

FISCO.1

# Aziende familiari: così in Italia

*Nell'arco dei prossimi dieci anni si giocherà la partita per la sopravvivenza*

**PAOLO GAETA** Quanto siano diffuse le imprese familiari nel mondo e soprattutto in Italia è un dato scontato. Nell'arco dei prossimi dieci anni si giocherà la partita più importante per la sopravvivenza delle imprese che costituiscono l'ossatura del sistema economico italiano, quelle che hanno creato la maggior parte della ricchezza del nostro paese: le aziende familiari nate negli anni cinquanta e sessanta. Un approfondito studio compiuto su impulso della Banca d'Italia nella seconda metà dello scorso anno (numero 680/2008) ha prodotto risultati significativi in termini di misurazione di performance reddituale delle imprese oggetto di successione familiare. La diffusione del documento di studio offre una ottima occasione per misurare, oggettivamente, il costo delle inefficienze derivanti dalla mancata attuazione di un corretto meccanismo di deleghe successorie e dimostra come sia prioritario pianificare per tempo il passaggio del testimone alle giovani generazioni.

## REDDITIVITÀ

Il saggio, redatto dai ricercatori Cucculelli e Micucci, ha evidenziato come la redditività delle 220 imprese familiari italiane (su 3500 imprese intervistate) oggetto del campione perché nella fase post successoria, subisca una netta diminuzione al momento dell'uscita di scena del fondatore, risultato negativo che risulta attenuato in presenza di manager/successori non appartenenti alla famiglia del fondatore. L'attenuazione del risultato negativo è collegato alle maggiori capacità di riorganizzazione che mediamente hanno i manager estranei all'azienda, capaci di riorganizzare l'impresa con minori reticenze e maggiore lucidità rispetto ai familiari. Concentrandosi sui risultati delle aziende controllate da soggetti rientranti nell'ambito familiare, e riuscendo ad epurare i risultati reddituali dagli influssi ciclici ed esogeni rispetto all'azienda, è risultato evidente come la redditività dell'impresa familiare post successione subisca una sensibile diminuzione soprat-

**In momenti di contrazione del ciclo economico le priorità delle imprese sono quelle di mantenere il fatturato alto**

tutto nelle aziende ad elevata redditività e quelle che vivono all'interno di mercati con una competizione più intensa. In un momento di contrazione del ciclo economico le priorità immediate delle imprese sono quelle, per esempio, di mantenere il più possibile alto il fatturato; minori risorse sono destinate al progettare regole di governance che garantiscano una convivenza libera e non invischiata della triade Famiglia/Patrimonio/Azienda.

Troppo poco tempo resta per costruire regole, condivise e chiare, sui meccanismi di delega che il dominus che consentono ai discendenti di affiancarsi nella gestione dell'impresa, al fine di verificarne le attitudini ed i desideri. Al contrario di quanto tanti fanno, dovrebbe restare alta la guardia del manager di famiglia alla gestione del passaggio generazionale, perché si rischia che passata la contrazione economica di questi anni, l'azienda del giovane degli anni sessanta affronti una crisi successoria che si può riflette in termini di minore redditività a livelli critici, come dimostrano i dati dello studio della Banca d'Italia. I dati statici rappresentano un chiaro monito per coloro che, non più giovani, si ostinano a restare unici al comando e per quelli che, giovani, si ostinano a voler succedere al fondatore sic et simpliciter, con le stesse modalità di conduzione assolute, nella presunzione di saper fare bene o meglio, come se il figlio di Steve Jobs possa sostituire il padre nella conduzione della Apple e garantire pari risultati per il solo fatto di esserne il figlio, senza mettere in discussione la misurazione delle proprie capacità.

Creare deleghe, guardare a manager esterni che traghettino l'impresa o si affianchino ai giovani discendenti del capo, potrebbe essere la chiave di volta per lo sviluppo delle imprese che sopravviveranno

all'attuale crisi economica. Nelle realtà imprenditoriali anglosassone la regola del manager esterno alla famiglia che traghetti l'azienda, mediante un trust piuttosto che un altro accordo tra le parti che garantisca indipendenza e continuità, è una realtà consolidata ed è la soluzione per i momenti di difficoltà della famiglia.

Esattamente un anno fa, una delle maggiori aziende del mondo di prodotti di estetica che gestisce ben venticinque prestigiosi marchi, la Estée Lauder Cos Inc., per la prima volta nella sua sessantennale storia, è condotta da un manager esterno che affianca i membri della famiglia Lauder. Il neo presidente e direttore generale operativo dell'azienda (il napoletano Fabrizio Freda) ha assunto l'incarico di guidare la Estée Lauder Cos. Inc. in affiancamento biennale al timoniere del gruppo

**Sarà necessario che il fondatore sia consapevole di doversi separare con regole adeguate**

di famiglia per favorirne l'insediamento, con una mossa che non conosce precedenti all'interno della compagnia.

## PASSAGGI

Il passaggio fondamentale che sottintende la difficile decisione del fondatore di slegarsi, di delegare la conduzione dell'azienda, raggiunta una età matura dei potenziali successori, è quello di non considerare l'azienda come una creatura personale, una propria idea alla quale egli ha dato corpo; una creatura da lui generata ed alla quale ha vota-

to i tempi migliori della propria vita, tanto da non voler, gelosamente, lasciare nelle mani di altri, nemmeno i figli. Sarà necessario che il fondatore dell'impresa di famiglia consapevolizzi che se non si separa per tempo, con regole chiare e condivise con le nuove generazioni, dalla propria amata azienda, questa potrebbe non sopravvivere, ed è per questo necessario compiere un gesto altruistico, questi sì, di vero amore verso l'azienda, i dipendenti e le nuove generazioni.

Rinunciando a considerarsi il proprietario di quella idea che ha creato ricchezza e può continuare a generarla solo se egli crea delle regole di successione quando ancora ha la possibilità di valutare le capacità dei futuri condottieri, non quando è troppo tardi, le criticità latenti si sono manifestate ed il cambiamento è imposto dall'esterno.