# Ma chi succede?

© William Krause / Unsplash

Le aziende di famiglia sono un motore di sviluppo e benessere straordinario in tutti i Paesi occidentali. Accanto a qualità e caratteristiche invidiabili, presentano però spesso delle vulnerabilità altrettanto sostanziali, che soprattutto nei passaggi generazionali affiorano in superficie. Trovare un erede all'altezza della sfida è spesso la croce del fondatore, il che si traduce in un tasso di mortalità molto elevato. Cosa possono fare società e Stato per aiutare?

Trasmettere è molto diverso da ricevere; a farlo sono persone diverse, che logicamente possono avere sensibilità e attenzioni differenti, pur muovendo da un retroterra culturale analogo, laddove non addirittura quello del secondo sia stato almeno in parte plasmato dal primo, e che dunque tra i due vi sia una relazione di parentela. Le divergenze di vedute sono legittime, nelle materie più serie e in quelle meno. Se però tutte le aziende per definizione nascono in famiglia, ecco che allora più spesso di quanto non si sarebbe portati a credere la trasmissione può assumere una rilevanza inaspettata.

Storicamente tutte le aziende sono sempre nate nell'alveo familiare, dall'iniziativa di un fondatore, che nella maggior parte dei casi ne è oltre che artefice anche inconsapevole carnefice, per sfortuna o inadempienza. Del resto, e i numeri lo dimostrano tuttora, trasmettere non è facile, presuppone la volontà, richiede la competenza, e molti strumenti.

Per la maggior parte della storia dell'uomo, in assenza di uno stato di diritto, le imprese non avevano una ragione sociale, non erano entità giuridiche, e dunque non potevano nemmeno sopravvivere nel tempo. Al netto di una breve e magica parentesi storica, quella che oggi è considerata un'ovvietà pochi decenni fa era ancora un'eccezione: la persona giuridica. L'essere di un qualcosa che pur non essendo una persona, abbia la capacità di essere titolare di diritti e doveri, autonomamente rispetto ai suoi membri.

Il presupposto alla base di questo 'salto di specie' è la volontà stessa della collettività di creare 'testimoni' che possano essere trasmessi a terzi, o alle generazioni successive, che sopravvivano ai fondatori, i quali dunque hanno il dovere di manifestare le loro intenzioni in modalità regolate e riconosciute.

È il tipico pragmatismo romano che porta nel III secolo a.C. alla nascita *de facto* delle prime forme di persona giuridica, società con scopi precisi e solitamente di pubblica utilità, come raccogliere imposte in province lontane, armare flotte in circostanze estreme emettendo prestiti obbligazionari, o avviare commerci in mercati lontani. Il minimo comun denominatore di tali attività era sempre il rischio: la volontà di limitarlo e ripartirlo su più persone, regolando l'entrata e l'uscita dal capitale dell'impresa, che in quanto tale, unicum nella storia, poteva sopravvivere anche alla dipartita dei fondatori.

Gli ingredienti fondamentali alla base della svolta sono peculiarità tutte romane:

stato di diritto, ampio dominio geografico, rischio e spirito imprenditoriale, esistenza di 'non persone'. Almeno inizialmente il veicolo principe che consentiva la costituzione della 'società' era stato infatti un escamotage, l'attribuzione del capitale di rischio alla figura ambigua dello schiavo, secondo la legge romana a tutti gli effetti un oggetto, dunque all'occorrenza anche alienabile, da parte della sua 'famiglia', ossia i proprietari/azionisti, che restavano esclusivi beneficiari degli eventuali utili.

Perché tutto risultasse però gestibile e controllabile era indispensabile la certezza del diritto, e alcune buone prassi, come l'abitudine a lasciare chiare volontà testamentarie, facilmente accertabili. Le più importanti sacerdotesse romane, le vestali, avevano infatti due fondamentali compiti: mantenere sempre vivo il sacro fuoco della dea Vesta, il cui spegnimento avrebbe causato il crollo di Roma, e la custodia di trattati internazionali e testamenti privati. Era infatti consuetudine per patrizi e plebei, prima di lasciare la città per lunghi viaggi, disporre delle proprie volontà, in presenza di testimoni, designare un esecutore e un erede, qualunque cittadino romano maggiorenne (e a prescindere dal sesso) era elegibile, e sigillatolo affidare il tutto alle vestali.

Inutile dire che con il crollo dell'Impero per diversi secoli tali problematiche non furono più poste, e molto andò perso, nulla di diverso rispetto ad altri ambiti.

**Il miracolo economico.** Se a tutt'oggi il Vecchio Continente si conferma essere la più benestante regione del mondo, con molti dei Paesi più felici e prosperi, nonostante il calo del tenore di vita sperimentato negli ultimi decenni, le radici di tale benessere affondano nella più grande tragedia della storia del Novecento, e nella voglia di rivalsa che animò i complicati anni del Dopoguerra.

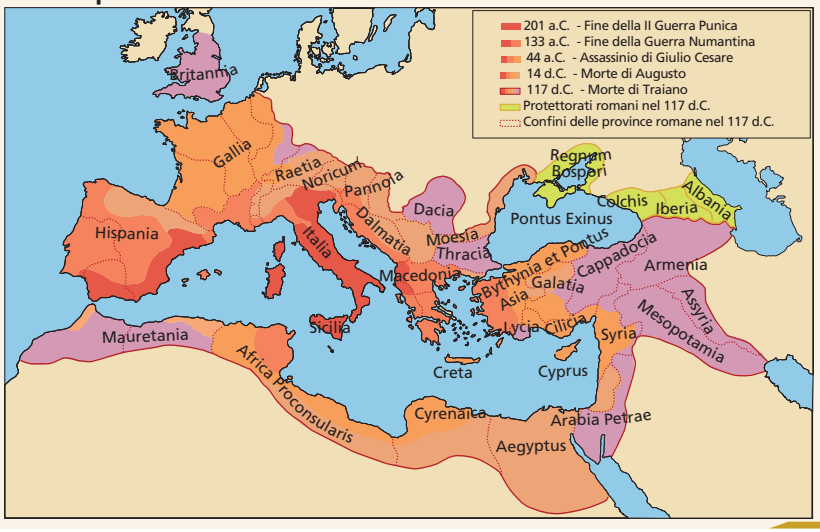
«Dalle ceneri fumanti lasciate dal secondo conflitto mondiale in Europa, negli anni immediatamente seguenti fiorì un tessuto produttivo straordinariamente sviluppato, capace di fronteggiare e vincere molte delle diverse sfide dei decenni successivi. Una delle forze propulsive della sua anima, il sistema imprenditoriale del continente, vede al suo centro il forte radicamento delle imprese familiari, molto grandi e molto piccole, che in tanti casi ne hanno mantenuto la proprietà e la gestione all'interno delle stesse famiglie per più generazioni», esordisce così Alfonso Rivolta, Group Head Wealth Solutions di Pkb Private Bank.

Negli Stati Uniti a trainare la crescita è la New Economy, non solo i giganti del digitale, ma sicuramente non più il manifatturiero, con buona pace di Trump&soci; nel Vecchio Continente la realtà è invece molto diversa. «Ad avere plasmato

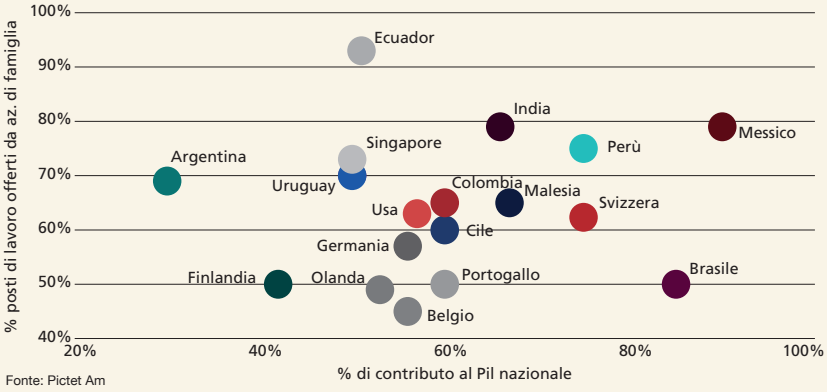
«Dovrebbe passare l'idea che il passaggio generazionale non sia un problema della sola famiglia, ma una questione economica rilevante a livello europeo, cui tutti dovrebbero contribuire in egual misura. Dunque famiglia sì, ma anche Stato e collettività»

**Alberto Marenghi,**
Presidente di Les Hénokiens

**La conquista del Mediterraneo**




**La rilevanza delle aziende di famiglia**




Fonte: Pictet Am

**Dalla notte dei tempi le aziende sono sempre nate in famiglia, ed hanno sempre avuto un peso decisivo negli equilibri economici di ogni Paese. L'idea di 'impresa', dunque di persona giuridica, è però tipicamente romana, salvo poi essere stata persa nel corso dei secoli.**

«L'attributo 'familiare' è spesso sinonimo di affidabilità, continuità, e attenzione al cliente. La famiglia garantisce infatti una visione di lungo periodo, una forte identità e la capacità di adattamento al mercato, elementi che rendono l'azienda stabile e resiliente»

**Elena Guglielmin**,
Cio di Ubs Wealth Management

### La rilevanza delle imprese di famiglia

Incidenza dei family business sul manifatturiero europeo (% tot.)

| Paese | Tot. imprese | Piccole | Medie | Grandi |
|---|---|---|---|---|
| Imprese familiari sul tot. manifatturiero (in %) | | | | |
| Italia | 75,6 | 76,9 | 69,3 | 46,8 |
| Germania | 83,7 | 86,6 | 77,8 | 67,9 |
| Francia | 57,5 | 59,8 | 52,3 | 42,5 |
| Regno Unito | 64,0 | 68,5 | 54,2 | 40,6 |
| Spagna | 76,4 | 78,5 | 68,3 | 45,7 |
| Imprese familiari con Ceo della famiglia | | | | |
| Iitalia | 94,7 | 96,1 | 91,3 | 80,9 |
| Germania | 89,3 | 92,0 | 83,3 | 79,4 |
| Francia | 86,2 | 90,0 | 76,9 | 50,0 |
| Regno Unito | 85,9 | 91,3 | 77,8 | 77,8 |
| Spagna | 86,8 | 86,1 | 83,8 | 65,2 |

Fonte: Bruegel 2019

### Le più grandi aziende di famiglia al mondo

La Top8 mondiale e le 4 svizzere (dati a confronto)

| Azienda | Giurisdi-zione | Ricavi (mld us) | Fondaz. | Settore | Status | Collab. | Famiglia | Control. famigl. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Walmart | Usa | 648,13 | 1962 | Retail | Pubblica | 2,149.000 | Walton | ≥32 |
| 2. Volkswagen Gr. | De | 356,71 | 1937 | Mobilità | Pubblica | 684.000 | Porsche/Piëch | ≥50 |
| 3. Schwarz Group | De | 179,09 | 1930 | Retail | Privata | 575.000 | Schwarz | ≥75 |
| 4. Cargill | Usa | 177,00 | 1865 | Consumi | Privata | 160.000 | Cargill | ≥75 |
| 5. Ford Motor Co. | Usa | 176,19 | 1903 | Mobilità | Pubblica | 177.000 | Ford | ≥32 |
| 6. Bmw | De | 168,12 | 1916 | Mobilità | Pubblica | 155.000 | Quandt | ≥32 |
| 7. Tata Sons | In | 165,00 | 1917 | Manuf. | Privata | 1,028.000 | Tata | ≥75 |
| 8. Koch Industries | Usa | 125,00 | 1940 | Energia | Privata | 120.000 | Koch | ≥75 |
| 14. Msc Group | Ch | 92,60 | 1970 | Mobilità | Privata | 213.000 | Apante | ≥75 |
| 20. Roche Holding | Ch | 67,23 | 1896 | Salute | Pubblica | 104.000 | Hoffman/Oeri | ≥50 |
| 62. Kühne + Nagel | Ch | 26,53 | 1890 | Mobilità | Pubblica | 75.000 | Kuehne | ≥50 |
| 81. Richemont | Ch | 22,36 | 1948 | Retail | Pubblica | 37.000 | Rupert | ≥50 |

Fonte: University of San Gallo, E&Y 2025

**Sono aziende di famiglia, di nome e anche di fatto, centinaia dei Gruppi o delle imprese più importanti al mondo. Si tratta solitamente di aziende con una certa storicità alle spalle, e appartenenti ai settori più tradizionali, di cui in particolare l'Europa è ricca. Il manifatturiero europeo, la spina dorsale dell'economia continentale, è uno di quelli più ricchi di questa storia.**

l'Europa moderna è stato il boom economico del Dopoguerra, che creando un tessuto industriale vitale ha gettato le fondamenta di un benessere duraturo. Se le Pmi sono la quintessenza di tale tessuto, nella maggior parte dei casi sono anche familiari, e in quanto tali si trovano davanti a una sfida esistenziale: il passaggio generazionale. Una Pmi su tre scompare per mancanza di un acquirente, con equilibri settoriali tra loro molto diversi. Particolarmente esposto è il manifatturiero tradizionale, ad alta specializzazione, e il tessile, specie nei Paesi con minore ricambio generazionale e sistemi di Governance meno strutturati», rileva Alberto Marenghi, Ceo di Cartiera Mantovana (azienda di famiglia da oltre quattro secoli e di XVII generazione) e Presidente di Les Hénokiens, associazione che raggruppa 57 imprese mondiali da almeno 200 anni di proprietà della stessa famiglia.

Non si tratta però di eventi particolarmente isolati o inusuali. A prescindere dai Paesi, dai settori e dalle fasi storiche. «Si stima che in Italia ogni anno si verifichino circa 30mila passaggi generazionali, e in Germania oltre 40mila, a titolo di esempio. È un fenomeno che non dipende dalla demografia delle persone, ma da quella delle imprese, e nel corso del tempo è un'operazione destinata a complicarsi. Il passaggio tra prima e seconda generazione è solitamente il più agevole, quello tra le successive si complica esponenzialmente, il che spesso coincide con l'aumento del numero di familiari coinvolti. L'attuale è dunque una sfida di eccezionale portata sia per la quantità dei passaggi che dovranno avvenire, ma anche per la qualità degli stessi, e la loro incidenza sull'asset di maggior pregio europeo, l'industria, dove si concentrano l'ampia maggioranza di imprese di medie dimensioni, che a tutt'oggi ne costituiscono la spina dorsale», chiarisce Carmine Garzia, Professore ordinario in Strategia e Imprenditorialità, in Supsi (Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana).

Molto spesso la demografia non è tutto, e soprattutto in ambito familiare i fattori che scendono in campo in queste sfide possono essere tanti, e dai risultati inaspettati. «Passare il testimone all'interno di una famiglia è un processo in primo luogo emotivo, poi strategico, e quasi certamente anche conflittuale. Su tutte a imporsi è una domanda: conta (e dovrebbe contare) di più il sangue o la competenza? Ogni famiglia è un caso a parte, ma la sua sola presenza rende un'operazione che altrimenti sarebbe un arido atto legale esponenzialmente più complessa, incredibilmente più affascinante. I legami emotivi influenzano quelle che dovrebbero essere decisioni razionali, sorgono conflitti non solo di ruolo quando i figli (o solo alcuni) diventano capi o proprietari, la pressione delle aspettative familiari può diventare paralizzante, e la mancanza di esperienza

pratica nel mondo degli affari porta a decisioni spesso inutilmente rischiose. Tutto può ed è cambiato», sintetizza Hans Jürg Domenig, Presidente di Chdu (Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge), associazione ombrello svizzera per la successione aziendale; Ceo e fondatore di Firmen Nachfolge & Verkauf.

**Passano le generazioni.** Nonostante si possa pensare si tratti di problemi circoscritti ad alcuni settori, e dunque affari per l'appunto di famiglia, i dati e l'evidenza dimostrano ben altro, in Paesi vicini e lontani. «Oltre il 70% delle aziende italiane è a conduzione familiare, e contribuiscono quindi in maniera decisiva al Pil della vicina Repubblica, offrendo occupazione e stabilità sociale. La loro longevità non è però ovvia, anzi, il passaggio generazionale è la regina di tutte le sfide. Stando alle statistiche, non solo italiane, unicamente il 30% delle aziende sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione, e meno del 15% arriva alla terza. Le ragioni di tale fragilità sono molteplici, e coinvolgono una sfera emotiva, ma anche tecnica», sintetizza Elena Guglielmin, Cio di Ubs Wealth Management.

L'Italia non è un'eccezione, e se anche si guarda entro i confini la situazione non è molto diversa. «In Svizzera le Pmi rappresentano il 99% del tessuto economico, e l'uscita dal mondo del lavoro della generazione dei baby boomer rappresenta una sfida nella sfida, costituendo una quota molto significativa degli attuali imprenditori, ma anche dei manager, specie nei settori più tradizionali. Il tema non è quindi 'semplicemente' di garantire continuità alle imprese a livello di proprietà, ma anche di know-how, ad esempio nella manifattura e nell'artigianato, dove la ripresa dell'attività da parte delle generazioni successive non è così frequente», evidenzia Fabio Regazzi, Presidente del CdA di Regazzi Holding, Consigliere agli Stati e Presidente dell'Unione Svizzera delle Arti e dei Mestieri (Usam).

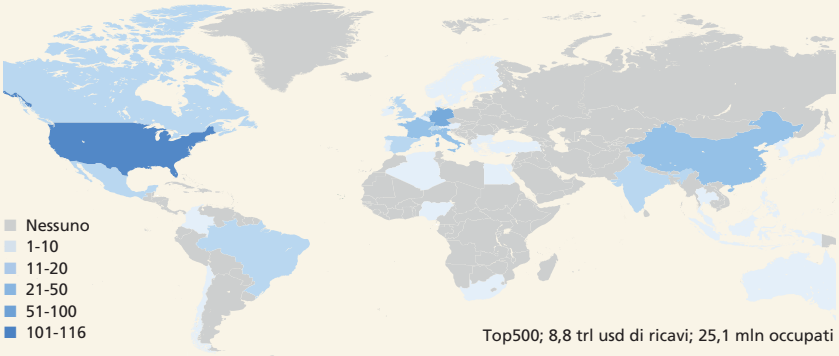
Sempre limitandosi ai dati, e rimanendo in Svizzera, la portata del fenomeno potrebbe rivelarsi decisiva. «Il pensionamento di massa dei baby boomer sta creando un pericoloso 'vuoto di successione', ed è allarmante che già ora circa un terzo delle aziende svizzere stia riscontrando gravi difficoltà nel trovare un successore valido. Laddove la situazione persistesse andrebbero persi modelli di business, competenze e conoscenze di valore inestimabile, e in diversi casi aziende in salute, in settori di punta della nostra economia, com'è il caso dell'industria di precisione, della produzione specializzata e dell'ospitalità», enfatizza Domenig.

Dunque Svizzera, Italia, che non sono l'eccezione, l'elenco dei Paesi è infatti particolarmente lungo. «È un fenomeno che interessa l'intero Occidente, e che affonda le sue radici in una natalità particolarmente elevata che aveva interessato

«Ridurre il passaggio generazionale a una mera 'pratica notarile' significa ignorarne la complessità. È un processo complesso che implica spesso una profonda trasformazione delle strutture organizzative, dei meccanismi d'incentivazione e della gestione del rischio aziendale»

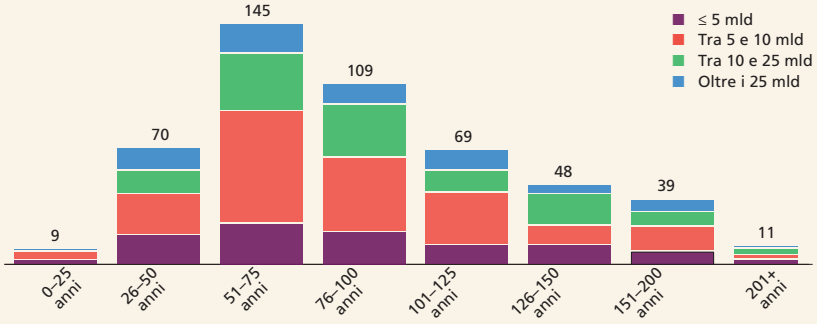
**Alfonso Rivolta,**
Group Head Wealth Solutions
di Pkb Private Bank

**La Top500 delle aziende di famiglia**
Distribuzione geografica per head quarter (n. di imprese per Paese)




Fonte: University of San Gallo e E&Y 2025

**La Top500 mondiale delle aziende di famiglia**
Divise dall'anno di fondazione e per la dimensione dell'azienda (ricavi mld usd)




Fonte: classifica di E&Y 2024

**Le imprese di famiglia non sono solo piccole imprese con qualche decina di collaboratori, ma anche grandi Gruppi, ricchi di storia e con miliardi di ricavi a bilancio, tra le più importanti aziende a livello mondiale. Se l'Europa è molto generosa in questo senso, anche gli Stati Uniti fanno la parte del leone all'interno di questo particolarissimo ranking, che vede anche membri di una certa età.**

«Buona parte della cultura imprenditoriale sta andando persa in Occidente. Trincerandosi dietro al concetto di 'worklife balance' in molti scelgono posti di lavoro sicuri e privi di sorprese. Il contrario di quanto fa un imprenditore, portato a rischiare, gestire le incertezze, assumendosi responsabilità»

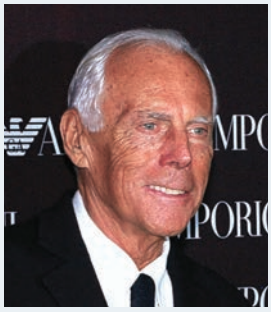
**Flavio Audemars**,
Ceo di Audemars Holding e già Presidente di Aif Ticino

gli anni Sessanta e Settanta, e che dunque si riflette anche in un'alta concentrazione a livello di imprese e personale, e in settori della Old economy che hanno spesso perso in attrattività rispetto alle generazioni più giovani. Ogni successione è un rischio, qualcosa può andare male, e a risentirne in aggregato sarebbero le principali società avanzate, non solo le aziende. Ovviamente ad avere il suo peso è anche la fase storica che stiamo vivendo, particolarmente turbolenta», commenta Flavio Audemars, Ceo di Audemars Holding e già Presidente di Aif (Associazione imprese di famiglia) Ticino.

I nodi da sciogliere quando si arriva al punto sono del resto molti, e in primis è proprio il tempo a remare contro. «Ridurre il passaggio generazionale a una mera 'pratica notarile' significa ignorarne la complessità e sminuirne i rischi. È un processo complesso che implica una profonda trasformazione delle strutture organizzative, dei meccanismi d'incentivazione e della gestione del rischio aziendale, ma a patto di arrivare preparati può anche essere una grande opportunità di rilancio dell'intera organizzazione. È dunque fondamentale pianificare in modo strutturato la successione, l'improvvisazione rischia di compromettere continuità operativa e valore. Mettere invece in campo gli strumenti più efficaci consente di salvaguardare non solo il patrimonio economico della famiglia e dell'azienda, ma anche la sua reputazione. Prim'ancora che il chi succeda, ci si dovrebbe sempre chiedere come lo faccia», riflette Rivolta.

**Pesi e contrappesi.** Se dunque l'età di famiglie e imprese nelle economie avanzate non è un dettaglio, i problemi travalicano molto spesso la semplice componente demografica, non così difficilmente aggirabile. «Un'azienda familiare su due è guidata da un imprenditore di età superiore ai 60 anni, e in oltre la metà di questi casi il fondatore ha già superato i 70. Per garantire la sopravvivenza dell'impresa gioca dunque un certo ruolo la consapevolezza che il passaggio debba essere organizzato, ma in presenza di meccanismi di Governance efficienti ed efficaci, per non vanificarlo. Gli incontri regolari dell'intera famiglia sono la prassi più diffusa al mondo per promuovere la coesione tra familiari, seguiti da assemblee e 'ritiri' di famiglia. Strumenti più formali come Consigli o costituzioni di famiglia sono invece più rari», rileva Severino Pugliesi, Ceo di Lagom Family Advisors, parte del Gruppo Ceresio Investors.

## Successi di successioni



Accanto a casi celebri di successioni disastrose, con gli Agnelli a fare scuola, al tempo stesso ci sono esempi virtuosi che hanno invece dato molto meno nell'occhio, proprio per la loro efficacia. È stato il caso Berlusconi, ed è oggi di Giorgio Armani (**a sinistra**). «Lo stilista non si è limitato a distribuire quote tra gli eredi, ma ha ideato un'articolata architettura giuridica e societaria, mirata a produrre effetti prevedibili e stabili. Una parte significativa della proprietà è stata ceduta a una fondazione, incaricata di definire la strategia di medio e lungo periodo della società, preservandone i valori e l'identità. La dismissione delle quote è stata pianificata in più tranche, con tempistiche precise e trasparenti per tutti gli stakeholder (azionisti, manager e investitori), mentre la revisione delle categorie azionarie ha permesso di separare nettamente controllo societario, benefici economici e incentivi di breve termine. Tale assetto non fa che allineare gli interessi di tutti gli attori coinvolti, e aumentare l'attrattiva dell'azienda nei confronti di potenziali investitori esterni, che Armani stesso ha già

suggerito. Insomma, un vero e proprio modello di architettura della successione», chiarisce Alfonso Rivolta.

Se nel caso del celebre stilista si tratta di un inizio di successione di prima generazione, con dunque ottime premesse per rivelarsi di successo, non mancano casi di comprovato successo a bocce già ferme, e a testimone ormai già passato. «L'azienda dolciaria Ferrero è un caso di trasmissione magistrale di un'impresa in cui è davvero coinvolta un'intera famiglia, che si concentra sul business, puntando stabilmente nel tempo su innovazione e qualità del prodotto, e mantiene un profilo molto basso verso l'esterno. Michele Ferrero (**sopra**), che ha trasformato l'azienda in un gigante globale, ha preparato i suoi figli a succedergli, com'è accaduto prima con Pietro, e poi con Giovanni, senza scossoni. Ferrero ha continuato a crescere negli anni, ma ha mantenuto intatti i suoi valori originali, innovando e adattandosi alle esigenze del mercato, il che ne ha ulteriormente rafforzato la reputazione quale azienda solida e affidabile», conclude il Cio di Ubs.

Altro strumento ampiamente diffuso è invece il Patto di famiglia, contratto tra imprenditore ancora in vita e familiari sulle sorti dell'azienda all'atto del trapasso dello stesso. «Il Patto è certamente uno strumento efficace per regolare la successione, ma presenta dei limiti legati alle sue rigidità, e alla possibile conflittualità tra i suoi membri. Può essere fatto rispettare se condiviso, e supportato da una Governance chiara e trasparente, ma fallisce quando le dinamiche familiari si rivelano troppo complesse», nota Paul de Blasi, Partner ed Head of Deloitte Legal & Private West Switzerland.

Ma in cosa consiste all'atto pratico? «È certamente uno strumento consolidato e con anni di storia. Dovrebbe disciplinare innanzitutto la conduzione dell'azienda, e le condizioni di accesso delle nuove generazioni. L'imprenditore stabilisce dunque una serie di regole a tutela dell'impresa, e della sua continuità, garantendo che vi possano accedere solo quei membri della famiglia che abbiano determinate competenze. D'altra parte deve però anche prevedere una remunerazione, adeguata alle quote di capitale posseduto, per tutti gli 'esclusi'. Si tratta quindi di garantire i migliori talenti all'azienda, e di non scontentare il resto del parentado che potrebbe decidere di far valere i suoi diritti, vanificando il Patto», chiarisce Carmine Garzia, Professore ordinario della Supsi.

Del resto ogni famiglia è un caso a parte, anche a dipendenza della composizione dei suoi membri, e pur ignorando la significativa frammentarietà del quadro giuridico dei diversi Paesi. «È in capo all'imprenditore l'ingrato compito di conoscere e giudicare i suoi potenziali eredi, valutandone competenze, motivazione e attitudine rispetto ai propri desiderata, resistendo alla tentazione di affidare ruoli chiave per meri vincoli di sangue. Il vulnus principale è spesso la fatica che il suo fondatore trova nel 'lasciare andare' l'azienda, rimandando decisioni cruciali, e muovendosi troppo tardi per definire una successione efficace. In linea di principio prevenire l'insorgere di conflitti all'interno della famiglia,e regole chiare laddove si presentassero, è la miglior garanzia per non compromettere la stabilità dell'azienda, spesso frutto di un'intera vita di lavoro», chiosa Guglielmin.

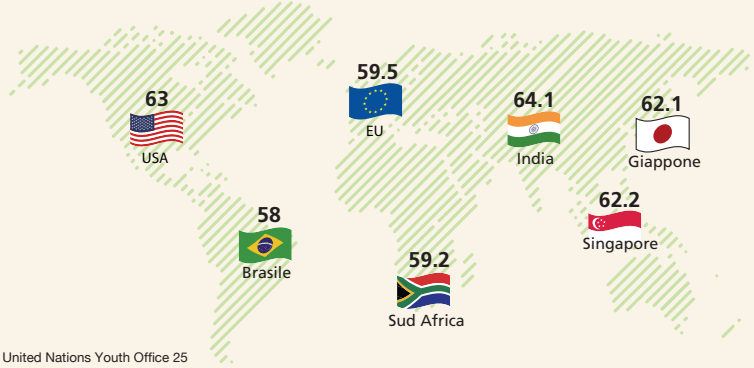
Strategia e tattica sono però molto diverse da gestire. «In termini strategici la Governance è spesso più facile da trasferire che non la gestione operativa del business. Strutture e processi possono essere definiti in anticipo, al pari di consulenti o esterni. Il presupposto è però che l'azienda si sia già evoluta, abbia abbandonato uno stile di leadership strettamente patriarcale, e che sia dunque già stata istituita una struttura gestionale completa. Questa non è però la normalità», sottolinea il presidente di Chdu.

Eppure gli strumenti per arrivare pre-

«Un'azienda di famiglia può essere appetibile per gli investitori a patto di avere una strategia solida, una Governance chiara, e una continuità assicurata. Nella successione gli investitori possono apportare capitali e competenze, generando valore aggiunto per tutte le parti coinvolte»

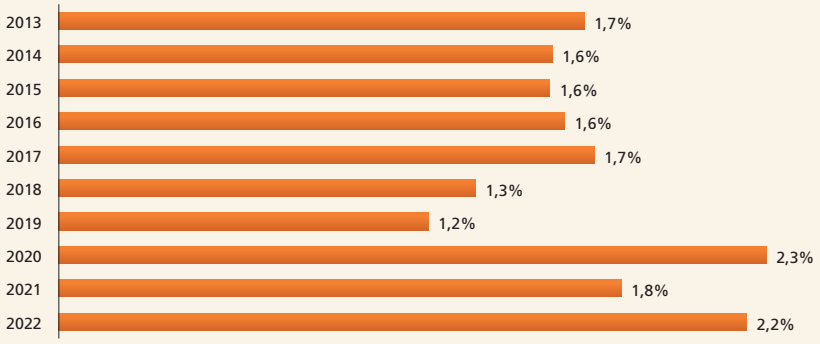
**Fabio Regazzi,**
Consigliere agli Stati

**Problemi in vista?**
Età media dei membri dei board delle aziende più grandi per Paese




Fonte: United Nations Youth Office 25

**Il passaggio in Italia**
Aziende in cui è avvenuto nell'anno (% tot)

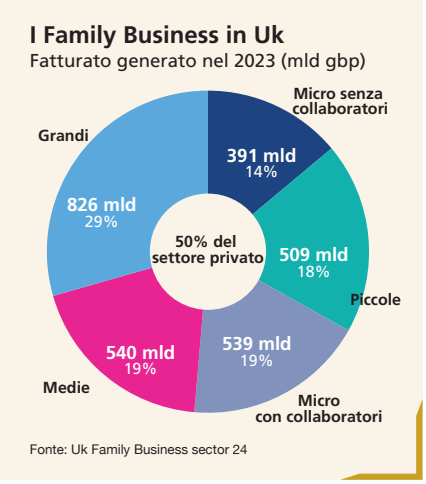


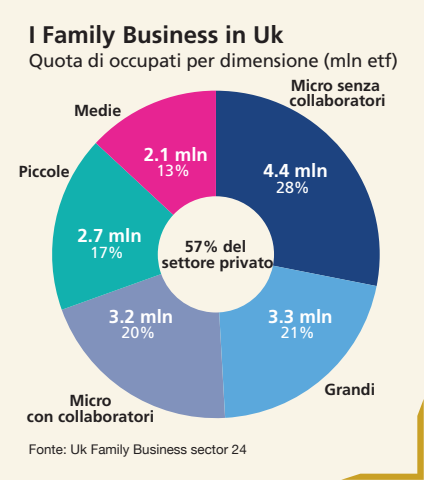

Fonte: Università Bocconi 2024

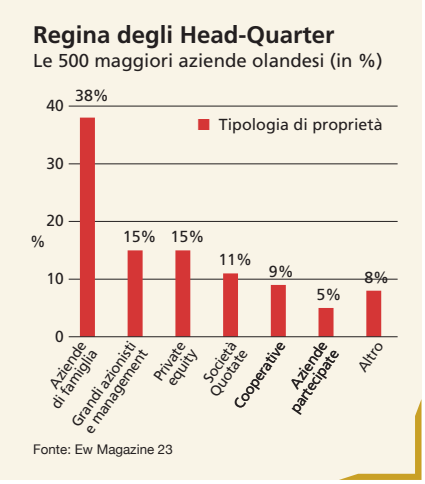
**Ai molti pregi che le aziende di famiglia possono vantare, la demografia dei Paesi occidentali certo non aiuta. I Board di tutte le grandi aziende sono sempre più canuti, e anche a livello di aziende di famiglia la situazione non è migliore. L'Italia si colloca in una posizione di età avanzata, con un numero relativamente basso di passaggi registrati ogni anno.**

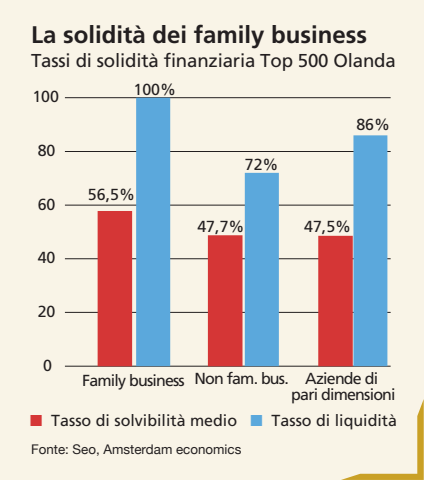
«A livello fiscale lo Stato dovrebbe favorire tutte quelle operazioni che vedano il concentrarsi della proprietà o delle quote di controllo, una problematica rilevante nel caso di aziende che presentino rami di più famiglie coinvolte, come spesso avviene nelle aziende di seconda e terza generazione»

**Carmine Garzia**,
Professore ordinario della Supsi




**L'Olanda è spesso nota per essere il Paese scelto dai grandi Gruppi mondiali quale sede, per ragioni squisitamente fiscali, del proprio quartier generale. Diversamente da quanto si creda, all'interno degli indici di borsa, l'incidenza delle aziende di famiglia è comunque sostanziale. Non da meno il Regno Unito, dove le aziende di famiglia sono un importante protagonista.**

parati 'davanti a Minosse' non mancherebbero, al pari delle persone di supporto. «Oltre al Patto di famiglia, si trovano le fondazioni, o anche la definizione di più categorie di azioni con diritti differenziati. La chiave sta però nel riuscire a progettare un'architettura che produca effetti concreti e coerenti rispetto agli obiettivi fissati. Il Patto dovrebbe determinare con chiarezza le condizioni di attivazione; una fondazione che detiene la nuda proprietà dell'azienda potrebbe invece garantire stabilità strategica nel lungo periodo. Ci si dovrebbe però anche porre il problema di assicurare sufficiente liquidità, oltre a incentivare congruamente gli eredi. Pur non potendo evitare l'insorgere di conflitti, una Governance ben costruita li circoscrive e ne disciplina le conseguenze, rendendo il sistema più prevedibile e dunque gestibile», prosegue l'esperto di Pkb.

**Il ruolo dello Stato.** Se sta dunque alle imprese scegliere e rendere organici gli strumenti più efficaci perché possano sopravvivere al passaggio, dall'altro servono anche strumenti aggiornati e adeguati. «Se guardiamo all'Europa sono stati fatti negli ultimi anni dei passi in avanti, sia a livello di incentivi fiscali, sia rispetto ai regolamenti di Governance, ma in molti casi mancano ancora strumenti più coerenti e tempestivi. Sarebbe auspicabile una politica più coordinata, con programmi di formazione all'imprenditorialità dedicati, e incentivi mirati a facilitare il passaggio generazionale. Tutte cose che mancano ancora», nota Marenghi.

Sono dunque stati fatti dei progressi, ma come sempre la strada è ancora lunga. «Le aziende ci stanno mettendo del loro, certo più di prima, e anche da parte dello Stato e della popolazione sta maturando una maggiore sensibilità. Sono stati introdotti alcuni miglioramenti fiscali, la riforma tributaria del Cantone Ticino ne è un piccolo esempio, ma restano ancora molti nodi da sciogliere, a partire dagli ostacoli burocratici. Oltre a rafforzare gli incentivi, non solo fiscali, andrebbero semplificate le procedure per agevolare le successioni, e questo non avrebbe alcun costo. Bisogna sempre ricordare che ogni impresa che chiude per un mancato passaggio è una perdita per l'economia, e per la collettività tutta», enfatizza Regazzi.

La frammentazione del panorama europeo anche in questo caso costituisce più un limite, che una ricchezza. «È in corso un aggiornamento delle normative fiscali e di Governance in molti Paesi per facilitare il passaggio, sia in termini fiscali che di strumenti di mediazione familiare. A mancare spesso, tuttavia, è un approccio sistemico e coordinato che incanali gli sforzi di tutti. Sarebbe ad esempio utile, oltre che necessario, promuovere una cultura della pianificazione successoria sin dalle prime fasi di vita aziendale, con supporto formativo e incentivi pubblici mirati», sintetizza de Blasi.

Il ruolo dello Stato, almeno nei Paesi liberali, dovrebbe essere del resto quello di semplificare, senza sostituirsi. «Trattandosi di una fase cruciale nella vita delle imprese, ed essendo fortemente subordinata alle dinamiche interne a ogni famiglia, lo Stato dovrebbe astenersi dall'aggravare ulteriormente il problema, almeno negli ambiti di sua competenza. Non può certo alterare gli equilibri familiari, ma può facilitare amministrativamente e fiscalmente, non costringendo i potenziali eredi ad esempio a vendere l'azienda. Alcuni passaggi sono più agevoli di altri, ad esempio laddove i figli siano già operativi e interessati a dare continuità al business, o dove invece non esistessero eredi diretti e i familiari avessero visioni opposte sul da farsi», rileva Audemars.

Un albero genealogico particolarmente florido è al tempo stesso un altro problema, rispetto a uno rachitico. «A livello fiscale lo Stato dovrebbe favorire tutte quelle operazioni che vedano il concentrarsi della proprietà o delle quote di controllo, una problematica rilevante nel caso di aziende che presentino rami di più famiglie coinvolte, o azionariati particolarmente frammentati, come spesso avviene nelle aziende di seconda e terza generazione. Sono anche quelle imprese che non essendo nuove all'operazione arrivano meglio preparate, potendo anche contare su dimensioni solitamente più significative, e strutture organizzative più stabili. Andrebbe comunque fatto un lavoro specifico di forte sensibilizzazione alla tematica nei confronti di tutte le imprese, e di tutti i proprietari, e in questo lo Stato potrebbe dare il suo apporto», eccepisce il professore della Supsi.

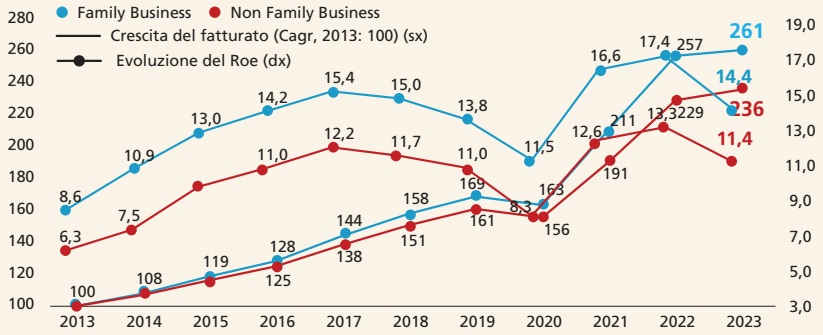
**Ma chi riceve?** Nonostante forti progressi compiuti sulla carta e in linea teorica, lo stato dell'arte delle imprese non è certamente dei migliori – a voler essere ottimisti –, come certifica l'ultima indagine condotta a livello globale dalla stessa Jp Morgan. «Oltre il 70% delle imprese coinvolte, non ha ancora predisposto un piano formale di successione; in oltre l'80% dei casi sono già presenti disaccordi interni, e in assenza di meccanismi per risolverli; nel 50% non è ancora maturato il consenso sulla direzione che l'impresa dovrebbe prendere; sono spesso presenti problemi forti di comunicazione e fiducia reciproca tra i familiari. Al tempo stesso siamo innanzi al più grande trasferimento di ricchezza della storia, con un'ampia fetta costituita da imprese, che avverrà nei prossimi 25 anni», rileva Pugliesi.

Una situazione dunque preoccupante, ma probabilmente del tutto normale, o quanto meno in linea con il passato. «Non è infrequente che le aziende a conduzione familiare veleggino bene sin tanto che il fondatore è al timone, e che incappino in difficoltà al cambio della leadership. In assenza di un piano chiaro e rigoroso anche aziende solidissime potrebbero fi-

«Le più interessate dal passaggio sono le generazioni X e dei Millennials. Anche a patto che in termini formativi siano già in possesso di buone conoscenze teoriche, nella maggior parte dei casi esiste un significativo gap tra teoria ed esperienza pratica, che rappresenta un forte limite»

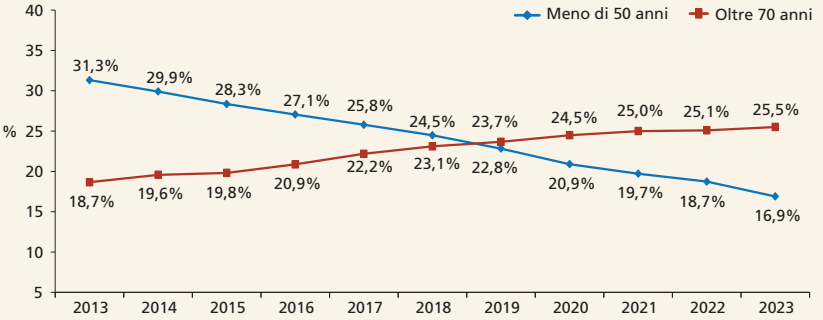
**Paul de Blasi,**
Partner, ed Head of Deloitte Legal & Private West Switzerland

**Le aziende di famiglia in Italia**
Confronto tra evoluzione della redditività e del fatturato (dati 2013-2023)




Fonte: Università Bocconi 2024

**La questione demografica nelle aziende di famiglia italiane**
Anagrafe dell'imprenditore a capo dell'azienda (media italiana, in % tot)




Fonte: Università Bocconi 2024

**Stando in Italia, negli ultimi anni le performance di mercato che hanno registrato le aziende di famiglia sono certamente state notevoli, e ci sono tutte le premesse perché tale trend possa essere conservato anche per l'immediato futuro. A pesare sulle spalle del comparto, e dunque dell'intero tessuto produttivo, la questione generazionale, non ancora minimamente risolta.**

«Un'azienda familiare su due è guidata da un imprenditore di età superiore ai 60 anni, e in oltre la metà di questi casi il fondatore ha già superato i 70. Per garantire la sopravvivenza dell'impresa gioca dunque un certo ruolo la consapevolezza che il passaggio debba essere organizzato»

**Severino Pugliesi**,
Ceo di Lagom Family Advisors

### Le imprese di famiglia in Svizzera

Indicenza dei family business sulla struttura delle imprese svizzere

| | Aziende attive in Svizzera | | Totale dei family business | |
|---|---|---|---|---|
| N. occupati | N. di imprese | in % | N. di imprese | in % |
| < 10 | 271.632 | 87.84 | 243.620 | 78.78 |
| 10 - 49 | 30.894 | 9.99 | 25.032 | 8.10 |
| 50 - 99 | 4.474 | 1.45 | 3.144 | 1.02 |
| 100 - 249 | 1.227 | 0.40 | 920 | 0.30 |
| 250 - 499 | 822 | 0.27 | 626 | 0.20 |
| 500 - 999 | 127 | 0.04 | 78 | 0.03 |
| >= 1000 | 52 | 0.02 | 30 | 0.01 |
| **Total** | 309228 | 100% | 273451 | **88.43%** |

Fonte: Swiss National Bureau of Statistics, Bern (dati 2019)

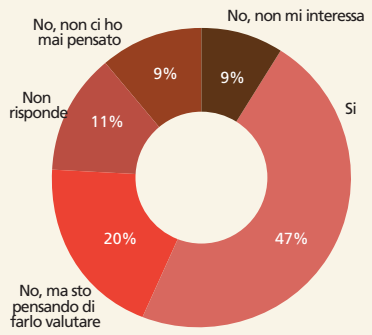
### Il passaggio in Romandia

Ultimo anno in cui è avvenuto (% tot)

Fonte: Bilanz 2024 (dati cantoni Svizzera francese)

### Il valore delle imprese romande

Ha un'idea del valore della sua impresa?




Fonte: Bilanz 2024 (dati cantoni Svizzera francese)

**Anche la Svizzera costituisce un buon caso di studio relativamente ai family business, con primarie aziende a tutti gli effetti di famiglia, dalle più grandi a quelle più rinomate. Per quanto solitamente la famiglia si contraddistingua per politiche lungimiranti e di lungo periodo, spesso a rimanere sotto al tappeto è il passaggio all'erede, oltre che il valore dell'azienda.**

nire con il vacillare. Non si tratta infatti di trasmettere 'solo' la proprietà, ma anche competenze, valori e relazioni. Trasmettere il know-how agli eredi è possibile, ma richiede tempo e affiancamento, ossia la coabitazione con il fondatore o la presenza di consulenti esterni. Si potrebbe anche arrivare a maturare che sia meglio affidare l'operatività al management, e mantenere in famiglia la proprietà, per quanto il passaggio se ben sfruttato può essere l'occasione perfetta per un vero rinnovamento», precisa il Cio di Ubs.

Ma chi andrebbe designato? «A prescindere, la designazione dovrebbe esser fatta e comunicata il prima possibile e con anticipo, sulla base di competenze ritenute sufficienti, affinità culturale con l'azienda e capacità di leadership. È possibile avere più successori, a patto che le aree di competenza siano chiaramente divise, il che è più frequente nel caso di strutture complesse o molto diversificate. Il management solitamente supporta la transizione, assicurando la continuità operativa per l'intera durata del processo», enfatizza il presidente di Les Hénokiens.

In una valle di lacrime, è però stato compiuto un importante passo avanti, figlio dei tempi. «Per motivi storici e sociali legati alla divisione dei ruoli tradizionali non ci si è arrivati prima, ma oggi è ormai riconosciuto che la successione al femminile sia un'opzione percorribile, e che soprattutto porti anche alcuni vantaggi, in termini di diversità di pensiero e leadership inclusiva, pur incontrando ancora frequenti resistenze culturali e stereotipi di genere. Un'accelerazione in passato avrebbe potuto garantire maggiore equità e innovazione anche alle imprese familiari», riflette il Partner di Deloitte.

Le ragioni alla base del fenomeno sono però di natura anche più pratica. «Al pari di un ricorso più frequente al management esterno, la presenza crescente di figure femminili sono risposte concrete, oltre che razionali, alla necessità di rinnovare le competenze e garantire il ricambio generazionale. Investire sulla formazione dell'erede, e affiancargli competenze professionali esterne, sono tutti elementi che vanno ad aumentare sensibilmente la probabilità di successo del passaggio, e dunque la sopravvivenza dell'impresa, da qui la raccomandazione a non sottovalutare la sfida o lesinare in sforzi», evidenzia Rivolta.

Eppure, malgrado le migliori premesse, e il giudizio il più oggettivo possibile, benché da parte di un genitore, quando un successore è davvero degno, e pronto? «Un equivoco diffuso è credere che osservare equivalga a sapere, ossia che avendo osservato come si è mosso l'imprenditore, l'erede abbia appreso per osmosi come e cosa fare. Ho avuto modo di conoscere invece l'imprenditore di una grande azienda di famiglia che muovendosi per tempo acquistò per la figlia una piccola Pmi, con

cui potesse 'impratichirsi', preservando l'azienda dalla sua inesperienza. Questo le ha consentito di imparare ad agire in modo indipendente, di acquisire esperienza nel settore e sviluppare una reale leadership, presentandosi al grande traguardo preparata. Perché una successione abbia successo l'erede non deve accettare solo l'eredità, ma anche assumersene tutte le responsabilità», sintetizza Domenig.

**Le NextGen.** Se dunque la generazione dei baby boomer volge ormai al ritiro, complice anche l'anagrafe, a quali altre dovrebbe essere passato l'oneroso testimone? E con quali legittime aspettative? «La preparazione della generazione subentrante dipende molto dalle dinamiche familiari; è però certo che non è più sufficiente 'essere figli'. Occorrono competenze tecniche e sociali, e bisogna anche essere accettati all'interno dell'azienda. Assume una certa importanza, ad esempio, avere già maturato un'esperienza in altre aziende, in qualità di collaboratori e non proprietari. La nostra associazione organizza ormai da tempo tali attività in altre regioni della Svizzera e del mondo», sottolinea il già presidente di Aif.

Le nuove generazioni hanno però anche, molto spesso, un approccio alla 'materia' completamente diverso rispetto a quello dei nonni o genitori. Un'ulteriore sfida? «Sul piano accademico i giovani hanno tutte le possibilità per essere preparati, molto più di quanto non fosse in passato, ma al tempo stesso, soprattutto all'inizio, non considerano neanche più l'azienda di famiglia come l'unica opzione percorribile, o la preferibile. Vogliono fare esperienze diverse, arricchire il proprio bagaglio, e non rimanere tutta la vita nello stesso posto. Da un lato si tratta quindi di valorizzare tali esperienze, e le derivanti idee e competenze, dall'altro di creare percorsi che permettano di acquisire le capacità pratiche necessarie, tramite stage, affiancamenti e formazione», rileva il presidente dell'Usam.

Se da un punto di vista teorico la formazione è quindi possibile, se non anche facilmente accessibile, non sempre nella pratica avviene. «I giovani di oggi potrebbero ampiamente beneficiare di un sistema formativo all'avanguardia, che consente scambi tra Paesi, oltre all'accesso alle business school, che ad esempio in Europa sono tra le prime nei ranking mondiali. L'Education tecnica non è quindi un problema relativamente ai temi gestionali, di pianificazione strategica o di conduzione aziendale. Il vero nodo è che pochissimi eredi, o potenziali tali, ricevono un'educazione specifica sulla gestione degli aspetti 'familiari' nell'ambito di un'azienda di famiglia. In molti casi si cerca di recuperare successivamente, attraverso la formazione executive, ma spesso è troppo tardi. Bisognerebbe dunque investire di più nei manager, perché entrino nelle logiche delle imprese di famiglia, e nei familiari,

«La nostra cultura tende a glorificare il fondatore, e quindi inevitabilmente a sottovalutare il successore, pur essendo entrambi imprenditori. Il successore ha già il 'successo' nel nome, e si trova immensi vantaggi a disposizione, derivanti dal rilevare qualcosa che spesso già funziona»

**Hans Jürg Domenig,**
Presidente di Chdu; Ceo e fondatore di Firmen Nachfolge & Verkauf

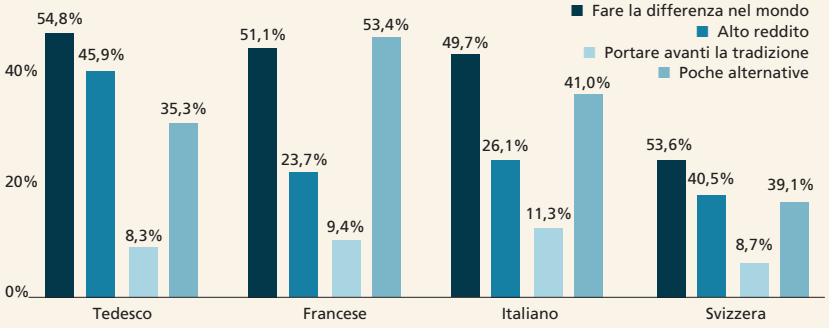
**Sensibilizzare all'imprenditorialità**

Confronto tra le condizioni quadro con cui si misurano gli imprenditori

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor Switzerland 23/24

**Il caso svizzero**

Motivazioni principali degli svizzeri nel mettersi in proprio (% tot)

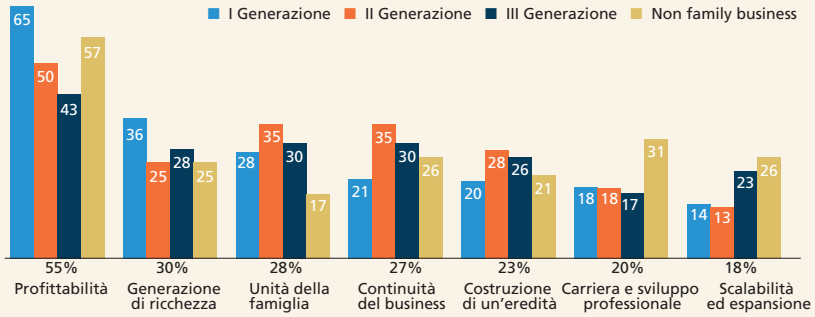



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor Switzerland 23/24

**La cultura imprenditoriale in Svizzera non è troppo forte, e si trova ogni giorno confrontata con percorsi professionali molto interessanti, all'interno dei grandi Gruppi, che in parte scoraggiano dal prendere iniziative ben più rischiose e avventate, come mettersi in proprio. Le condizioni quadro sarebbero migliori che in molti altri Paesi, ma non riescono a fare la differenza.**

## Cos'è il successo?

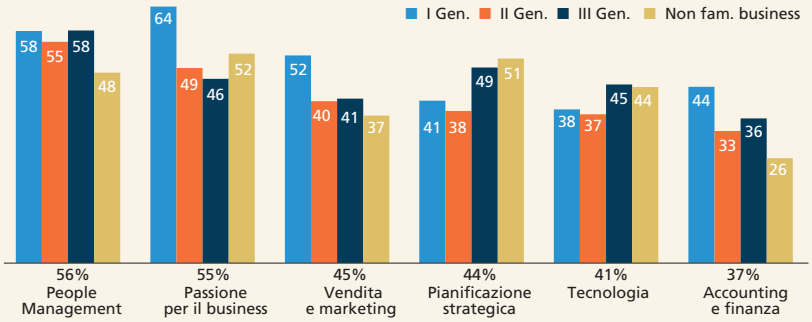
Nella vostra azienda di famiglia cosa considerate 'successo'? (in % per generaz.)




Fonte: Family Business Survery 2024

## A caccia delle competenze giuste

Quali abilità dovrebbe avere il successore per avere successo?




Fonte: Family Business Survery 2024

**La questione generazionale pone molte domande, le cui risposte sono spesso ambigue. Cos'è il successo per gli imprenditori? Quali qualità e competenze dovrebbe avere l'erede?**

perché entrino più nella logica dell'essere manager», chiarisce Garzia.

Ma chi dovrebbe raccogliere il testimone, e dunque dovrebbe essere formato? «La più interessata dal passaggio è la generazione dei Millennials, o la Gen. X. Anche a patto in termini formativi siano già in possesso di buone conoscenze teoriche, moderne e aggiornate, nella maggior parte dei casi esiste un significativo gap tra teoria ed esperienza pratica, che rappresenta un altro forte limite. Il passaggio può dunque essere un salto al buio in assenza di una qualche forma di supporto, da qui i rischi», nota de Blasi.

**La famiglia.** Ma cosa significa poi nel concreto essere un'impresa a conduzione familiare? Qual è la differenza con tutte le (poche) altre? «L'attributo 'familiare' è spesso sinonimo di affidabilità, continuità, e attenzione al cliente. La famiglia garantisce infatti una visione di lungo periodo, una forte identità e la capacità di adattamento al mercato, elementi che rendono l'azienda stabile e resiliente. La gestione prudente, e la tendenza alla preservazione del patrimonio, consentono di resistere meglio alle crisi, e di accrescere nel corso del tempo il capitale relazionale, ovvero i rapporti di fiducia con fornitori, clienti e dipendenti, che spesso sfociano in radicamento territoriale e politiche di sviluppo per le comunità locali. A risentirne potrebbe invece essere la propensione all'innovazione», chiarisce Guglielmin.

Nel corso del tempo i ruoli sono però evoluti, andando in parte a ribaltarsi. «Storicamente la famiglia ha sempre rappresentato il nucleo decisionale e culturale dell'azienda, un ruolo che oggi sta lentamente evolvendo a favore di un orientamento più strategico, con le generazioni più giovani che apportano in azienda competenze digitali e manageriali. La famiglia deve riuscire a continuare a trasmettere i valori fondativi, la cultura e la missione, elementi che devono essere però adattati al presente, coniugando il difficile binomio 'tradizione/innovazione'», rileva Marenghi.

Si tratta spesso però anche di intendersi sulle definizioni che si vuole dare alle parole. Cosa sono i valori? «Sono quegli asset che la contraddistinguono dalle altre, sono i valori che vive e trasmette alle nuove generazioni, ai collaboratori e al territorio. Possono sopravvivere nel tempo, e forse dovrebbero sempre farlo essendo assoluti, come l'affidabilità e la lealtà, vanno però applicati in modo diverso, e adattati. Anche l'innovazione può avere molte interpretazioni, se da un punto di vista tecnico e tecnologico è il mercato a comandare, nel caso della Governance le generazioni possono scontrarsi, per quanto spesso a passaggio avvenuto i padri siano soliti lasciare margine ai figli. In questo caso non comanda il mercato, ed è il frutto dei rapporti tra persone; gestire un'azienda significa in primo luogo gestire una famiglia», riflette Audemars.

Definiti dunque cosa e quali siano i valori, ecco delinearsi alcuni facili rischi, da cui guardarsi. «I valori fondativi sono una risorsa strategica inestimabile per ogni azienda, ma possono esprimere la loro forza solo grazie alla capacità dell'imprenditore di reinterpretarli alla luce delle nuove sfide, approfittando magari proprio del passaggio generazionale. Si tratta quindi nella maggior parte dei casi, con digitalizzazione e sostenibilità quali casi di scuola, di preservare l'identità laddove sia un chiaro tratto distintivo e competitivo, e di adattarli laddove invece rischino di diventare ostacoli all'innovazione e alla crescita», sintetizza l'esperto di Pkb.

Valori e innovazione sono del resto un binomio vincente, solitamente alla base del successo dell'impresa stessa, almeno alle origini. «Il fondatore è molto spesso un innovatore, l'impresa non è inconsueto nasca proprio intorno a un'idea innovativa, ed è questa a portarla al successo. È uno stilema anche della letteratura economica, è la figura al centro degli studi dell'economista Schumpeter, è l'imprenditore innovatore. Non è scontato che anche gli eredi continuino a esserlo, non è ovvio che si riproduca quella che si definisce come sintesi imprenditoriale nell'introduzione di innovazioni sul mercato. È per questo che è importante che sopravviva almeno l'orientamento all'innovazione, anche favorendo e implementando strategie ad hoc», eccepisce il professore.

**It's the culture, stupid!** Pur con tutte le buone intenzioni, e i migliori sforzi in ogni ambito, dalla formazione alla consulenza, la premessa si esaurisce in una sottile questione culturale. Più complessa. «In molti Paesi europei una diffusa cultura imprenditoriale rimane un miraggio, il che rende importante fare più sforzi per instillarla nelle persone attraverso formazione, educazione, incentivi e modelli di mentorship. Quello in capo a mondo accademico e associativismo è un ruolo chiave per creare ecosistemi favorevoli alla successione. Le aziende plurigenerazionali offrono all'economia stabilità, reputazione consolidata e know-how accumulato, che sarebbe un peccato perdere», rileva il presidente di Les Hénokiens.

Qualcosa può essere ovviamente fatto, per quanto oltre un certo limite diventi poi tutta questione di 'caso'. «Le imprese plurigenerazionali oltre alla reputazione, hanno un importante bagaglio di esperienza, e sono spesso ben radicate sul territorio. Se un buon mix tra innovazione e continuità è una maggior garanzia per un passaggio di successo, anche una solida Governance può essere d'aiuto. A essere determinante è però spesso la presenza di una cultura imprenditoriale, che dovrebbe essere stimolata sin dall'età scolare, cosa che solitamente non avviene», precisa il Partner di Deloitte.

E quando si parla di cultura, non la si può apprendere, ma solo assimilare. «Nonostante in Svizzera la cultura all'imprenditorialità esista, si trova confrontata ogni giorno con percorsi professionali più sicuri e garantiti, privi di rischi. Dovrebbe essere valorizzato da scuola, politica e associazioni il valore di chi crea posti di lavoro, assume rischi e innova. Non si tratta di passare competenze tecniche o teoriche, ma di stimolare la giusta attitudine. Sia l'Usam che l'Aif sono parte di questo processo, e svolgono attività con tali fini, organizzando eventi, conferenze e momenti d'incontro tra imprenditori di diverse generazioni e grande pubblico. Se fondare un'azienda presuppone visione, intraprendenza e rischio, trasmetterla significa assumersi responsabilità, e richiede coraggio, oltre che capacità di adattamento», commenta Regazzi.

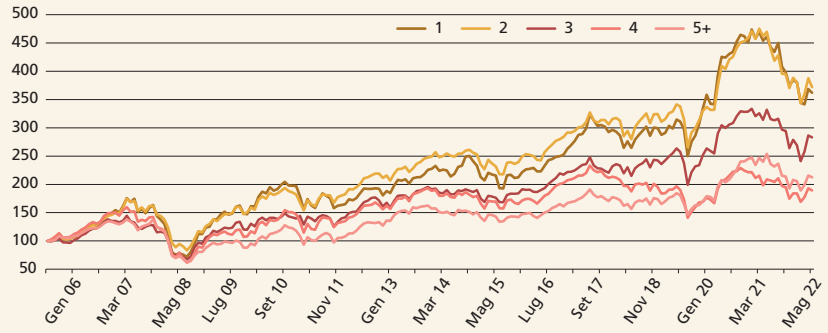
Ampliando lo sguardo a Paesi un po' più lontani, seppur culturalmente molto vicini, quanto cambia il quadro? «Buona parte di questa cultura sta andando persa in tutto l'Occidente. Trincerandosi dietro al concetto di 'worklife balance' in molti scelgono posti di lavoro sicuri e carriere prive di sorprese. Il contrario di quanto dovrebbe invece fare un imprenditore, portato a rischiare, gestire le incertezze, assumendosi responsabilità. Le famiglie di imprenditori possono dare il loro contributo, è più facile trasmettere questi valori al proprio interno, e a terzi, in tal senso hanno una grande responsabilità anche nei confronti della collettività. Chi fonda un'impresa solitamente la plasma a sua immagine, chi la 'riprende' si trova in una situazione più complessa, è magari già di medie dimensioni, e si scontra con una cultura forte, dove molte cose 'sono sempre state fatte così'. La coabitazione tra fondatori e successori potrebbe quindi aiutare molto», nota il già presidente di Aif.

E qui in parte si entra in quello che è a tutti gli effetti un vero e proprio mito fondativo. «La nostra cultura tende a glorificare il fondatore, e quindi a sottovalutare il successore, pur essendo entrambi imprenditori. Il successore ha già il 'successo' nel nome, e si trova immensi vantaggi a disposizione, derivanti dal rilevare qualcosa che già funziona. Ha dunque molti modi di creare valore, non dovendo inventare nulla, o lottare per la sopravvivenza. Può quindi concentrarsi sul miglioramento progressivo di parti del business meno prestanti, o sull'apportare nuove idee su cui costruire nuovi successi. Sebbene esistano molte imprese valide e redditizie, e numerosi successori competenti, il tema è riuscire a metterli in relazione, promuovendo anche nuovi modelli, come il nostro *Aktionärsgruppe*», evidenzia il presidente di Chdu.

**Il Policy Mix.** Appurato dunque quali siano le difficoltà, e in quale contesto il passaggio generazionale sia solito avvenire, cosa è opportuno fare per agevolarlo, e cosa può fare l'imprenditore? Ecco alcune ricette. «Oltre a un approccio strutturato e pragmatico, è fondamentale coinvolgere

**La questione dei risultati**

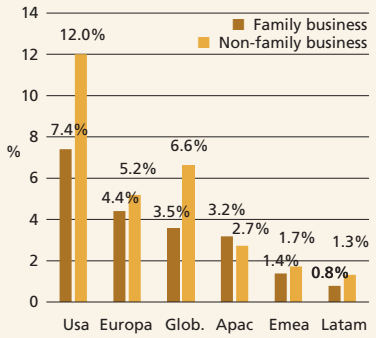
La performance dei family business per generazione (Cagr, 2006: 100)




Fonte: Credit Suisse Research Institute 2023

**L'innovazione**

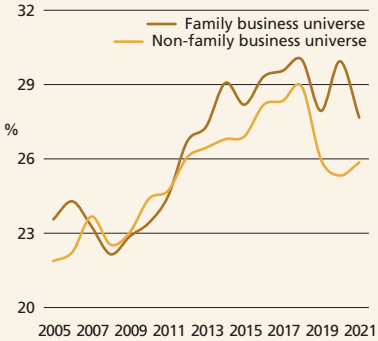
Spesa in R&D in % vendite (ultimi 15y)




Fonte: Credit Suisse Research Institute 2023

**I dividendi**

Dividend payout a confronto (in %)

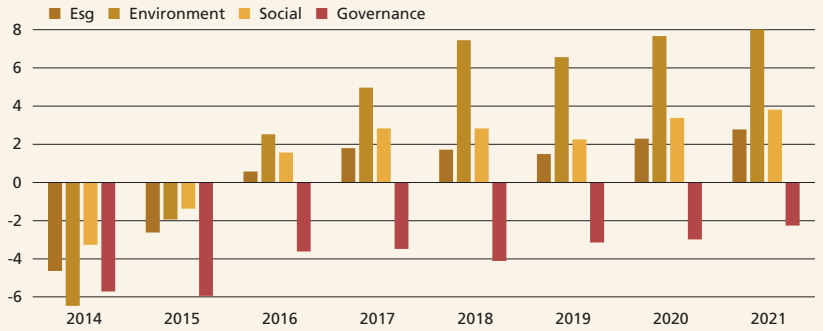



Fonte: Credit Suisse Research Institute 2023

**Le performance registrate dai family business sono spesso superiori alle altre aziende, a spiegarlo è la famiglia. Motore di stabilità, e almeno in passato anche di innovazione.**

**La questione Esg**

Risultati Esg delle aziende di famiglia rispetto al mercato (media)




Fonte: Credit Suisse Research Institute 2023

**Accanto a ottimi risultati per E ed S, le aziende di famiglia presentano ricorrenti problemi di Governance.**

## Go public, ma...

Per quanto vero che l'iconica azienda di famiglia sia di dimensioni modeste esistono significative eccezioni: grandi Gruppi, mondiali e quotati ma di matrice familiare. «Nel caso delle quotate, gli equilibri successori sono più complicati per via della presenza di azionisti esterni e obblighi di trasparenza. Il management dovrebbe essere di supporto e garantire la continuità operativa, ma tende a mantenere un ruolo attivo nella selezione e formazione del successore», rileva de Blasi. Equilibri più complessi, ma anche ruoli ben definibili, un aiuto. «In questi casi la famiglia deve garantire continuità e visione, mentre il management dovrebbe assumere un ruolo decisivo nella gestione quotidiana, garantendo professionalità. La sfida è quindi trovare il giusto bilanciamento tra interesse della famiglia e quello degli azionisti, e non sempre collimano», sintetizza il presidente dell'Usam. Seppur complessa, una quotata ha il non trascurabile pregio di essere più trasparente e intellegibile. «I processi gestionali e le funzioni dell'organo amministrativo sono chiari, le decisioni possono essere prese senza passare dal consiglio di famiglia, e l'intera azienda guadagna in razionalità e formalizzazione, pur sacrificando parte della sua flessibilità. A patto di riuscire però a gestire correttamente la co-conduzione, ossia l'affiancamento tra familiari e manager, i dati dimostrano che i risultati possano essere ancora migliori», conclude Garzia.

tutti gli attori interessati. Un primo passo è stabilire tempistiche chiare, e condizioni precise per l'attivazione della procedura; a seguire andrebbe separata nettamente la proprietà, il controllo dell'attività operativa, e la remunerazione per prevenire conflitti. Oltre a selezionare con oggettività i successori, e i loro ruoli, andrebbero anche previsti percorsi formativi specifici. La progettazione dell'intera operazione dovrebbe prevedere l'ausilio di strumenti organizzativi e giuridici avanzati, coinvolgendo professionisti che siano in grado di tradurre gli intenti strategici in effetti pratici e tangibili», chiarisce Rivolta.

Accanto alle regole, alcune evidenze empiriche del processo. «Conscio delle difficoltà, in molti casi l'imprenditore sceglie una futura coabitazione, puntando sul fatto che gli eredi sapranno trovare un 'modus vivendi' efficace, anche grazie ad alcune regole e principi lasciati per iscritto. In altri casi, a una iniziale coabitazione, seguono deleghe crescenti ai successori nei loro ruoli operativi. Non troppo raramente l'unica opzione è la vendita totale o parziale dell'impresa, ad esempio coinvolgendo un management esterno. I dissidi tra fratelli non sono l'eccezione, soprattutto quando a mancare è una riconosciuta leadership, e spesso si concretizzano in stallo decisionale. È sempre più diffusa la pratica di periodi di lavoro e formazione in aziende terze dell'erede, prima che avvenga la successione. La successione al femminile si sta diffondendo, è meno problematica di un tempo e più meritocratica, ma a dipendenza dei settori può scontrarsi con logiche ancora molto tradizionalistiche», riferisce il Ceo di Lagom.

Nonostante il difficile momento, e le difficoltà del passaggio, tali imprese possono essere un remunerativo investimento, e spesso avviene. «Un'azienda di famiglia può essere appetibile per gli investitori a patto di avere strategia solida, Governance chiara, e buone prospettive di crescita e continuità. Nelle fasi di successione gli investitori possono apportare capitali e competenze, che, se unite a visione di lungo termine e tutela dell'identità aziendale, possono generare valore aggiunto per tutte le parti coinvolte, proprietà e azienda», sintetizza Regazzi.

E tale interesse non è nemmeno troppo raro si manifesti. «Avviene molto più spesso di quanto non si pensi, soprattutto nel co-investimento, una forma di protezione per gli investitori. Il principale nodo da sciogliere risiede spesso nel diverso orizzonte temporale che condividono le parti. Un fondo di Private Equity, l'investitore tipo, si aspetta di riportare a casa il capitale e un congruo profitto difficilmente oltre i 5 anni, logica difficile da comprendere da parte della famiglia, ed è qui che nascono solitamente la maggior parte degli attriti», rileva Garzia.

A patto che ognuno faccia la sua parte, nulla è impossibile. «Se l'imprenditore ha assolto ai suoi compiti, dunque una Governance chiara e una successione ragionata, gli investitori possono apportare capitale e competenze strategiche, mentre il management facilita il passaggio generazionale, e garantisce continuità operativa. Il messaggio che dovrebbe passare è però che il passaggio generazionale non sia un problema della sola famiglia, ma una questione economica rilevante a livello europeo, cui tutti dovrebbero contribuire. Dunque famiglia sì, ma anche Stato e collettività», conclude Alberto Marenghi, Presidente di Les Hénokiens.

Si potrebbe del resto sostenere che le società occidentali siano a loro volta delle grandi aziende di famiglia, parimenti complesse, nel mezzo di un altrettanto delicatissimo passaggio generazionale che cambierà il volto dell'economia, e quindi della popolazione, di interi continenti. Se a mancare è il successore, c'è voglia e consapevolezza di doverlo trovare? ❑