

# Passaggio generazionale e “patti di famiglia”, i casi Riso Gallo e Bauli

*In Italia 2 aziende su 3 sono familiari, ma di esse il 25% è guidato da un ultra70enne, e il 18% dovrà gestire la successione entro 5 anni. Un passaggio ancora più critico dopo la crisi economica e in piena trasformazione digitale. Le testimonianze di Emanuele Preve (Riso Gallo) e Michele Bauli al Top Management Forum*

*di Daniele Lazzarin*

SUCCESSION PLAN

23 Febbraio 2017

Tra le imprese italiane con fatturato oltre 20 milioni di euro, ben 2 su 3 sono familiari, cioè controllate almeno al 50% (se non quotate) o almeno al 25% (se quotate) da una o due famiglie. Durante la crisi economica (2007-2015) **queste realtà sono cresciute molto più di quelle “non familiari”** (45% contro 32%) ottenendo nel 2015 oltre un punto in più di redditività operativa (ROI): 8,6% contro 7,5%.

Sono dati dell'edizione 2016 dell'Osservatorio AUB, promosso da AIdAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi, UniCredit e Camera di Commercio di Milano. E sono l'ennesima conferma dell'importanza di questo tipo di realtà per l'economia italiana.

Sempre secondo il report AUB, in un'impresa familiare su 4 il leader ha oltre 70 anni: una situazione in cui le performance reddituali scendono sotto la media. E in quasi una su 5 (18%) è in vista un passaggio generazionale entro 5 anni.

## **I 7 consigli di Assolombarda per una successione senza problemi**

Gli stessi imprenditori riconoscono questa come una storica criticità per l'impresa familiare, ancora più complessa negli ultimi anni per gli impatti della crisi economica e della digital transformation. In effetti sempre secondo AIdAF, solo il 30% delle aziende familiari italiane sopravvive al fondatore, e solo il 13% arriva alla terza generazione. E non a caso si stanno moltiplicando in Italia i corsi, master, libri e practice di consulenza dedicati al passaggio generazionale. In particolare qualche mese fa Assolombarda, insieme a Università Bocconi e AIdAF, ha presentato un “manuale” sulla successione aziendale, che in estrema sintesi evidenzia 7 condizioni

per un passaggio generazionale di successo: distinguere l'impresa dalla famiglia, applicare un sistema di governance moderno, premiare le competenze, definire un quadro di regole condivise, prepararsi all'imprevisto, privilegiare una prospettiva di processo, coinvolgere attori terzi.

«Le aziende familiari sono di fronte a cambiamenti radicali: la rivoluzione digitale sta sconvolgendo modelli di produzione, rapporti con i clienti e gestione delle persone - ha sottolineato alla presentazione del manuale l'amministratore delegato di EY Italia, Donato Iacovone -. C'è sempre più bisogno di saper coniugare la spinta innovativa del digitale con i valori fondanti della propria impresa, aprendosi anche a collaborazioni sinergiche e multidisciplinari per dare origine a nuovi modelli di sviluppo. Le nuove generazioni possono facilitare e spingere questo cambiamento, indispensabile per continuare a crescere».

Un contributo importante sui temi del passaggio generazionale è venuto qualche settimana fa al [Top Management Forum 2016](#) da due imprese familiari di primo piano nel panorama economico italiano: Riso Gallo e Bauli.

### **Riso Gallo, le regole di entrata: laurea, 3 lingue, esperienza all'estero, e ruolo vacante**

Emanuele Preve, Managing Director di Riso Gallo International, ha significativamente intitolato il suo intervento "Impresa e famiglia, programmare il futuro per garantire la continuità". Dopo la laurea in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, Preve ha fatto esperienza per 3 anni all'estero in alcune realtà internazionali, poi è tornato in Italia lavorando sia nell'industria sia nel bancario, ed è entrato nell'azienda di famiglia solo a 39 anni, nel 2013.

«Si sa che solo il 13% delle imprese familiari arriva alla terza generazione: noi siamo alla sesta, siamo arrivati a 160 anni di attività», ha detto il Managing Director di Riso Gallo.

Poi ha citato le fasi del ciclo di vita in un'azienda familiare secondo l'Associazione Cerif: la prima è esclusivamente padronale, poi c'è quella padronale allargata, quella pseudo-manageriale, quella manageriale evoluta, e quella manageriale sofisticata. «In ciascuna di queste transizioni c'è sempre un momento di discontinuità anche dello sviluppo aziendale. Il punto è come coniugare il consolidamento dell'impresa con le dinamiche familiari, che a volte sono emotive, e comunque molto importanti, da valutare attentamente: occorre capire ogni volta cosa succede, perché, e cosa si può fare».

Nel caso di Riso Gallo per esempio, Preve definisce "traumatico" il passaggio da quinta a sesta generazione. «È successo circa 25 anni fa, in pratica un gruppo

internazionale presente con impianti produttivi e uffici in 5 Paesi si è diviso in tre gruppetti di cui uno (attivo solo in Argentina) è stato poi venduto».

La quarta generazione era una persona sola, un padre con 3 figli, ma poi, si sa, mogli e figli cambiano lo scenario. «Mio padre ha vissuto una situazione conflittuale con la famiglia, a un certo punto è stato estromesso, e poi quando è rientrato ha fatto in modo che la cosa non si ripettesse per i suoi 4 figli».

### **«Mai pensare: questo a noi non può accadere»**

Il prezzo per la pace è un “Patto di Famiglia”: un tema da affrontare per tempo, con l’aiuto di consulenti esterni e un approccio assolutamente non emotivo. Non si tratta chiaramente di una sorta di “giuramento” sottoscritto in una cena, ma di un vero e proprio contratto, che richiede mesi di preparazione e formalizza tutti gli aspetti del ruolo della famiglia nell’impresa. E tra questi, i criteri per l’accesso di familiari in azienda, per i percorsi di carriera, la politica (e i limiti) di compensi, dividendi e benefit, i meccanismi di distribuzione di quote, azioni e dividendi.

Negli ultimi anni, centinaia di imprese familiari hanno stipulato patti di questo genere. Quello di Riso Gallo è stato tra i primi, definito circa vent’anni fa con l’aiuto di Studio Ambrosetti. «Tra l’altro prevede – spiega Preve - che per entrare in azienda occorre laurearsi, parlare almeno tre lingue, lavorare in altre aziende, e che il ruolo che si va a ricoprire entrando sia vacante o necessario. Condizioni che ovviamente ho rispettato anch’io».

La proprietà si può ereditare, la capacità imprenditoriale no, ha sottolineato Preve citando l’economista Schumpeter, e inoltre non bisogna mai pensare “questo a noi non può succedere”. «E quando nasce un problema occorre tener conto che esistono interessi diversi, nell’ambito di una confusione dei ruoli nella famiglia e nell’impresa. Non esistono buoni e cattivi».

Alla fine comunque, ha concluso Preve, un leader determinato è necessario, meglio se familiare, ma a quel punto i fratelli devono essere considerati “soci”, e non parenti.

### **Bauli: operatività delegata totalmente ai manager e rigoroso controllo di gestione**

Sempre al Top Management Forum 2016 come accennato è intervenuto anche Michele Bauli, Director di Bauli. «Sono convinto che delega e pieno coinvolgimento siano ingredienti chiave per rimanere competitivi - ha detto Bauli, che appartiene alla terza generazione dell’azienda, fondata nel 1922 -: certe aziende hanno una marcia in più grazie a orgoglio di appartenenza, imprenditorialità, dedizione, e voglia di migliorarsi. E nel nostro caso buona parte del senso

d'appartenenza viene proprio dalla delega: fin dagli anni '80 mio padre e i suoi fratelli decisero di affidare molte decisioni a manager esterni».

Un passaggio, sottolinea Bauli, favorito dalla grande attenzione per il **controllo di gestione**, che ha permesso alla famiglia appunto di delegare al management l'operatività quotidiana, e di concentrarsi su strategia e piani di sviluppo. «L'analisi dei dati aziendali per noi è sempre stata cruciale, mentre spesso anche aziende di marca non hanno numeri precisi: ci è capitato in una “due diligence” di riscontrare che un'impresa non conosceva il costo industriale del suo prodotto».

Avendo lunghissimi lead time, da sempre Bauli analizza molto attentamente i suoi dati, ma con la strategia di acquisizioni varata 10 anni fa per ridurre la dipendenza da stagionalità ([qui parliamo del progetto di adozione di un sistema ERP](#) in corso in Bauli per supportare questa strategia, ndr), ha dovuto cambiare anche l'approccio a quest'attività, per accelerare il processo e avere sempre un'unica versione del dato rispetto alle varie funzioni aziendali.

«Il circolo virtuoso – ha concluso Bauli - si compone di quattro fasi: definizione degli obiettivi, delega, controllo, analisi dei numeri. All'interno di questo la delega è piena. Parlo di delega per obiettivi, con libertà entro limiti definiti, autonomia della persona, e autorealizzazione».

## Famiglia, Azienda e Patrimonio: Dossier sul Family Business Italiano

---

Sembrano essere due i temi di estrema attualità nel nostro sistema economico italiano: i diversi comportamenti adottati dall'imprenditore familiare e la **trasmissione dell'impresa**. Il “**passaggio di testimone**” costituisce una valida occasione non solo per trasferire proprietà e gestione ma, pure, per creare valore. Ecco che la successione diventa un'opportunità di tensione positiva, di impulso, di miglioramento e, non è più orientata alla mera conservazione dello status quo, come accadeva fino a qualche decennio fa. Il **passaggio generazionale** ha una valenza strategica nello sviluppo aziendale dato che dedica un'attenzione particolare alla comunicazione, organizzazione e strategia aziendale ed in famiglia. Si possono trarre le seguenti considerazioni:

- **L'impresa di famiglia è valore:** aziende di questo tipo costituiscono, come già detto in incipit, la spina dorsale del sistema produttivo italiano ed apportano un patrimonio di valori organizzativi, strategici ed innovazione, oggi scarsamente valorizzato (ahimè!);

- il vero rompicapo è fare sistema: **l'eccessivo individualismo**, la scarsa propensione all'aggregazione ed all'apertura del capitale ("sindrome del 51%) ed ai manager esterni sono fattori ostativi ed inibitori allo sviluppo aziendale. Fare sistema consente di trarre vantaggi in termini di economie di scala, preservando la flessibilità sui mercati e la proprietà del capitale;
  - le fasi di crisi, come quella iniziata nel 2008 e cui stiamo ancora vivendo, enfatizzano i limiti delle imprese familiari. Solo il 14% delle imprese familiari europee giunge alla terza generazione, il 20% negli Stati Uniti ed il 13% in Asia;
  - ruoli, regole, informazione e comunicazione sono elementi che vengono spesso, se non sempre, sottovalutati. La regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei familiari in azienda, la comunicazione strategica sono tutti fattori imprescindibili in una governance di qualità, essendo strumento di continuità aziendale e di competitività;
  - la "sinergia" generazionale è un processo da progettare ad hoc.
- 

La **sopravvivenza dell'impresa** nel tempo è un fatto aziendale: è questione d'innovazione, strategia di mercato, di leadership, di vision, di organizzazione, di governance. Nelle aziende familiari la governance societaria (ovvero, l'insieme di regole che consentono la direzione ed il controllo di una società), costituisce un elemento decisivo in quanto la predisposizione di un corretto sistema di gestione e controllo consente di ritrovare quella coesione all'interno dell'impresa che costituisce un vero e proprio valore aggiunto. Il momento del passaggio generazionale costituisce la valida occasione per operare in modo tale che il modello di corporate governance possa adattarsi alle esigenze di una gestione familiare d'impresa. Dato che l'azienda è un'entità vivente deve essere gestita ed organizzata. Ma una gestione che voglia definirsi strategica, rivolta al futuro, deve prendere in considerazione i principi, scopi, finalità, valori che non sono solo e prettamente economici. Quando si parla di azienda, dietro al concetto aziendale ci sono persone: uomini, donne, ciascuno con una propria personalità, con proprie emozioni, con propri modi di relazionarsi con gli altri, di vivere la competizione, di giocare la sfida. All'interno delle caselle dell'organigramma che definisce l'organizzazione aziendale, oltre ai ruoli ed alle aspettative legate ad essi, vi figurano competenze, attitudini, motivazioni di singole persone che vivono all'interno di un sistema di relazioni delicate. Il sistema organizzativo è una delle componenti essenziali nell'equilibrio aziendale: esso fa parte del patrimonio aziendale, ovvero di quei valori che sono difficilmente "esportabili" da un'organizzazione all'altra. Come tutte le risorse, l'organizzazione è soggetta ad essere valorizzata nel tempo. Infatti, deve essere chiaro per chi ambisce a diventare un imprenditore e per chi oggi fa l'imprenditore, significa gestire il cambiamento: sul fronte interno organizzando l'azienda e, su quello esterno

---

orientandosi il più possibile verso il mercato. In quest'ottica lo sviluppo interno che, parte attraverso il rinnovamento organizzativo, deve essere inteso come “pietra angolare” di ogni processo di cambiamento, ed offre al soggetto economico il supporto necessario per l'attuazione di qualsiasi disegno strategico. Un'azienda vale per le persone, per le idee di cui dispone: senza idee nessuna azienda può prosperare. Sono le persone impegnate nella gestione ad incidere, con i loro comportamenti, sul futuro dell'azienda. Nel valutare **il valore di un'impresa, non bisogna limitarsi alla conoscenza dei risultati, ma occorre delineare un quadro che prenda in esame le idee, i valori, le capacità decisionali ed operative che sono alla guida dell'azienda stessa.**

## Di padre in figlio: come le PMI possono gestire al meglio il passaggio generazionale, di Cristina Maccarone in si fa presto a dire banca.

Il passaggio di testimone in Italia non è affatto indolore. Ecco alcuni consigli alle PMI per gestire al meglio un passaggio generazionale di successo.

Di Cristina Maccarrone

Oltre a contrassegnarsi per un patrimonio artistico e culturale di grande rispetto, il bel clima e il buon cibo, l'Italia si caratterizza da sempre per avere **numerose imprese a conduzione familiare**. Più che numerose, sarebbe più corretto dire prevalentemente familiari: si tratta infatti **dell'85% del totale**.

A dirlo sono i dati diffusi nel 2015 da EY Italia e Ey Mediterranean Managing Partner all'interno dell'EY – Family Business Yearbook 2014 che parlano, con esattezza, di 748mila aziende di questo tipo che rappresentano il 70% dell'occupazione. L'Italia però non è sola: a farle compagnia ci sono anche Francia, Germania, Regno Unito e Spagna che hanno percentuali simili, ma tendono a differenziarsi per la struttura organizzativa.

Nel nostro Paese, un'azienda familiare resta... alla famiglia e infatti il 66% di chi la gestisce ha lo stesso sangue o comunque una parentela molto stretta, mentre in Francia una situazione simile si riscontra solo nel 26% dei casi e, se più ci spostiamo

a Nord, la percentuale si abbassa: in UK è del 10%. Le nostre sono però particolarmente longeve: basti pensare che tra le prime 100 aziende più antiche al mondo ce ne sono 15 del nostro Paese di cui 5 ancora attive: le Fonderie Pontifiche Marinelli, Barone Ricasoli, Barovier & Toso, Torrini e Marchesi Antinori.

## Di padre in figlio? Non è così facile come sembra

Avere nel management gente che si conosce e con cui si condivide una storia familiare potrebbe sembrare un punto a favore soprattutto quando si tratta di affidare l'azienda a chi "viene dopo". Ma questo passaggio di testimone in Italia non è affatto indolore e soprattutto può richiedere più tempo di quanto si immagina, **addirittura 3 anni e mezzo**. A dirlo è una ricerca del [Cerif – Centro di ricerca sulle imprese di famiglia](#) dell'Università Cattolica di Milano, che fornisce altri dati interessanti su come avvenga questa staffetta: coinvolge una media di **3,5 membri della famiglia** e di **1,5 consulenti o altri attori chiave**.

## Quattro tipi di passaggio generazionale

Il campione su cui è stato effettuato il sondaggio, tra il 2016 e il 2017, riguarda PMI con fatturato tra i 15 e i 150 milioni di euro che hanno affrontato e gestito il passaggio generazionale. Che sostanzialmente può essere di 4 tipi:

- **Dinamico**: stimolato da elementi di discontinuità interni ed esterni da parte di chi dovrebbe prendere in eredità l'azienda. Per discontinuità con la gestione in corso, si intendono per esempio: l'avvio di una startup per l'erede, la crescita aziendale per acquisizioni e l'internazionalizzazione. In questo caso, il proprietario o fondatore vede i risultati positivi ottenuti dall'erede ed agevola il passaggio di testimone.
- **Traumatico**: quando il fondatore scompare all'improvviso. È normale che non si tratti di un processo avviato o definito, ma bisogna subito dare segnali forti perché banche, clienti e fornitori fanno pressioni affinché ci siano certezze e l'azienda venga condotta bene. Un caso esemplificativo è quello che ha coinvolto **l'azienda Campari** quando Luca Garavoglia successe al padre a soli 24 anni. Domenico, scomparso a 64, aveva sì pensato a inserirlo nella società ma non si sarebbe mai aspettato che questo avvenisse così improvvisamente.
- **Aventiniano**: quando, come dice la parola, **la secessione è volontaria**. Ossia il fondatore o l'AD decidono di ritirarsi e lasciano l'azienda agli eredi. Una situazione positiva perché è frutto di una pianificazione e di un passaggio generazionale lento, graduale, ma anche "accompagnato".
- **Tira e molla**: come si intuisce, tutt'altro che una staffetta tra chi dovrebbe avere a cuore il bene dell'azienda. Fondatore ed erede/eredi non riescono a

mettersi d'accordo, ci sono continui rimpalli, deleghe incomplete e in questo caso la percentuale di non riuscita è piuttosto alta.

### **Un ricambio inevitabile: molti leader hanno più di 70 anni**

Tutto questo fa capire come il ricambio generazionale all'interno delle PMI sia tutt'altro che facile, ma sempre più necessario: secondo Guido Corbetta e Alessandro Minichilli, docenti della Cattedra AiDAF-EY di Strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi: **il 23% dei leader di aziende familiari ha più di 70 anni**". Inoltre: il 18% delle aziende familiari avrà un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni e sarà particolarmente delicato visto che solo il 30% delle aziende sopravvive al proprio fondatore e solo il 13% arriva alla terza generazione.

### **Il cambiamento? Parte dai figli ancor prima che entrino in azienda**

Un'azienda familiare che vuole continuare a essere tale, a rispettare la tradizione, continuando a innovare o iniziando a farlo, deve prevedere sì il coinvolgimento dei figli nelle attività (non si può pensare che non conoscano direttamente l'azienda fino a che non è il "loro momento"), ma anche e soprattutto **la possibilità che questi si formino da altre parti.**

**Puntare sul merito e non sul nepotismo** è fondamentale sia per garantire il successo dell'azienda che per il rapporto con i dipendenti stessi. Ecco perché è importante che chi dovrà raccogliere il testimone, oltre a un percorso di studi ad hoc, si formi in realtà aziendali diverse e magari più grandi, che possa acquisire competenze anche trasversali e soprattutto possa fare un'esperienza da dipendente. Questo aspetto è tutt'altro che trascurabile: solo chi ha lavorato per altri – come magari ha fatto il fondatore dell'azienda se è un self made man – può capire le esigenze dei lavoratori, la difficoltà di chi si trova a seguire delle regole, ma anche quali sono le condizioni migliori perché la gente si senta serena mentre svolge la sua professione. E riuscire così a guadagnare la loro fiducia anziché essere "imposto" dall'alto.

### **7 condizioni per un passaggio generazionale di successo**

Nella **"Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history"** (scaricabile gratuitamente) redatta per Assolombarda da Minichilli e Corbetta, i due studiosi hanno individuato i 7 aspetti per un passaggio di testimone senza intoppi.

Tra questi: distinguere l'impresa dalla famiglia, definire le regole del cambiamento, il processo e gli obiettivi e **affidarsi a terzi**. Ci soffermiamo in particolare su questo punto.

## Se un advisor può essere la risposta giusta

Lo abbiamo visto: un passaggio deve essere “accompagnato” oppure coincidere con una necessità di crescita e innovazione. Ecco perché può diventare determinante affidare la gestione del processo a **un advisor** o un advisory board che possa mettere in atto un vero **change management**. Ossia gestire il cambiamento fornendo strumenti e processi per riconoscerlo, affrontarlo e soprattutto gestirne l’impatto umano che, come abbiamo visto, in un’azienda familiare è tutt’altro che trascurabile. Perché? Perché per esempio può diventare un’esigenza imprescindibile quella di cambiare un modello di business non più attuale o adatto al mercato. E questo può generare attriti da parte chi ha fondato l’azienda nei confronti di chi gli succede. Il timore di “rovinare quello che si è costruito con fatica” è dietro l’angolo, ma avere una terza o terze persone aiuta tutti gli attori a focalizzarsi sull’obiettivo principale: far crescere l’azienda.

Inoltre un advisor può colmare dei vuoti di conoscenza sia da parte di chi dovrà guidare l’impresa che del fondatore, far vedere altri casi di successo in modo da mostrare come quello dell’impresa in questione non sia un caso unico. E ancora: **ridurre il carico emotivo**.

Per fare tutto questo è ovviamente necessario che l’advisor abbia il favore e la fiducia di tutta la famiglia, condivida i valori dell’azienda, sia consapevole della difficoltà di un passaggio generazionale e dei tempi richiesti (3 anni e mezzo non sono pochi!) e aiuti le parti in gioco a mettersi in discussione.

D’altra parte, come diceva il sociologo Zygmund Bauman: “L’incertezza, che dell’insicurezza è la causa principale, rappresenta di gran lunga lo strumento di potere più incisivo, anzi, la sua essenza stessa”.

# L'azienda passata ai figli uccide più delle banche: Cedere la gestione ai parenti può rovinare. Serve un programma di coaching e tutoring, di Vincenzo Imperatore in Lettera 43.

Uno studio di Confindustria ha riportato che su 80 mila imprenditori che ogni anno in Italia affrontano la successione generazionale «appena un quarto supera il primo passaggio, il 14% non supera il secondo mentre al terzo rimane in piedi solo il 5%

delle imprese».

E il 63% delle aziende che sopravvivono al passaggio generazionale «non va oltre il quinto anno di vita».

In sostanza circa 30 mila aziende lasciano il mercato per motivi che «non sono legati alla crisi o alle contingenze, ma a due pilastri della parte umana del capitalismo. La capacità intrinseca di fare business e di governare l'azienda». Insomma, non è sempre detto che l'azienda di famiglia, soprattutto se piccola, sia in grado di creare valore .

**SCARSA REGOLAMENTAZIONE.** La maggior parte di quelle 30 mila inserite nello studio di Confindustria «cessano l'attività per cause non legate a ragioni legali e neanche fiscali, ma per cattiva gestione delle informazioni e delle comunicazioni all'interno del nucleo, per il mancato rispetto dei ruoli di amministratore, azionista e manager, per una scarsa regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei famigliari in azienda»

Senza contare che il 68% degli imprenditori manifesta l'intenzione di affidare in blocco l'azienda a un parente. In genere stretto. Indipendentemente dalle capacità. Il tema del passaggio generazionale è molto sentito nel nostro Paese, però viene affrontato come quelle malattie tanto temute che per fasulla scaramanzia non si vogliono curare.

**EQUILIBRIO COMPLESSO.** Il rapporto nucleo familiare-impresa-management è un equilibrio complesso tra business e sentimento che il piccolo imprenditore capo famiglia preferisce emotivamente non affrontare.

L'unico rimedio si chiama prevenzione: capacità di preparare, anche attraverso un programma di *coaching* e *tutoring*, l'avvicendamento nella gestione. Inoltre, questo tipo di impresa dovrebbe passare il più possibile da una condizione di gestione da "padre-padrone", autonoma e poco incline al confronto, a una situazione dove sia presente un team di governance.

Bisogna iniziare a separare i ruoli di azionista (o comunque di chi ci mette il capitale) da quelli di consigliere e di manager.

### **Un consigliere indipendente può valutare meglio il management**

Spesso, nei casi di piccole società più evolute, la questione si risolve solo 'formalmente' includendo nei consigli di amministrazione amici di famiglia, il che genera un fenomeno di *complacency*, ossia di conferma dei giudizi e spesso dei pregiudizi.

L'esatto opposto di quanto riesce ad apportare un consigliere indipendente che ha meno vincoli per valutare un nuovo management, le dinamiche relazionali tra tutti gli attori in campo, analizzare i flussi di informazioni e creare un sistema di controllo in grado di resistere ai cambi generazionali.

**SERVE CONSULENZA.** Ovviamente situazioni così delicate come la cessione di un'azienda da un padre ai figli non sono una passeggiata e non hanno mai un esito certo perché a fare la differenza è sempre la qualità umana dei proprietari come dei manager.

Occorre però, ripetiamo, affidarsi a studi di consulenza specializzati con largo

anticipo rispetto alle scadenze naturali, di per sé imprevedibili. Quasi sempre, di punto in bianco, non è in gioco solo la continuità dell'azienda, ma contemporaneamente anche la convivenza familiare, il rapporto di fiducia instaurato con i manager-parenti, il giudizio sulla 'nuova generazione' e, soprattutto, le responsabilità future della proprietà.

**FATALE SOTTOVALUTAZIONE.** Pertanto per chi non ha saputo o voluto anticipare il problema - relegandolo invece tra le cose che sono destinate ad avvenire 'naturale ente' e che non necessitano particolare attenzione o, peggio ancora, nell'area dei fatti che producono sensazioni sgradevoli e che è meglio dimenticare in fretta per concentrarsi su cose più piacevoli - il risveglio sarà dei più amari.

## **Il «patto legale della famiglia» aiuta la transizione**

A monte si possono anche impostare strumenti di vincolo e di ottimizzazione. Per esempio, un «patto legale della famiglia» che garantisca il ricambio generazionale e la continuità d'impresa.

La finalità è quella di assicurare, fissando regole precise, continuità nella gestione delle imprese, attraverso: l'individuazione di uno o più discendenti - figli, nipoti - dell'imprenditore ritenuti idonei alla gestione; il trasferimento a esso dell'azienda o delle partecipazioni (quando l'impresa è svolta attraverso una struttura societaria); la liquidazione dei diritti economici dei legittimari ai quali non viene assegnata l'azienda o non vengono date le partecipazioni.

**ACCORDO CON GLI EREDI.** In altri termini, un accordo tra l'imprenditore e gli eredi legittimi che stabilisca le regole future, dalla gestione di potenziali conflitti alle retribuzioni dei membri di famiglia impegnati nell'impresa.

E pure le regole fiscali: dall'erogazione dei dividendi all'eventuale istituzione di trust o fondazioni.

Senza dimenticare l'ipotesi di prendere in considerazione l'apertura del capitale a fondi e realtà estranee all'entourage.

In Italia fare entrare capitali freschi nell'azienda di famiglia era visto fino a qualche tempo fa come una *diminutio* sociale.

**BISOGNA DISTACCARSI.** Oggi per fortuna qualcosa sta cambiando. A differenza del mondo anglosassone, l'imprenditore italiano medio ritiene un valore aggiunto trascorrere il maggior numero possibile di ore al giorno in azienda per identificarsi con essa.

Osservare le mosse del capitale anche da fuori aiuta invece a creare quel giusto distacco che rende la governance più efficace e il terreno della successione generazionale più fertile.

Ma qui ci scontriamo con la logica professionale del [commercialista tuttologo](#) che sulla scena occupa la casella del suggeritore e che, pur fiutando aria di default, non entra direttamente sul tema, ma allestisce e vende servizi-tampone o progetti-ponte.

# Riflessioni di Giuseppe Curreri. Il testamento di Bernardo Caprotti: tutela della legittima, libertà del testatore e passaggio generazionale d'impresa.

La morte di Bernardo Caprotti, 91 anni, patron di Esselunga, lascia un vuoto di prestigio nel capitalismo italiano. Oltre 152 punti vendita, più di 22 mila dipendenti, un fatturato che supera i 7,3 miliardi di euro e il più alto indice di vendite per metro quadrato, 16.500 euro, quasi il doppio della media del settore che si attesta a 8.500 euro. L'azienda è valutata oggi da 5 a 6 miliardi di euro per la sola parte commerciale, cui bisogna aggiungere 1,5 miliardi di euro per la parte immobiliare. Questi i numeri del gigante creato da Bernardo Caprotti in una vita di lavoro: un vero gioiello dell'imprenditoria italiana. Difficile gestirlo meglio. Per gli addetti ai lavori e per i concorrenti, Esselunga non è solo un supermercato, ma un modello di impresa. Personaggio istrionico ed indomabile, intelligente ed umile, attento innovatore: grande fiuto imprenditoriale e inarrivabile attenzione alle risorse umane, vero fulcro di ogni storia imprenditoriale di successo. Per capire chi era Bernardo Caprotti, basta andare sulla pagina facebook di Esselunga e pescare a caso tra i commenti spontanei dei dipendenti che si accalcano sotto il gelido post aziendale che, il 30 settembre 2016, annuncia la dipartita del fondatore: "Caro dottore – scrive Valentina N.M. – sono onorata di far parte della tua azienda, ho avuto l'occasione di vederti di persona in negozio, sei un uomo umile e mai spavaldo, nonostante la tua importanza anche mentre facevi la spesa eri rispettoso del nostro lavoro, cercavi di non farti mai notare con quel soprabito beige e il cappellino, mettevi a posto il cestino arrivando fino all'ingresso della frutta e verdura. Posso dirti solo che ci mancherà non vederti passeggiare nelle tue amate Esselunga, salutarci e preoccuparti del nostro futuro. Grazie piccolo ma grande uomo di permettermi di lavorare, grazie per tutte le parole belle che ci hai scritto nelle occasioni, grazie per come apprezzavi il nostro lavoro, grazie di aver costruito un'azienda così unica in tutto e leader in Italia, apprezzata e stimata in tutto il mondo, grazie di essere il fondatore del mio futuro. Arrivederci mio caro dottore." Il testamento lasciato da Caprotti è come lui: sincero, determinato, riconoscente, responsabile, elegante e, al contempo, fermo e risoluto, senza fronzoli. Tredici pagine, dettate al Notaio Carlo Marchetti di Milano il 9 ottobre 2014, dispongono in modo apparentemente semplice di un patrimonio complesso ed immenso, con precise attribuzioni a favore di eredi e legatari. Caprotti non perde l'occasione per togliersi anche qualche sassolino dalla scarpa: ha l'ultima possibilità di esprimersi e lo fa senza giri di parole. Nella prima parte l'elenco delle donazioni, dirette o indirette, fatte in vita ai figli di primo letto Giuseppe e Violetta, alla moglie

Giuliana e alla figlia di secondo letto Marina: svariati appartamenti, ville, case, un castello e 8 milioni di “contributo” per l’acquisto della casa a Londra della figlia Marina, oltre mobili di pregio, opere d’arte e volumi. “Non mi attarderei ulteriormente su cose passate – irrompe Caprotti ad un certo punto del testamento – data l’entità di quanto sto qui disponendo”. Qui inizia la parte dispositiva, preceduta da un’amara considerazione sulla nota vicenda dell’aspro contenzioso intentato negli anni scorsi dai due figli di primo letto contro il padre per strappargli le partecipazioni sociali delle aziende che lui stesso aveva donato loro con vincolo fiduciario a favore del donante: “dopo anni di battaglie legali e di pubbliche maldicenze da parte di Violetta e di Giuseppe, ho destinato e destino le mie partecipazioni nelle due aziende che ho creato e che mi appartengono, in modo tale da dare continuità e tranquillità alle imprese, salvaguardando però i diritti di tutti i miei aventi causa, secondo la legge”. Sta tutta qui la chiave per interpretare le sue volontà testamentarie: Caprotti, raffinato e caparbio capitano d’impresa di lungo corso, sa bene che le aziende vivono di vita propria e, soprattutto, che sono destinate a sopravvivere al loro fondatore; consapevole come pochi della funzione sociale dell’impresa, ha come primo obiettivo proprio quello di garantirne “continuità e tranquillità” salvaguardando, però, i diritti che la legge riserva ai legittimari. Dispone pertanto che il 30/6/2017 Riflessioni di Giuseppe Curreri. Il testamento di Bernardo Caprotti: tutela della legittima, libertà del testatore e passaggio generazionale d’i...

<http://www.ilfattonissenno.it/2017/01/riflessioni-di-giuseppe-curreri-il-testamento-di-bernardo-caprotti-tutela-della-legittima-liberta-del-testatore-e-pa...> 2/3 70% delle azioni della società operativa Supermarkets italiani Spa vada alla moglie Giuliana e alla figlia Marina, lasciando solo il 30 % ai figli Giuseppe e Violetta; quanto alla Villata Partecipazioni Spa, questi ultimi ricevono il 45% delle azioni, mentre il 55% va ancora una volta a Giuliana e Marina. In questo modo Caprotti assicura il controllo dell’intera azienda nelle mani della sua ‘seconda famiglia’ e salvaguarda i diritti riservati dalle legge ai figli (anche ai due protagonisti della dura battaglia legale). Il nostro ordinamento giuridico non lascia il testatore libero di disporre come creda delle sue sostanze: se vi sono tra gli eredi dei legittimari (coniuge, figli o nipoti ex filio o loro discendenti, e genitori solo in assenza di figli), a costoro la legge riserva una quota minima di eredità, anche contro la volontà del defunto. Si parla al riguardo di successione necessaria. Accanto alla quota di riserva, per contro, trova spazio la c.d. quota disponibile, ossia la quota di cui il testatore può liberamente disporre, a favore di chiunque, senza ledere la parte riservata ai legittimari. Il nostro diritto successorio accoglie il principio della mobilità della quota di riserva: in altre parole la legittima varia quantitativamente al variare del numero e della tipologia di legittimari, nonché del concorso tra gli stessi. Quando manca il coniuge la riserva a favore del figlio è pari a metà del patrimonio e a 2/3 se vi sono più figli. In mancanza di figli, anche al coniuge è riservata la metà del patrimonio; se concorre con un figlio, gli è riservato 1/3 del patrimonio e 1/3 è riservato al figlio. Se concorre con più figli la sua riserva si riduce ad 1/4, mentre la metà è riservata ai figli in parti uguali: il rimanente quarto costituisce quota disponibile. La riserva a favore degli ascendenti varia invece da 1/3 a 1/4 e viene annullata in presenza di figli. Se c’è almeno un figlio, quindi, il genitore esce dalla schiera dei legittimari. I fratelli e le sorelle del testatore, invece,

non sono mai legittimari: possono essere quindi esclusi dalla successione senza temere impugnative (ma ereditano sempre in assenza di figli, salvo appunto che li si escluda con testamento). È intuitivo come il nostro sistema successorio possa confliggere con le ragioni dell'impresa. L'imprenditore, per garantire la continuità aziendale, deve riuscire a trasferire il controllo dell'azienda al discendente ritenuto più capace, conciliando tale interesse con quello alla soddisfazione dei diritti di legittima spettanti ai discendenti non assegnatari dell'azienda. A volte chi può condurre bene l'azienda non è nemmeno tra i figli, ed il padre deve essere in grado di prenderne atto. La cura di questo dettaglio risponde all'interesse, anche e soprattutto generale, di preservare la continuità dell'impresa nei passaggi generazionali: questo interesse non va sempre di pari passo con la tutela dei legittimari. Le residue attribuzioni testamentarie di Caprotti sono cronaca dei nostri giorni: due milioni di euro al ragioniere di una vita, la metà del conto corrente bancario e del dossier titoli (pari a 75 milioni di euro circa) alla fidata collaboratrice Germana Chiodi “alla quale – scrive Caprotti – voglio esprimere la mia immensa gratitudine per lo straordinario aiuto che mi ha prestato nel corso degli anni”; la rimanente metà ai nipoti in parti uguali; l'Olio di Manet ‘La vergine col coniglio bianco’ al Louvre di Parigi in quanto una precedente donazione alla Pinacoteca Ambrosiana di un dipinto di scuola leonardesca è stata oggetto di “dileggio” da parte di studiosi ed esperti della stessa, di cui fa anche i nomi. Nella parte finale riemerge il lato umano e la profonda amarezza per gli insanabili dissidi familiari: “non sono stato molto premiato per quanto ho fatto, o cercato di fare, a favore di Giuseppe e di Violetta... Famiglia non ci sarà. Ma almeno non ci saranno le lotte. O saranno inutili, le aziende non saranno dilaniate.” Il grande capitano d'impresa, dopo aver messo al sicuro i destini di decine di migliaia di persone che sente dipendere dalle sue scelte, si arrende di fronte all'evidenza del fallimento nei rapporti familiari. Una vita di successi, ma il dolore per la situazione familiare, mai risolta, pervade l'intero testamento, fino a diventarne la nota dominante e la chiave di lettura. “Il Pil misura tutto – disse in un celebre discorso Bob Kennedy – tranne ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta”. E se leggi il testamento tutto d'un fiato, quella amarezza ti resta dentro per un po' e capisci che è proprio così.