

N° 1-4 Anno XIII

Gennaio - Dicembre 2023

Speciale convegni

www.tempofinanziario.it

FAMIGLIA E IMPRESA: PASSAGGIO GENERAZIONALE

GIOVEDÌ 22 GIUGNO 2023

Sala del Trono – Palazzo Altieri
Piazza del Gesù, 49 Roma

PROGRAMMA

Ore 15:00

Accrediti e welcome coffee

Ore 15:30

Saluto di benvenuto

ALESSANDRO VARALDO, AD Banca Aletti - Gruppo Banco BPM

Apertura

ERCOLE P. PELLICANÒ, Presidente ANSPC

Ore 16:00

Relazione di base

MAURIZIO SELLA, Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Ore 16:20

Tavola Rotonda

GIANNI LETTA, Presidente Civita

Coordina e conclude

LUIGI ABETE, Presidente Luiss Business School

FABIO CARNIOL, General Manager, Helvetia Vita e Helvetia Italia – Gruppo Helvetia Italia

OSCAR COSENTINI, Direttore Master Scienze Economiche Bancarie, Università "LUISS" - Roma

GIOVANNI MARAFANTE, Consigliere Delegato Aletti Fiduciaria

DOMENICO SICLARI, Prof. Ordinario all' Università "La Sapienza" - Roma; Avv. Cassazionista

NICOLETTA SPAGNOLI, Presidente e A.D. Luisa Spagnoli S.p.A

MAURIZIO STIRPE, Vicepresidente Confindustria, con delega al Lavoro e alle Relazioni Industriali

Ore 19:00

Conclusioni

A seguire: light dinner

Sponsor



Partner



Si ringrazia Banca Aletti Gruppo Banco BPM

BANCA ALETTI | **BANCO BPM**



di Maurizio Sella *

convegni

**Famiglia e impresa:
passaggio generazionale**

Aziende familiari, cardini per la crescita del sistema

Il tema di oggi è “L’impresa e il passaggio generazionale”. È un tema specifico. Non posso non fare una premessa. Come mai il Cav. Lav. Pellicanò mi invita e come mai mi occupo di questa questione? In primo luogo perché siamo impresa familiare da quattrocentocinquant’anni, sono quindici generazioni e riusciamo, di generazione in generazione, a proseguire nel tempo. Almeno un po’ di storia di famiglia è nel mio DNA. Ma poi, per motivi di carattere familiare e anche di amicizie, e chiedo scusa della poca umiltà: il Presidente dell’UNIAPAC (International Christian Union of Business Executives), che è l’Unione dei Dirigenti d’Impresa Cristiani, che ha sede a Bruxelles, mi invitò a partecipare, per dieci anni, a incontri informali dove l’unica preoccupazione di coloro che si riunivano, non era come si gestisce l’impresa, ma era come si gestisce il rapporto tra famiglia ed impresa, com-

presa la successione. Una delle cose che più mi piacque in quel periodo è che capii, primo, che come dicono in nord Europa, l’impresa deve essere una “casa di vetro”, altrimenti le successioni non vanno a buon fine. Secondo, che la loro attenzione ai territori di origine, anche diventate enormi imprese, continuava a essere era grandissima. Nel 1978 il Bureau a Bruxelles mise insieme delle banche di tutti i paesi d’Europa, compresa la nostra, e il compito era occuparsi, per l’appunto, del rapporto tra la famiglia azionista e l’impresa. Ricordo anche il Family Business Network di Losanna, che oggi ha 38 chapter nel mondo compresa l’Italia, che si riuniscono due volte l’anno per discutere solo il tema del rapporto tra famiglia e impresa. In seguito partecipai e divenni Presidente all’APAF, Associazione per le Aziende Familiari, dove con Ferragamo, Falk, Zegna, Rubelli, Pecci, Azimut,

* Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro ¹x

Sella, e tanti altri, dove abbiamo esaminato dal 1990 al 1998, prevalentemente questo tema. Poi divenni Presidente dell'AIDAF, Associazione Italiana delle Aziende Familiari, che ha, fra l'altro, tra i propri scopi, quello di approfondire questo argomento. Peraltro sono anche consulente dei clienti della Banca, che si rivolgono a noi per sapere come organizzare la successione familiare. Diciamo quindi che il tema l'ho interiorizzato. Fino al '92 era poco popolare essere a capo di un'azienda di famiglia, in tutta Europa. Nel '92 la Bocconi istituì una cattedra di "Strategia delle aziende familiari" e diventammo un po' più popolari. Le cose sono cambiate ulteriormente negli anni recenti e il comitato di Corporate Governance e altri aspetti che riguardano la governance del rispetto delle tematiche la ESG, hanno veramente cambiato la realtà. Ecco le mie constatazioni personali, dopo tanto impegno e dedizione. La prima, che temo che vi deluderà: non esiste, a mio avviso, un sistema unico, una soluzione valida per tutte le famiglie in giro per il mondo, valida per tutti. I casi reali del tipo di impresa e i casi reali del tipo di famiglia, sono talmente diversi che non esiste una soluzione, una regola seguendo la quale non si sbaglia. Il che, da un lato, sembra una cosa triste perché non abbiamo un metodo sicuro, ma dall'altro è una cosa bella perché di fronte ai casi concreti e alle differenze straordinarie che ci sono, si può lavorare, creare, innovare, e trovare la soluzione giusta, la migliore. Queste variabili, è già stato detto, sono complicate, non sono congiunte, sono diverse: quindi il problema è veramente complesso. Ma esiste qualche regola comune? La prima regola comune è che come primus in-

ter pares, a Biella lo chiamano "il titolare", in Veneto "il padrone", in Italia lo chiamano "capo azienda" – e di solito in famiglia ce n'è uno solo - deve essere messo dalla famiglia il più valido, il più adatto e il più capace. Se la famiglia non riesce a fare questa scelta, dato che costui cura anche la propria successione, l'andamento può diventare difficile. Si tratta, quindi, di un problema diffuso. In genere i gruppi più grandi – organizzati impegnando più componenti della famiglia: uno dedicato all'amministrativo, l'altro dedicato al tecnico, l'altro dedicato alla produzione e alla commercializzazione – funzionano, possono funzionare, non c'è una regola unica. Ma in genere funzionano meno bene, perché quando l'imprenditore è solo, può e deve essere capace di decidere in fretta, dev'essere capace di prendere i rischi, di misurarli, deve essere prudente, deve mettere in atto la sana e prudente gestione raccomandata dai banchieri. Per la gestione sana e prudente occorre avere qualità non piccole, quindi bisogna che la famiglia sappia scegliere il più adatto. Ci deve essere un componente capace di decidere, di avere coraggio, di sapere imparare dal basso, di conoscere il mestiere. Ma voi, se andate in un ospedale, daresti al pronto soccorso il vostro corpo e le vostre cure nelle mani di un medico che non ha imparato a fare il medico? No. Allora anche l'imprenditore è meglio che impari a fare l'imprenditore. Né superbia, né arroganza, semmai umiltà. E partire dal basso permette di capire il mestiere. Se parto dal basso, imparo com'è il mestiere nei dettagli, quindi non me la contano, lo capisco, quali che siano i destini dell'impresa: la crescita, lo sviluppo e quant'altro. Aver fatto

la gavetta è particolarmente importante. Il Prof. Bernardo Bertoldi, che è componente del Consiglio della nostra accomandita ed è professore presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, resta perplesso che si usi il termine "passaggio generazionale", perché dice che per continuare l'attività dell'impresa ci vuole un nuovo imprenditore, quindi il vero problema è "continuare l'attività imprenditoriale". Quello è il termine, secondo lui, più giusto. Effettivamente, nella mia esperienza, se non ci fosse stato nelle imprese familiari qualcuno in grado di continuare l'attività imprenditoriale, il passaggio generazionale sarebbe stato molto difficile. Il secondo aspetto, che credo generale, e che ho ritenuto sempre di grande valore, è il non litigare in famiglia. Diceva Quintino, nella nostra famiglia, nel 1870: "Noi possiamo dimostrare di aver continuato il lavoro con la concordia e il rispetto reciproco". Si fa riferimento ad aspetti non forse così tipicamente imprenditoriali, forse più soft ma veramente importanti. Non litigare, quindi, diventa l'obiettivo per un'impresa familiare, anche perché se litigo devo pagare chi esce, indebolisco le finanze dell'azienda e l'azienda diventa meno forte. Conviene quindi stare insieme. Comunque chi vuole uscire, l'ho già detto, ed è un terzo aspetto, deve assolutamente percepire un fair price, perché questo permette di tenere fedeli gli altri che, in tal modo, ci pensano bene prima di valutare una eventuale uscita. Quando dovessi uscire io, sarò pagato il giusto prezzo e questo mi fa restare. Sui dividendi mi auto cito chiedendo scusa della poca umiltà: se vogliamo continuare ad avere più probabilità e continuare nel futuro senza che la prima generazione

crei, la seconda mantenga e la terza distrugga, il motto "Azienda ricca, famiglia povera" è molto importante perché se la famiglia è troppo ricca, consuma i soldi, si abitua a un alto tenore di vita e li spende. Ci sono tante persone che spendono anche molto, e poi quando c'è da rimettere i risparmi in un'azienda in un momento difficile, non hanno intenzione di farlo perché si sono abituati ad avere un gran tenore di vita. Questo motto, questo detto, è uno di quelli che contano. Quando si presenta a successione devono esserci i mezzi per riuscire a sopportarla, per pagare le imposte di successione e anche eventualmente per pagare chiunque voglia uscire. Trovo utile la distribuzione, metodo tutto piemontese, del 10% dei dividendi sull'utile netto o sull'utile consolidato di gruppo. È una bella regola: quel 10% deve comprendere l'esborso per l'acquisto di azioni proprie. Il resto va a riserva. Vi posso garantire che questo metodo è uno di quelli che, magari all'inizio non piace tanto, perché si desidera un dividendo più alto, ma garantisce una maggiore sicurezza. È molto diverso, per esempio, gestire un'azienda che opera in un settore aperto alla concorrenza, nazionale o internazionale, o che ha saputo innovare in un modo tale per cui, di fatto, è diventata leader di mercato perché nessuno riesce a copiare o a emulare le sue straordinarie qualità. Questo crea una grande differenza nelle qualità delle imprenditorialità necessarie all'azienda. Ci sono aziende in settori destinati a sparire. Pensate a Borsalino, ad Alessandria, faceva cappelli in un modo meraviglioso e ha smesso di produrli, non c'è più un uomo che indossa il cappello. Quando si opera in un settore così, bisogna avere il coraggio

di cambiare settore. Ma ci sono altri ambiti in cambiamento: i Garrone di Genova lo sanno, lo dicono, hanno cambiato completamente settore, dall'Oil a tutto quello che è ESG, producendo e vendendo energie da fonti rinnovabili con un successo incredibile. Il cambiamento ha richiesto coraggio. Loro lo hanno avuto e così hanno guadagnato il successo. Complimenti vivissimi. Oggi forse si sta replicando qualcosa di simile per chi fa pezzi di motore a scoppio, cioè endotermici. Non esistono regole, dicevo. Dipende molto dalle dimensioni dell'azienda. È molto diverso gestire un'azienda artigianale sotto i 20 o i 50 milioni di fatturato, rispetto a una più grande azienda che fattura 100, 500 o 2500 milioni: l'imprenditore capo deve cambiare completamente la struttura e i metodi. La ricambia a 2 miliardi e mezzo, e la ricambia verso i 10 miliardi perché le qualità imprenditoriali del capo sono molto diverse. Quelli più adatti, quindi da scegliere da parte della famiglia, sono anche quelli che di più riescono ad adattarsi, a evolvere e a innovare. E poi la cultura della famiglia è determinante, ovvero una cultura che lascia l'azienda indipendente. Per me, in Italia e all'estero, la soluzione è che la famiglia è da una parte, e l'impresa è dall'altra. E chi della famiglia è nell'impresa deve essere autonomo e capace di gestirla secondo criteri imprenditoriali e manageriali. E poi l'andamento e il successo dipendono dalla squadra. La squadra che l'imprenditore si è creato e che cresce di numero, di capacità, di professionalità, è importantissima: i manager aiutano la famiglia anche nella successione o, addirittura, si sostituiscono all'imprenditore quando l'imprenditore manca per un cer-

to periodo di tempo. Quante famiglie ho visto affidarsi a manager terzi, anche la nostra. Cito il caso dell'azienda più grande, fondata nel 1900, specializzata nei filati di lana, che noi in quel periodo non eravamo capaci di gestire bene. L'abbiamo affidata a un certo Daniele Schneider, alsaziano, che ha mandato avanti l'azienda in maniera straordinaria. Che cosa hanno fatto i Sella? Schneider aveva due figli e due figlie, una figlia ha sposato un Sella e l'altra ha sposato un figlio di una Sella, quindi le attività della famiglia Schneider si sono compenstrate nelle attività della famiglia Sella. Si è arrivati con successo ad alleanze matrimoniali. L'esportazione, cioè la vendita all'estero sul totale dei prodotti, come ben sappiamo, ha grande importanza specie per le imprese italiane. È giusta la strada di avere in casa più figli, maschi e femmine, che attualmente rappresentano il 20% dei totali di capi azienda in Italia, secondo l'indagine dei Cavalieri del Lavoro. I figli diventano capi azienda, e se in un gruppo ce ne sono più di uno? I Mulliez, francesi, sono 1000 persone, fanno entrare in azienda ciascun componente della famiglia non appena sia in grado. I Brenninkmeijer, in Olanda, hanno un patto familiare, sottoscritto a 18 anni, secondo cui ciascuno a cinquantacinque smette, e lascia il posto a un altro componente della famiglia. E c'è un capo della famiglia per ogni azienda e in ogni paese: una negli Stati Uniti, una in Guatemala, una in Brasile, una in Germania... Se non ci sono esponenti di famiglia capaci di gestire l'azienda in un Paese, chiudono l'azienda. L'azienda, in questo modo, può essere gestita solo da un esponente della famiglia: gli danno tutte le azioni attraverso una fondazio-

ne della società di famiglia cosicché, quando il singolo esponente di famiglia smette di gestire un'azienda, la fondazione ricompra le azioni dell'azienda e lo fa, ovviamente, al valore che ciascuno avrà saputo dargli nel corso della propria gestione. Colui che gestisce è compensato in base ai risultati dell'azienda di cui è responsabile. Ovviamente se un esponente della famiglia fa bene con aziende piccole, andrà in aziende più grandi. I Muillez mettono addirittura il più giovane in famiglia nel passaggio generazionale a gestire un'azienda da giovane. Fin da piccolo, egli deve poter conoscere la produzione, la endita, la parte legale, in modo che se è capace potrà far carriera. Se non è capace e l'azienda va in malora, ha una seconda e poi una terza possibilità. Poi in famiglia dicono: "caro mio, non sei capace a gestire quindi non fare l'imprenditore, fai altro per favore". Questo è un segno di come, talvolta, partire dal piccolo è un metodo che può servire per crescere. Poi vedete, c'è un altro aspetto soft che ritengo importante: quello che conta in una famiglia, lo diceva mio padre, è come sono allevati i bambini. Se sei allevato nella bambagia non ti metti a fare l'imprenditore di successo. Per quel lavoro non ci sono sabati, domeniche, orari, notti, sempre in aereo, ci si sposta da uncontinente all'altro. L'altro modo è di essere allevati nella bambagia, e questo lo diceva sempre mio padre, nato nel 1904 e morto nel '74 del secolo scorso, dei tanti imprenditori piemontesi e biellesi che lui conosceva: il problema vero della terza generazione, era che la metà, secondo lui, non era più in grado di avere figli. Come si fa a portare avanti l'impresa familiare se non ci sono più figli? Ma poi devono

essere duri, forti. Bisogna poi riflettere sull'eventualità della scomparsa improvvisa ed imprevista del capo azienda. Bisogna, se in famiglia non c'è un altro adatto e preparato, che il manager che lo sostituisce, non diventi lui proprietario dell'azienda: quindi bisogna stare attenti a scegliere molto bene i manager. Ma quanto tempo devo dedicare, dopo i quarantacinque anni, alla mia successione e ai rapporti familiari? Quarantacinque anni, quando da capo azienda hai tutto il carico gestionale addosso. L'opinione di Achille Maramotti è dal 25 al 30% del tempo. Sembra tantissimo, e invece no. È assolutamente indispensabile, perché è veramente complicato, complesso, preparare la successione che dovrà essere fatta a tempo e ora. A tal proposito ne dice un'altra straordinaria sempre Bertoldi, che talvolta non è capita. Sono i successori ad avere il maggiore interesse alla riuscita del passaggio generazionale, perché in quel futuro saranno loro i protagonisti, e sono sempre loro ad avere più da perdere se le cose non andranno bene, perché saranno ricordati come coloro che hanno mandato tutto in malora. C'è una doppia posizione: se ne deve occupare, dopo i quarantacinque anni, chi lascerà un giorno o l'altro, o se ne deve occupare chi arriverà? Per mio conto, la cultura migliore per avere successo, è che se ne occupino tutti e due. Questo è quello che spesso ho visto nelle aziende, specie quelle di miglior successo che hanno ben impostato il passaggio generazionale. Oggigiorno le cose sono completamente cambiate. La dedizione che un imprenditore di successo deve avere non solo per il profitto trimestrale, tipicamente americano perché le società quotate devono ogni tre mesi

pubblicare i dati gestionali, essendo quotate, è che devi essere molto attento agli stakeholders, devi stare attento anche agli aspetti “soft”. Tutto il personale diventa un patrimonio. Perdere i dirigenti o il personale di alto livello, con il costo che si sopporta e per formare l’abilità che c’è a preparare le capacità di alto livello, è un danno talvolta molto grande. Quel personale che potrebbe, se ben coinvolto ed ascoltato dall’imprenditore, potrebbe invece rendere la successione particolarmente facile. Ognuno in azienda, specie se componente della famiglia, non deve essere messo al di sopra delle proprie capacità. Affrontare una successione con le persone della famiglia che hanno fatto più carriera di quella che meritavano in base alle loro capacità, è un errore fantastico per non riuscire a superare la terza generazione. Perché poi quando le cose non vanno bene comincia la sfiducia e quando c’è sfiducia, l’imprenditorialità non c’è più, c’è il fuggi fuggi generale e la sola difesa è la speranza di vendere bene per salvare un po’ di patrimonio. In questi ultimi 20 anni le cose sono cambiate radicalmente. Sono arrivati dirigenti più professionali, sono arrivate persone che nei Consigli di Amministrazione gestiscono veramente, il dibattito è diventato e approfondito, la trasparenza è totale, la casa di vetro è diventata realtà. Quindi dal 2000 al 2023 è passata un’eternità tenendo conto della struttura delle aziende italiane. E di recente il Covid ha dato un’altra spinta verso il cambiamento, e questa è una delle ragioni per cui in tre anni l’Italia è riuscita ad andare meglio degli altri grandi Paesi europei, e mi dispiaccio di essere criticato da chi non la pensa così. Io vedo costantemente

molti imprenditori e constato miglioramenti in produttività, innovazione, governance, reputazione, ESG. Accidenti! Non sembra di essere qua. C’è stato un cambiamento incredibile. Stiamo andando proprio meglio. Per mio conto, il clima che sento nei Cavalieri del Lavoro, che sono 630, ma diciamo i 380 che gestiscono ancora l’azienda, quanto a investimenti, quanto a EBIDTA, quanto a minor debito, stanno andando molto meglio dell’insieme di tutti gli altri. Perché? Perché gli aspetti “soft”, rappresentati da una condotta cristallina, dal pagare le tasse, dal pagare i contributi, dalla specchiata condotta, pagano. Quindi un grande successo anche di quegli aspetti diciamo così, critici, ma veramente importanti, di etica, di moralità, di trasparenza. I vari metodi utilizzati per il passaggio generazionale, i trust, ecc, sono tutti perfetti, non ho nessuna critica, con la differenza che ho detto inizialmente: si deve usare quello che è più adatto alla famiglia e all’impresa. Ma senza aspetti morali non si riesce a crescere bene. Io sono ¼ inglese. Chiudo con un detto in inglese: “Morality is longevity”. Vi ringrazio per l’attenzione. ◀