

1. Le imprese familiari italiane: inquadramento generale

Le imprese familiari italiane presentano caratteristiche eterogenee, che in prevalenza contribuiscono a sostenere e rafforzare una posizione competitiva, nonostante i vincoli dati dalla proprietà e dalla gestione familiare. Sono animate dalla dedizione al lavoro dei proprietari, dal riconoscimento del merito come valore chiave per la gestione della persona e dalla prevalenza delle esigenze dell'impresa su quelle della famiglia. Realizzano i loro vantaggi competitivi attraverso una catena di comando chiara e veloce e una focalizzazione sulle competenze.

Dalle interviste con gli imprenditori coinvolti nella ricerca emergono anche molteplici vincoli e sfide da affrontare, come l'esigenza di una maggiore crescita internazionale e di diversificazione verso nuovi settori. Fra le sfide più importanti, la gestione del passaggio generazionale e la creazione di un ambiente attrattivo per manager esterni di talento.

Anche il mantenimento della coesione e dell'armonia fra i membri della famiglia imprenditoriale rappresenta una sfida e non sempre la famiglia imprenditoriale italiana riesce a dotarsi di una struttura di governance che separi le dinamiche della famiglia da quelle dell'impresa, ma spesso ricorre ad approcci meno strutturati e meno formali.

In sintesi, la ricerca mette in luce quattro punti di forza delle imprese familiari:

- adozione di una visione di lungo periodo;
- utilizzo di una governance con una chiara catena di comando;
- coinvolgimento e supporto di un gruppo di manager di talento;
- ambiente che favorisce lo sviluppo e il mantenimento di competenze d'eccellenza.

In termini di più stretti di struttura di governance, vi è il ricorso alle holding di famiglia che permettono di attuare significativamente la separazione famiglia-impresa; il loro funzionamento varia in modo eterogeneo secondo modelli differenti, in funzione delle peculiarità della singola situazione.

Inoltre la maggioranza degli intervistati (82%) sostiene che il Consiglio di Amministrazione debba essere composto anche da membri non appartenenti alla famiglia, ma l'attuazione di questa politica si limita solo a metà del campione. In particolare, i modelli più virtuosi che l'indagine individua sono quelli che riescono a diminuire il numero dei familiari presenti in CdA e nel management, soprattutto ove la dimensione dell'impresa sia maggiore o vi sia forte crescita.

Il quadro che emerge è il seguente:

- nel capitalismo familiare la famiglia imprenditoriale, è ancora restia ad aprire la proprietà a soci esterni e investitori professionali.
- le famiglie imprenditoriali italiane, per il timore di perdere il controllo sull'impresa, ricorrono ancora limitatamente al capitale esterno usando il patrimonio della famiglia quale fonte finanziaria principale per la crescita.

L'apertura del capitale sociale può dotare l'impresa familiare di maggiori risorse e facilitarne la crescita soprattutto su prodotti innovativi e sui mercati globali. Assume un ruolo fondamentale la creazione di contatti tra l'imprenditore e interlocutori con stesse logiche e prospettive di investimento.

L'ambiente legislativo italiano offre molteplici strumenti di gestione delle problematiche dell'impresa di famiglia, dai modelli societari come la Società a Responsabilità Limitata nella versione post 2004 (riforma Vietti) che dota le Srl di flessibilità funzionale alle

imprese di famiglia, alle classi di azioni differenziate, all'accoglimento del Trust nell'ordinamento giuridico italiano (garantito dall'adesione dell'Italia alla Convenzione dell'Aja).

Altri aspetti costituiscono vincoli rilevanti. Fra essi i diritti degli eredi legittimari nell'ambito della successione necessaria e il passaggio ai successori della proprietà dell'impresa in vita dell'imprenditore, che i Patti di Famiglia (ex art. 768 bis e segg. del Codice Civile) non supportano a causa di una difficilissima applicazione che li rende di fatto ancora inattivi.

Conoscere ed applicare efficacemente gli strumenti, anche quelli condivisi e funzionanti, è una difficoltà riconosciuta dai partecipanti. Ciò richiede uno sforzo a livello di sistema Paese per supportare, sia a livello conoscitivo sia operativo, l'uso di tali strumenti e risolvere le criticità esistenti come quelle sui Patti di Famiglia (ex art. 768 bis e segg. del Codice Civile) e sui diritti di legittima.

La pianificazione del passaggio generazionale è ritenuta la sfida più critica dalla maggioranza dei partecipanti e risulta essere un esercizio poco diffuso. Tuttavia una piccola minoranza, 11%, indica di aver provveduto a un piano di successione, rimarcando la difficoltà fra le intenzioni e l'effettiva capacità di metterle in pratica. Ciò riguarda la scelta dei successori e le modalità del passaggio delle competenze, dei ruoli e dello sviluppo delle capacità imprenditoriali, allo scopo di scegliere e sviluppare il futuro leader dell'impresa.

Rilevanza ha anche la tempistica del passaggio delle quote aziendali finalizzate ad un azionariato coeso sul futuro dell'impresa.

Il passaggio generazionale investe gli aspetti comportamentali del successore e come questi vengono indirizzati da diversi fattori; in questo ambito viene riconosciuto come lo sviluppo delle competenze rappresenti l'aspetto più caratterizzante del passaggio del testimone e come questo richieda la piena disponibilità del successore.

Tuttavia non emergono cammini strutturati di sviluppo professionale del successore, e in particolare non sono contemplate come importanti le esperienze all'estero o in altre aziende prima di entrare nell'impresa di famiglia.

Il contesto tributario nel quale si muove il passaggio generazionale è favorevole per quanto riguarda le imposte indirette (successione e donazione) mentre per le imposte dirette (dividendi e capital gain) si evidenziano margini di miglioramento. Il sistema fiscale dovrebbe favorire gli investitori di lungo periodo, in quanto permettono all'impresa di crescere nel tempo, mentre il nostro ordinamento tributario non differenzia la tassazione di capital gain fra investitori di lungo termine (imprenditore familiare) e di breve termine (speculatore), né per il capital gain né per i dividendi.

L'esistenza di un sistema di valori condiviso dalla famiglia, da cui deriva solitamente il sistema dei valori dell'impresa, rappresenta una componente fondamentale della ricchezza immateriale della famiglia, insieme al capitale umano e intellettuale. Solo il 27% degli intervistati afferma di disporre di un sistema di valori formalizzato o in fase di formalizzazione, mentre il rimanente 73% dichiara di non avere un sistema di valori formalizzato.

Un tema importante affrontato dallo studio è il rapporto fra il patrimonio che l'imprenditore ha investito in azienda (patrimonio aziendale) e il patrimonio della famiglia (extra aziendale). Emerge che il 68% dell'intero patrimonio è investito nell'azienda, mentre il residuo 32%, rappresentato dai beni personali, è equamente ripartito fra immobili familiari e attività finanziarie.

In merito alla funzione del patrimonio extra aziendale le idee sono abbastanza chiare: la famiglia imprenditoriale è per sua natura risk adverse, la protezione del capitale e la diversificazione sono gli obiettivi di gestione più importanti (rispettivamente per l'80% e per il 73% dei partecipanti all'indagine).

Tuttavia, riguardo alla mitigazione del rischio relativo al patrimonio non imprenditoriale vi è un gap tra intenzioni e risultati, in quanto la componente finanziaria non presenta profili di rischio coerenti con lo scopo: quattro famiglie su dieci dichiarano di aver investito almeno il 50% del portafoglio in asset azionari e sei su dieci almeno il 30%, livelli non funzionali agli obiettivi di rischio dichiarati. Ciò evidenzia criticità nell'organizzazione dei processi di investimento, non mirati a garantire un corretto bilanciamento rischio/reddito. In sintesi, emerge una certa tendenza al fai-da-te che conduce a processi non organizzati, dove il rischio implicito dei portafogli risulta disallineato rispetto alle esigenze di preservare il capitale e di mitigare i rischi derivanti dall'attività imprenditoriale.

Esiste una gamma di rischi diversi da quelli finanziari quali quelli regolatori, relazionali fra proprietari e imprenditoriali/business, che minacciano la continuità dell'impresa e l'integrità patrimoniale della famiglia.

Oltre alla ricognizione sulle strategie di protezione il gruppo di lavoro ha discusso come un'adeguata governance può indirizzare e mitigare queste categorie di rischi più complessi.

L'utilizzo di strumenti di governance di famiglia e impresa corretti è di per sé uno strumento di mitigazione di diversi rischi e, dalle risposte dei partecipanti, si rileva come le holding di famiglia siano positivamente utilizzate (60%) e come le decisioni strategiche siano prese da parte di più soggetti decisori (62% dei casi).

Tuttavia, va ricordato che solo il 50% ha almeno un amministratore esterno nel Consiglio di Amministrazione e che comunque nel 37% dei casi le decisioni strategiche sono prese da un'unica persona al vertice. Il quadro che emerge riguardo all'utilizzo della governance per mitigare rischi regolatori e imprenditoriali presenta luci e ombre. La nostra percezione è che l'esigenza di miglioramento della governance in questo senso, ancorché non percepita o non condivisa, stia emergendo come consapevolezza positiva, anche sotto la spinta del legislatore e dei mercati.

Infine, l'indagine ha permesso di tracciare il profilo dell'impresa di famiglia ideale, attraverso una griglia di valutazione di dodici variabili su cui misurare il grado di avanzamento della famiglia verso una governance virtuosa. Sono fattori che attengono al passaggio generazionale, ai processi decisionali, all'utilizzo di strumenti della governance di famiglia, alla pianificazione e all'organizzazione del patrimonio extra imprenditoriale.

Dalla conclusione del lavoro emergono alcune indicazioni alle istituzioni e al governo su come favorire le imprese familiari. Gli imprenditori sostengono infatti che tra gli ambiti di intervento prioritari vi siano:

- la revisione del sistema di tassazione;
- la revisione della normativa sui Patti di Famiglia;
- la revisione dei diritti di legittima;
- l'ampliamento dell'offerta normativa;
- la facilitazione dell'accesso alla finanza;
- il lancio di iniziative per creare una cultura favorevole alle imprese familiari;
- politiche di sviluppo mirate.

Data la generale carenza del supporto alle problematiche delle Imprese di Famiglia italiane, le raccomandazioni principali riguardano le componenti del sistema di supporto quali:

- università
- professionisti
- intermediari finanziari.

Ciò al fine di sviluppare un'offerta formativa, competenze e strutture per aiutare gli imprenditori e le famiglie ad affrontare gli impegni che la loro posizione richiede. Si tratta di uno sforzo molto significativo, il cui impegno è comunque giustificato dalla necessità e dall'importanza delle imprese di famiglia per la nostra economia.