GLI INTANGIBILI NELLE IMPRESE FAMILIARI

DI PATRIZIA MISCIATTELLI DELLE RIPE

In Italia oltre il 90% delle imprese è di proprietà familiare. Molte di queste aziende si sono sviluppate grazie all'inventiva e alla determinazione di imprenditori che hanno concepito l'impresa come luogo di affermazione individuale, ma raramente come luogo di condivisione. È evidente che garantire la continuità e la capacità competitiva dell'impresa familiare attraverso le generazioni sia un tema sempre più centrale in contesti in rapidissima evoluzione.

Per raggiungere questo obiettivo occorre prevedere una fase intermedia di condivisione tra le generazioni, volta a creare una coscienza comune del valore della società, sia dal punto di vista tangibile ma soprattutto da quello intangibile. Il valore patrimoniale di un'impresa familiare non è semplicemente composto da asset reali e finanziari ma anche da capitale umano, reputazionale, sociale, senza i quali si annulla la sostenibilità e la capacità di valorizzazione degli altri beni. Spesso il numero degli attori coinvolti complica le cose in quanto si confrontano codici culturali, competenze e aspettative individuali diverse e si creano situazioni tali da inibire lo sviluppo dell'azienda o condurre verso più semplici decisioni di vendita delle partecipazioni. Molte delle cessioni di aziende familiari a player internazionali, un fenomeno che ha caratterizzato l'ultimo decennio, sono state motivate dal desiderio di non affrontare con metodo questa fase di complessità umana prima che finanziaria.



John Elkann, presidente di Fca e amministratore delegato di Exor, con Piero Ferrari, vicepresidente della società fondata dal padre, Enzo Ferrari. Due esempi di generazioni che hanno proseguito l'impegno nell'impresa



Presidente di Aifo. Prima di fondare Aifo, Associazione Italiana Family Officer, è stata top manager in importanti start up nel segmento del private banking Gli imprenditori senior sono chiamati a individuare chi, tra i successori, abbia la passione e l'istinto per creare valore per l'azienda, assecondando le aspirazioni individuali e valutando come le singole competenze si integrino con quelle dei vertici aziendali. L'obiettivo è proteggere la titolarità e il controllo dell'azienda, riconoscendo un ruolo e valore ai membri della famiglia che siano esclusi dalla gestione operativa e che possono comunque essere azionisti e capaci di apportare proficuità all'identità del "marchio" della famiglia impresa. Per gestire la complessità dell'impresa familiare bisogna adottare regole che partano dai valori guida in cui la famiglia si identifica ancor prima di guardare alle scelte finanziarie e alle strutturazioni legali e fiscali. Ciò significa identificare consapevolmente le componenti intangibili a cui ogni membro della famiglia saprà dare nel tempo valore e fedeltà, ispirandovi le proprie attività economiche, sociali, pubbliche.

Per accompagnare il crescente valore delle componenti umane, reputazionali, sociali, intellettuali è stata costituita Aifo Advisory, sulla scorta dell'esperienza che l'Associazione italiana family office ha maturato a fianco delle famiglie con rilevanti patrimoni multigenerazionali. Aifo Advisory focalizza la sua attività di consulenza esclusivamente a sostegno dei valori intangibili della famiglia-impresa e dei maggiori patrimoni privati, con specifiche practice in tema di family legacy, family identity, family philanthropy, family co-investments e ovviamente family office.