetto di studio è diventata un'urgenza: si tratta perlopiù di aziende dalla lunga storia e dall'indotto ormai consolidato, di grandi dimensioni e quindi con un patrimonio di risorse umane da salvaguardare.

Speriamo che questo scritto, frutto della nostra esperienza ultratrentennale sul campo, vi abbia dato lo spunto per leggere, come un libro nuovo e sconosciuto, la vostra azienda. Che vi abbia fatto percepire il senso di infinito che c'è dietro un'opera umana, come è anche la **vostra azienda**. Lì ci sarà la vostra storia e la storia della vostra famiglia, anche nel caso che non vogliate trasferirla ai vostri discendenti, ma lasciarla al mercato.

La valutazione va fatta ora, in un'azienda sana, potendo **valutare per tempo gli effetti dei progetti imprenditoriali e non**, a posteriori, i danni di scelte sbagliate; in questo modo non mentirete, quando direte: "un giorno tutto questo sarà tuo".



LE ATTIVITÀ DI WE|WEALTH

We Wealth è un'iniziativa di Voices of Wealth, realtà innovativa che nasce con l'obiettivo di supportare la trasformazione digitale del mondo del Wealth Management e di porsi come riferimento per l'aggregazione di domanda di consulenza da parte di investitori privati e istituzionali e dell'offerta da parte degli esperti e professionisti in questo ambito, creando il primo e vero marketplace del Wealth Management in Italia. We Wealth si declina sia sul digitale, con la nascita di una piattaforma editoriale e di servizio con dei servizi e dei contenuti di alta qualità scritti da una redazione di giornalisti specializzati di We Wealth e da esperti della filiera del Wealth Management - quali a titolo esemplificativo notaio, avvocati, fiscalisti e art advisor - che sulla carta, con l'omonimo magazine mensile dedicato allo sviluppo dei temi legati al mondo della consulenza patrimoniale.

We Wealth si rivolge a tutta la filiera degli operatori che agiscono nell'advisory di prodotti, servizi finanziari e patrimoniali, pleasure asset - Wealth Manager, Private Banker, Family Office, Asset Manager, Broker, commercialisti, notai, fiscalisti, avvocati ed esperti d'arte - nonché agli HNWI, agli imprenditori, alle famiglie che dispongono di grandi patrimoni e ai collezionisti.

LA GUIDA È STATA CURATA E REALIZZATA DA |
DI ELIO BLASIO, FONDATORE E MANAGING PARTNER DI BLASIO LEGAL ADVISORS GROUP
CON LA COLLABORAZIONE **DI FILIPPO CECCARELLI, ELEONORA DUSI E GIULIA REINA**

CREATIVE DIRECTOR | **ENZO PROVVIDO**

GRAFICA | **CATERINA VITALITI**

ILLUSTRAZIONI SONO STATE REALIZZATE DALL'ARTISTA |
NICOLA DUSI GOBBETTI

EDITORE | **VOICES OF WEALTH**

CEO | **FABIENNE MAILFAIT**

DIRETTORE EDITORIALE | **PIEREMILIO GADDA**

VOICES OF WEALTH SRL | Via Vincenzo Monti, 54 - 20123 Milano

Codice Fiscale e Partita Iva 10136740965

Per qualsiasi informazione, scrivi a: **info@we-wealth.com**

Per advertising/pubblicità, scrivi a: **pubblicita@we-wealth.com**

Visita il nostro sito: **we-wealth.com**

Informazioni importanti: Il presente documento, pubblicato da Voices of Wealth S.r.l. viene distribuito a scopo meramente informativo. Le informazioni qui contenute non rappresentano una consulenza, una raccomandazione o materiale di ricerca finalizzato all'investimento e non tengono in considerazione le specificità dei singoli destinatari. Il presente materiale non intende fornire una consulenza finanziaria, contabile, legale o fiscale e non deve essere utilizzato in tal senso. Voices of Wealth ritiene attendibili le informazioni qui contenute, ma non ne garantisce la completezza o la precisione. Voices of Wealth non si assume alcuna responsabilità per fatti o giudizi errati.

Nell'assumere le proprie decisioni strategiche e/o sulle singole operazioni finanziarie, gli investitori non devono fare affidamento solo sulle opinioni e sulle informazioni riportate nel presente documento. Le presenti informazioni non costituiscono né un'offerta, né una sollecitazione per l'acquisto di prodotti o la vendita di titoli o per la fornitura di qualsivoglia servizio finanziario/d'investimento.

© 2023 Voices of Wealth srl. Tutti i diritti riservati.

Qualsiasi riproduzione, anche parziale, senza autorizzazione scritta è vietata.

LE GUIDE WE | WEALTH

