



CENTRO STUDI SULL'IMPRESA DI FAMIGLIA
"DI PADRE IN FIGLIO"

FAMILY BUSINESS OFFICE

PTA

PROFESSIONAL TEAM ADVISORS

FAMILY BUSINESS E SUCCESSIONE D'IMPRESA

La sfida della continuità nel passaggio generazionale

Convegni itineranti



Pisa, 7 maggio 2007
Varese, 14 maggio 2007
Genova, 22 maggio 2007
Lecce, 30 maggio 2007
Ancona, 7 giugno 2007
Palermo, 12 giugno 2007
Vicenza, 19 giugno 2007

Testi a cura dei relatori

I RELATORI

Walter Zocchi

È autore del primo corso universitario "Family Business" e del primo corso universitario "Fusioni e Acquisizioni delle Aziende Familiari". È docente in Roma presso l'Università Luiss Guido Carli e la Scuola Superiore del Ministero dell'Economia e delle Finanze. È responsabile del modulo sulle aziende familiari nel Master in Governance e Strategia Aziendale dell'Università di Pisa. È co-responsabile dell'area di ricerca sulla continuità generazionale del network accademico ITFERA (*Italian Family Enterprise Research Academy*). Svolge la sua attività professionale esclusivamente nell'ambito delle aziende familiari. È titolare del Family Business Office di Milano. Dottore commercialista, consulente tecnico del tribunale, sindaco e amministratore indipendente in Cda di aziende familiari.

È direttore scientifico ed operativo della ricerca nazionale interuniversitaria sulle aziende familiari per il gruppo IntesaSanPaolo. È autore del libro "Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore", Ed. Il Sole 24 Ore e di altre pubblicazioni divulgative e scientifiche; di articoli, paper accademici e rapporti di ricerca. È fondatore e Presidente del Centro Studi sull'impresa di famiglia "Di padre in figlio" di Milano.

Sara Lelli

Laureata in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica di Milano, Master of Science in Economia e PhD presso l'Università di Lovanio (Belgio), è docente di Scienza delle Finanze presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

È Direttrice del Centro Studi sull'impresa di famiglia "Di padre in figlio", ove svolge ricerche e analisi sulle specificità delle imprese a carattere familiare e coordina la convegnistica, la formazione, le pubblicazioni e i progetti.



CENTRO STUDI SULL'IMPRESA DI FAMIGLIA
"DI PADRE IN FIGLIO"

Via Santa Radegonda, 8
20121 Milano
Tel. 02.87398380 - Fax 02.87398387
walter.zocchi@familybusinessoffice.it
sara.elli@familybusinessoffice.it

Pasquale Marseglia

Dottore commercialista, consulente, sindaco e amministratore nel Cda di aziende familiari di medio-piccole dimensioni. Esperto di operazioni di riorganizzazione societaria, finanziaria, familiare, patrimoniale.

È senior partner di Family Business Office, studio professionale di consulenza legale, fiscale, finanziaria, successoria, societaria e familiare per le imprese di famiglia ed a ristretta base azionaria.

FAMILY BUSINESS OFFICE

Via Santa Radegonda, 8
20121 Milano
Tel. 02.87398380 - Fax 02.87398387
segreteria@familybusinessoffice.it

Luca Luoni

Consulente legale esperto di fiscalità internazionale, si occupa prevalentemente di pianificazione giuridica, fiscale e finanziaria a livello europeo ed internazionale, con riferimento tanto alle persone giuridiche quanto alle persone fisiche.

È senior partner di PTA - Professional Team Advisors, studio professionale specializzato nell'analisi delle opportunità fiscali, nell'assistenza all'attività internazionale e nella realizzazione di una efficace pianificazione giuridica e fiscale per le PMI e le imprese familiari.



PROFESSIONAL TEAM ADVISORS

Via Valdani, 1
CH-6830 Chiasso
Tel.+41 91 695.6075- Fax +41 91 695. 6036
info@professionalteamadvisors.com

CONTENUTI

Il rilancio del family business in Italia	4
Le politiche di gestione tra managerialità e imprenditorialità	8
La corporate governance e gli assetti societari	12
La holding di famiglia: costi e benefici	15
La pianificazione fiscale internazionale delle piccole e medie imprese familiari	18

IL RILANCIO DEL FAMILY BUSINESS IN ITALIA *

La "conoscenza imprenditoriale" rappresenta senza dubbio una delle principali chiavi del successo delle aziende familiari dinanzi alla complessità del mercato globale.

Pensare, però, che le aziende familiari possano "accumulare saperi" in condizioni di isolamento o in regime d'autarchia non solo sarebbe ingeneroso nei confronti di questo segmento imprenditoriale, ma sbagliato, se non pericoloso, per l'intero Paese.

Recenti studi (M. Bianchi ed altri, 2005) dimostrano come l'impresa italiana sia caratterizzata da dimensioni mediamente piccole, e questo rappresenta già di per sé un problema di competitività, associate a regole di governo tendenzialmente inefficienti. In altri termini, non sempre guidate dai soggetti in grado di "far lavorare" l'impresa al meglio. Mercato dei capitali rigido, chiusura dell'azionista di maggioranza all'interno della roccaforte del 51% (ma più spesso del 90%), crescita finanziata con debito e per lo più basata su acquisizioni piuttosto che fusioni tra pari, sono tutti elementi che rischiano di indebolire il dna dell'asse portante dei comparti produttivi italiani, l'impresa di famiglia.

Alla navigazione delle aziende familiari - che non dobbiamo dimenticarlo hanno i loro pilastri nell'azienda, nella famiglia e nel patrimonio dell'imprenditore - occorre l'ausilio di "fari", ovvero di una congerie di attori - le associazioni di categoria, le università, i professionisti, le banche e, non ultima, la politica - che, pur già operando, non riescono ancora a "illuminare" efficacemente il percorso impervio del *made in Italy*.

Lo scopo di questo scritto è duplice:

- promuovere la riflessione sullo stato attuale della conoscenza del mondo del Family Business da parte dei principali attori che con esso interagiscono;
- valutare l'efficienza delle azioni intraprese da tali attori.

Va in ogni caso premesso che le aziende familiari non sono necessariamente piccole. Un'impresa di famiglia può avere dimensioni importanti, ma si caratterizza comunque per una compagine azionaria, ed un conseguente controllo, completamente interno alla famiglia dell'imprenditore.

Quali sono i soggetti che potrebbero o dovrebbero avere un ruolo nel sostegno e nella crescita non solo delle dimensioni, ma anche e soprattutto della cultura imprenditoriale delle imprese di famiglia? A titolo esemplificativo e non esaustivo, proviamo a proporre alcune rapide riflessioni in relazione ad alcuni possibili soggetti.

Le associazioni di categoria

Un'associazione imprenditoriale non è "un consultorio familiare" né uno studio professionale allargato, ma nelle proprie scelte programmatiche, essa non può più prescindere dall'analisi dei propri associati, dei loro fabbisogni, della loro evoluzione. Tradizionalmente in Italia le associazioni prediligono un'offerta di servizi a carattere essenzialmente "aziendale", non prestando attenzione alla famiglia e al patrimonio personale dell'imprenditore.

Ne discende una prassi associativa povera, per lo più, di input formativi ed informativi adeguati alle necessità delle aziende familiari. Trasferire sapere significa trasferire ricchezza. E ricchezza oggi si produce organizzando conoscenza sul business plan come sulla valutazione del patrimonio dell'imprenditore; sulla riorganizzazione societaria in vista di Basilea 2 ma anche, se non soprattutto, sulle regole familiari e matrimoniali, sulla tutela e trasmissione del patrimonio aziendale e familiare, sull'apertura al *private equity* e ai manager ecc.

* Articolo pubblicato in versione ridotta sul quotidiano "Il Sole 24 Ore", 28/06/2004.

Le dirigenze associative, sia territoriali che nazionali, sono oggi in ritardo su quattro questioni: identificazione dei bisogni conoscitivi degli associati, ricerca, analisi dei risultati, diffusione degli stessi congiuntamente a un progetto condiviso.

A tal fine, affinché non vadano disperse risorse intellettuali ed economiche, occorre una selezione severa sia degli autori delle ricerche sia dei promotori di corsi di formazione. Mai come oggi occorrono competenze ma competenti sono solo due tipologie di professionisti: quelli che provengono dal mondo tecnico-professionale dotato di curriculum che "oggettivi le opere", e quelli che provengono dal mondo accademico, a condizione che abbiano conoscenza e soprattutto propensione ad approfondire e ricercare le imprese di famiglia.

All'associazionismo, posto al servizio del Family Business, gioverà anche dotarsi una forte regia nazionale. Serve una visione unitaria e un progetto organico e concreto, grazie al quale "riannodare i fili di un dialogo", sia all'interno delle associazioni industriali, sia tra queste e le altre rappresentanze di categoria (ABI, API, artigiani, commercianti ecc). Poco rileva la facile obiezione che manager ed imprenditori devono stare in azienda e non hanno tempo da perdere in convegni e corsi vari. La domanda di formazione non nasce spontanea, ma va creata, stimolata e coltivata nel tempo, offrendo non prodotti di massa e rutilanti slide (riciclate), ma prodotti su misura, magari con meno slide, ma con maggiori contenuti e soprattutto di alta sartoria.

Le università

Così come per le associazioni di categoria, anche nel mondo accademico va registrata una certa "disattenzione" verso le necessità di sapere poste dalle aziende familiari, proprio mentre alcune università estere, consapevoli dell'appeal del *made in Italy*, si stanno attrezzando per sbarcare in casa nostra.

Non si tratta però di moltiplicare piccoli atenei "d'arrembaggio" ma di affinare nelle università una strategia per accostarsi all'economia e alla società con elasticità, anche attraverso premi e incentivi per legare, in determinate materie, le retribuzioni di docenti e ricercatori alle concrete ripercussioni delle loro indagini.

Una cura va riservata al dialogo azienda-università, percorrendo varie ipotesi: *stages* obbligatori in azienda per studenti e docenti; promozione di *spin-off* universitari per PMI *high-tech* attraverso il ricorso al *venture capital*; deducibilità per cassa dei costi per la ricerca applicata dal reddito di impresa; remunerazione dei ricercatori a risultato economico aziendale raggiunto; deducibilità o il credito di imposta con applicazione Tecno-Tremonti per le spese relative a tutti gli eventi organizzati dalle aziende congiuntamente alle università (seminari, congressi, pubblicazioni, ecc.).

L'attuale normativa fiscale già consente la deducibilità fiscale dei finanziamenti erogati da persone fisiche e giuridiche alle università statali ed alle fondazioni universitarie. Perché non utilizzare risorse private per finanziare corsi di studio, borse di dottorato, laboratori di ricerca in area aziendale e giuridica per formare non solo le "dinastie", ma anche i manager ed i consulenti? Tali azioni non devono essere calate dall'alto del sapere accademico, ma organizzate e gestite attraverso un costante coinvolgimento delle categorie imprenditoriali e degli imprenditori più illuminati.

Le agevolazioni previste nella pre-vigente Tecno-Tremonti potrebbero estendersi anche a quelle imprese che - in accordo con l'Università - finanzino una cattedra, un corso o un laboratorio industriale. Ipotizzabile anche un credito di imposta a valere sui contratti assegnati da imprese ad Università e a Centri di ricerca pubblici, con premi del Ministero e graduatoria nella distribuzione di fondi pubblici per quelle Università che hanno stipulato il maggior numero di contratti privati.

I professionisti

Manager, avvocati, notai, commercialisti, tutti uomini di fiducia dell'imprenditore ma che, presi singolarmente, oggi non bastano più. Occorre interdisciplinarietà, coordinata da un

registra - meglio se un professionista estraneo all'impresa di famiglia in esame - che possieda tuttavia il quadro completo dei numerosi aspetti che definiscono le aziende familiari.

I professionisti dedicati al Family Business devono misurarsi, oggi con tre questioni di rilievo:

- le **società di persone**, tanto diffuse nel nostro Paese, prevedono la responsabilità illimitata dei soci, ma questi non sono indotti a trasformarsi in Srl a causa dei maggiori costi di gestione che tale forma comporta (obbligo di redazione annuale del bilancio, organi, perizia, notaio). In tal modo le banche e gli investitori non si interessano alle società di persone (che tuttavia sono molte e pregiate), il capitale rimane chiuso e l'impresa non si evolve. Da studiare, quindi, costi forfetari di trasformazione, deducibilità integrale dei costi senza ammortamento pluriennale, inserimento di un professionista per il primo biennio come tutor nel Cda della Srl (il cui costo è defiscalizzato o agevolato con un credito di imposta).
- **l'affitto di azienda**. Per non far morire una impresa occorre dare la possibilità alle New.co di decollare con un contratto di affitto di azienda o di ramo di azienda. Tuttavia, i bilanci delle New.co, mancando di *assets*, sono poveri e non riescono ad attingere al credito. Perché allora non proporre regimi fiscali forfetari per il primo triennio, adempimenti burocratici semplificati, contributi del personale ridotti, agevolazioni finanziarie (Parmalat *docet*)?
- Le **fusioni tra pari**. Perché in Italia al massimo si acquisisce, il che spesso vuol dire che un imprenditore lascia, ma mai ci si fonde da pari? Il controllo è più importante del valore dell'azienda e del reddito. Non certo solo i consulenti che possono supportare la differente visione che questo punto solleva, ma indubbiamente un ruolo lo possono avere.

Le banche

Spesso, e a torto gli istituti di credito sono percepiti come un nemico. Le innumerevoli acquisizioni e fusioni che hanno di recente caratterizzato l'universo bancario hanno provocato una "spersonalizzazione" nelle relazioni banche-impresa.

L'istituto di credito oggi di norma soddisfa le esigenze di reperimento delle risorse finanziarie da parte delle aziende familiari, ma non offre assistenza specialistica su aspetti importanti, valuta il merito creditizio in modo soggettivo, condivide i clienti Family Business con delle banche concorrenti (fenomeno dei fidi multipli), ha difficoltà nel monitorare l'evolversi delle condizioni di un'azienda familiare e, quindi, la sua rischiosità. Circa i controlli sarebbe auspicabile un accordo con ABI in base al quale si preveda che al superamento di dati livelli di indebitamento bancario (rapporto capitale proprio/debiti bancari) debbano entrare nella governance delle imprese di famiglia, aventi certe caratteristiche precise in termini di azionariato, professionisti, sindaci o funzionari bancari nominati dalle banche creditrici.

Il costo per detti manager potrebbe essere agevolato tramite un credito di imposta o la defiscalizzazione, così come proposto nel presente lavoro.

La politica

Nemmeno il mondo della politica brilla quanto a sensibilità nei confronti delle esigenze delle aziende familiari: non esiste alcuna legge specificatamente volta alla agevolazione di questa tipologia di imprese.

L'abolizione dell'imposta di successione è stata un primo timido approccio alla materia. Ma non si è fatto più nulla anzi, si è andati in senso opposto penalizzando forse le piccole e medie aziende familiari. Quelle grandi da tempo si sono strutturate con trust, holding, fiduciarie e qualche esteroinvestizione.

Sono mancati e continuano a mancare interventi di maggior qualità tecnica. Né è un esempio la legge sui patti di famiglia, pregevole negli intenti, ma purtroppo molto lacunosa giuridicamente e di difficile applicabilità a quelle situazioni imprenditoriali che hanno utilizzato

leggi vigenti e previgenti per sistemazioni familiari-patrimoniali. Come si concilierà la nuova legge con queste situazioni di fatto esistenti?

Pubblica amministrazione, legislazione, normative europee rendono il quadro entro il quale le aziende familiari operano estremamente complesso, talvolta esasperante. Prestare loro attenzione è, da parte del governo, una forma di responsabilità verso la società nel suo complesso.

Gli imprenditori

Ciò che abbiamo accennato sopra, non potrà mai portare da nessuna parte se non vi è innanzitutto una ferma e forte volontà dell'imprenditore di accrescere le proprie competenze e la propria professionalità, con l'orgoglio di avere creato e guidare un'impresa, ma con l'umiltà di riconoscere i propri limiti e di affidarsi a manager e consulenti in grado di irrobustire le colonne portanti dell'impresa.

Trasparenza nei rapporti con gli interlocutori, pianificazione a medio termine, visione strategica e confronto competitivo saranno *skills* fondamentali in un domani ormai prossimo.

LE POLITICHE DI GESTIONE TRA MANAGERIALITÀ E IMPRENDITORIALITÀ*

Le figure "esterne alla famiglia" sono importanti per la formazione dell'erede, ma non solo. Tre le figure esterne utili all'azienda familiare i manager, i consiglieri indipendenti ed i professionisti.

Iniziamo le nostre riflessioni dai manager che sono rilevanti in presenza di eredi con scarsa attitudine imprenditoriale, ma non solo. Le dinamiche in atto sui mercati (globalizzazione, passaggio dalla vecchia alla nuova economia, ecc.) portano **un crescente bisogno di nuove competenze professionali e manageriali, che spesso non esistono nell'ambito familiare e possono dunque essere fornite da dirigenti esterni.**

L'importanza che l'azienda ha per l'imprenditore e la dimensione familiare, a lui tanto cara, determinano una sorta di possessività e di ossessività. In questo scenario, le reazioni nei confronti di "attori terzi" provenienti dall'esterno dell'azienda sono spesso reazioni di allarme, quasi di difesa ed in molti casi di rifiuto assoluto. Ciò non in quanto non venga avvertito il bisogno di consulenza ed assistenza, che è, al contrario, diffuso e generalizzato, bensì perché affidarsi ad altri è un processo che necessita di grande fiducia. Intermediari e consulenti **vengono il più delle volte percepiti come individui che parlano un diverso linguaggio. Lo stesso dicasi per i manager.**

Ma ci sono pure dei "contro", degli aspetti negativi all'introduzione dei manager in azienda?

Il fattore più negativo per un manager che si accinge a lavorare per una azienda familiare è il non sapere cosa sia il Family Business. Il Family Business è quel ambito dell'economia aziendale che studia le interconnessioni tra tre elementi: famiglia, azienda di famiglia, e patrimonio dell'imprenditore.

Molti manager non lo sanno e, dunque, pensano esclusivamente a un elemento: l'azienda. Ma l'azienda è solo il posto di lavoro fisico. Il corpo starà lì, ma la mente, l'attenzione, la progettualità del manager dovranno sempre necessariamente tener presente anche le altre due componenti del Family Business. Anche manager aziendalisticamente preparati possono non saperlo e, dunque, fallire. E anche in situazioni in cui i tre elementi appaiono completamente disgiunti, indipendenti. Non è così nelle Family Business. **Le interconnessioni tra famiglia, azienda e patrimonio vi sono sempre, eccome, anche nei sotterranei. Difficile è vederle, coglierle e capirle. Varie le sfumature.**

L'obiettivo dell'imprenditore, abbiamo detto nel presente testo, deve essere quello di garantire l'equilibrio dei tre fattori. Il manager, il professionista avranno lo stesso obiettivo. Aiutare – nei diversi ambiti di competenza – l'imprenditore a ricercare l'equilibrio. Ma questi manager e professionisti sembrano generalmente poco propensi a comprendere le necessità psicologiche prima che aziendali degli imprenditori familiari. Per questo è importante, ad esempio, che il manager che si inserisce in un organigramma di famiglia supporti la sua competenza tecnica specifica con straordinarie abilità psicologico-relazionali. Cercando, dunque, di essere meno tecnico e, in qualche misura, più disposto a confrontarsi con le fragilità, le grandiosità e le piccolezze degli imprenditori, che non sono che esseri umani alle prese con momenti particolarmente delicati della loro storia aziendale.

E allora i manager delle multinazionali non c'entrano con le aziende familiari? Non vanno bene?

* Estratto dal libro di W. Zocchi, *La gestione dell'impresa familiare e il passaggio generazionale*, Edizione Master24 Il Sole 24 Ore, Milano.

Il manager di una multinazionale, di una impresa statale, di una *public company*, di una società a capitale aperto, difficilmente si troverà a suo agio in una azienda familiare, dove **tutto è gestito molto più all'insegna delle sensazioni, con minore rigidità e sulla base di rapporti umani ben differenti, in un contesto che in qualche caso risulta comunque limitante per la crescita professionale del dirigente**, anche per quanto riguarda la formazione continua dello stesso, alla quale l'imprenditore familiare non presta di norma molta attenzione.

Sulla comunicazione eccessivamente informale, sulla strategia non chiara e sul cattivo funzionamento degli organi e dell'organigramma ci soffermeremo oltre. Tralasciamo qui di trattare anche l'argomento "strumenti di management" quali **il budget, il piano industriale, il rendiconto finanziario, che in molte PMI risultano ancora sconosciuti.**

All'estero come funzionano i Cda delle imprese familiari? Ci sono i manager?

I Consigli di Amministrazione delle aziende familiari italiane sono di norma eccessivamente affollati quindi poco funzionali dal punto di vista operativo. Sono composti di familiari che talvolta apportano poco o nulla in quella carica. Forse meglio sarebbe lasciare il posto a manager esterni con più esperienza. Scarsi sono però i segnali di rinuncia alla carica nel Cda con papà. Le imprese di famiglia in Spagna si sono orientate verso la figura di un solo amministratore a rotazione biennale/triennale. I risultati economici molto positivi delle aziende familiari spagnole sono noti a tutti.

Noi facciamo più confusione di ruoli?

Dobbiamo tener presente che i confini tra le competenze della famiglia proprietaria, del Cda e del management sono spesso assai imprecisi. Numerosi aspetti richiedono, infatti, l'intervento congiunto tanto della famiglia quanto degli amministratori (politica retributiva, successione, scelta degli amministratori, ecc.). **Affinché queste sovrapposizioni non originino tensioni e conflitti, è indispensabile che la famiglia definisca ed espliciti i propri fini e valori**, sulla base dei quali gli amministratori possano impostare corrette strategie e politiche di gestione. Solo una corretta individuazione dei rispettivi ruoli e prerogative può condurre ad una struttura organizzativa aziendale in grado di affrontare efficacemente le difficoltà gestionali che sorgono di volta in volta.

Uno o più professionisti?

A fronte della complessità attuale del fenomeno Family Business, i vari professionisti, presi singolarmente, oggi non bastano più. **Bisogna necessariamente trattare i problemi in un'ottica interdisciplinare, in team. Sotto la guida di un "regista", estraneo all'impresa ma con il quadro completo degli aspetti del Family Business.** Dovrà capire quale piatto della bilancia tra famiglia, azienda e patrimonio pesa di più. L'obiettivo è l'equilibrio. Dovrà essere indipendente, senza doppi incarichi, senza legami troppo familiari, in grado di contraddire l'imprenditore in modo costruttivo. Con gli *yes-men* cari a qualche imprenditore si sciupano le risorse tecniche dei professionisti.

Come ci si prepara all'arrivo di un manager?

Prima di avvalersi di un manager o di qualunque altro professionista, è sempre bene che la famiglia avvii una riflessione profonda. Molte volte la famiglia opta per l'assunzione di un manager senza essersi guardata bene allo specchio per **verificare, prima di tutto, se è pronta a "sfamiliarizzare" l'azienda.** Ciò significa essere disponibili a perdere un po' di potere gestionale e a rilasciare deleghe effettive, non sulla carta. I rapporti tra manager e famiglia devono essere chiari fin da subito. Al dirigente, infatti, spetta la gestione; al titolare i progetti di lungo periodo, quelli che gli anglosassoni definiscono *vision*. Inoltre, il manager/professionista non ha legami affettivi e, dunque, probabilmente parlerà chiaro, molto chiaro, anche ai familiari dell'imprenditore con cui si ritroverà ad interagire in azienda. Bisogna essere preparati anche a questo. Così come bisogna essere preparati al fatto che la logica di gestione muterà da familiare ad aziendale pura: costi-benefici. Ben venga tale logica applicata al nostro capitalismo familiare. Ne incrementa il valore.

Che rischi ci sono per la famiglia?

Si pensa poco, troppo poco a cosa fare in caso di disaccordo con la gestione del manager. Disaccordo non impugnabile contrattualmente, ad esempio. Non tutti si dimettono anche se invitati a farlo; alcuni non desistono e dunque la famiglia si trova a dover affrontare un problema in più. **Meglio concordare da subito anche le modalità del divorzio eventuale.** Molte cause giacciono presso i tribunali italiani nei confronti di amministratori ed ex amministratori in odore di concorrenza sleale. Ma quand'anche non si arrivi sino alla causa, il patrimonio di informazioni è comunque passato in mano al manager. Meglio pensare anche a questo fatto durante la fase di inserimento in azienda, non solo all'emolumento annuo da corrispondere. È la conoscenza del settore che fa ricco il manager, non tanto l'emolumento. E, ai giorni nostri, la conoscenza significa ricchezza, come diremo tra qualche pagina con l'esempio di Bill Gates.

Prima di aprire la porta occorre fare qualche riflessione in casa, dunque. Senza fretta, senza farsi prendere dalla smania dell'incremento del fatturato (o del salvataggio) che il manager potrebbe operare.

Anche in caso di crisi molte sono le operazioni di *turnaround* messe in piedi da ex manager, prima dalla parte della famiglia, poi dalla parte propria o delle banche. Qualche dubbio sul loro operato in azienda potrebbe sorgere spontaneo all'imprenditore.

Ma allora sì o no all'ingresso dei manager in azienda?

Siamo assolutamente favorevoli all'entrata in campo dei manager per i seguenti motivi:

1. intrecciano le proprie competenze con il contesto aziendale specifico;
2. interagiscono con l'imprenditore e con la sua famiglia evitando di arroccarsi in una relazione passivizzante;
3. suscitano e raccolgono stimoli in un clima di rispetto reciproco e di feconda creatività intellettuale;
4. trasmettono rassicurazione, fiducia, entusiasmo;
5. si confrontano con le dinamiche relazionali della famiglia mantenendo calma, lucidità, razionalità partecipata, rigore carico di sensibilità agli aspetti più sottili della realtà aziendale e delle relazioni al suo interno.

Quali caratteristiche umane del manager si debbono considerare?

Succedono strane cose. Abbiamo notato che **alcuni imprenditori preferiscono avere a che fare con manager benestanti**, chiedono molte informazioni sul tenore di vita, sulla loro consistenza patrimoniale. Nelle società familiari piccole molto spesso i manager o i professionisti sono più ricchi dell'imprenditore stesso. L'imprenditore è più sereno, tranquillo e guarda i suoi interlocutori negli occhi trattandoli da pari, non da lavoratori subordinati. In qualche caso riscontrato, invece, l'imprenditore diventa sospettoso, teme che il manager possa nutrire interessi particolari, tenti di arricchirsi indirettamente quando sollecita all'imprenditore determinate scelte operative. In forme più delicate ciò avviene anche nelle medie famiglie imprenditoriali. **In altre si dà preferenza alla carriera interna effettuata. In pratica, alla fedeltà unita alle capacità dimostrate dai cosiddetti "dipendenti fedelissimi"**. Nel caso, dunque, di provenienza dall'esterno si guarda allo *status* sociale, nel caso invece di provenienza dall'interno, no.

Ma gli imprenditori italiani sono pronti a passare da una gestione familiare ad una di tipo aziendale pura?

Difficile a dirsi. Molti dei tracolli relativi a gruppi familiari che negli ultimi tempi hanno occupato le pagine dei giornali si sarebbero forse potuti evitare. **Sarebbe stato sufficiente parlare chiaro ai familiari incapaci.** Ma in Italia il manager, il professionista, fatica a parlare chiaro

alla famiglia e molto spesso accetta dei compromessi. Ancora sulla chiarezza e sul concetto di indipendenza: i modelli di governance (assemblee, Cda e sindaci) precedenti la riforma societaria non sono sempre stati utilizzati tecnicamente in modo corretto, diremo tra poco. Se ne è fatto un uso domestico, familiare, con i consiglieri-professionisti muti in tante occasioni e specialmente su temi di governance familiare ed i sindaci in molti casi in pura visita di cortesia.

Quante riunioni di Cda o di assemblea in un certo tipo di società familiari vengono svolte ancora solo sulla carta! Tali atteggiamenti debbono essere individuati e censurati. E proprio dai manager e dai professionisti. Sono auspicabili onestà intellettuale e fermezza nell'assumere una posizione chiara all'interno della famiglia imprenditoriale. Qualche ottimo esempio c'è di stile chiaro e fermo. Ma nelle grandi aziende familiari.

Gli esterni nella holding o nella società operativa?

Senza confronto gestionale con il manager esterno e con i professionisti indipendenti nella holding a dare il voto di fine anno alla famiglia ed al management, si andrebbe verso una involuzione. **Non condividiamo l'idea di avere familiari amministratori sia nelle società operative che nella holding di famiglia.** Alla fine dell'anno, alla votazione sul loro operato, dovendo votare essi stessi, si attribuirebbero sempre il voto più alto. Se vi fosse qualche manager o professionista competente di Family Business alcuni di loro probabilmente non raggiungerebbero neppure la sufficienza. Ovviamente anche i criteri sulla misurazione del loro operato sarebbero molto differenti e più "aziendali". I professionisti nella holding hanno certamente minori responsabilità rispetto al loro inserimento nella società operativa dunque si potrebbe iniziare da qui. Da subito.

E la convivenza familiari-manager è possibile nei Cda?

Certamente. Ma è il capitalismo familiare-professionale e non familiare-familista che farà ancora una lunga strada. Nulla vieta che l'amministratore sia un membro della famiglia. Ma a patto che si dimostri più abile di un manager esterno. In generale, gli eredi possono però essere degli eccellenti consiglieri. La delega non è indispensabile o può essere limitata.

LA CORPORATE GOVERNANCE E GLI ASSETTI SOCIETARI*

Lo sposare la logica familiare ha la massima manifestazione in talune strutture collegiali (Assemblee e Consiglio di Amministrazione) in cui spesso formalmente siedono soci familiari privi di qualsivoglia cognizione circa l'attività aziendale. Sono normalmente medio-piccole strutture.

In altre aziende familiari grandi e medio-grandi, invece, i figli appena maggiorenni entrano in Consiglio di amministrazione. È da vedere positivamente per il modello del capitalismo familiare, ma attenzione a non coglierle come esempio se non si hanno caratteristiche analoghe, dimensionali e strutturali. Sono imprese familiari con caratteristiche precise. Imprese familiari dove si è lavorato a lungo per costruire tre condizioni:

1. **organigramma precisi;**
2. **manager e professionisti da affiancare ai familiari;**
3. **disciplina della comunicazione (interna ed esterna).**

Il primo passo per una corretta impostazione di governance familiare è far capire che un conto è fare l'azionista *tout court*, con doveri e compiti tipici di azionista (partecipazione alle assemblee con votazione, diritto ai dividendi, nomina degli amministratori), un altro conto è entrare in azienda, entrare nella governance. In questo secondo caso si può entrare in azienda come dipendente, come collaboratore ovvero come amministratore. Molto diversi saranno i compiti, i diritti e le responsabilità di ciascun ruolo. E si può entrare in azienda sia essendone anche soci (familiari attivi soci) ovvero non avendo quote o azioni intestate dell'azienda in cui si opererà (familiari attivi puri).

Da quanto sopra si evince che vi è un problema di rapporti interpersonali o meglio di "chiarezza nei rapporti familiari". La scarsa chiarezza dei ruoli dei familiari monopolizza l'attenzione dei familiari indiretti, che provano una specie di timore riverenziale nei confronti di tali soggetti. E' il caso del dipendente preparato soggetto ad un superiore (figlio del titolare) inesperto o poco volenteroso. I consulenti sono spesso alla ricerca del consenso di due generazioni differenti, con una serie di difficoltà notevoli per mantenere l'equilibrio, per non inimicarsi nessuno e per mantenere il proprio incarico professionale. Cultura, obiettivi e caratteri non sempre coincidenti tra padri e figli impongono anche linguaggi differenti a tali professionisti e tecniche di relazioni umane molto personalizzate, e ciò con più grande difficoltà in presenza sia di familiari attivi che passivi. **Questi problemi di equilibrio relazionale rendono difficoltoso il lavoro dei familiari indiretti quali manager e professionisti che devono investire molto tempo, ad informare tutti, ad ascoltare tutti.** Nascono gelosie anche tra familiari per chi si accaparra i favori del consulente, del direttore generale. Serpeggia una logica di simpatia-antipatia. Anche questa nociva ed in contrasto con la logica aziendale pura che non può essere mai umorale. Un manager "bravo" non è un manager simpatico alla proprietà ma un manager che rispetta il budget, ad esempio.

Dunque, la *scarsa chiarezza dei ruoli in azienda* si ripercuote come danno economico sull'azienda intera. Tanto tempo perso a relazionarsi, quando invece un organigramma ed una

* Estratto dal libro di W. Zocchi, *La gestione dell'impresa familiare e il passaggio generazionale*, Edizione Master24 Il Sole 24 Ore, Milano.

disciplina comunicativa potrebbero risolvere alla radice il problema. Su questo occorre prendere ad esempio le grandi imprese familiari.

Ma il problema della comunicazione non riguarda solo i rapporti tra familiari attivi e management. Vi è anche da sottolineare **la cattiva comunicazione tra le due classi di familiari**. Dove comunicare, quando e come non sono oggetto di riflessione e discussione nelle famiglie imprenditoriali. Di come comunicare all'interno non si parla mai. Figuriamoci se si parla di come comunicare con l'esterno. I familiari passivi tendono ad esigere una politica di comunicazione in materia di strategie aziendali che consenta loro di disporre tempestivamente di dati ed informazioni complete, attaccando talvolta familiari e consulenti rei di non garantire loro sufficienti informazioni. Dall'altro lato i familiari attivi eccediscono la riservatezza dei dati aziendali talvolta celando errori strategici ovvero gestioni personalistiche. Difficile comunicazione si rileva altresì nell'ambito familiare relativamente alle questioni sul patrimonio. Questa difficoltà di comunicazione tra familiari per questioni patrimoniali o aziendali ha una causa ben precisa: la comunicazione in famiglia è, come a tutti noto, informale ma tale informalità (talvolta eccessiva) viene utilizzata anche fuori dalla famiglia per il patrimonio o per l'azienda. Il sistema famiglia è però diverso dal sistema azienda. Molto spesso ce se ne dimentica e si utilizza la stessa metodologia della "comunicazione informale" in sistemi molto differenti.

L'eccessiva informalità della comunicazione aziendale (modellata sullo stile della comunicazione familiare) porta con sé un serie di disfunzioni che vanno a ripercuotersi sulle condizioni di funzionamento dell'azienda; disfunzioni di cui è essenzialmente responsabile il capo azienda/capo famiglia, da cui dipende la comunicazione in famiglia e la trasposizione della stessa in azienda con le idonee metodologie ed accorgimenti.

Esaminiamo in dettaglio le conseguenze delle disfunzioni di cui sopra.

Una comunicazione priva di modalità, tempi, luoghi chiari e definiti indebolisce, in primo luogo, la governance aziendale, che è un elemento decisivo in quanto la predisposizione di un corretto sistema di gestione e controllo consente di ritrovare o di conservare quella coesione della compagine sociale che costituisce il vero e proprio valore aggiunto delle imprese di famiglia. **In assenza di una disciplina della comunicazione, gli organi che dirigono strategicamente ed organizzativamente l'azienda (assemblee, CdA, collegi sindacali) finiscono spesso per rivestire solo un ruolo formale, funzionando in modo fittizio** o non funzionando affatto e, dunque, non apportando valore aggiunto.

Una governance inefficace, a sua volta, produce sia scarsa chiarezza sulla strategia dell'azienda tra i dipendenti, i collaboratori, i fornitori, sia disorientamento sulla titolarità del comando, rendendo difficile per tutti gli stakeholder credere nell'impresa. Non di rado, nelle piccole imprese di famiglia l'indirizzo strategico che definisce l'identità dell'impresa in termini di fini, campo di attività, filosofia gestionale ed organizzativa risiede unicamente "nella testa" del fondatore e non viene da questi condiviso con i principali collaboratori, siano essi familiari o meno. Ciò rende assai difficoltoso lo sviluppo di un orientamento strategico di fondo a livello aziendale, presupposto del quale è l'esistenza di una cultura fortemente partecipativa e coesiva.

Non solo. **Una governance inefficace è fattore di rischio anche in quanto suscettibile di tradursi nella mancata costruzione di un organigramma funzionale che riconosca la piena autonomia dei ruoli**. Il più delle volte, nel contesto delle medio-piccole aziende familiari, l'organigramma risente moltissimo dell'influenza dell'imprenditore (che interviene "sempre e comunque"), dunque l'organigramma vale solo formalmente e non nella concreta realtà dei fatti.

La comunicazione disordinata unita ad una strategia vaga o nota solo al fondatore, ad un'organizzazione troppo dipendente e poco autonoma dalla famiglia, a organi societari che non funzionano correttamente, concorre a nostro avviso alla

diminuzione del valore economico della singola azienda familiare e, se diffusa, di buona parte del sistema imprenditoriale italiano.



Il ruolo dei processi di comunicazione in azienda

La dinamica qui rinvenuta comporta una conseguenza importante: offre, forse, una possibile spiegazione al mancato ingresso di soci terzi nel capitale delle aziende familiari medio-piccole ed allo scarso grado di coinvolgimento nella gestione di manager esterni. Poco attratti entrambi.

Le imprese di famiglia devono spesso contrastare una sorta di tendenza innata che le porta a confondere i concetti di "autonomia" e di "autosufficienza". Per un malinteso senso dell'autonomia, infatti, esse tendono ad isolarsi entro la cerchia della famiglia e dei collaboratori storici, tralasciando così di confrontarsi con valori e idee di terzi, con l'ovvio insorgere, in molti casi, di un problema di autoreferenzialità per una proprietà che si trova ad interpretare più ruoli contemporaneamente.

Di conseguenza, la differenza insita nei concetti di "proprietà" e di "gestione" risulta spesso ostica al medio-piccolo imprenditore ed alla sua famiglia. Peculiarità dell'azienda familiare è, infatti, che il capitale e il lavoro – la cui combinazione dinamica genera l'azienda – vengono ambedue forniti dalla compagine familiare, quantomeno in un primo periodo, con il conseguente sovrapporsi di obiettivi e logiche facenti capo a sistemi profondamente diversi (la famiglia e l'azienda). Il tentativo di disgiungere questi due sistemi passa dunque attraverso la "apertura" dei due elementi, capitale e lavoro. Ma affinché ciò possa realizzarsi sono necessarie delle condizioni che consentano all'azienda di evolversi e, quindi, di procedere a questa esternalizzazione.

Se il modello di cui alla Figura 11 è valido, tali "aperture" potranno verificarsi solo a condizione di profondi mutamenti nelle modalità di comunicazione delle aziende familiari, tanto al loro interno quanto verso l'esterno. **Condicio sine qua non per l'attuazione e il successo di queste operazioni è, cioè, che l'azienda abbia "fatto ordine" al suo interno. Solo se i ruoli e le responsabilità assegnati a ciascuno saranno chiari e definiti, se la struttura di governance distinguerà nettamente la famiglia dall'impresa, se l'intento strategico che si vuole raggiungere sarà ben delineato, se vi sarà trasparenza informativa ed amministrativa, l'apertura ai manager ed ai soci esterni potrà effettivamente diventare condizione per un salto di qualità dell'azienda. Dunque un nuovo modo di comunicare tra familiari, familiari e dipendenti, familiari e l'esterno.**

LA HOLDING DI FAMIGLIA: COSTI E BENEFICI*

La costituzione di una holding di famiglia, gestita da manager e professionisti esterni oltre che da familiari, consente di sterilizzare il rapporto tra famiglia e società operative (che maggiormente risentono di eventuali turbolenze a livello proprietario). In altre parole, in presenza di una holding eventuali dissapori saranno causa di discussioni esclusivamente a livello di quest'ultima e non avranno alcun riflesso sull'azienda operativa, la quale garantirà continuità a fornitori, banche e clienti indipendentemente dai rapporti tra soci.

La holding è altresì in grado di comportare indubbi vantaggi nell'eventualità di una successione al timone dell'impresa, in quanto le quote della società operativa non risulteranno direttamente intestate ai familiari. Infine, sono da evidenziare una serie di vantaggi sia finanziari (razionalizzazione della distribuzione degli utili, accesso a nuovi strumenti finanziari) che fiscali (intestazione alla holding di partecipazioni diversificate finanziate con i flussi di ritorno, distribuzione dividendi alla famiglia, decisioni di tesoreria su nuovi investimenti, possibilità di tassazione di gruppo, ricezione di dividendi dalle partecipate tassati solo al 5%, infine intestazione degli immobili derivanti dalle società operative o dal patrimonio personale). Non mancano, tuttavia, alcuni aspetti negativi, tra i quali si possono ricordare la duplicazione dei costi societari e di amministrazione, l'intensificazione degli adempimenti burocratici, l'obbligo di redazione del bilancio consolidato.

Tra i modelli societari utilizzati per la costituzione delle holding, la società in accomandita per azioni (sapa) riscuote un notevole successo. Trattasi di una società di capitali nella quale almeno un socio (accomandatario) risponde delle obbligazioni societarie con il proprio patrimonio. I soci accomandanti, invece, rispondono limitatamente alla quota di capitale sottoscritto. L'utilità di tale forma societaria risiede nelle prerogative degli accomandatari. Questi ultimi sono nominati nello statuto oltre che nell'atto costitutivo ed amministrano la società a tempo indeterminato, hanno "il potere di autorizzare, ma anche di vietare, qualsiasi importante cambiamento dell'assetto societario". E' quindi possibile per il/gli accomandatari assicurarsi il controllo del patrimonio familiare pur detenendo una partecipazione minima nella società. Ecco che i genitori si possono tranquillamente spogliare del pacchetto azionario anche totalmente (tranne una azione) pur mantenendo le redini della diligenza nelle loro mani e senza che nessuno degli azionisti possa estrometterli dalla guida. Si anticipa il processo del passaggio generazionale quantomeno in termini di proprietà. Non è poco.

Prevediamo con la riforma un grande numero di holding in forma di Srl che, essendo molto elastica statutariamente, potrebbe far conseguire in pratica gli stessi risultati della sapa con costi di molto inferiori.

Su chi debba amministrare la holding e su quanto questa struttura serva in caso di conflitto familiare abbiamo già detto nel capitolo relativo alla famiglia al quale rimandiamo. Ci basti ribadire: "amministratori e sindaci diversi tra holding e partecipate".

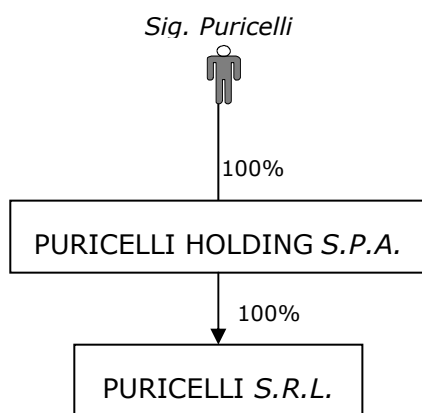
Una volta la costituzione di un holding all'estero dava dei vantaggi. Vantaggi che oggi vi sono anche in Italia. Lo scudo fiscale ha dato la possibilità di regolarizzare la detenzione di partecipazioni di società estere, quali ad esempio le holding, utilizzate dalle Family Business italiane¹. Oggi l'Italia è parificata fiscalmente per le holding al resto della UE. Vigge la

* Estratto dal libro di W. Zocchi, *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano.

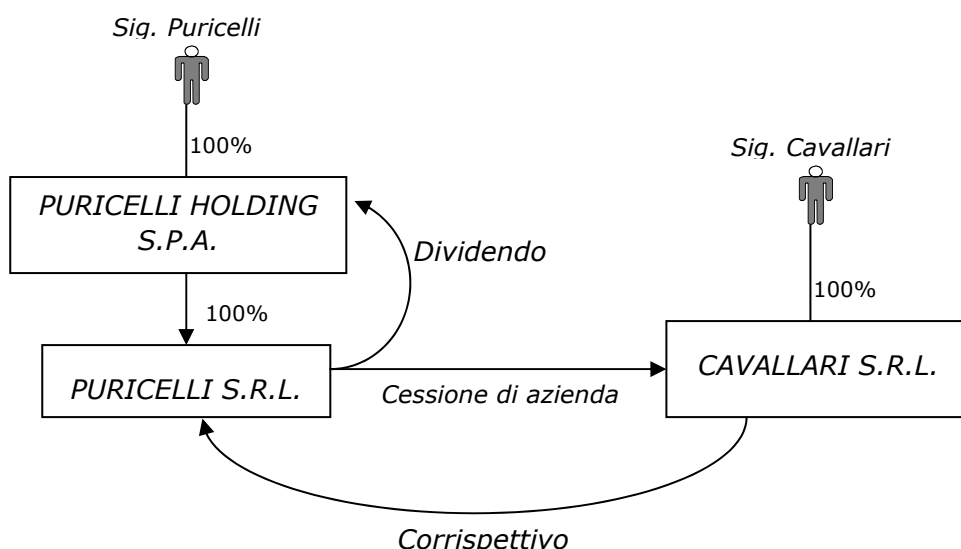
¹ In prevalenza in Lussemburgo, Olanda, Austria, e Regno Unito.

participation exemption che consiste nella esenzione fiscale in capo alla holding delle plusvalenze realizzate relativamente a partecipazioni in società sia residenti, sia non residenti, a determinate condizioni. Dunque che fare di quelle ancora all'estero e magari non regolarizzate con lo scudo fiscale? Una possibilità è rimpatriarle con il trasferimento sede della holding in Italia, con la messa in liquidazione, con una fusione transfrontaliera, con la vendita delle partecipazioni direttamente ai familiari. E' costoso e vi sono dei problemi operativi non indifferenti, ma al di là di alcuni vantaggi (quali il deposito all'estero di marchi e brevetti per sfruttamento da royalties) non hanno più molto senso specialmente se servivano a detenere l'unica partecipazione della Srl o SpA italiana (esterovestizione della Family Business) che magari non aveva mai neppure distribuito i dividendi². Ma nelle Family Business si è sempre fatto di tutto per remunerare il capitale con varie forme non transitando necessariamente da quella classica del dividendo.

Riprendendo ora l'esempio del Signor Puricelli, ed ipotizzando che egli stesso detenga le azioni di una holding (Puricelli holding SpA), la quale a sua volta detenga la Puricelli Srl, prevediamo possano verificarsi due diverse modalità di trasferimento della proprietà aziendale (Puricelli Srl) al signor Cavallari.

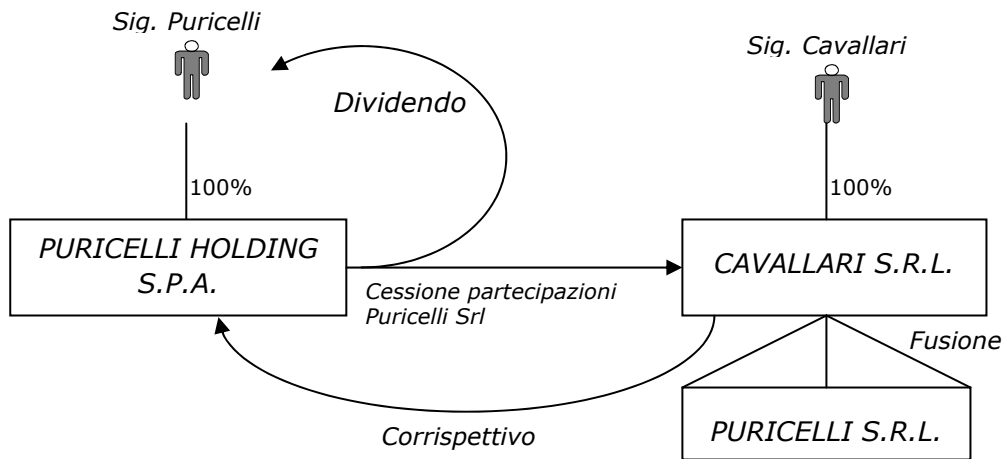


- 1) La cessione diretta dell'azienda da parte della società partecipata Puricelli Srl alla società Cavallari Srl, seguita eventualmente dalla distribuzione alla Puricelli holding SpA di quanto realizzato (la plusvalenza) a titolo di dividendo.



² I dividendi sono un'altra questione che si è modificata per le persone fisiche a seguito della riforma tributaria. Vengono applicate per le partecipazioni qualificate le stesse regole della tassazione della plusvalenza da cessione di partecipazione qualificata: tassazione personale sul 40% del dividendo ricevuto. Per i soci non qualificati, la ritenuta è del 12,5%. Sino allo scorso anno vi era il credito di imposta. Ora è stato abolito. Svantaggiate le persone fisiche qualificate che incassano dividendi, vi sarà una doppia tassazione: prima la società, poi il percettore.

- 2) La cessione, operata dalla Puricelli holding Spa, della partecipazione detenuta nella società partecipata Puricelli Srl con la successiva incorporazione della partecipata nella società acquirente Cavallari Srl.



Come per le persone fisiche direttamente intestatarie, così anche per le holding che detengono partecipazioni, la riforma tributaria ha introdotto alcune novità.

Con la previgente normativa le operazioni 1 o 2 dell'esempio erano indifferenti dal punto di vista fiscale, dato che sulla cessione di azienda si applicava l'imposta sostitutiva del 19%, e sulla cessione delle quote della Puricelli Srl da parte della Puricelli Holding SpA l'imposta sostitutiva era la stessa e, comunque, la società acquirente Cavallari Srl poteva tener conto di quanto effettivamente pagato nel momento in cui dava corso all'operazione di fusione. Anche il passaggio dei dividendi dalla partecipata alla holding avveniva senza ulteriore tassazione grazie al sistema dei crediti di imposta³.

Conclusioni: anche per le compravendite di aziende e quote intestate a società così come per le persone fisiche vi saranno sistemazioni tra le parti in "conto prezzo", con una contrattazione molto articolata. Se si sceglierà di dar vita ad una cessione di azienda, il corrispettivo dovrà in qualche modo essere aumentato per tenere conto della tassazione che subisce nel nostro esempio la Puricelli Srl che andrà a realizzare una plusvalenza imponibile; se si concorderà una cessione di partecipazioni, l'acquirente Cavallari chiederà di ridurre il prezzo alla Puricelli Holding spa per tenere conto delle plusvalenze latenti che verranno in futuro tassate in capo a chi acquista la società, nel nostro esempio la Cavallari Srl.

³ In particolare si formava il cosiddetto "credito virtuale".

LA PIANIFICAZIONE FISCALE INTERNAZIONALE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE FAMILIARI

La globalizzazione e l'internazionalizzazione dei mercati hanno profondamente segnato le dinamiche di crescita e di espansione di molte società Italiane, generando la tendenza verso un aumento dimensionale dell'azienda ed una migrazione verso Paesi esteri.

Ci si trova, pertanto, di fronte ad un processo inevitabile di multinazionalità, a quel passaggio, cioè, con cui l'impresa nazionale si evolve in Gruppo internazionale¹.

Tale modello di sviluppo si pone esattamente nell'alveo dei sistemi capitalistici più avanzati, in cui la formazione di Gruppi multinazionali di imprese rappresenta lo schema predominante e più efficace di sviluppo operativo sui mercati.

Tuttavia, occorre premettere, che tali linee evolutive normalmente si adattano alle sole imprese che abbiano già raggiunto caratteri dimensionali ed organizzativi compiuti, e per le quali lo sviluppo societario verso Paesi esteri rappresenta non un mero vezzo, ma spesso una necessità per la sopravvivenza stessa dell'impresa. In Italia, invece, così come in Spagna e Francia, ci si trova al cospetto di microimprese², a differenza di quanto accade in Germania, nel Regno Unito, od ancor più in Giappone o Stati Uniti, e tale caratteristica morfologica dell'imprenditoria Italiana limita grandemente le possibilità di sviluppo transnazionale.

Sono infatti richieste scelte generali basate non solo su leciti obiettivi di sviluppo commerciale, ma in primo luogo su imprescindibili valutazioni di carattere fiscale, finanziario e gestionale, che solo le imprese che in Patria possiedono una solida struttura societaria ed organizzativa possono attuare.

L'analisi empirica delle scelte di sviluppo internazionale che l'imprenditore a capo di piccole e medie Family Business adotta, evidenziano come tali decisioni avvengano sulla semplice base di esperienze indirette dei propri colleghi, ovvero, genericamente, sulla base di quanto i Media e le Associazioni di categoria suggeriscono, od ancora a seguito di pareri chiesti qua e là, in maniera scoordinata e disorganica, ai professionisti, senza che alla base sia stata effettuata una seria ed approfondita analisi di fattibilità da cui far emergere, e dunque valutare, limitazioni e benefici dell'investimento estero.

In altri termini, le decisioni adottate dall'imprenditore, talvolta fondamentali per la vita stessa della propria azienda, vengono spesso adottate senza alcuna valutazione anteriore della reale necessità che questa operi nell'ambito di un Gruppo Internazionale, in carenza di ogni valutazione circa gli impatti finanziari, di logistica ed organizzativi e senza valutare l'effettiva organizzazione della propria struttura societaria domestica.

Sono, infatti, principalmente due gli obiettivi che premono il piccolo e medio imprenditore ad attuare queste scelte di espansione "transfrontaliera":

¹ Secondo studi specifici (G.-Y.Bertin, *Le Multinazionali*, 1977) il periodo temporale tra la nascita dell'azienda ed il suo passaggio al modello internazionale si è sempre più ristretto; dai 50 anni, in media, per le società costituite verso l'inizio del XX secolo, ai 15 anni per le società create nel primo dopo Guerra. Attualmente, viene stimato un periodo di transizione ancora più breve.

² Le imprese Italiane con meno di 9 addetti impiegano più di un terzo degli occupati dell'industria e dei servizi, le piccole imprese (da 10 a 49 addetti) ne impiegano il 19%, le medie imprese (50-249 addetti) il 13%, mentre le grandi imprese (con oltre 250 addetti) assorbono il 34% di tutta l'occupazione non dedicata all'agricoltura. L'Italia condivide con la Grecia il primato delle imprese cosiddette "nane" (circa tre addetti per impresa), conseguendo risultati di produttività e di profitto inferiori rispetto alla media Europea. Cfr. Atti del Convegno "Il capitalismo familiare. Le ragioni di uno sviluppo possibile.", 1 Luglio 2003, Centro Congressi Unione Industriali di Torino, a cura di W. Zocchi e R. Mannheim.

- lo sviluppo commerciale, sia per quanto concerne la vendita dei propri prodotti sia per un miglioramento della fonti di approvvigionamento della materie prime;
- la variabile fiscale³.

Tralasciando l'analisi della prima motivazione, che esula dall'ambito dell'indagine testé condotta, ci preme sottolineare l'importanza della elemento fiscale per l'imprenditore Italiano.

Dall'esperienza professionale di chi scrive, emerge una, talvolta latente, ma sempre evidente generica esterofilia dell'imprenditore Italiano in base a cui, nel caso specifico, egli giunge a ritenere che solo all'estero si possano trovare le condizioni giuridiche e fiscali che garantiscano il maggior risparmio fiscale per la propria azienda.

Giova, tuttavia, ricordare che all'interno dell' Europa la pressione fiscale si sta uniformando, sia pure con alcuni distinguo, in positivo (Irlanda, Malta, Cipro ad esempio) od in negativo (Italia e Francia)⁴, e pertanto il trattamento fiscale di cui si gode a casa propria è spesso molto simile a quello di molti altri Paesi.

Tuttavia, anche nelle ipotesi in cui la fiscalità di un Paese estero possa apparire di forte attrattiva per l'imprenditore Italiano, occorre analizzare esattamente il quadro normativo di riferimento e valutare il costo complessivo dell'investimento estero per l'impresa.

Infatti, non è chiaramente sufficiente considerare la sola aliquota di imposta sulle società, la deducibilità dei costi, gli ammortamenti possibili, la disciplina derivante dall'applicazione dei Trattati bilaterali contro le doppie imposizioni tra l'Italia ed il Paese *target*.

Ci sono, infatti, altre problematiche molto più sottili e complesse che l'imprenditore deve considerare.

Ci riferiamo allo studio prodromico di una corretta politica di *transfer pricing* all'interno del Gruppo alla luce della disciplina interna ed internazionale⁵, alla verifica della sussistenza di una giustificazione economicamente sostenibile all'investimento per i fini di cui all'art.37bis DPR 600/73, alla corretta interpretazione del concetto di stabile organizzazione⁶, ed infine alle ipotesi di attrazione dei redditi del soggetto estero in Italia nelle ipotesi in cui la sua amministrazione venga, di fatto, condotta dall'Italia.⁷

A quest'ultimo proposito non si può non fare accenno alla Legge 4 Agosto 2006, No. 248, che, tra gli altri provvedimenti, ha introdotto una presunzione *iuris tantum* di residenza fiscale in Italia di tutte le società (o enti) che operino un controllo, diretto o indiretto, ai sensi dell'art.2359 C.C. di una società residente, ovvero che abbiano un Consiglio di Amministrazione la cui maggioranza dei membri abbia la residenza in Italia.

Cosa significa presumere la residenza fiscale della società estera in Italia? Vuole dire che questa, indipendentemente dal fatto che sia costituita regolarmente in un Paese straniero e

³ Per il 34% di un campione di imprenditore intervistati, i costi tributari troppo elevati rappresentano, unitamente alla rigidità strutturale del mercato del lavoro nazionale, uno dei limiti esogeni maggiori allo sviluppo della PMI Italiana. Cfr. Atti del Convegno "Il Capitalismo familiare. Le ragioni di uno sviluppo possibile.", cit.

⁴ A titolo di esempio in Irlanda, il "1999 Budget and Finance Act" ha introdotto un'aliquota fiscale del 12.5% per le attività commerciali.

⁵ Cfr. Art.110, comma 7, Art.9, comma 3 DPR 917/86 e Circolari Ministero delle Finanze No. 32/9/2267 del 22 settembre 1980 e No. 42/12/1587 del 12 dicembre 1981 e Rapporto OCSE anno 1995.

⁶ Art.5 "Modello OCSE" e Art.162 DPR 917/86

⁷ Cfr. 73, comma 3, DPR 917/86.

La stabile organizzazione rappresenta una materie più spinose da affrontare, soprattutto perché molto spesso il comportamento disinvolto dell'imprenditore ne facilita grandemente il rilievo e la contestazione. A titolo di esempio, l'identità soggettiva dei membri dei CDA della società Italiana e di quella non residente, unitamente al fatto che tali riunioni vengano solo formalmente condotte nella sede naturale estera, mentre in sostanza tutte le deliberazioni sono adottate sempre in Italia, sono tutti elementi che possono avere degli effetti disastrosi per la società Italiana, dal momento che i redditi prodotti all'estero potranno essere attratti a tassazione in Italia (Cfr. Art.23, comma 1, lett.e), Art. 152 DPR 917/86).

che in tale sede si espliciti la propria attività, viene considerata come un soggetto residente in Italia e, come tale assoggettato alla potestà impositiva Italiana. Viene fatta salva la prova contraria che occorre venga fornita dal soggetto interessato, dunque con un'inversione dell'onere probatorio ordinario.

Come ben si può intuire l'introduzione di questa norma nell'ordinamento Italiano costituisce un serio limite alla c.d. esteroinvestizione di società Italiane, anche in quelle ipotesi in cui il loro sviluppo sopranazionale sia reale, concreto e necessario, e non semplicemente simulato per finalità elusive.

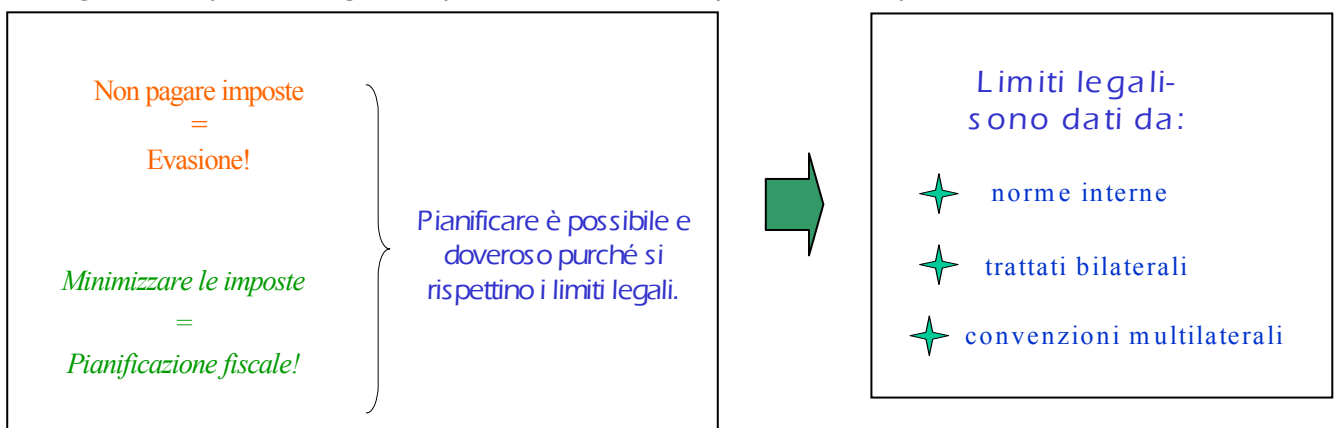
Se l'analisi delle fattispecie testé accennate, risulta di assoluta importanza strategica ai fini di un sereno sviluppo internazionale dell'impresa Italiana, occorre dire che molto spesso tali tematiche non vengano neppure considerate dall'imprenditore che progetti di sviluppare la propria attività all'estero. Egli infatti si limita a valutare se commercialmente aprire una società all'estero convenga e se ciò, in qualche modo, possa dare al gruppo un qualche beneficio fiscale. E, purtroppo, neppure da molti consulenti o Associazioni di settore.

Pertanto, le scelte che l'imprenditore Italiano può effettuare nell'ottica di una pianificazione fiscale commerciale svolta in ambito sopranazionale, sono molteplici, economicamente utili ovvero disastrose, giuridicamente corrette ovvero integranti violazioni molteplici di discipline interne o internazionali.

All'imprenditore non è più concesso imboccare sentieri oscuri, secondo le indicazioni di consiglieri improvvisati, privi di cultura specifica, superficialmente ignari e colpevolmente ignoranti in materia: la Pianificazione Fiscale Internazionale applicata alle operazioni commerciali di un'impresa, assurge, se valutata su basi di rigore normativo, a scienza giuridica esatta, che obbliga, pertanto, per definizione, al rispetto di regole e principi giuridici fondamentali ed imprescindibili.

Ottimizzare le imposte, secondo schemi giuridici rispettosi delle norme vigenti, è dunque possibile, considerando l'imposta alla stregua di un qualunque altro costo aziendale ottimizzabile; l'utilizzo di strumenti sbagliati può, al contrario, facilmente far sconfinare dal concetto di *tax saving* (ottimizzazione) a quelli di *tax avoidance* (elusione) ed ancor peggio di *tax insolvency* (evasione).

La seguente esposizione grafica può facilitare la comprensione di quanto affermato:



I professionisti locali ed i loro partner internazionali, specificamente preparati secondo logiche multidisciplinari mediante forti interconnessioni di ordine economico, giuridico, fiscale, finanziario, sono indispensabili proprio per facilitare questa scelta, che tuttavia l'imprenditore Italiano deve saper cogliere con attenzione critica.

L'improvvisazione non è più, pertanto, ammissibile soprattutto nell'ambito dell'impresa, laddove la naturale tendenza alla fluttuazione ed alla volatilità, non consentono di adottare scelte acritiche e superficiali dalle quali, molto spesso, è impossibile far ritorno.