



## **CONTINUITÀ E SVILUPPO NELLE IMPRESE FAMIGLIARI: LE TRE CONDIZIONI NECESSARIE**



**Prof. Fernando G. Alberti**

**LIUC Business School**

Le imprese familiari costituiscono l'ossatura del nostro paese e un capitale “paziente” che dà stabilità al sistema economico e mantiene vive le competenze tramandate di generazione in generazione soprattutto sul saper fare così tipico della nostra economia. Ciononostante, poche sono le imprese familiari che si interrogano su due grandi : come ottenere continuità e sviluppo? Spesso a queste due domande non riescono a dare una risposta perché mancano di approccio, competenze, metodo e strumenti, ma il vero tema è la stragrande maggioranza queste due domande non se le pongono neanche, andando così a scontrarsi contro un passaggio generazionale incompiuto che porta ogni anno alla perdita di una larghissima parte delle nostre imprese familiari. Sono molti i casi incontrati in tanti di anni di lavoro al fianco delle imprese familiari in cui tanti, troppi interrogativi restano senza risposta. Perché pensare alla successione ora? Chi scegliere tra i successori? Quali caratteristiche devono avere i miei successori? Meglio che i successori facciano esperienza fuori o entrino subito in azienda? Come convinco i successori a venire a lavorare in azienda? A chi chiedo aiuto nell'impostare il futuro? Strumenti e soluzioni non sono solo per le imprese più grandi? Da dove parto? Non è che queste domande me le faccio solo io?

E' spesso palese non solo una forte impreparazione, ma anche un senso di smarrimento e preoccupazione, facilmente superabile - al netto delle implicazioni emotive - dai tanti strumenti e benchmark che la ricerca e la consulenza in materia hanno sedimentato negli ultimi decenni.

Nel webinar non solo mi sono posto il tema di come stimolare tutte le imprese familiari, soprattutto quelle di piccole piccolissima dimensione a interrogarsi sui temi della continuità e dello sviluppo, superando lo smarrimento delle domande sopra riportate, ma anche fornire alcune condizioni essenziali perché questi due passaggi siano realizzati con successo. Casi, strumenti e approfondimenti sono diffusamente illustrati nel volume da me curato con la collega Stefania Ferrario per l'Ordine



Nazionale dei Dottori Commercialisti, dal titolo “Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell’impresa.

Casi pratici e soluzioni”, pubblicato da Giuffrè.

La prima condizione è ciò che ho chiamato “Ci sono gli strumenti, usiamoli!”, andando ad illustrare strumenti e meccanismi di governance familiare, partendo innanzitutto dalla comprensione di eventuali sintomi disfunzionali che possano emergere.

Il modo migliore per affrontare con successo e superare gli eventuali disallineamenti che possano generarsi all’interno della famiglia è la costituzione di un consiglio di famiglia, ovvero un tavolo per consentire ad ogni familiare di esprimere i propri valori e le proprie attese e di conoscere quelle degli altri, favorendo così il dialogo e la coesione. Inoltre favorisce lo sviluppo delle capacità funzionali all’esercizio responsabile della proprietà: ascolto, comunicazione, soluzione dei conflitti, leadership e trasmette ai giovani la distinzione fra le questioni di famiglia e le questioni d’impresa. Spesso il Consiglio di famiglia produce un documento che disciplin i rapporti tra impresa e famiglia e il passaggio generazionale, l’Accordo di famiglia. Non si tratta di un semplice patto para-sociale, ma di un accordo d’onore e di comportamento che fa appello al senso di appartenenza alla famiglia. Costringe i familiari a riflettere sul tema dei rapporti famiglia-impresa; garantisce la trasparenza delle ragioni che orientano i comportamenti; funge da strumento di “pressione morale” nei confronti di chi vuole adottare comportamenti devianti rispetto alle regole; favorisce il consolidamento di una memoria storica che possa aiutare le generazioni successive a comprendere le ragioni del successo/insuccesso delle precedenti.

La seconda condizione io la chiamo “Pensarci per tempo”, ovvero pianificare la successione come processo lungo sia fugando il rischio di una perdita improvvisa della generazione precedente magari dovuta al trascinarsi dell’indecisione su come procedere, sia anticipando possibili intoppi lungo il processo. Cinque sono i fronti su cui occorre agire per tempo:

- la formazione dei figli o degli eredi deputati a essere successori;
- l’ingresso dei successori sia in termini di *timing* sia in termini di modalità d’ingresso;
- il mantenimento di un periodo di convivenza tra padri e figli, tra succeduti e successori;
- il subentro definitivo, effettuato in modo chiaro
- il post-ricambio generazionale



Ciò chiaramente implica anche lo sviluppo di alcuni elementi del carattere dei successori, in termini di capacità imprenditoriali e capacità manageriali; competenze specifiche; carattere, attitudine e predisposizione all'attività imprenditoriale. Ciò tipicamente implica pianificare e gestire non solo i percorsi formativi dei futuri successori, ma anche lo sviluppo di esperienze e competenze sia dentro che fuori l'impresa di famiglia.

Formazione ed esperienza sono, dunque, elementi fondamentali di un passaggio generazionale di successo nelle imprese a controllo familiare, ma lo stesso non può essere considerato pienamente di successo se non vengono affrontate con cura le molte dimensioni coinvolte, siano esse relazionali, manageriali, societarie o tributarie, nel quadro di una concezione di fondo che veda la famiglia proprietaria al servizio dello sviluppo dell'impresa.

Da ultimo, la terza condizione è che “Serve una regia”: i professionisti coinvolti nel supporto alla azienda familiare in fase di preparazione societaria e patrimoniale, sono spesso frammentati e tutti con una visione parziale del problema: implicazioni fiscali, la dimensione organizzativa e relazionale, la struttura di governance, la perequazione dell'asse ereditario, la tenuta giuridica, ecc. Per evitare che questa ultima condizione, estremamente rilevante, possa compromettere le altre due, occorre in primis scegliere professionisti che sappiano fare da regia, che abbiano ampia esperienza in materia e che ottimizzino il coinvolgimento di commercialisti, fiscalisti, avvocati e notai sul progetto, coordinandoli attorno ad un unico disegno strategico. Un aspetto centrale, in tal senso, è la preparazione di un adeguato profilo patrimoniale delle aziende e delle famiglie collegate. Occorre che in ogni momento una parte del patrimonio della famiglia sia disponibile per affrontare gli oneri derivanti da eventi imprevisti e altresì occorre pianificare la costituzione di un patrimonio familiare extra-aziendale e la messa a punto di altri strumenti che rendano possibile la liquidazione dei soci familiari non graditi o non interessati.

Da ultimo, occorre esplorare tutti gli istituti previsti dalla legge, in particolare i Patti di famiglia (ex. artt. 768-bis al 768-octies del CC), senza limitarsi alle soluzioni note e abitualmente applicate in passato dai soli professionisti abitualmente frequentati, ma ricercando soluzioni complete e competenze da professionisti specializzati in materia.