

Norme & Tributi

Diritto dell'economia

I numeri

Sopravvivenza al 30%

Appena il 30% delle aziende a conduzione familiare italiane, di solito Pmi, sopravvive al primo passaggio generazionale (ancora di meno nel secondo e terzo passaggio), con conseguenze dirette anche sul Pil e impatti

sociali nei territori di appartenenza delle imprese. Una percentuale che fa riflettere, alla luce del fatto che il Family Business rappresenta nel nostro Paese il 90% del tessuto produttivo e occupa circa tre quarti della forza lavorativa complessiva

Passaggio generazionale a misura dell'impresa per il family business

Aziende familiari

Le strategie per assicurare la continuità aziendale: uscire da schemi consolidati

Andrea Vicari

Ogni imprenditore si chiede se la propria impresa riuscirà ad andare avanti dopo di lui. Le statistiche forniscono una risposta angosciante: più del 70% delle imprese di famiglia, in Italia, non sopravvive al secondo passaggio generazionale. Questo ha ripercussioni, evidentemente, sulla crescita dell'economia nazionale. Ognuno degli interlocutori dell'imprenditore (notai, commercialisti, consulenti aziendali) è sponsor di una propria soluzione, spesso standardizzata (donazioni di nuda proprietà o patto di famiglia con holding), normalmente proposta sulla base di casi già affrontati, raramente risultato

di una metodologia di lavoro applicata al caso concreto.

La prospettiva di analisi, poi, è primariamente volta ad assicurare che la transizione della gestione amministrativa avvenga in modo fluido, soddisfacendo le aspettative dei familiari circa il loro coinvolgimento nella struttura societaria (metodo del «passaggio»). Si tratta di un approccio «tattico», che non dedica attenzione alla regolamentazione degli assetti proprietari nel lungo periodo, tipicamente con due obiettivi: il rispetto delle regole del diritto delle successioni e l'ottimizzazione fiscale.

Per garantire la continuità delle imprese familiari, per contro, è necessario un approccio «strategico», che ponga al centro dell'analisi non l'amministrazione, bensì l'esercizio dei diritti di proprietà, e la regolamentazione degli stessi nel tempo. Per farlo, occorre comprendere l'essenza stessa della proprietà nelle società di famiglia, quindi «calarla» nelle dinamiche specifiche della società in transizione.

Il fondatore di solito esercita i di-

ritti in funzione della crescita e della continuità dell'impresa nel contesto economico ed ambientale in cui essa opera, tenendo conto degli interessi dei soggetti terzi da cui dipende la prosperità dell'impresa stessa (dipendenti, clienti, fornitori, ecc.). Si tratta, quindi, di una proprietà «auto-limitata», che guarda ad interessi più estesi di quelli del socio, e per questo solo nominalmente è riconducibile al modello dell'articolo 832 del Codice civile, che attribuisce il diritto di «godere e disporre delle cose in modo pieno ed esclusivo».

I successori non sempre adottano questo approccio: la frammentazione della proprietà indebolisce l'identificazione tra impresa e soci e favorisce il progressivo prevalere di interessi individuali, che il metodo del «passaggio» non è in condizione di arginare.

La «continuità» richiede, invece, di «funzionalizzare» la proprietà agli interessi dell'impresa, come contrapposti ad interessi particolari dei soci, e si occupa della gestione dell'amministrazione solo dopo aver definito questo aspetto. Per ambire alla «continuità», in altri termini, occorre assicurare che, nell'avvicinarsi delle generazioni, la proprietà resti «conformata» agli interessi dell'impresa nel suo complesso. Purtroppo, il nostro ordinamento non offre molte opzioni, mentre all'estero si impiegano le fondazioni di famiglia ed i trust.

Il tema della transizione generazionale nel *family business*, pilastro dell'economia nazionale in difficoltà, rimane cruciale. Trovare soluzioni che portino alla «continuità» non dipende solo dalla volontà dell'imprenditore di affrontare il tema, come spesso si dice, ma passa attraverso la capacità dei consulenti di uscire da schemi consolidati, di non restare necessariamente ancorati al diritto domestico, e di adottare un approccio che coniughi gli strumenti di diritto commerciale e civile con le scienze aziendali, la strategia con la psicologia.