

**Il passaggio generazionale
e il family business**



Le imprese a conduzione familiare rappresentano la forma imprenditoriale più antica e diffusa⁽¹⁾ e svolgono un ruolo di primo piano nel panorama economico globale. Stando alle statistiche del Family Firm Institute, sono circa i due terzi delle imprese nel mondo⁽²⁾, e questo è ancora più evidente nel nostro Paese dove rappresentano l'85% del totale delle aziende⁽³⁾.

Negli ultimi anni il capitalismo familiare italiano ha dovuto confrontarsi con gli effetti della crisi economica mondiale e con i cambiamenti radicali dei mercati, noti anche come "disruption": fenomeno che abbiamo ampiamente approfondito in uno dei nostri recenti studi dedicati alle imprese familiari, rilevando la spiccata attitudine di queste ultime a evolversi e ad adattarsi a tali repentini cambiamenti di scenario⁽⁴⁾. Questi fattori hanno messo, e continuano a mettere a dura prova la capacità di resilienza tipica delle aziende familiari, ponendo gli imprenditori davanti alla necessità di ancorarsi ai propri valori e alle proprie tradizioni per non scomparire.

È grazie a questa attitudine che il sistema produttivo italiano segnala oggi una modesta ripresa: nel 2017 la dinamica dei tassi di natalità e mortalità d'impresa ha determinato infatti un tasso netto di turnover lievemente positivo (+ 0,1%), che modifica il trend negativo registrato per questo indicatore a partire dal 2007⁽⁵⁾. Nel 2018, nonostante gli alti e bassi, il sistema delle imprese ha registrato un saldo positivo tra aperture e chiusure con una crescita dello 0,5%.⁽⁶⁾

Nonostante questi segnali di ripresa, le aziende familiari italiane sembrano ancora doversi confrontare con la tematica del passaggio generazionale.

«Vi sono due tipi di aziende: quelle che cambiano e quelle che scompaiono.»

Philip Kotler

Tutte le imprese familiari si trovano a dover affrontare, prima o poi, la questione di chi mettere al timone e di come trovare il proprio leader futuro, magari in continuità con i valori e le tradizioni familiari. Sebbene ogni contesto geografico abbia le proprie peculiarità strutturali e culturali, tale fenomeno rimane necessario per ogni realtà a conduzione familiare (e sembra assumere particolare rilievo nel nostro Paese).

Se ci affidassimo ai dati AUB-ISTAT, noteremmo che il 18% delle aziende familiari italiane dovrebbe cambiare leadership nei prossimi 5 anni; di fatto, soltanto il 9% sembra pensarci realmente⁽⁷⁾. Sebbene l'esigenza di pianificare la successione non sia percepita come una tra le principali urgenze nei prossimi 12 mesi, risulta invece tra le priorità delle imprese italiane nel medio-lungo periodo (tra 10-20 anni)⁽⁸⁾, e viene percepita da circa tre quarti degli imprenditori come un naturale punto di cambiamento radicale ("disruption")⁽⁹⁾.

La tendenza è di mantenere la proprietà in seno alla famiglia, come peraltro confermato dalla nostra ultima indagine⁽¹⁰⁾, dove si rileva che il 62% dei leader familiari italiani intervistati (rispetto al 68% a livello mondiale) desidera che l'azienda resti di proprietà della famiglia.

Si consideri anche il fattore anagrafico in relazione ai leader d'impresa: se per alcune statistiche il 51% di chi è alla guida delle small business in America ha 50 anni (o più)⁽¹¹⁾, in Italia il 23% delle imprese familiari è addirittura guidato da un leader con oltre 70 anni⁽¹²⁾. Questo ha naturali implicazioni in termini di rallentamento della performance e dei tassi di crescita⁽¹³⁾.

Le grandi imprese italiane a controllo familiare, rispetto a quelle degli altri Paesi, mostrano peraltro una minore separazione tra controllo proprietario e direzione delle aziende: più della metà dei componenti dei Consigli di Amministrazione è composta da top manager della famiglia proprietaria. Le caratteristiche socio-demografiche dei top manager sono connesse alla tipologia di controllo e, soprattutto, al rapporto tra proprietà e direzione dell'impresa: si noti che quanto più queste sono separate, tanto più i manager sono giovani, istruiti e aperti al cambiamento. Nel complesso delle imprese esaminate dall'ISTAT, tuttavia, i top manager hanno meno di 40 anni solo nel 3,7% dei casi e appena il 12,2% è donna⁽¹⁴⁾ (tutti fattori che influiscono con le prospettive di passaggio generazionale efficace).

Il passaggio generazionale è indubbiamente una fase necessaria, e si prevede che nei prossimi 10 anni circa 2 milioni di imprese italiane ne saranno interessate⁽¹⁵⁾.

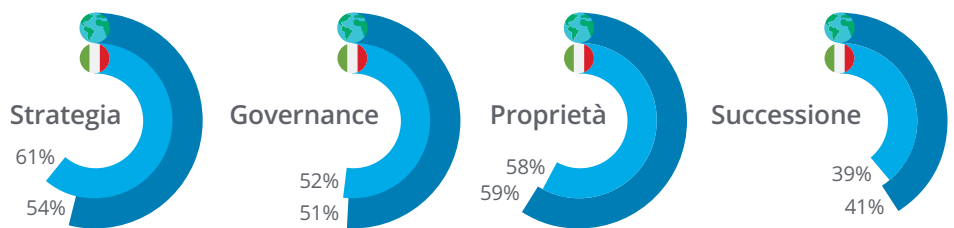
Questa fase di transizione rappresenta un momento altamente critico per la longevità delle aziende e l'andamento economico del Paese: lo dimostra il fatto che, secondo dati ufficiali, a livello mondiale meno del 30% delle aziende familiari supera il terzo passaggio generazionale⁽¹⁶⁾, e lo confermano anche i risultati della nostra indagine sull'imprenditoria familiare – su un campione di circa 800 imprese a conduzione familiare (di cui 42 in Italia)⁽¹⁷⁾ in 58 Paesi del mondo – per comprendere come queste operino nell'attuale contesto e quale sia il loro livello di adeguatezza su una serie di ambiti chiave per raggiungere il successo nel lungo periodo.

I risultati della ricerca hanno evidenziato da parte dei soggetti intervistati un elevato livello di fiducia (sia a livello internazionale che in Italia), in particolare in tre ambiti: proprietà, governance e strategia.

Hanno invece dichiarato in maggioranza un'insufficiente preparazione in materia di successione; su questo aspetto meno della metà ha dichiarato che la propria azienda è pronta per il futuro (grafico a lato).

È evidente che questo dato deve rappresentare un campanello d'allarme: i piani di successione richiedono tempo e possono fungere da nesso tra leadership presente e futura, assicurando o pregiudicando il successo delle prossime generazioni imprenditoriali (nonché di un sistema nel suo insieme). In questo momento sembra pressoché mancare un piano di successione per le figure apicali: in Italia solo il 14% delle aziende intervistate dichiara di avere un piano formale per il CEO, mentre il 60%

Grado di preparazione percepito dalle imprese familiari intervistate (percentuale di chi si dichiara "pronto")



non ha addirittura previsto di farne ricorso. L'impressione è che molte aziende familiari italiane ritengano di poter ancora fare a meno di un piano di successione scritto per il futuro dei propri leader.

Questo evidenzia come, a dispetto del tipico orientamento di lungo termine del capitalismo familiare, molte realtà del nostro Paese debbano ancora realizzare la necessità di fare i conti con il processo di successione, che segna un passo fondamentale per il futuro dell'azienda.

I piani di successione sono importanti per tutte le imprese familiari, specialmente per quelle che desiderano favorire un passaggio generazionale. Disporre di un piano e/o di un processo di successione solido è una parte essenziale della governance, poiché favorisce il controllo dei rischi e, non ultimo, l'accrescimento di valore. Rientra in tale ambito preparare adeguatamente le generazioni future (tra l'altro affiancandole nella conoscenza del business). I giovani leader delle aziende familiari hanno il compito di continuare a far crescere l'impresa dopo averne assunto il controllo (attuando il cambiamento e gestendo il "paradosso della continuità"⁽¹⁸⁾).

Pianificare la successione per tempo, aiutando il successore a comprendere in profondità l'attività aziendale, riduce i rischi di insuccesso. In sostanza, molti leader familiari sembrano considerare la successione come un evento che preferirebbero non riconoscere.

Purtroppo, la semplice intenzione di tramandare l'azienda alle future generazioni non è sufficiente a garantirne la longevità. Molte realtà di successo possono essere preda di mercati in rapida evoluzione. Per le aziende familiari rimanere competitive significa trasformare la loro visione del futuro in un piano d'azione concreto da mettere in pratica con l'energia e l'impegno che da sempre le contraddistinguono. Dare continuità a una storia aziendale di successo significa, inoltre, andare oltre il mero trasferimento di quote e cariche ed essere capaci di condividere competenze e valori.

In tale contesto, reso ancor più complesso dalla perdurante crisi economica iniziata nel 2008⁽¹⁹⁾, l'assenza di un pianificato passaggio generazionale che abbia risolto conflittualità e chiarito ruoli e obiettivi familiari è un elemento di rischio che può far venir meno il vantaggio di associare la resilienza dei valori familiari a quelli della gestione economica dell'impresa.

Tale transizione deve dunque essere gestita mediante un'attenta valutazione degli strumenti messi a disposizione dall'ordinamento, ambito nel quale il ruolo del Chief Financial Officer (CFO) assume rilevanza dirimente per aiutare l'impresa familiare e l'imprenditore nell'assumere le decisioni più opportune al fine di tutelare la permanenza e il valore dell'azienda nel lungo periodo, nonché

scongiorare i rischi di cattiva gestione o disattenzione – ciò anche in virtù delle specifiche competenze tecniche maturate nello svolgimento del suo ruolo – avendo riguardo alla sfera patrimoniale, a quella economica e ancor di più a quella finanziaria.

Tra le soluzioni disponibili, oltre al passaggio in ambito familiare, si possono certamente presentare (in alternativa o in combinazioni tra loro) l'accesso al mercato dei capitali attraverso la quotazione all'AIM o al segmento Star (nel caso, previamente preparata con il programma Elite curato da Borsa Italiana e finalizzato alla raccolta dei capitali volti a finanziare l'espansione), l'aggregazione con altri operatori in cambio di quote di partecipazione in comparti più ampi e dimensionati (soluzione astrattamente perfetta, ma di difficilissima realizzazione nel nostro mercato) e la cessione (a beneficio di altri investitori industriali o, sempre più frequentemente, di investitori di equity attraverso fondi specializzati nazionali e internazionali).

Nella nostra esperienza, ragionando di passaggio del testimone in ambito familiare, abbiamo sperimentato soluzioni diverse legate alle specifiche circostanze e agli effettivi ambiti di volta in volta incontrati.

Una delle strutture di base più funzionali risulta certamente la holding di famiglia, volta a fungere da "cassaforte" del patrimonio come strumento di aggregazione di partecipazioni societarie e centro di accumulazione del patrimonio liquido e immobiliare (talvolta addirittura assecondando le esigenze con la realizzazione di più veicoli tra loro separati).

Sono talvolta i profili fiscali che portano a scartare talune soluzioni. In linea generale, infatti, il trasferimento di beni, e in particolare

di partecipazioni societarie, può far emergere fenomeni imponibili, ma occorre immediatamente rilevare che in presenza di talune condizioni il Legislatore ha previsto l'applicazione di regimi di favore per accedere alla neutralità fiscale.

L'efficacia della holding può peraltro essere rafforzata dalla separata assegnazione dei diritti di usufrutto e nuda proprietà (questi hanno tradizionalmente ad oggetto proprio quote societarie o immobili), con l'usufruttuario titolare dei diritti economici e di voto (salvo diversa disposizione) e la possibilità di ricongiungimento alla morte (con la nuda proprietà) – consolidamento – senza applicazione di ulteriori imposte (inclusa l'imposta di successione e donazione).

Altro valido strumento per il "passaggio del testimone" si sta rivelando la recente norma sul patto di famiglia. Con questo il titolare trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote (o l'azienda) ai discendenti ritenuti più adeguati per continuare l'attività, senza pregiudicare gli interessi dei soggetti legittimari, prevenendo le relative controversie tra eredi e scongiurando la frammentazione della titolarità del complesso aziendale. Sotto il profilo fiscale (soddisfatte le condizioni previste a favore dei discendenti o del coniuge⁽²⁰⁾) l'accesso allo strumento non è soggetto all'imposta di successione e donazione.

Anche allo scopo di realizzare nel contempo una valida protezione dei beni di famiglia, altri strumenti di cui l'uso si è sovente diffuso sono il fondo patrimoniale e il trust.

Il fondo patrimoniale assicura alla famiglia la tutela dei beni destinati a soddisfare i propri bisogni da possibili aggressioni da parte di terzi, tramite l'apposizione di un vincolo sugli stessi che comporta la creazione di un

patrimonio destinato, separato sia da quello comune che da quello di ciascun coniuge. Sotto il profilo fiscale, in linea generale, risulta dovuta l'imposta sulle successioni e donazioni laddove emerga una volontà "traslativa" del fondo⁽²¹⁾, mentre quest'ultimo sarà soggetto soltanto all'imposta di registro in misura fissa nel caso in cui esprima una volontà "vincolante". Limite dello strumento è certamente costituito dalla dimensione applicabile (cui è vincolata l'efficacia dello stesso). Infine, il trust (strumento duttile, importato nel nostro ordinamento dalle corti di equity anglosassoni), utilizzato per rispondere alle esigenze più varie e, tra queste, il passaggio generazionale.

Questo si basa sul rapporto di fiducia tra disponente e trustee, in virtù del quale il disponente trasferisce – con atto tra vivi o mortis causa – beni e diritti a favore del trustee, che li amministra con diritti e poteri di un vero proprietario nell'interesse dei beneficiari e/o di un fine prestabilito. Ai fini delle imposte sui redditi, anche per l'utilizzo dello strumento del trust il Legislatore nazionale ha previsto forme di accesso in ambito fiscalità diretta e indiretta di assoluto vantaggio e, al di là delle alterne interpretazioni giurisprudenziali, il quadro sembra ormai composto.

Emerge dunque in modo palese come, anche alla luce della complessità e della mutevolezza del contesto attuale, la multidisciplinarietà e la competenza del CFO, unitamente alla sua capacità di "contaminare positivamente" il contesto familiare, possano rivestire un ruolo chiave per il successo nella delicata fase del passaggio generazionale, per la salvaguardia e la continuità dell'impresa e per il mantenimento dell'integrità del patrimonio aziendale, evitando la dispersione tipica delle fasi di discontinuità a beneficio della conservazione delle conoscenze e dei suoi valori.

Contatti

Andrea Circi

Tax & Legal Deloitte Private
Representative

North South Europe &
Global T&L Family Business
Leader

Tel: +39 051 65 82 982

Cel: +39 348 65 61 029

acirci@deloitte.it

Note

- (1) W. O'Hara, 2004, Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses, Adams Media, Usa: «before the multinational corporation, there was family business. Before the Industrial Revolution, there was family business: Before the enlightenment of Greece and the empire of Rome, there was family business».
- (2) https://www.researchgate.net/publication/321826311_Family_Firms_in_the_Global_Economy_Toward_a_Deeper_Understanding_of_Internationalization_Determinants_Processes_and_Outcomes.
- (3) AidAF: <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>.
- (4) Deloitte NextGen Survey 2017 Le aziende familiari e i cambiamenti strutturali di scenario, 2017
- (5) <https://www.istat.it/it/archivio/232041>.
- (6) www.unioncamere.gov.it/download/8748.html.
- (7) http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Guida-ai-passaggi-generazionali_finale_14.06.2016.pdf.
- (8) Deloitte global family business survey, 2019.
- (9) Deloitte NextGen Survey 2017 Le aziende familiari e i cambiamenti strutturali di scenario, 2017.
- (10) Deloitte global family business survey, 2019.
- (11) <https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/images/news/announcements/goldman-10ksb-report-2016.pdf>.
- (12) Osservatorio AUB, 2015-2018.
- (13) <http://www.aidaf-ey.unibocconi.it/wps/wcm/connect/6d5c9c69-920d-41e5-a76b-5607623ab517/REPORT-VII-OSSERVATORIO-AUB.pdf?MOD=AJPERES&CVID=l67p-NM>.
- (14) <https://www.istat.it/it/files//2017/05/FocusRapportoAnnuale2017.pdf>.
- (15) <https://www.ilsole24ore.com/art/-nodo-passaggio-generazionale-AE2vYXeC>.
- (16) Deloitte global family business survey, 2019.
- (17) L'indagine Deloitte global family business survey, 2019 ha coinvolto 791 imprese familiari in 58 Paesi del mondo, tra cui l'Italia (42 interviste). La maggior parte delle imprese intervistate (37%) rappresenta la seconda generazione a capo delle aziende familiari. Il 23% degli intervistati appartiene alla prima generazione, mentre il 25% alla terza e solo il 15% alla quarta o alle successive generazioni.
- (18) C.B. Handy, The Age of Paradox (Boston: Harvard Business Review Press, 1995).
- (19) Secondo i dati ISTAT dal 2008 al 2017 (stima) sono cessate mediamente 314.209 imprese all'anno: <https://www.istat.it/it/archivio/130111>, <https://www.istat.it/it/archivio/232041>.
- (20) Nel caso di aziende, la continuazione dell'attività di impresa per almeno 5 anni dal trasferimento e, nel caso di partecipazioni, l'acquisto o integrazione del controllo per almeno 5 anni dal trasferimento.
- (21) Restano tuttavia esenti dall'imposta sulle successioni e donazioni i trasferimenti di aziende o rami di esse, di azioni e quote sociali, attuati in favore dei discendenti e del coniuge mediante tale strumento.



Deloitte.

Private

La presente comunicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.