

**PASSAGGI GENERAZIONALI** Da consiglieri indipendenti a patti chiari e condivisi. Per Norsa, manager con una vasta esperienza, nelle grandi famiglie la successione al vertice è soprattutto questione di governance. I segreti per gestirla senza ledere il patrimonio

# Di padre in figlio, si fa così

di Giulio Zangrandi

**L**a gestione del patrimonio nel passaggio da una generazione all'altra è un problema che ha afflitto più di una grande famiglia imprenditoriale italiana, anche in tempi recenti. Michele Norsa, industrial partner di Fsi, è intervenuto alla sedicesima edizione della conferenza European Families in Business, organizzata a Milano gli scorsi 2 e 3 luglio dalla società Campden Wealth, per trattare la questione a partire dalla sua esperienza alla guida di grandi gruppi della moda e dell'editoria. In questa intervista a *MF-Milano Finanza* il dirigente spiega a che cosa bisogna stare attenti al momento del passaggio generazionale e svela i segreti per mantenere o ripristinare la pace tra gli eredi dei grandi imprenditori.

**Domanda. Come vede il modello della grande impresa a conduzione familiare nell'Italia di oggi?**

**Risposta.** Molte delle aziende familiari italiane, da Benetton a Luxottica o alle tante grandi firme della moda, sono nate nel secondo Dopoguerra e quindi si ritrovano a soffrire di un ritardo di 20-30 anni rispetto ai competitori internazionali, per esempio i francesi, con serie ripercussioni nel timing del ricambio generazionale. Se infatti in tanti gruppi d'Oltralpe si è già passati alla terza generazione, nel nostro Paese questa transizione deve ancora avvenire e oggi ci troviamo di fronte strutture successorie con 5 o 6 eredi diretti che hanno almeno tre figli ciascuno, circostanza che eleva decisamente il numero dei potenziali futuri successori

**D. Che implicazioni ha questa situazione a livello competitivo?**

**R.** Mentre all'estero i grandi gruppi hanno già superato le criticità legate al tema successorio, da noi questo processo è in corso e, se il passaggio di testimone non sarà gestito in modo sereno e programmato o se nessuno all'interno della famiglia si assumerà l'onere di rilevare

le quote, si aprirà uno scenario in cui tanti piccoli azionisti con partecipazioni che vanno dall'1 al 3% saranno in grado di tenere le aziende sotto scacco o potranno influenzarne significativamente la gestione. Per di più su questa problematica si innesta anche il tema della normativa italiana in materia di

successione.

**D. Quali sono gli strumenti più efficaci per preparare una successione serena?**

**R.** Dal punto di vista della struttura societaria è di certo possibile

creare aziende distinte che poi confluiscono in una holding, così come esistono le opzioni del trust e delle fiduciarie. Ma queste soluzioni, oltre a dipendere dal numero delle persone coinvolte e dall'entità del patrimonio

in oggetto, prevedono iter piuttosto lunghi e complessi, che non tutte le aziende possono sostenere. I temi centrali sono piuttosto quelli della governance e della continuità generazionale.

**D. Che cosa intende, più nel dettaglio?**

**R.** Da un lato, serve stipulare patti di famiglia chiari e sottoscritti da tutti i membri, possibilmente anche dai coniugi; si tratta di una prassi che altrove è consolidata ma che in Italia spesso si scontra con lacunosità e difficoltà di mediazione tra le parti. Dall'altro lato, è necessario creare un cda con precise caratteristiche: il board deve riunire dai 5 ai 9 membri, di cui da 2 a 4 devono essere indipendenti. I consiglieri devono poi essere adeguatamente diversificati per genere ed età, possedere competenze il più possibile variegate, non solo di tipo finanziario ma per esempio anche strategico, e

devono rispettare precise regole di rotazione, a maggior ragione nel caso in cui siano membri della famiglia.

**D. E per continuità generazionale che cosa intende esattamente?**

**R.** Devono essere previste rego-

le di uscita tanto per i consiglieri indipendenti quanto per i familiari ed è utile che l'argomento della successione sia sempre all'ordine del giorno, assieme all'individuazione dei talenti tra i possibili eredi. All'estero questo tipo di approccio è più diffuso e i grandi gruppi si impegnano a programmare o a porre regole molto rigide per cui i membri della famiglia devono lasciare il consiglio.

**D. Come valuta la normativa italiana sulla successione rispetto a quelle estere?**

**R.** La legge italiana pone dei vincoli che negli altri Paesi non ci sono: per esempio, nel mondo anglosassone, così come in Francia, il fondatore può identificare un unico erede, mentre in Italia ciò non è consentito, per cui sorge il rischio di un'atomizzazione delle quote. Il nostro ordinamento, che prevede la «legittima», funziona bene ed è corretto sul piano etico, perché non esclude alcun potenziale erede, ma andrebbe rivisto dal lato successorio e fiscale.

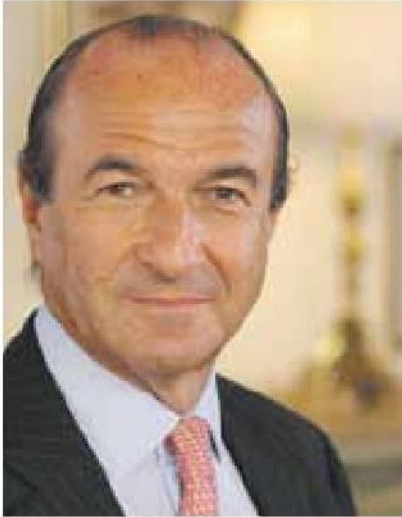
**D. Vede delle differenze nelle nuove generazioni di imprenditori?**

**R.** In base alle mie esperienze, normalmente la seconda generazione è quella con l'ambizione di ricoprire, e magari da subito, posizioni apicali. La terza, quindi quella di oggi, privilegia invece di più l'aspetto legato alla possibilità di formarsi ad alti livelli e di avviare attività per conto proprio, lanciando start up o investendo in determinati settori. È minore, in sostanza, il desiderio di fare il ceo, che è un ruolo estremamente sfidante. Anche per questo il processo di scelta del «delfino» dovrebbe passare attraverso manager indipendenti. Questo naturalmente non vuol dire che i membri della famiglia debbano essere esclusi.

**D. Quello dell'impresa familiare è un modello tipicamente italiano o è comune anche altrove?**

**R.** C'è dappertutto ma tendenzialmente in Italia permane per più tempo perché all'estero si affronta prima il tema della diversificazione. (riproduzione riservata)





**Michele Norsa**  
Laureato in  
Economia nel 1971,  
è industrial partner  
di Fsi e consigliere  
di Rocco Forte  
Hotels, Oettinger  
Davidoff ed  
Ermenegildo Zegna,  
oltre che vicepresi-  
dente di Missoni e  
Biagiotti. Ha lavo-  
rato nell'editoria e  
nel lusso, dove è  
stato ad e dg di  
Salvatore  
Ferragamo e prima  
ancora ha guidato,  
tra gli altri, i grup-  
pi Valentino,  
Marzotto e Benetton  
Sportssystem Active