

**Nel nostro Paese sono a proprietà familiare: circa l'80-90% del totale delle imprese**

Economia

# Imprese familiari, solo il 33% supera il passaggio generazionale

A palazzo Torriani convegno del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Udine e European House-Ambrosetti



Redazione

14 giugno 2018 08:56



L'impresa familiare costituisce il modello che rispecchia maggiormente le caratteristiche culturali dell'imprenditoria italiana, riconosciuta nel mondo per creatività, tenacia, laboriosità e grande attenzione alla qualità. Nel nostro Paese sono a proprietà familiare: circa l'80-90% del totale delle imprese; oltre il 40% delle 300 imprese più grandi. Si tratta delle percentuali più elevate d'Europa. Nel complesso le imprese familiari italiane sono circa 5 milioni e, considerando anche quelle più piccole, contribuiscono all'80% del Prodotto interno lordo, rappresentando una realtà produttiva fondamentale del nostro Paese. Il funzionamento efficiente delle imprese familiari è quindi un elemento di cui beneficia tutta l'Italia.

# Il passaggio generazionale

“Ciò premesso - spiega Davide Boeri, presidente del Gruppo Giovani Imprenditori (GGI) di Confindustria Udine -, è facile comprendere quanto sia importante la tutela del patrimonio familiare nel passaggio generazionale, che rappresenta ormai un tema imprescindibile per le famiglie imprenditoriali italiane. È necessario preparare il passaggio generazionale nei tempi e con le modalità adeguate, relativamente agli asset finanziari, immobiliari ed aziendali”.

Muove proprio da questa necessità la scelta da parte del GGI Udine di organizzare, a palazzo Torriani, in collaborazione con European House-Ambrosetti, il convegno sul tema: “Continuità generazionale e governance aziendale nell’impresa familiare”.

Il relatore dell’incontro, Luca Petoletti, Partner di The European House–Ambrosetti con responsabilità dell’area “Imprese familiari e governance”, che ha affrontato la questione dell’ottimizzazione del rapporto Famiglia-Impresa e della governance, ha rimarcato come le imprese familiari presentino molti pregi, ma anche qualche difetto. “Alla base di tutto - ha evidenziato Petoletti - sta il fatto che Famiglia e Impresa sono due realtà che si fondano su valori completamente diversi: solidarietà e protezione la prima; rischio, competizione e meritocrazia la seconda. Nelle imprese familiari le due realtà presentano strutturali aree di sovrapposizione che spesso rischiano di innescare conflitti, tensioni e situazioni problematiche”.

## I dati

Secondo un rapporto basato sugli studi della Commissione europea, le imprese del Vecchio continente che riescono a mantenere la continuità operativa e proprietaria in seguito al primo passaggio generazionale non superano il 33% e solo il 10/15% è in grado di assicurare la continuità nel passaggio dalla seconda alla terza generazione. Nei prossimi 10 anni, saranno un milione le piccole e medie imprese che dovranno affrontare questa fase, più o meno 100 mila ogni anno e si calcola che almeno la metà di esse, senza un’adeguata programmazione della successione, è destinata a scomparire. “Per le aziende familiari – ha rilevato Petoletti - è quindi necessaria l’adozione di opportuni meccanismi che consentano di ottimizzare la convivenza, pianificare al meglio la continuità e affrontare serenamente la delicata fase del passaggio generazionale”.

“Come? “Noi suggeriamo – risponde Petoletti – di pensare a un ‘patto familiare’ che potremmo anche chiamare ‘patto per il legame famiglia impresa’. Potremmo parafrasare l’antico adagio ‘patti chiari, amicizia lunga’ in ‘patti chiari, impresa lunga’. Io vedo il patto come un’intesa in cui si definiscono varie regole, tra cui quelle per l’ingresso dei giovani in azienda; per il ruolo nell’impresa di mogli, mariti e compagni; per come fare carriera; per i benefit che si potrà avere, eccetera. Se chiariamo tutti questi fattori è più facile avere un quadro di riferimento comune. Servirà poi, ovviamente, un momento di verifica interno del patto. Il nostro consiglio, a tal riguardo, è, da una parte, di istituire un ‘consiglio di famiglia’ per monitorare la situazione e, nel caso, adottare gli opportuni correttivi, dall’altro, di affidarsi al supporto di una persona esterna alla famiglia e all’azienda per il delicato tema dei ruoli, delle carriere e dei compensi dei membri della famiglia”.

## Case history

Il convegno si è concluso con la testimonianza di Alberto Zanatta, Presidente del Cda di Tecnica Group S.p.A., storica azienda leader nel mondo della calzatura outdoor e nell’attrezzatura da sci. “Il passaggio generazionale con mio padre Giancarlo – ha raccontato - è avvenuto negli anni 2011-2012. Ci siamo trovati, in quegli anni, a dover affrontare una crisi aziendale che ha richiesto profondi cambiamenti di indirizzo strategico”. A partire dal 2015 la famiglia Zanatta ha infatti affidato a un manager esterno le più ampie deleghe per la gestione industriale del gruppo. Nel 2017 è stata invece la volta dell’ingresso come socio di minoranza nella compagine della finanziaria del Gruppo Pesenti che ha rilevato quote per 60 milioni di euro. I risultati? Ottimi, a giudicare dal fatto che Tecnica Group – che può far leva su alcuni dei marchi storici del settore come Tecnica (scarponi da sci e footwear), Nordica (sci e scarponi), Moon Boot, (footwear), Lowa (scarpe da trekking), Blizzard (sci) e Rollerblade (pattini in linea) - è oggi leader su tutti i principali mercati internazionali, con un fatturato di 365 milioni di euro nel 2017, di cui più del 90% maturato all'estero.