

L'Azienda di Famiglia, continuità e sviluppo

di Vincenzo Simonazzi

IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Il mestiere dell'Imprenditore è un mestiere totalizzante, che coinvolge la persona in tutti gli aspetti della vita di relazione: l'impegno completo del tempo di lavoro, il coinvolgimento del patrimonio personale, i rapporti con la Famiglia. Esso attribuisce un ruolo sociale e assicura una visione di lunga prospettiva ai progetti esistenziali. Tuttavia, vi sono periodi, momenti e circostanze in cui la situazione professionale dell'Imprenditore diventa difficile, le scelte sono problematiche, le prospettive sono ardue e gli aspetti decisionali richiedono coraggio e tecniche particolari.

In tutte le economie sviluppate, anche nelle più mature e stabili, l'impresa familiare è la tipologia largamente dominante. In Italia, in particolare, il fenomeno è così rilevante da essere frequentemente studiato, al fine di poterne imitare il modello da parte dei paesi che si sono avviati da poco all'economia di mercato. A riprova dell'importanza del fenomeno, oltre alla numerosità della categoria che conta da noi circa cinque milioni di aziende, sta anche la crescente attenzione che viene data al *Family Business*.

Il *Family Business* è un'area di conoscenza interdisciplinare che studia ed affronta i temi della gestione del patrimonio dell'Imprenditore, della sua famiglia e di tutti i temi legati alla continuità ed alla trasmissione dell'azienda. Il tema è oggetto di crescente attenzione non solo da parte mondo imprenditoriale, ma anche da parte del mondo accademico e di quello professionale, bancario, associativo e politico.

Uno dei momenti cruciali che oggi devono affrontare le imprese familiari, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, è quello del passaggio generazionale. La complessità dell'operazione è resa ancora più problematica dalla dimensione complessiva del fenomeno. Si stima che nei prossimi cinque anni, 6 aziende su 10 saranno investite dal problema della successione nel governo dell'azienda di famiglia; oltre il 50% degli imprenditori ha più di 60 anni e quasi il 30% ha fra i 50 e i 60 anni.

Da una recente ricerca condotta da Banca d'Italia su un campione di 421 imprese nazionali, sono emerse le seguenti indicazioni:

- Esiste una forte concentrazione della proprietà (nel 57.2% delle imprese, l'azionista principale detiene la maggioranza assoluta del capitale)
- La forma di controllo prevalente è quella familiare (nel 63% circa delle imprese, i soggetti controllanti presentano legami di parentela tra di loro)
- Vi è ritrosia all'ingresso di soci esterni

A testimonianza dell'importanza e della centralità del tema, si riportano nel seguito alcuni dei risultati di una ricerca svolta dal Sole 24 Ore¹ su un campione di imprenditori provenienti da tutte le regioni d'Italia.

La sua impresa vive in una situazione di passaggio generazionale?

Sì	67,9%
Non ora, ma in passato sì	17,9%
Non ora, ma in futuro sì	9,7%
No	4,5%

Secondo Lei tale passaggio sarà:

Difficile, ma superabile	54,4%
Senza problemi particolari	32,9%
Difficile e problematico	12,7%

Di fronte al problema del passaggio generazionale, qual è, a suo giudizio, la migliore strategia da adottare?

Mantenimento della proprietà e della gestione all'interno della famiglia	67,9%
Mantenimento della proprietà e ricorso a <i>managers</i> esterni alla famiglia	17,9%
Mantenimento della gestione a livello familiare e apertura del capitale a soggetti esterni	9,7%
Ricorso a <i>managers</i> e apertura del capitale a soggetti esterni	4,5%

Le implicazioni patrimoniali, psicologiche e giuridiche del passaggio sono complesse e talvolta, se non sovente, sono tali da bloccare ogni iniziativa in proposito.

Un ruolo spesso rilevante nel processo di successione generazionale viene svolto dal consulente dell'azienda o della famiglia, il quale si trova a dover affrontare problematiche variegata e non sempre connesse soltanto alla soluzione di tematiche "tecniche". Da una recente indagine da noi condotta su un campione di cinquanta studi professionali italiani è emerso, *inter alia*, quanto segue (erano consentite risposte multiple):

¹ Il Sole 24 Ore maggio 2005

Quali sono, a Vostro parere, le maggiori difficoltà che si riscontrano nell'affrontare il problema del passaggio generazionale?	n.ro risposte	%
L'imprenditore avverte il problema ma tende a rinviarne la soluzione	25	86,21%
L'imprenditore non adotta il giusto approccio e non pianifica attentamente il "passaggio".	10	34,48%
L'imprenditore tenta di risolvere il problema ma è bloccato dalla "vischiosità" dei rapporti interfamiliari	10	34,48%
L'imprenditore rifugge dall'argomento	9	31,03%
Possibile conflitto tra il punto di vista del consulente e quello di membri della famiglia	6	20,69%
Il consulente non riesce a proporre di sua iniziativa soluzioni che attirino l'attenzione dell'imprenditore tali da portarlo ad assumere una decisione	6	20,69%
L'imprenditore fa il testamento in segreto senza coinvolgere i successori	3	10,34%
Nessuna difficoltà	3	10,34%
L'imprenditore chiede e pretende l'intervento del consulente, ma il consulente non riesce a trovare risposte convincenti	1	3,45%
Altro	1	3,45%
Totali	29	100,00%

La stessa indagine ha evidenziato alcuni degli errori commessi più di frequenti dall'Imprenditore, dal punto di vista comportamentale, nel momento del passaggio del timone:

- mancata identificazione del leader per il futuro
- errata valutazione delle capacità dei figli (sottovalutazione o sopravvalutazione);
- difficoltà ad introdurre *managers* esterni;
- mancata pianificazione del passaggio;
- mancata preparazione dei successori;
- insufficiente separatezza tra l'azienda e le sue evoluzioni, da un lato, ed il patrimonio personale.

Solitamente si affronta il tema esclusivamente da punto di vista finanziario e patrimoniale; in realtà occorre considerare anche e soprattutto:

- il Sistema dei valori (cultura , rituali e sistema di autorità interno alla famiglia)
- il Capitale umano (persone, immagine, relazioni, aspettative)
- il Capitale intellettuale (competenze, istruzione, vocazione intellettuale)
- il Patrimonio (impresa, beni personali, redditi delle persone)
- il Tipo di famiglia (mono/ pluriconiugale, con/senza matrimonio, numero dei figli)

D'altro canto anche i rischi e le minacce per la ricchezza della famiglia devono essere attentamente valutate o considerate. Le minacce più frequenti sono:

- l'inerzia nella gestione unitaria e prospettica della famiglia e del suo patrimonio
- una *family governance* inadeguata
- un orizzonte temporale di pianificazione indefinito
- il ruolo insufficiente del sistema di supporto
- una *education* non mirata al disegno di prospettiva
- i problemi familiari e di salute

LA PROTEZIONE DEL PATRIMONIO

Il passaggio da una generazione a quella successiva rende opportuno, se non necessario, separare le sorti dell'impresa da quelle del patrimonio di famiglia. Tale opportunità e necessità nasce da una serie di circostanze, che si verificano all'atto del passaggio, quali l'allargamento dei soci dell'impresa² o, addirittura, l'inserimento nella compagine sociale di soggetti terzi (*manager*, investitori, etc.).

Anche l'allargamento della famiglia, che normalmente avviene con il passare delle generazioni, richiede in molti casi la "segregazione" del patrimonio in entità autonome e staccate rispetto alle vicende, più o meno prevedibili, delle generazioni future. Il crescente fenomeno delle "famiglie allargate" rende questa esigenza ancor più evidente.

Nel nostro ordinamento è tutt'ora vigente la legge, di tradizione romanistica, secondo la quale (i) sono vietati i patti successori e (ii) permane l'obbligo della "legittima". Si tratta, ad evidenza, di due vincoli giuridici che limitano notevolmente le possibilità di scelta, anche se qualcosa si sta muovendo per allineare l'ordinamento alle nuove esigenze. Infatti, oltre all'abolizione dell'imposta di successione, è già stata cancellata la norma che prevedeva l'obbligatoria riunione nella massa ereditaria dei beni immobili donati, almeno nei casi in cui sia trascorso un ventennio dalla donazione senza l'interposizione di riserve da parte di aventi diritto. Ulteriore segno di modernizzazione dell'ordinamento è il progetto di legge, già approvato da un ramo del Parlamento³, che consentirebbe di superare certi vincoli della "legittima" in ordine alla possibile destinazione dell'impresa di famiglia.

Infine, l'adesione dell'Italia alla Convenzione dell'Aja del 1986, sul riconoscimento del trust, ha aperto scenari di un certo rilievo. Si tratta di strumenti delicati, la cui utilizzazione va attentamente valutata ed impostata con l'aiuto di esperti, ma che consentono di trapiantare ai problemi successori con una maggiore flessibilità.

Desidero infine sottolineare l'importanza di separare le sorti del patrimonio familiare da quelle dell'impresa, in quanto l'amore dell'Imprenditore per la propria azienda non deve più spingersi sino al punto di legare alle sorti dell'azienda stessa anche quelle della casa e degli altri beni personali.

o o o

Il Convegno di oggi intende offrire una analisi delle situazioni e lo spettro degli strumenti disponibili sia dal punto di vista delle scienze economiche che dal punto di vista delle scienze umane.

Vincenzo Simonazzi

²) è il caso del passaggio da due fratelli (genitori) a quattro (due + due) cugini.

³) Camera dei Deputati – disegno di legge n. 3567



CENTRO STUDI SULL'IMPRESA DI FAMIGLIA
"DI PADRE IN FIGLIO"

Unione Parmense degli Industriali
Convegno "Affari di famiglia. Business e sentimenti"
Parma, 26 Gennaio 2006

QUALE STRATEGIA PER LE AZIENDE FAMILIARI E IL FAMILY BUSINESS?

di Walter Zocchi

I governi di centro destra e di centro sinistra hanno fatto entrambi troppo poco per le imprese di famiglia. Qualche buona legge, però, c'è stata.

*Il centro sinistra con il decreto legislativo 358/97 (Visco) ha dato la possibilità di rivalutare gli asset delle imprese (immobili, cespiti e beni immateriali) mediante operazioni straordinarie di riorganizzazione. E' stato così possibile iscrivere in bilancio le plusvalenze su questi beni. In tal modo, le imprese di famiglia hanno potuto allineare gli *asset* presenti nei propri bilanci ai valori di mercato ed effettuare anche ammortamenti fiscali. Purtroppo, i bilanci della maggior parte delle aziende familiari sono sempre stati e spesso sono tuttora sottovalutati, **con la conseguenza che essi esprimono il valore dell'impresa in misura minore rispetto al reale**. E' difficile trovare nei bilanci immobili a valore di mercato, macchinari a valore corrente e avviamenti, brevetti, marchi, licenze e *know-how* iscritti al loro effettivo valore.

*Il centro destra ha provveduto a cancellare questo decreto, uniformando così la normativa fiscale italiana a quella dell'Unione Europea. Si è acconsentito alle rivalutazioni previo pagamento di imposte sostitutive, la cui entità tuttavia era eccessivamente elevata ed il cui tempismo si è rivelato inopportuno, stanti l'incertezza sui mercati e la scarsa liquidità aziendale del momento attuale.

Il centro destra ha altresì eliminato l'imposta di successione: non se ne è tratto, però, un gran vantaggio visto che si trattava di un'imposta indiretta che, di fatto, non colpiva le imprese, bensì gli eredi dell'imprenditore, a loro volta probabili futuri imprenditori. Negli anni a seguire, altre interessanti leggi hanno visto gli imprenditori protagonisti (ad esempio la norma sulla rivalutazione delle partecipazioni societarie, quella sul divieto dei patti successori, la legge di riforma del diritto fallimentare *in itinere*,...), ma ben poche l'impresa.

Nulla da eccepire sulla bontà e sulla opportunità di questi interventi del centro sinistra e del centro destra: molti sono, invece, i dubbi circa la loro reale incisività sulla realtà imprenditoriale. Moltissimo si potrebbe ancora fare per questi oltre cinque milioni di imprese familiari, che influiscono sul PIL per quasi l'80% impiegando il 75% della forza lavoro. Questi pochi, ma significativi dati evidenziano, dunque, la necessità - per riprendere una esortazione del Presidente di Confindustria - che esse vengano "messe al centro" degli interventi del legislatore, stante la centralità che rivestono nell'economia nazionale.

Il problema di fondo, a parere di chi scrive, è che **entrambi gli schieramenti politici non conoscono o conoscono troppo poco il mondo del *family business* e i suoi problemi**. Einaudi era solito asserire: "conoscere per deliberare"; io integrerei affermando: "studiare per conoscere, conoscere per deliberare". Il mondo politico si metta dunque a studiare o esorti le Università, i centri di ricerca pubblici e privati, i propri responsabili economici allo studio della materia prima di deliberare sul tema. Se prima di deliberare sul tema lo si studiasse attentamente, si eviterebbero tante incongruenze.

Degli esempi?

1. l'aumento delle tasse sui **marchi** in luogo di una loro diminuzione, con la conseguenza che, mentre l'erario si arricchisce, i servizi offerti non sono più efficienti;
2. l'aumento di imposte di registro e concessioni: **la fusione** Tim-Telecom viene a costare quanto la fusione di due artigiani o commercianti di provincia.
3. la **riduzione delle spese dei professionisti** nelle fusioni, che non costituisce un reale incentivo a questo tipo di operazioni. Inoltre, si tenga conto del fatto che la fusione di più microimprese in un'unica società facente capo a diverse famiglie darà vita ad una realtà potenzialmente più esposta a dissidi e conflittualità, la cui durata sarà pertanto potenzialmente più a rischio.
4. la mancata comprensione del fatto che la "taglia minima" di tali imprese si ottiene solo attraverso **grandi incentivi fiscali, finanziari o professionali**. Noi italiani abbiamo una sorta di atavica avversione verso l'aggregazione di qualsivoglia attività imprenditoriale o professionale, pertanto o si individuano spinte forti - ripeto "forti!" - oppure persino i distretti incontreranno difficoltà a durare nel tempo.
5. le **soglie troppo elevate** in valore assoluto previste per l'incentivazione all'accesso ai grandi progetti di ricerca: solo le grandi imprese familiari potranno goderne.
6. il fatto che si continuino ad imputare all'imprenditore due gravi colpe: la mancata apertura della gestione ai *manager* e la mancata apertura del capitale a terzi.

Manager e impresa familiare

E' risaputo: convivere con il titolare e con i suoi familiari non è cosa facile. Pochi *manager* vogliono "sporcarsi le mani" con questa tipologia di aziende. Tra le aziende ambite dai neolaureati, non a caso, compaiono Eni, Tim, Unicredit, Intesa e le multinazionali. In un recente sondaggio condotto dal settimanale "Il Mondo" sulle attese e sulle aspirazioni dei futuri *manager* non figura quella di entrare in un'impresa familiare. Eppure ne abbiamo tante, anche apprezzate e famose nel mondo quanto Eni: si pensi alle aziende che operano nel settore della moda, a titolo di esempio. Per i manager già in circolazione vale lo stesso discorso, a cui si aggiunge, peraltro, il retaggio culturale della difficoltà di convivenza manager-titolare.

Ampliare il capitale?

E' innegabile come molti imprenditori soffrano della sindrome del 51%, "per non dire del 100%", ricordando una battuta del Presidente Colaninno al recente convegno di Sondrio, ma è altrettanto vero che molti altri, specialmente i medio-piccoli, hanno molta voglia di incontrare soci e *partner* sia finanziari che operativi.

Il problema è che il *private equity* (PE), strumento principe, oggi di gran moda, è fruibile solo da una piccolissima parte di questi. Con una metafora si potrebbe dire che il PE va cercando solo "filetti", dimenticando che di "carne buona" non c'è solo il filetto! Il PE è infatti orientato a fatturati minimi di 30/40 milioni di Euro, per non dire maggiori, mentre non mostra interesse alcuno verso gli altri imprenditori, che gestiscono aziende eccellenti ma fatturano 5, 10 o 15 milioni di Euro. Cosa devono fare questi imprenditori per aprire il capitale? Chi si interessa a loro?

Qualche fusione si effettua tra imprenditori, ma la maggior parte avviene per incorporazione. Poiché, di fatto, la fusione per incorporazione consiste nel vendere e dismettere l'attività di impresa a favore di un altro soggetto intenzionato a proseguirla, a ben vedere, allora, quello che si verifica è una cessione, non già un'apertura del capitale. Il PE, dunque, è un settore valido, ma di élite, per pochissimi.

Una ulteriore considerazione scaturisce dall'osservazione del fatto che oggi le società di PE spesso tendono a compravendere tra loro le stesse partecipazioni: la merchant bank A acquista dalla merchant bank B la partecipazione nella società X, per poi cederla nuovamente a B dopo qualche anno. Si innesca così una sorta di meccanismo perverso che ad ogni passaggio di mano della partecipazione fa lievitare il valore della società. Lo testimoniano, del resto, gli stessi libri soci delle società target del PE: uscito un fondo dal capitale, ne arriva un altro. Va da sé che se acquirenti e venditori appartengono entrambi al mondo del PE, saranno questi attori a determinare i prezzi sul mercato, quantomeno quelli dei "rari filetti". Ma il mercato vero, quello della "carne comune", è ben altro. Il mercato vero è quello delle milioni di aziende che il PE reputa "fuori target". In questo secondo mercato, di aziende familiari piccole e medie, vigono ben altre modalità di valutazione e, dunque, di formazione del prezzo: non già - o non solo - DCF, EVA e metodi di valutazione finanziari puri; spesso e volentieri l'imprenditore stima la propria azienda sulla base dell'esperienza, quasi a spanne, finendo per cederla ad un altro imprenditore acquirente ad un prezzo che molte volte prescinde dalle perizie supertecniche redatte dai suoi professionisti. Nemmeno il nuovo diritto societario sembra effettivamente in grado di sollevare le piccole e medie aziende familiari dalle difficoltà che esse incontrano nell'apertura del capitale: il trasferimento di quote da parte delle società di persone, rimarrà, a mio avviso, sempre difficile, nonostante l'abrogazione della norma preesistente che precludeva loro il trasferimento se posto in essere a favore di società di capitali.

L'apertura del capitale da parte di queste aziende è altresì subordinata a profondi mutamenti nel modo di comunicare proprio dell'azienda familiare, oggi eccessivamente informale sia all'interno che verso l'esterno. L'eccessiva informalità della comunicazione caratterizza tuttora molte aziende familiari italiane, dal nord al sud, indistintamente, e porta con sé una conseguenza negativa di tutto rilievo: danneggia la governance. In assenza di una disciplina della comunicazione rigida e formale, gli organi che dirigono e controllano l'azienda (Cda, assemblee e collegi sindacali) finiscono per non funzionare affatto o per funzionare solo sulla carta. Una governance inefficace, a sua volta, impedisce sia all'esterno (banche, clienti, fornitori, dipendenti e tutti gli altri stakeholder) che all'interno (membri della famiglia proprietaria, eventuali manager) di percepire la strategia aziendale e, conseguentemente, di credere nell'impresa. Ma non solo. Una governance poco efficace costituisce un fattore di rischio anche in quanto suscettibile di tradursi nell'impossibilità di costruire un organigramma aziendale, che definisca con precisione compiti e responsabilità individuali e possa rappresentare il punto di partenza per una maggiore attenzione alla crescita e all'investimento nella cultura aziendale e nella formazione del personale.

Non va dunque sottovalutato il profilo della comunicazione, perché una "cattiva" comunicazione si pone all'origine di molte disfunzioni: le debolezze sul piano della governance facenti seguito ad una comunicazione inefficiente si riflettono tanto sulla strategia quanto sull'organizzazione aziendale, da sempre cardini di ogni realtà aziendale e determinanti fondamentali del valore della realtà aziendale stessa. Una strategia vaga ed una organizzazione indefinita concorrono pertanto alla diminuzione del valore economico della singola azienda e, di riflesso (poiché le imprese familiari in Italia sono oltre 5 milioni), dell'intero sistema imprenditoriale.

In presenza di questi due limiti, le nostre imprese varranno sempre poco e difficilmente troveranno soggetti disposti ad investirvi dei fondi.

Ciò non toglie che pretendere che gli imprenditori familiari si conformino velocemente a nuovi schemi di comunicazione ed a modalità di gestione che passano attraverso l'adozione di parametri di riferimento, l'approntamento di report, business plan, ecc. sia pura utopia. Il cambiamento di mentalità tanto auspicato dal PE, dai fondi, dalle banche, dagli investitori istituzionali richiederà del tempo, ma soprattutto esigerà una formazione ed una educazione alla comunicazione scritta. "Sulla formazione del capitale umano siamo ancora molto indietro in Italia" concludeva l'ultima ricerca di Confindustria sulle imprese familiari italiane presentata a Santa Margherita nel giugno scorso.

Conclusioni

Evitiamo pertanto di colpevolizzare sempre gli imprenditori, perché non sono gli unici responsabili dei problemi relativi all'apertura del capitale e all'inserimento di *manager* esterni. Evitiamo pure di proporre illusori modelli di sicuro successo che non esistono, purtroppo, nel nostro Paese e forse nemmeno altrove. Evitiamo altresì di seguire le mode cicliche del "piccolo è bello" o del "far crescere a tutti i costi le aziende in dimensione" o dello "spingere verso la quotazione in borsa". Abbiamo una realtà di aziende familiari estremamente varia, con diversi modelli di successo. Ciò che veramente è importante, da parte della politica, è conoscere e monitorare tutti i nodi da risolvere, anche grazie a dei tavoli di confronto tra i vari attori, facendo delle scelte di campo precise, perché di family business si può parlare in almeno tre contesti assai diversi tra loro:

1. **Business in the Family** - è il caso di aziende alla prima generazione, fondate da non più di 25 anni, dunque ancora in fase di *start up*. Aziende in cui il concetto prioritario è quello di "business": la nuova idea imprenditoriale assorbe giorno e notte. La famiglia viene dopo; talvolta non viene affatto. La latitanza in famiglia genera mugugni e lamenti, il rapporto col coniuge può divenire difficoltoso. La concentrazione è così elevata da spingere a rincasare ad orari impossibili, trascurando svaghi e famiglia: si è troppo presi dalla realizzazione del sogno. I problemi che l'imprenditore si trova ad affrontare in questa fase sono non solo aziendali e finanziari, bensì anche di natura fiscale e societaria.
2. **Family in the Business** - E' il caso di aziende in cui si è già alla seconda o terza generazione. La struttura organizzativa diventa complessa e ha inizio il processo di separazione tra l'elemento famiglia e l'elemento azienda, sia in quanto parte dei familiari non è professionalmente coinvolta in azienda e/o non detiene quote della stessa, sia per l'intervento di soggetti esterni (i manager). Ai preesistenti problemi fiscali e finanziari se ne aggiungono di nuovi, in particolare quelli legati alla *governance*, al passaggio generazionale ed alla trasmissione del patrimonio. Sono queste le aziende che si trovano nella fase più rischiosa per ogni family business.
3. **Family Office** - È il caso delle grandi imprese di famiglia, con oltre 70 anni di attività aziendale, giunte ormai alla terza o quarta generazione. Qui si entra nel mondo *corporate*, della finanza. La società di famiglia diventa un mero *asset*, sicuramente il più importante, ma gestito come tutti gli altri *asset* quali la liquidità, gli *intangibles*, le rendite, gli immobili, i beni di lusso; il coinvolgimento diretto dei familiari è sempre meno caratterizzante a fronte di un maggiore ricorso a *manager* e consulenti esterni; le difficoltà relazionali tra familiari cambiano natura a fronte della progressiva deriva generazionale.

I problemi fiscali, societari, finanziari, familiari e patrimoniali sono diversi per ciascuna fase; per cui è necessario scegliere un settore in cui intervenire, ma **con una sola legge, forte e trainante.**

Molte le ipotesi di lavoro che circolano tra gli esperti per il "Family in the business", la fase più delicata come dicevamo:

- anticipare la data in cui si diventa imprenditori e, quindi, l'ingresso dei figli in azienda, attraverso la previsione di incentivi;
- facilitare la redazione di regole scritte sul patrimonio e sulla gestione istituendo un registro e un comitato per la gestione delle controversie stragiudiziali nell'ambito familiare-patrimoniale;
- rivedere il patto leonino e la quota di legittima per le imprese familiari;
- agevolare le operazioni di affitto di azienda;
- sostenere le trasformazioni da società di persone in società di capitali;
- agevolare l'ingresso di *manager* esterni nelle società, specialmente in quelle di persone;
- promuovere la formazione permanente dell'imprenditore (incentivi per chi studia, chi frequenta master, chi si aggiorna);
- prevedere incentivi fiscali per i fondatori d'impresa, privi di eredi, affinché cedano la proprietà a terzi ampliando la compagine sociale prima del declino;
- promuovere l'affiancamento alla famiglia da parte di professionisti e tecnici indipendenti;
- incentivare il monitoraggio dei patrimoni familiari mediante la deduzione delle spese sostenute per la realizzazione delle perizie;
- varare delle tariffe *a forfait* presso le Camere di commercio per il deposito dei marchi;
- istituire un'agenzia governativa di *rating* nazionale in vista di Basilea 2.

La politica, se presa a sé stante, non è tuttavia in grado di mutare radicalmente lo scenario del family business. Anche l'imprenditore deve fare la sua parte. Se la governance perdurerà ad essere eccessivamente informale e familiare, se gli organi continueranno a funzionare solo sulla carta, se vi sarà scarsa attenzione alla cultura e formazione in azienda e non si costruiranno degli organigramma che prevedano deleghe "effettive" a manager e professionisti, non si andrà mai da nessuna parte.

Per soddisfare le attese del family business italiano occorre, dunque, un percorso di 4 tappe:

1. Identificazione dei bisogni
2. Ricerca
3. Diffusione dei risultati
4. Progetti

Cinque milioni di imprese familiari possono costituire un interessante serbatoio di voti, purché ci si interessi veramente a loro. I futuri governanti, di destra o di sinistra, ci dicano, allora, cosa intendono fare, come e quando, per ciascuna di queste 4 fasi, per la inestimabile risorsa che questo segmento imprenditoriale rappresenta nel sistema economico italiano. Lo dicano senza incongruenze normative, senza grandi discorsi, in modo rapido, concreto, diretto....com'è appunto l'azienda familiare italiana!

Walter Zocchi

Università LUISS Guido Carli Roma e Università di Urbino

Presidente Centro Studi sull'impresa di famiglia "Di padre in figlio"

Autore del libro "Il Family Business: famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore," Ediz .Il Sole 24 Ore

Après moi, le diluge

Gli aspetti psicosociologici del passaggio generazionale

di Dario Forti¹

Il focus dell'intervento è l'*intrico relazionale familiare* che sostiene, alimenta, condiziona il funzionamento, la crescita e la continuità della (piccola, media, grande) impresa di proprietà e a conduzione familiare, nella quale, come del resto in ogni altra realtà organizzativa, il business convive con i sentimenti, i numeri con il clima, la tecnologia con l'intelligenza, e via dicendo.

Intrico relazionale familiare che non costituisce certo una novità di fenomeno né una sorpresa scientifica. La teoria dei sistemi riconosce infatti, da decenni, nella "analisi sistemica della famiglia" un terreno solidamente attrezzato sia dal punto di vista diagnostico che da quello della terapia.

E pur tuttavia è forse nuovo, o non ancora adeguatamente acquisito, uno sguardo nei confronti della realtà dell'impresa familiare o, più propriamente, del family business (Zocchi 2004) che includa la prospettiva relazionale, oggetto di quel campo esteso e articolato di discipline e di pratiche d'intervento che può essere riassunto nell'espressione "psicosociologia dell'organizzazione".

Le domande che legittimano la prospettiva relazionale o psicosociologica sono semplici e precise: ad esempio *come mai*, pur essendo consapevole dei problemi relativi alla successione, un anziano imprenditore fa fatica ad affrontarli? *come mai* uomini molto accorti e previdenti, quali sono gli imprenditori, nel considerare ad esempio i temi strategici o finanziari, o nel congegnare piani e alleanze, in questo ambito dimostrano invece reticenza, indecisione, addirittura tendenza a eludere le questioni? ancor di più, *come mai* legali e commercialisti esperti, i più fidi e ascoltati tra i consiglieri di questi imprenditori, provano un certo imbarazzo a richiamare i loro clienti su questi punti e ad aiutarli a guardare con realismo e senso di previdenza rischi e conseguenze di determinate situazioni troppo a lungo trascurate?

La risposta corretta a tali domande non è tanto quella che darebbe lo specialista – nel caso uno psicologo, o uno psicosociologo – che cioè vi sono in gioco dimensioni e dinamiche che solo uno specialista, appunto, è in grado di riconoscere e di affrontare adeguatamente. O meglio, la risposta è anche questa. Ma è soprattutto quella che la realtà familiare imprenditoriale è una realtà complessa, così complessa che non accetta di essere vista e "afferrata" da un solo lato, ad esempio da quello societario o del business, ma richiede di essere "abbracciata" da una visione più ampia, nel caso di natura multi e interdisciplinare, nella quale diverse prospettive si combinano e si potenziano reciprocamente sostenendosi e correggendosi le une con le altre².

¹ Psicologo, psicosocionista, consulente di direzione, past president di Ariele, Associazione Italiana di psicosocioanalisi (www.psicosocioanalisi.it), amministratore delegato di Skolé srl (www.skole.it).

² La questione è nota, ma forse appropriata alla circostanza. La differenza sostanziale tra il gestire situazioni semplici e il gestire situazioni complesse è chiarita dal linguaggio e

Ciò detto, è evidente che ogni singolo sguardo disciplinare è chiamato, anche in questo caso, a giustificare il proprio contributo al concerto interdisciplinare, con proprie ipotesi di ricerca, specifiche chiavi di lettura, utili apporti teorici e operativi.

L'attenzione si sposta quindi su quali siano i contributi che la psicologia dell'organizzazione può dare ad un'azione di aiuto consulenziale agli imprenditori e alle famiglie imprenditoriali alle prese con problematiche difficili e impegnative, quali le scelte circa le linee di sviluppo dell'impresa, una sua riconfigurazione in vista di inedite sfide competitive e di mercato, l'investimento su una riorganizzazione di natura manageriale con evidenti conseguenze sulla ripartizione del potere e l'assegnazione delle deleghe, oltre naturalmente alle decisioni, delicate e non sempre gradite, di valorizzare i componenti della famiglia piuttosto che ridimensionarli anche solo parzialmente a fronte di un riconosciuto maggior potenziale e valore del personale stipendiato, vuoi in posizioni tecniche vuoi manageriali, già operanti nell'impresa o provenienti dall'esterno.

La natura dei conflitti emotivi e delle resistenze che ostacolano una condotta razionale da parte dell'imprenditore³ è piuttosto varia e solo approssimativamente riconducibili a schemi e a cliché ripetitivi⁴: identificazione assoluta con la propria "creatura", sentimenti d'immortalità, fiducia consolidata nel proprio istinto imprenditoriale, fastidio nell'esercitare valutazioni e selezioni tra i propri consanguinei ecc. ecc.

Qui vorrei invece soffermarmi sulle aree maggiormente verificate di una consulenza di natura psicosociologica, beninteso all'interno di una "squadra" di professionisti di diverse aree di competenza.

Una prima, fondamentale area d'intervento, è quella di natura strettamente consulenziale nei confronti dell'imprenditore. In psicosocioanalisi (approccio operativo di ascendenza psicoanalitica) si parla di "consulenza al ruolo"; considerato il fatto che il ruolo dell'imprenditore è propriamente quello di stabilire le sorti dell'impresa, la sua direzione di sviluppo, le sue sorti future, un consulente al ruolo non può non proporsi e porsi come sostegno ad una valutazione da parte dell'imprenditore di quali siano i dati di realtà, le prospettive realistiche di determinati corsi di eventi (*what if...*), le responsabilità che non possono essere disattese e, tanto meno, scaricate su altri attori della scena.

Naturalmente una consulenza di questo tipo (al pari dell'*executive coaching* che si pratica all'interno delle grandi imprese multinazionali) non può che essere il prodotto di un percorso graduale, di una strategia di avvicinamento, ad esempio di un lento lavoro ai fianchi che l'avvocato o il commercialista di fiducia perseguono sfruttando occasioni impreviste o rari momenti di scoramento riflessivo...

dall'etimo delle parole. Gli oggetti e le situazioni semplici vanno "capiti" (*capere* in latino vuol dire afferrare) e quindi "spiegati" (letteralmente, dispiegati come un rotolo di stoffa o smontati come un apparato meccanico), quelli complessi vanno invece "compresi" (*cum-prendere* significa abbracciare).

³ Del resto, come ha sempre sostenuto Herbert Simon con la teoria della "razionalità limitata" (Simon 1983), la possibilità di comprendere l'effettivo funzionamento della mente umana e delle organizzazioni complesse, implica il passaggio, non indolore, da quello che egli stesso definiva "modello olimpico" ad un più realistico, ma efficace, "modello comportamentale".

⁴ Una rassegna di tali problematiche è stata da me proposta nel convegno sul passaggio generazionale, organizzato da ACB Group a Milano il 13 luglio 2005.

Un tema rilevante di consulenza all'imprenditore è quello del sostegno alla presa delle decisioni più difficili, ad esempio circa la fiducia da dare ad uno degli eredi (non necessariamente il primogenito maschio), magari a scapito degli altri; o ancor più difficile, alla rinuncia del disegno originario di passaggio generazionale⁵.

Un'altra area di intervento è quella dell'aiuto a "sbrogliare" situazioni difficili, conflitti e rivalità intra/inter/extrafamigliari. Sempre più frequenti sono le situazioni in cui gli psicologi consulenti di direzione sono chiamati a contribuire a far evolvere le relazioni nel top management di un'impresa; lo fanno con sessioni di "team building", con workshop di sensibilizzazione alle problematiche relazionali e interfunzionali, con "away days", organizzati magari in un rifugio di alta montagna, a ragionare su nodi da sciogliere e nuovi patti da stringere all'interno del gruppo direzionale. Analogamente, lo psicologo consulente dell'imprenditore può favorire, con modalità di luogo e di tempo da individuare, la messa a fuoco di situazioni bloccate, di contrapposizioni stereotipate, di giochi delle parti tra vincitori e capri espiatori ecc. ecc.

Un'altra area ancora è quella dell'accompagnamento della crescita sia dei giovani rappresentanti della famiglia via via inseriti in azienda, sia (attività questa più corrente e consolidata, quindi tendenzialmente meno problematica) di persone inserite dall'esterno per ricoprire nuove posizioni di natura manageriale. Siamo in questo caso nell'area del *coaching*, del *tutoring*, del *mentoring*, della formazione personalizzata, cioè delle numerose e promettenti pratiche, sperimentate con crescente successo sempre nelle grandi imprese multinazionali, a dimostrazione che disponiamo attualmente di modalità convenientemente alternative al classico "tuffo in piscina".

Un'ultima, non facile, ma sovente parecchio efficace, possibilità d'intervento consulenziale, è quella rivolta ai familiari dell'imprenditore e soprattutto agli eredi designati o "ripudiati". Siamo in questo caso dalle parti dell'attività di orientamento, di un servizio consulenziale che può connotarsi come vero e proprio counselling qualora il figlio designato si mostri riluttante a sorbire l'amaro calice dell'assunzione di responsabilità dell'impresa di famiglia⁶ o, al contrario, debba essere aiutato a comprendere una decisione a lui sfavorevole del genitore.

⁵ Un caso drammatico, commovente e oltremodo istruttivo, è quello che consentì ad Alberto Pirelli di elaborare (da solo, senza aiuto di alcun consulente!) la rinuncia al passaggio di testimone al recalcitrante figlio Giovanni.

⁶ Un caso di orientamento a buon fine nei confronti del figlio di un imprenditore è stato da me presentato nel convegno, organizzato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, del 26 ottobre 2001.

La Camera approva la proposta di legge sui patti di famiglia

ROMA ■ Una nuova legge per introdurre in Italia il «patto di famiglia». Il contratto pubblico — finora vietato dall'articolo 458 del codice civile — che consente all'imprenditore di disporre del proprio patrimonio e della propria azienda quando ancora in vita e con il consenso di tutti gli eredi, potrebbe entrare in vigore entro la fine dell'anno. Sempreché il suo cammino parlamentare, che proprio ieri ha registrato un colpo di acceleratore a Montecitorio dopo anni di lungaggini, non incontri ostacoli insormontabili al Senato. Una proposta di legge presentata dall'Ulivo (principali firmatari Enrico Buemi-

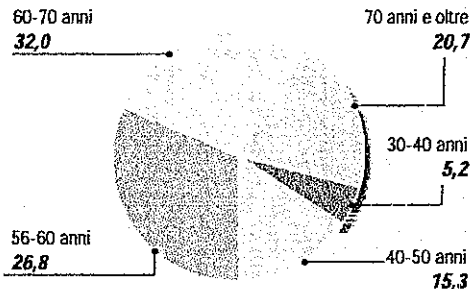
l'unificazione dei due provvedimenti dovrà essere identico a quello approvato ieri dalla Camera. Qualsiasi eventuale emendamento rischierebbe di allungare a dismisura i tempi di approvazione di questa proposta di legge, rimandando il testo a Montecitorio e allontanando la prospettiva della conversione in legge entro la fine dell'anno e di questa legislatura.

Andrea Pastore, interpellato ieri dal Sole-24 Ore, ritiene vi siano «buone possibilità» che il testo bipartisan che verrà sottoposto al voto in seconda lettura del Senato sarà uguale a quello approvato dalla Camera. Questo perché la proposta di legge

Pastore è pressoché identica a quella licenziata ieri: contiene un solo articolo in più, che nel frattempo è stato surclassato dalla riforma del diritto societario e del quale si può ormai fare a meno, secondo fonti del Senato. Sempre secondo le stesse fonti, il presidente della Commissione Giustizia Antonino Caruso non remarca contro il provvedimento.

La proposta di legge approvata ieri dalla Camera, composta da otto articoli, prevede un'aggiunta all'articolo 458 del codice civile a favore del "patto di famiglia": «un 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». Un provvedimento che va nella direzione auspicata dall'Unione europea, che ha sollecitato l'abolizione in Italia delle leggi che vietano i patti successori d'impresa. «È un provvedimento che non costa allo Stato ma che farà risparmiare le imprese evitando il ricorso ai trust esteri — ha commentato ieri Giorgio Benvenuto, firmatario della proposta di legge —. Il patto d'impresa è un aiuto al capitalismo familiare, modernizza il Paese e accresce la competitività del sistema». Affiancandosi alla successione consentita finora esclusivamente per

L'età degli imprenditori



68%

Le Pmi che affrontano il cambio generazionale

16%

Aumento della tendenza a chiudere le imprese

13%

Aumento delle aziende cedute dal 2001 al 2004

8%

Aumento di cessioni di quote di controllo al private equity

Sdi e Giorgio Benvenuto-Ds) contenente disposizioni in materia di patti successori d'impresa è stata infatti approvata ieri in prima lettura alla Camera: un passo importante nella direzione della conversione in legge.

Il destino di questo provvedimento, attesissimo in un mondo industriale caratterizzato dal capitalismo familiare, è ora nelle mani del Senato: il testo licenziato da Montecitorio farà tappa presso la Commissione Giustizia di Palazzo Madama dove verrà unificato con tutta probabilità con la proposta di legge avanzata nel giugno 2002 da Andrea Pastore (Ft) e mai esaminata. Per accelerare la conversione in legge della proposta, il nuovo testo bipartisan redatto con

testamento o per legge.