



# Storie di famiglia

Il succedersi di più generazioni proprietarie all'interno di un'azienda oltre a costituire un rischio è anche la miglior garanzia del suo successo nel tempo. Tramandare i valori è infatti la più critica delle attività, è sulla base di questi che viene stretto un legame magico con il territorio, con cui condividono il destino. Spesso queste aziende sono la storia delle loro famiglie.

**T**rasmissione ereditaria, e volontà testamentarie: sono forse due degli elementi più dirimenti e delicati della vita di un'impresa, che se da un lato sanciscono il passaggio intergenerazionale di testimone, dall'altro vanno anche spesso ad alterare gli equilibri intragenerazionali della stessa famiglia. Se almeno in origine tutte le imprese nascono in un tale alveo, dunque in famiglia, ecco allora farsi decisiva la sua stessa definizione giuridica, con chiare influenze anche culturali. Le aziende più antiche al mondo, e ancora in attività, sono nate in Paesi in cui la matrice identitaria del nucleo familiare si è sempre distinta, è il caso ad esempio del Giappone, e dell'Italia, nel caso di quest'ultima vestigia del suo periodo classico.

Del resto l'idea stessa di volontà testamentaria, rigidamente codificata anche nella forma, è tipicamente romana, espressa in uno scritto e depositata in presenza di sette testimoni, veniva affidata alle vestali, e custodita nel più sacro dei templi dell'Urbe. Le più alte e rispettate sacerdotesse della religione romana, la cui origine risaliva alla fondazione della città, avevano infatti due fondamentali compiti: non lasciar mai spegnere la fiamma sacra della dea Vesta, da questa dipendeva la buona sorte di Roma, e la custodia di trattati internazionali e testamenti privati.

Lasciare esplicite volontà testamentarie, designando un erede, solitamente il primogenito ma potenzialmente qualunque cittadino romano maggiorenne, era una consuetudine che accomunava il più

povero dei bottegai, il soldato in partenza per il fronte, e il più potente dei senatori. È sulla base di tali leggi che Giulio Cesare designò quale suo unico erede un lontano nipote, Ottaviano Augusto, ed è sulla base di uno scandalo che, i cui eredi designati non erano cittadini romani, Marco Antonio, colui che sarebbe dovuto essere il più probabile fondatore dell'impero, finì con l'essere soppiantato.

Un aspetto però fondamentale se combinato a un 'ante litteram' diritto d'impresa. Il pragmatismo romano aveva infatti *de facto* prodotto diverse forme di persona giuridica, con scopi precisi e in prevalenza di pubblica utilità, come raccogliere le imposte o supportare logisticamente una campagna militare, o anche all'occorrenza privati, raccogliere capitali

e diversificare il rischio tra un azionariato articolato, e a garanzia limitata. La nascita di tali imprese, nel senso più moderno del termine, aveva però anche un secondo decisivo vantaggio: sopravvivere alla morte dell'azionista. L'entrata e l'uscita dal capitale di rischio di più investitori rendeva di fatto negoziabile la proprietà di quella che poteva essere definita un'impresa, seppur partecipata molto spesso da membri della stessa famiglia allargata e seppur residenti a considerevoli distanze gli uni dagli altri, dunque qualcosa di ben diverso da tutte le realtà imprenditoriali precedenti.

Da qui, seppur non solo, la fondamentale importanza attribuita dai romani a lasciare ordine anche a livello successorio, con un conseguente significativo impianto normativo, andato affinandosi nei secoli, tutelando maggiormente donne e minori, salvo poi venir definitivamente meno con la decadenza dell'impero.

**Il ruolo della storia.** Le aziende di famiglia molto spesso sono parte di una narrazione d'imprenditoria che affonda le proprie radici nel passato, con tutti i vantaggi e le difficoltà che questo comporta. È molto difficile scindere l'impresa dalla famiglia, dai suoi valori, e a loro volta espressione di una storia che continua ad avere un influsso netto sul presente, che ne rimarca la distanza fondamentale rispetto alle concorrenti. Seppur in presenza di significative differenze, dipendenti da mercati e settori. «La propria storia è un'arma fondamentale a disposizione di questo genere d'impresa, è sinonimo di esperienza e successo, una garanzia cui il mercato guarda con interesse e attenzione, oltre che parte del vantaggio competitivo. Un ruolo decisivo può giocarlo però anche il Paese d'origine: lo Swiss made è un'ulteriore implicita garanzia della solidità alla base di azienda e famiglia, il Made in Italy

**Sopra, da sinistra Alexandre de Rothschild, Ceo di Rothschild&Co a livello globale, e rappresentante della settima generazione della famiglia, insieme a David, la sesta. L'attività nel settore finanziario ha inizio nel 1810 a Francoforte, e portata avanti dai cinque eredi diretti; da allora il Gruppo ha saputo ritagliarsi un ruolo di primo piano nella finanza mondiale, espandendosi in diversi Paesi, portando avanti la tradizione.**



### Rothschild nel mondo

Mercati presidiati e sedi



### Rothschild in Europa

Mercati presidiati e sedi



di genialità e potenziale imprenditoriale», esordisce così Paul de Blasi, Director Family Business di Deloitte.

**Storia e finanza.** Molte delle aziende più antiche al mondo fanno parte di settori che hanno saputo ritagliarsi un ruolo chiave nella storia moderna. Il rapido industrializzarsi dell'Europa, e per altri versi la vocazione bellica dei suoi Stati, ha ad

esempio spinto anzi tempo il nascere degli istituti di credito, che in molti casi sono sopravvissuti. «Rothschild&Co è oggi presieduta da Alexandre de Rothschild, espressione della settima generazione della stessa famiglia che dirige l'azienda sin dalla sua fondazione, nel 1810 a Francoforte. Il fondatore fu Mayer Amschel, commerciante di monete e medaglie



«L'imprenditore oltre a riconoscere il momento in cui iniziare il processo di trasmissione, deve anche rendere attrattiva l'azienda nei confronti dei suoi stessi eredi, tenendo però come principio cardine la meritocrazia, a rischio c'è infatti la continuità aziendale»

**Alessandro Santini,**  
Head of Corporate Advisory  
di Ceresio Investors

Gagnebin, Ceo di Rothschild&Co Bank.

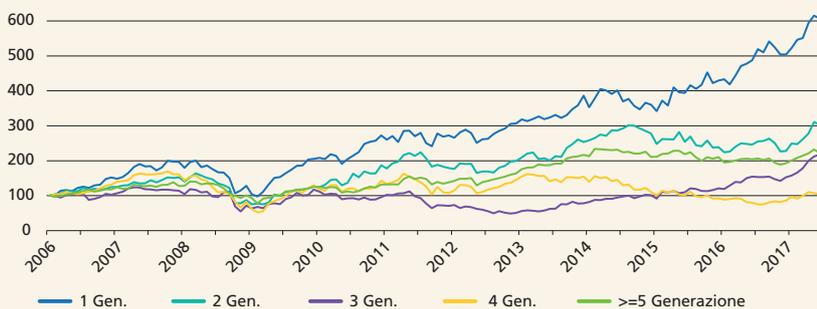
Un valore chiave sin dai tempi di Francoforte, e quanto spinse il fondatore a costituire una società, fu la reputazione, guadagnata nel corso degli anni era un bene che doveva essere tramandato, e fortunatamente i possibili eredi non mancavano. «Erano ben cinque i figli, e altrettante le figlie, indiscriminatamente coinvolti negli affari, a eccezione del capitale azionario: l'unico modo perché il nome venisse preservato, non finendo in mano ai generi. Alla sua morte i cinque eredi partirono per fondare 'succursali' all'estero: il primogenito Amschel prese le redini della sede di Francoforte, Salomon si stabilì a Vienna, Carl a Napoli, Nathan a Londra, e James a Parigi. Sono gli eredi degli ultimi due ad aver portato avanti sino a oggi la tradizione di famiglia», prosegue il Ceo di Rothschild&Co.

La storia è qualcosa che si tende spesso a sottovalutare, anche in un settore tradizionale come la finanza. «La vera forza della City di Londra è la sua storia, non tanto le banche. Non è qualcosa che va messa in una scatola, e ogni tanto rimirata, è un modo per riflettere sul passato, capendo anche cosa non abbia funzionato, traendone ispirazione per il futuro. La principale volontà del nostro fondatore era tramandare la sua reputazione, il suo nome, di cui le generazioni successive restano custodi. Il ruolo della famiglia è vegliare sull'impresa, trasmettendola migliorata agli eredi», riflette Gagnebin.

**Storia e arredo.** La sopravvivenza della tradizione di famiglia, e del suo buon nome, è però una preoccupazione anche di molte realtà, storiche, del manifatturiero europeo. Come può esserlo l'arredo, nel caso italiano. «Quella che oggi il mercato conosce come Poliform, è una storia nata nel 1942 in Brianza; una piccola impresa artigiana, parte del tessuto imprenditoriale locale, a vocazione squisitamente familiare. Ad averla fondata sono due famiglie e quattro cugini, gli Spinelli e gli Anzani, che decidono di mettersi in proprio. L'inizio della guerra si tradusse ovviamente in uno stop forzoso delle attività, che ripresero però con uno slancio ancora maggiore sulle ali dell'euforia del boom economico. A quel tempo non si parlava di sforzi eroici, pur al costo di privazioni i nostri genitori facevano *quanto era giusto fare*, quanto era eticamente indifferibile», racconta Giovanni Anzani, Ceo e presidente di Poliform.

### Le performance sui mercati delle aziende svizzere

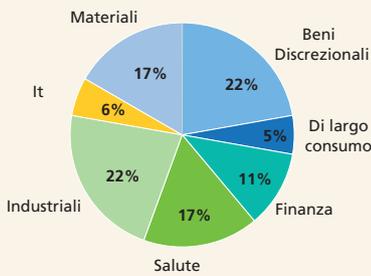
Per generazione della famiglia (100: 2006)



Fonte: Company data, Credit Suisse estimates

### Le imprese svizzere

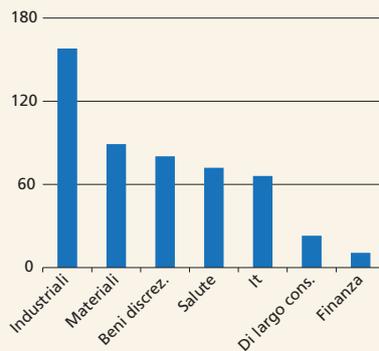
Per settore, in % del totale svizzero



Fonte: Company data, Credit Suisse estimates

### Età media delle imprese svizzere

Anni di attività per settore



Fonte: Company data, Credit Suisse estimates

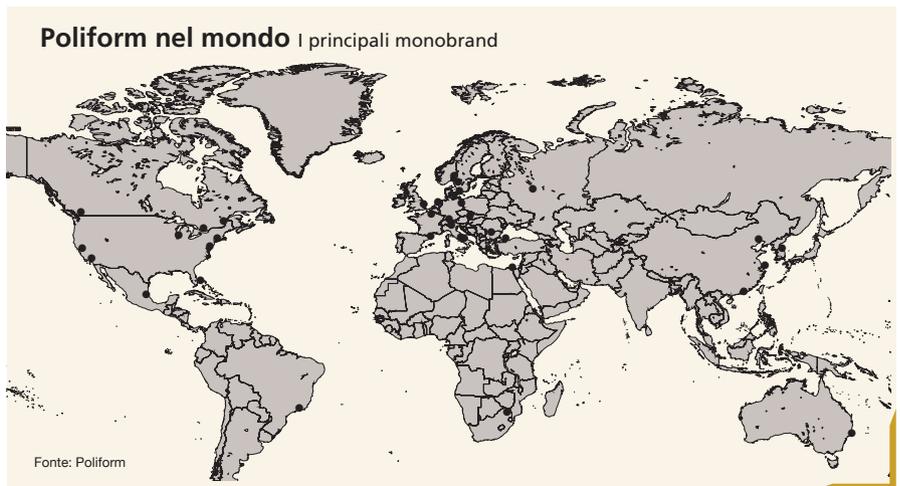
Anche la Svizzera è patria da lungo tempo di aziende di famiglia, che hanno contribuito nel rendere lo 'Swiss Made' quello che è oggi, sinonimo di qualità ed efficienza. In testa alla classifica il manifatturiero, in molti casi dell'alta gamma, che è anche tra i più rappresentati. Tali imprese sono anche tra le più performanti a livello di mercato, con qualche distinguo tra le generazioni.

antiche, e di beni inglesi, il quale fondò l'attuale banca insieme ai suoi cinque figli, all'insegna di quello stesso spirito di partnership e collaborazione che tutt'oggi ci contraddistingue. Sin dal principio l'orizzonte temporale fu una gestione di lungo periodo, nella speranza che non solo i suoi figli vi prendessero parte, ma anche i nipoti. Come ha detto Evelyn de Rothschild *Costruire imprese è più importante del profitto a breve termine*», racconta Laurent

È il Dopoguerra, la grande rinascita dalle macerie di un conflitto che aveva devastato il Vecchio Continente, ma che in quel momento si stava traducendo in incredibili opportunità per ripartire da zero. «Negli anni Settanta io e miei tuttora soci, poco più che ventenni, con nessun tipo di risorsa che non fosse una laurea in architettura, un servizio militare, e un'uscita senza diploma dalla scuola d'arte di Cantù, ricevemmo dai nostri genitori, gente di molti fatti e poche parole, le redini di un'azienda che aveva già una cinquantina di collaboratori. Nel 1970, al nostro primo Salone del Mobile, non vendemmo nulla nonostante avessimo presentato un prodotto moderno; il nostro paese chiacchierava, aspettando il fallimento. Ma abbiamo insistito e non mollato, trovato il pubblico giusto, e venduto quello stesso mobiletto in noce per i successivi dieci anni», ricorda Aldo Spinelli, co-Ceo di Poliform.

Conquistato il mercato italiano, nella consapevolezza dei suoi inevitabili limiti con solo 60 milioni di abitanti, ecco inevitabilmente un afflato improvviso e viscerale per l'estero. «Alla fine degli Ottanta siamo partiti per le grandi fiere del mobile europee, la prima a Colonia. Lo spirito era quello di un'avventura, non sapendo una parola d'inglese, ma l'istinto suggeriva fosse la mossa giusta. Il mercato interno cresceva molto, e questo garantiva serenità, per iniziare un'internazionalizzazione a piccoli passi, continuando a investire e innovare. Nonostante scarsi risultati iniziali e molti costi, già negli anni Novanta erano 72 i monomarca sparsi nelle più importanti metropoli mondiali, dall'Asia agli Stati Uniti, e anche l'offerta di prodotto era cresciuta, ad esempio acquisendo il marchio Varenna, oggi leader nel settore cucine», prosegue Alberto Spinelli, co-Ceo di Poliform.

**Storia e biomedicale.** Passano gli anni, cambiano i settori, restano i successi. Com'è il caso di un settore relativamente giovane, in almeno una parte delle sue attuali declinazioni, e che nelle ultime decadi è esploso, complice la demografia. «Nel 1958 mio padre fondò a Firenze la Bieffe Biochimici, e grazie a importanti brevetti e tecnologie avanzate crebbe in fretta, espandendosi in tutto il mondo. Dopo la sua acquisizione da parte del Gruppo Baxter, e dopo aver avuto un'esperienza diretta come paziente, decisi di dedicarmi alla protesica articolare nel



1999. In tal senso la nostra è un'azienda unica, è stata fondata da un paziente, e questo spiega la nostra attenzione nello sviluppare soluzioni innovative, per l'utente finale oltre che per i sistemi sanitari», racconta Alberto Siccardi, fondatore e presidente del Board di Medacta.

Un settore particolarmente giovane, e ancora nelle fasi iniziali di un ciclo vitale ancora tutto da esplorare, ma il cui potenziale di crescita è tra i maggiori. «Abbiamo realizzato tassi di crescita ben superiori al mercato, sostenendo la crescita prevalentemente tramite autofinanziamento, pianificando con largo anticipo e mantenendo una forte attenzione sui costi. Ma è l'innovazione la cifra di questo successo, è dal 2001, con la nascita del nostro dipartimento di ricerca e sviluppo, che abbiamo iniziato a progettare e a sviluppare prodotti e tecniche operatorie innovative. Si basa su una stretta collaborazione con chirurghi esperti a livello internazionale, è iniziata con tecniche chirurgiche mininvasive e si è evoluta

**Da sinistra, Alberto Spinelli e Aldo Spinelli, entrambi co-Ceo di Poliform, e Giovanni Anzani, Ceo e Presidente di Poliform, rappresentanti della seconda generazione in azienda. Sopra, i principali monobrand aperti nelle grandi metropoli e città mondiali nel corso degli ultimi decenni. Oggi l'azienda è un punto di riferimento per il settore dell'arredo.**

in soluzioni personalizzate per ogni paziente. Dal 2004 supportiamo i chirurghi con un programma di formazione attraverso il nostro More Institute», prosegue il fondatore di Medacta.

Una storia di successo iniziata nella metà del secolo scorso, con una svolta nei primi Duemila, ma che ha accumulato un importante patrimonio identitario, e che è al centro di una delicata transizione iniziata da qualche anno. «Sono i valori di famiglia la componente che meglio spiega i nostri risultati, e vanno tutelati. Nel 2019



«Si tratta di aziende dall'orientamento strategico plurigenerazionale, che investono nel lungo periodo e innovano, e che costituiscono quindi un importante elemento di stabilità per l'economia locale e la società, di cui non di rado si prendono anche cura»

Gianluca Colombo,  
Decano della facoltà di  
scienze economiche dell'Usi

mente è meno semplice smarrire la strada a distanza di secoli, di quanto non avvenga nel giro di pochi decenni. Spesso il trauma del passaggio generazionale tra fondatore ed eredi rischia di dissolvere buona parte di quel patrimonio accumulato, specie a livello di intangibili. «Nonostante i valori identitari siano forse la principale delle risorse a disposizione di famiglia e impresa, non è così raro che tra un passaggio e l'altro possano andare persi. Le regole giocano il loro ruolo, al pari di un'efficace comunicazione tra generazioni, ma ci si deve identificare e dunque volerli proteggere. La trasmissione ereditaria è sempre una fase delicata, che un buon manager può agevolare. Non è poi così raro trovare manager che abbiano saputo farli propri a un punto tale da poter anche supplire a eventuali temporanee mancanze della famiglia, che però in ultima istanza ne rimane principale responsabile e depositaria», evidenzia De Blasi.

Valori che infatti coincidono molto spesso con gli ingredienti costitutivi del vantaggio competitivo, ossia la differenza tra un'azienda familiare, e una pubblica. «Nel nostro settore Poliform è sinonimo di qualità, alla cui base sta 'la conoscenza del legno', che affonda le sue radici nella tradizione artigiana della Brianza, uno dei distretti più importanti al mondo, ma che è anche in grado di rinnovarsi, divenendo oggi *know how* tecnologico, all'avanguardia. Dopo aver scelto nel 1970 la strada della produzione su scala industriale ci siamo posti l'obiettivo di coniugare qualità e affidabilità, con un approccio progettuale sempre innovativo e improntato alla massima creatività, che ancora ci contraddistingue», sottolinea Anzani.

**La trasmissione.** Sono dunque molti gli atout che contraddistinguono le imprese a conduzione familiare, ma proprio dove sta il fondamentale vantaggio, la famiglia, colà risiede anche la principale potenziale debolezza. Diversamente dalle imprese, almeno moderne, le persone non sono immortali. «Si tende troppo spesso a circoscrivere le possibili difficoltà al problema della successione, tralasciando temi altrettanto significativi. La competizione globale richiede capitali ingenti, e importanti investimenti in innovazione, non alla portata di tutti, ma le tensioni che attraversano le famiglie allargate hanno il potenziale ancora maggiore di frammentarne la proprietà e di paralizzarne la gestione. Sfide note come 'condizioni



**I Family Business sono sempre più spesso un caso di studio, rispetto agli elementi che ne costituiscono il vantaggio competitivo sui diretti concorrenti, e tutta la galassia di valori che vi ruotano attorno. Spesso sono presi come modello anche per determinare i nuovi strumenti di allineamento degli interessi tra manager esterni e società, com'è il caso ad esempio delle stock option.**

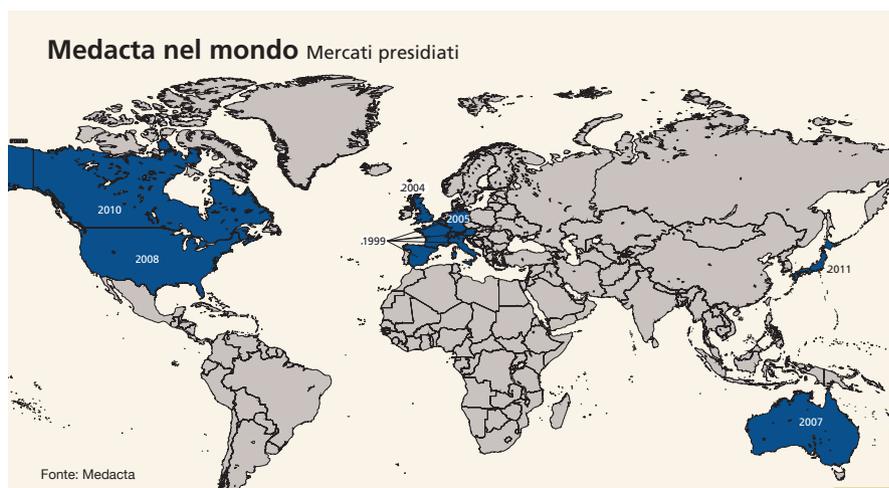
abbiamo lanciato il programma beMedacta, perché siano trasmessi anche ai nostri collaboratori: integrità, fiducia, senso di responsabilità e appartenenza, lavoro di squadra... Questi valori sono integrati nel processo di assunzione e nell'attività di inserimento in azienda, oltre che nella valutazione delle performance, in Svizzera e all'estero», nota Alessandro Siccardi, Supply Chain Director di Medacta. **Non smarrire l'identità.** Paradossal-

quadro' a cui effettivamente si somma la successione, nella proprietà e nella direzione dell'impresa», precisa Gianluca Colombo, presidente del Consiglio consultivo Aif-Ticino e decano della facoltà di scienze economiche dell'Usi.

È un tema che vede al suo centro l'Europa, proprio in quanto culla delle imprese a conduzione familiare, di cui può vantare quasi la metà del totale mondiale. E con essa, ovviamente, la Svizzera. «La successione è uno dei compiti strategici più cruciali di un imprenditore. Entrano in gioco non solo aspetti finanziari, e secondo un nostro recente sondaggio su oltre 1300 Pmi intervistate, oltre tre quarti se ne sono già interessate. Prima dell'emergenza pandemica si stimava che entro quest'anno 70-80mila Pmi l'avrebbero dovuto affrontare, per un totale di circa 400mila posti di lavoro, ossia il 10% della popolazione attiva svizzera, senza pensare al loro indotto. Oltre la metà degli attuali amministratori di Pmi ha tra i 55 e i 65 anni di età, mentre in Svizzera vivono circa 560mila persone tra i 60 e i 65 anni, dunque prossime al pensionamento, e che nel 2030 saranno 750mila. Il loro ritiro dalla vita attiva entro un quindicennio si tradurrà in un netto aumento delle successioni», analizza Marzio Grassi, responsabile regione Ticino e Corporate Banking Ticino di Credit Suisse.

Anche in questo caso il ruolo rivestito dall'emergenza pandemica potrebbe non essere così negativo. «Il venir meno delle generazioni più anziane, specie se traumaticamente, nel mondo dell'imprenditoria costituisce un serio problema, soprattutto laddove il processo sia subito e non gestito da figli e nipoti. Il Covid ha spinto negli ultimi mesi molte famiglie a riflettere sul tema, e accelerare il passaggio di consegne, coinvolgendo ad esempio esperti e

**Sopra, la famiglia Siccardi, fondatrice di Medacta International, da sinistra: Alessandro, Supply Chain Director; Alberto, fondatore e presidente del Board; Francesco, Ceo del Gruppo, e Maria Luisa Siccardi Tonolli, membro del Board e vice presidente di Medacta for Life Foundation. Sopra, l'espansione del Gruppo nel mondo dalla nascita nel 1999, e il panorama delle aziende familiari in Ticino, divise per ragione sociale, e generazione di proprietari al timone.**

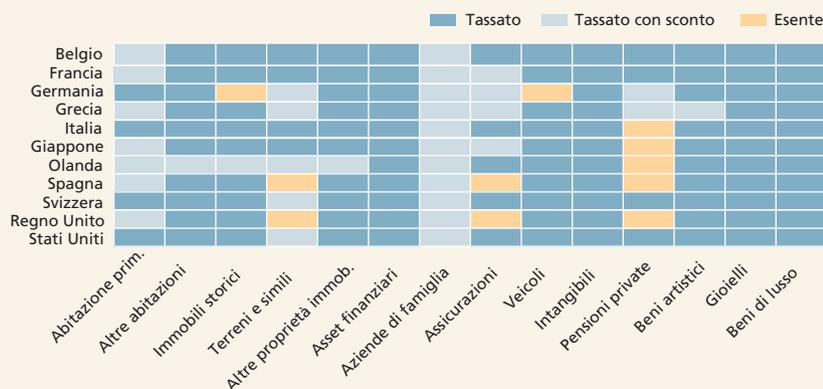


consulenti, e se questo dovesse divenire un'abitudine consolidata non sarebbe una brutta notizia, anzi. Specie nel caso di un tessuto produttivo polverizzato, come l'italiano, la trasmissione costituisce un serio problema, le piccole imprese sono infatti managerialmente poco strutturate, devono dunque arrivare pronte al grande evento», nota Alessandro Santini, Head

of Corporate Advisory e Investment Banking del Gruppo Ceresio Investors.

Il passaggio di testimone presenta dinamiche non semplici, e mette spesso alla luce problemi irrisolti. Ecco dunque il ritorno delle economie d'esperienza. «In questo ambito una buona Governance può fare molto. Nel 30% dei delle imprese a conduzione familiare si passa

## Il terzo incomodo: il Fisco. Cos'è tassato?



Fonte: Ocse

## L'instabile stabilità

In tutte le economie avanzate il problema della sostenibilità della finanza pubblica è argomento da lungo tempo dibattuto, del resto al centro degli equilibri europei rimane il finanziamento dell'elefantino welfare. Ma che conseguenze ha sulle imprese, di famiglia? «Rispetto al capitale di debito, i cui interessi sono fiscalmente deducibili dagli utili, il capitale proprio risulta a tutti gli effetti penalizzato, non riconoscendone il costo. La recente riforma fiscale federale consentirebbe di equipararlo a quello di terzi, permettendo dunque la deduzione di un interesse figurativo sul capitale proprio di garanzia. Al momento però solo il Canton Zurigo vi ha fatto ricorso», mette in evidenza Colombo.

Ma le conseguenze non finiscono qui, e soprattutto in caso di fuoriuscita di parte degli eredi dal capitale, la questione fiscale appare decisiva per la tenuta dell'impresa. «Nel corso del tempo che almeno una parte della famiglia voglia 'dedicarsi ad altro' non è insolito, in gergo vengono definite 'potature'. Queste liquidazioni sono oggi particolarmente costose, e il fisco fa la parte del leone; la formula con cui valuta il valore economico-fiscale dell'impresa, ai fini dell'imposta sulla sostanza, è infatti completamente avulsa dalla realtà. È per questo che alcuni Cantoni hanno deciso di agire, prevedendo una riduzione percentuale del valore delle partecipazioni non quotate», nota il decano.

Ovviamente il problema sta nella differenza sostanziale, andata allargandosi, che viene a crearsi tra valutazioni fiscali e prassi di mercato. «I due temi sono legati, il costo del capitale proprio, che dovrebbe essere deducibile, è anche un elemento del calcolo del valore dell'impresa, la base su cui determinare il costo di eventuali liquidazioni. Senza un miglioramento deciso delle condizioni quadro ci troveremo presto in gravi difficoltà, sia a livello di famiglie proprietarie, sia di imprese, e questo ne minerebbe il ruolo fondamentale che ancora oggi assumono nel garantire stabilità sociale ed economica», conclude Colombo.

con successo dalla prima alla seconda generazione, il 13% dalla seconda alla terza generazione e solo il 3% dalla terza alla quarta generazione. I motivi sono principalmente la mancanza di comunicazione e trasparenza, il mantenimento del controllo da parte della generazione precedente, le disuguaglianze tra i membri della famiglia e, appunto, l'assenza di governance e struttura», chiosa il Director di Deloitte.

Un problema dunque particolarmente

serio per un Paese come può esserlo l'Italia. «Se si guarda al tessuto produttivo italiano la maggioranza delle imprese sono piccole, e familiari. La trasmissione è dunque un banco di prova fondamentale, la maggior parte non sopravvive al suo fondatore, e solo il 4% arriva alla quarta generazione», prosegue Santini.

Difficoltà analoghe per la Svizzera, con numeri facilmente paragonabili. «Il 75% delle Pmi elvetiche sono familiari, si tratta

Un ruolo fondamentale nel garantire la continuità aziendale, in mano alla stessa famiglia, e sopravvivendo alle possibili 'potature', è quello giocato dal fisco, non sempre particolarmente amico, e in grado da solo di rendere insostenibile il business nel tempo.

dunque di 375mila imprese, per un totale di 1,6 milioni di posti di lavoro. Ciò considerato si capisce la criticità del passaggio di consegne, ma da un lato sempre meno figli sono intenzionati a raccogliere il testimone, volendo fare altro nella vita, dall'altro negli ultimi anni sono cresciuti maggiormente quei settori a minore intensità di imprese di famiglia, dalla sanità alla tecnologia», sottolinea Grassi.

Anche mossi dalle migliori intenzioni si tratta ugualmente di un processo lungo, e complesso. Tanto vale agire con calma. «Non è qualcosa che vada lasciato al caso, serve tempo e serenità per affrontarlo. Mediamente servono tra i 18 e i 60 mesi, e sono le successioni interne quelle più lunghe e complesse, ed è la presenza di un professionista esterno a poter fare la differenza. Lungo l'intero processo deve essere garantita l'operatività dell'impresa, le fasi delicate non sono unicamente quelle precedenti l'evento, ma anche quelle successive. Non da ultimo la nuova dirigenza o proprietà deve guadagnarsi la fiducia di collaboratori e management, e per far questo una corretta comunicazione è fondamentale», riflette Massimiliano Morelli, responsabile del Dipartimento Private Banking Consulenza per imprenditori e dirigenti di Banca Stato.

Se non lasciare nulla al caso può certo rivestire un ruolo, allo stesso tempo anche avere le idee chiare può essere d'aiuto. «Ogni scenario è diverso, ogni azienda è una storia a sé, e la pianificazione è cruciale. Tanto che molto spesso la soluzione migliore è aver già pensato a quale sarà il suo destino, prima di fondare l'impresa. È la sfida regina, bisogna essere onesti con sé stessi e valutare periodicamente se il piano iniziale sia ancora valido, o se siano subentrati nuovi elementi. Laddove ad esempio i figli non fossero all'altezza o interessati della sfida, sarà decisivo trovare un management che possa all'occorrenza subentrare anche alla proprietà», evidenzia Stefano Fiala, Ceo e Partner di Veco Invest. **La pratica.** Se dunque da un punto di vista teorico sono molti i passaggi inter-

medi da compiere, e molti i campanelli d'allarme che potrebbero riportare l'attenzione sul problema, cos'accade all'atto pratico? Il più delle volte accade tutto troppo presto, e troppo in fretta. «Per portare a termine correttamente un passaggio generazionale sono necessari da cinque a dieci anni, per adattare tutte le strutture, introdurre il successore e implementare le misure di ottimizzazione fiscale. La pianificazione dovrebbe dunque iniziare entro il cinquantesimo anno, per cedere l'azienda tra i 55 e i 65 anni. Nella pratica molto spesso non si affronta il tema prima dei 60, e oltre un terzo degli imprenditori non l'ha completato entro i 65 anni», riflette Flavio Audemars, fondatore e presidente di Aif-Ticino e Ceo di Audemars Holding.

Quello che è certo è che la pianificazione paghi, che il suo successo possa garantire futuro all'impresa, e un eventuale incidente di percorso possa essere risolto per tempo. «Ci siamo mossi con ampio anticipo, delineando ruoli differenziati sulla base delle persone. A fine 2018, dopo oltre tre lustri in azienda, mio figlio Francesco, ingegnere biomedicale, mi è succeduto come Ceo. Mia figlia Maria Luisa è membro del Board e vicepresidente della fondazione, mentre mio figlio Alessandro è un Executive, e ricopre la posizione di responsabile della Supply Chain. Siamo legati da un patto di famiglia, anche in relazione ai futuri passaggi generazionali. I miei nipoti potranno divenire azionisti, ma i ruoli operativi dipenderanno dalle loro capacità, oltre che dalle legittime aspirazioni», sottolinea Alberto Siccardi.

La suddivisione dei ruoli, e la specializzazione progressiva sono tendenze in atto ormai da tempo, tipiche delle società avanzate, e che anche in famiglia esprimono il loro potenziale. «Nel tempo i nostri figli, la terza generazione, si sono inseriti progressivamente in azienda, portando ognuno le proprie inclinazioni ed esperienze. L'obiettivo è conservare la dimensione familiare di Poliform, rendendola espressione delle persone che vi lavorano, tenendola al centro delle loro vite, passioni e aspirazioni. Insieme ai miei soci ci occupiamo di aree diverse ma complementari del business, prendiamo decisioni all'unanimità, supportati dal management, ma anche in futuro l'azienda resterà guidata da tre persone, espressione delle tre famiglie fondatrici», chiarisce Aldo Spinelli, co-Ceo di Poliform.

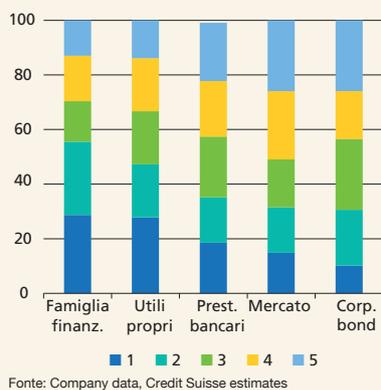
«Il 75% delle Pmi elvetiche, pari a 1,6 milioni di posti di lavoro, sono familiari, si capisce dunque la criticità del passaggio di consegne che è in atto, a cui si somma il decrescente interesse dei figli nel raccogliere il testimone, coltivando ambizioni diverse»

Marzio Grassi,  
Responsabile Regione Ticino  
di Credit Suisse



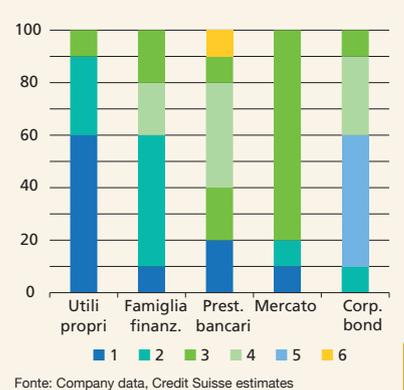
### Come si finanziano in media

In ordine d'importanza per canale (in %)



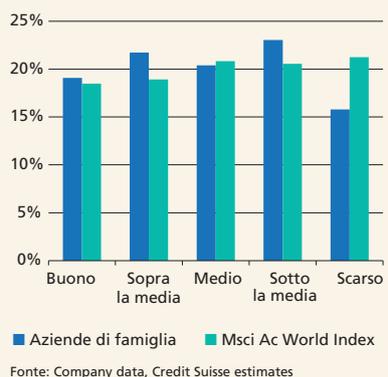
### Come si finanziano le svizzere

In ordine d'importanza per canale (in %)



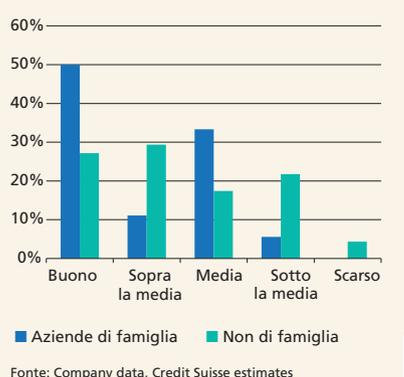
### In Europa

Qualità della funzione Accounting



### In Svizzera

Qualità della funzione Accounting

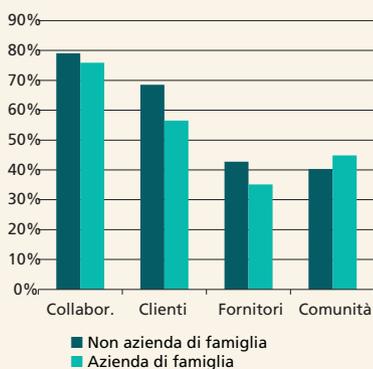


Un ruolo fondamentale può però anche essere giocato dal management, specie se in ambiti squisitamente tecnici. «David de Rothschild, padre di Alexandre, è sempre stato sufficientemente generoso da attribuire buona parte del successo del nostro istituto alla sua capacità di aver saputo scegliere le persone migliori, per i ruoli giusti, perché lo affiancassero. Del resto, perché una successione funzioni i rappresentanti della generazione succes-

**Il quadro finanziario al cui interno operano le aziende di famiglia è dei più solidi, con scarso indebitamento e alto autofinanziamento, com'è il caso della Svizzera, esasperato anche rispetto a un'Europa molto virtuosa. Fondamentale nel garantire la sostenibilità del business è la funzione di Accounting, più che non l'indipendenza del Board, e in questo non hanno nulla da invidiare.**

### Socialmente responsabili

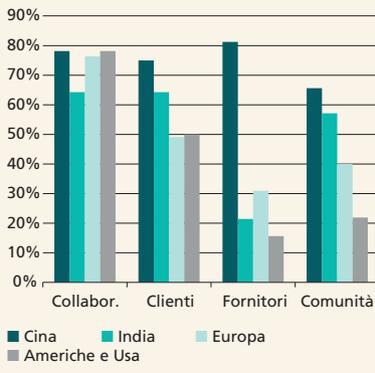
Chi avete supportato durante la pandemia?



Fonte: Credit Suisse

### Socialmente responsabili

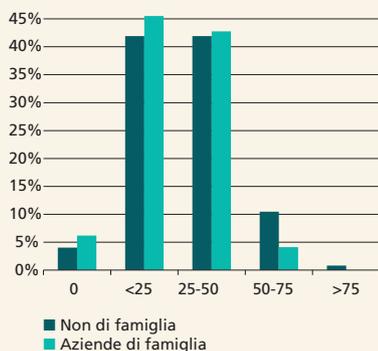
Chi avete supportato durante la pandemia?



Fonte: Credit Suisse

### Partecipazione femminile

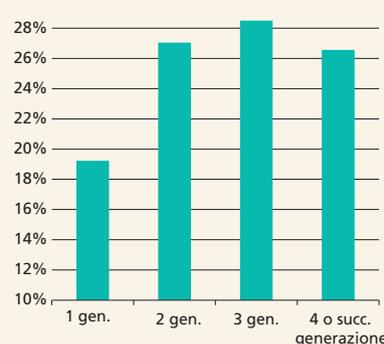
Quota di donne nel board (in %)



Fonte: Credit Suisse

### Partecipazione femminile

Quota di donne nel board (in %)



Fonte: Credit Suisse

**Il rapporto che si forma tra aziende e territorio è unico, tanto da spingere le stesse a prendersi cura anche della comunità locale, investendo in progetti sociali e filantropici. Una grossa speranza per il futuro è costituita da una maggior partecipazione femminile.**

siva devono voler assumere il loro ruolo, nella massima onestà intellettuale. Se questo non coincide con le loro aspirazioni, meglio dedicarsi ad altro, le forzature non sarebbero nell'interesse né della famiglia, né dell'azienda», chiosa Gagnebin.

**La struttura.** Al crescere delle dimensioni dell'azienda, e al suo internazionalizzarsi, anche a dipendenza della complessità del business, ecco che management e Governance possono iniziare a fare la vera differenza. «Nel corso degli anni abbiamo dovuto fare un crescente affidamento a manager professionisti, che hanno portato nuove esperienze e capacità all'interno dell'azienda. In questa

direzione anche la quotazione, alla borsa di Zurigo nel 2019, ha avuto il suo peso: facilita l'allineamento degli interessi tra manager e società, mentre la notorietà derivante dall'Ipo facilita l'attrazione di talenti dall'estero», sottolinea Francesco Siccardi, Ceo di Medacta.

Se la Governance può giocare un suo ruolo nel regolare la successione, specie se interna, un aiuto significativo potrebbe venire anche dal mercato. «La successione comporta un cambiamento nei ruoli apicali all'interno dell'azienda, bisogna dunque arrivare pronti anche con strutture e strumenti necessari. La stipulazione di contratti parasociali, di diritto ereditario o matrimoniale, sono elementi comuni a molte aziende, e facilitano la successione interna, assicurando il controllo dell'impresa alla famiglia anche in futuro, e impedendo la vendita a soggetti esterni. Al pari della quotazione, che può facilitare in molti casi il processo», riporta il responsabile di Credit Suisse.

Se da un lato sono sicuramente molti i vantaggi di una quotazione, dall'altro

sono anche diversi i costi da sopportare. «Nel nostro caso l'Ipo ha migliorato l'attrattività e la visibilità dell'azienda, ed è stata strumentale al passaggio generazionale. Anche a livello di Governance ci ha portato a una fase ulteriore, aprendo il Board a consiglieri indipendenti. Dall'altro va comunque sottolineato che se incontrare analisti e investitori richiede tempo, i rafforzati standard di reporting assorbono risorse, umane e finanziarie», prosegue Francesco Siccardi.

**Ma chi succede?** Se il processo di successione è lungo e complesso, con molti nodi da sciogliere, è anche vero che un ruolo fondamentale in tutto questo lo rivestano i potenziali eredi. Come individuarli, laddove disponibili? «Le migliori risposte vengono spesso dai fatti, una progressiva introduzione della prole nel business, e successivamente in azienda valgono molto più di parole e ragionamenti. È buona prassi però stabilire dei requisiti perché i familiari possano entrare in azienda, ad esempio un percorso studi, esperienze professionali all'estero, e un aiuto può venire da parte di professionisti esterni. L'imprenditore oltre a riconoscere il momento in cui iniziare il processo, deve però anche rendere attrattiva l'azienda nei confronti dei suoi stessi eredi, tenendo come principio cardine la meritocrazia, meglio guardare a figure esterne che compromettere la continuità aziendale», commenta Santini.

Anche in tale ambito il panorama è molto variegato, con soluzioni spesso anche fantasiose, ma ancora una volta i numeri dimostrano non di rado il successo della strada prescelta. «Nonostante il 40% delle Pmi coltivi l'ambizione di una successione interna, un numero crescente guarda con interesse a una possibile cessione al proprio management. Decisivo è il numero di familiari presenti in azienda, al crescere di tale numero una soluzione esterna perde in attrattività. Secondo un nostro sondaggio il 65% delle Pmi preferirebbe ripartire la proprietà in quote uguali tra gli eredi, ma nel trasferimento della gestione l'81% sceglierebbe l'erede dalle migliori abilità», nota Grassi.

**Alle radici.** Qualunque azienda nasce in una specifica area geografica, e molto spesso vi cresce, ritagliandosi un ruolo, radicandosi nel territorio, guadagnandosi una reputazione, e facendo spesso anche da esempio. «Le imprese familiari nascono dal connubio di una o più fa-

miglie con una o un gruppo d'impresa, se a contare non è il loro numero, è la qualità della relazione che instaurano con il territorio. Sono aziende dall'orientamento strategico plurigenerazionale, che investono nel lungo periodo e innovano, e che costituiscono quindi un importante elemento di stabilità per l'economia locale e la società, di cui non di rado si prendono anche cura», analizza Colombo.

Un rapporto questo in grado di generare valore da ambo le parti, a patto di sapersi comprendere, scendendo anche a compromessi. «Il territorio dove opera è anche molto spesso il luogo dove la famiglia vive, e i suoi membri sono cresciuti. Tale ambiente costituisce dunque una risorsa preziosa da non consumare, bensì da conservare e coltivare. Questo legame che si crea è parte della magia che solo un'impresa di famiglia sa creare, e che riesce a suscitare in tutti gli attori che in una maniera o nell'altra vi gravitano attorno», evidenzia Morelli.

In questo senso non mancano gli esempi. Dal Ticino, alla Brianza, al resto del mondo. «Siamo da sempre molto radicati nel nostro territorio, ne condividiamo interessi e aspirazioni. Ricorre quest'anno il decennale della costituzione della nostra fondazione, che nata come nido aziendale, per favorire l'occupazione femminile, si è progressivamente ampliata, arrivando a coprire buona parte della popolazione locale, e nuove fasce di età. Supportiamo molti progetti sociali, dedicati alla tutela dei più giovani e dei più anziani, la ricerca scientifica, oltre all'arte e alla cultura territoriale», commenta Maria Luisa Siccardi Tonolli, membro del Board e vice presidente di Medacta for Life Foundation.

E non sono soli, anzi. «Uno dei pilastri della nostra filosofia aziendale è l'attenzione riservata alle persone, da intendersi come singolo, comunità e territorio. Con questo obiettivo interpretiamo le diverse esigenze e necessità della comunità locale, con una serie di iniziative mirate volte a migliorare gli standard di vita. Ci sentiamo responsabili del patrimonio culturale, naturale e sociale del territorio in cui operiamo, e soprattutto nei confronti delle nuove generazioni. Cerchiamo dunque di stimolare le capacità creative dei più giovani, favorendo la creazione di un rapporto il più possibile sinergico tra scuola e mondo del lavoro», nota Anzani.

Quelli derivanti sono chiari benefici non solo sociali, ma anche più venalmente



economici, prova che a volte alcune mode hanno anche un vero sottostante. «Le aziende familiari sono più performanti nel lungo periodo, dimostrano quindi la reale efficacia della sostenibilità, ecologica, sociale ed economica. Vivono in simbiosi con il loro territorio, con le sue istituzioni, e con la comunità locale. D'altro canto ne sono anche fortemente dipendenti, condizioni quadro inefficienti le danneggiano, nel caso delle realtà più piccole sarebbe infatti molto difficile spostare le attività altrove», conclude Audemars.

Le aziende di famiglia sono la miglior rappresentazione dei valori che quella stessa famiglia ha saputo forgiare e tramandare nel corso del tempo, interpretandoli e declinandoli di volta in volta. La vera sfida è però non smarrire la propria identità di generazione in generazione.

È infatti la loro storia la carta vincente, in grado di fare la differenza nelle situazioni più complesse, al pari dell'esperienza di una famiglia che è spesso nata e cresciuta gomito a gomito in quell'ambiente.

Il rapporto magico che vivono con il

**Il ruolo delle donne è sempre più decisivo anche in seno alle successioni tra vecchia e nuova generazione. Nei prossimi anni si giocherà il destino di molte aziende.**

territorio è il vero punto di forza, un'arena protetta in cui hanno potuto muovere i primi passi anche secoli fa, e in cui è spesso nata anche la reputazione della famiglia di cui sono diretta emanazione. È una relazione indissolubile e simbiotica, che ne lega i destini: non esistono aziende di famiglia senza il territorio, ma allo stesso tempo la forza di una regione o di un intero Paese si misura in ultima istanza proprio nel successo delle sue imprese.

La sostenibilità è sempre esistita, semplicemente non è mai stata definita tale, è il più delle volte mero buon senso, e frutto dell'attaccamento a valori e comunità locali. La corsa degli ultimi anni alla sua certificazione è dunque l'ennesima riprova dei tanti nonsensi che contraddistinguono le società avanzate. □