



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione Finanza e Controllo

**IL PROCESSO DI SUCCESSIONE NELLE PMI FAMILIARI: IL
CASO LIOMATIC S.p.A.**

**THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY SMEs: THE LIOMATIC
S.p.A. CASE**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Michela Cervasi

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
Capitolo I - Le imprese familiari.....	9
1.1 Le definizioni di impresa familiare.....	9
1.2 Tipologie di imprese familiari.....	21
1.3 Le PMI familiari	30
1.4 Opportunità e vincoli delle PMI familiari	35
Capitolo II - L'organizzazione nelle PMI familiari	39
2.1 Modelli di governance	39
2.2 Caratteri organizzativi	60
2.3 L'importanza dell'innovazione.....	72
Capitolo III - La successione nelle imprese familiari	79
3.1 I soggetti coinvolti	79
3.2 La pianificazione della successione	90
3.3 I fattori che influenzano il ricambio generazionale	96
3.4 Opportunità e problematiche	102
Capitolo IV - Il caso Liomatic S.p.A.	107
4.1 Premessa	107
4.2 Presentazione dell'azienda	108
4.2.1 La Liomatic come impresa familiare	110
4.2.2 Valori e mission.....	113
4.2.3 Le competenze dell'azienda	116
4.2.4 L'impegno nel settore del vending e la partnership con IVS	119
4.3 Il processo di successione	126
4.3.1 Criteri di identificazione dei successori	128
4.3.2 Sfide, rischi e opportunità del processo di successione	133
Conclusioni	141
Bibliografia	149

Sitografia.....	155
Ringraziamenti.....	157

INTRODUZIONE

Nell'attuale scenario economico, le imprese familiari rappresentano la sintesi tra tradizione e innovazione. La loro preponderanza nel panorama globale non è una mera coincidenza, ma il frutto di una fusione tra proprietà e gestione, le quali insieme crenano le basi di una successione generazionale che rappresenta sia una sfida che un'opportunità. Un'armonia che, come si è evidenziato con la presente tesi, è spesso sfidata dalle dinamiche di successione generazionale.

In virtù di quanto sopra, l'obiettivo del presente elaborato è quello di esaminare e delineare in maniera esaustiva le dinamiche, le sfide e le peculiarità delle imprese familiari, con un *focus* particolare su quelle di piccola e media dimensione. In particolare, si è voluto comprendere l'impatto delle dinamiche familiari e aziendali sulla successione in questo tipo di aziende.

Questo lavoro si contraddistingue per una ricerca bibliografia in due fasi: in una prima fase, tramite il Centro di Ateneo di Documentazione e catalogo *online* dell'Università Politecnica delle Marche utilizzando le parole chiave, sia in italiano che in lingua inglese¹.

¹ Nel dettaglio, le parole chiave utilizzate sono le seguenti: Imprese familiari (*Family businesses*) - per esplorare definizioni e concetti di base; Tipologie imprese familiari (*Types of family businesses/Family SMEs*) - per identificare le diverse forme e caratteristiche; PMI familiari (*Family SMEs*) - per focalizzarsi sulle Piccole e Medie Imprese gestite da famiglie; *Governance* imprese familiari (*Governance family businesses - Governance Family SMEs*) - per studiare i modelli di *governance* adottati; Caratteri organizzativi PMI familiari (*Organizational characteristics family*

Successivamente, attraverso l'utilizzo del motore di ricerca *Google Scholar*, una seconda fase di ricerca bibliografica ha permesso di identificare una serie di contributi scientifici, sia di ambito italiano che internazionale, pubblicati su riviste accademiche di prestigio, come *Family Business Review*, *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Research*, *The Journal of Product Innovation Management*. Questi studi offrono un'analisi approfondita su temi quali l'imprenditorialità, abbracciando aspetti relativi allo sviluppo, all'emersione e alla crescita di nuove imprese, nonché sulla dinamica interna alle imprese familiari. Questo approccio metodologico ha così fornito una solida base di conoscenze, arricchendo significativamente il quadro teorico di riferimento della ricerca.

Lo studio è stato completato tramite l'analisi di un *case study*, al fine di esplorare quali strategie possano efficacemente affrontare le sfide associate a questo processo critico, garantendo al contempo la crescita e la sostenibilità dell'impresa. Lo scopo, in particolare, è quello di comprendere se nel contesto di un'impresa familiare sussistono approcci innovativi e sostenibili per la gestione del passaggio generazionale e se questi si sono effettivamente focalizzati sull'importanza di

SMEs) - per analizzare le strutture organizzative specifiche; Innovazione imprese familiari (*Innovation family businesses; Innovation Family SMEs*) - per comprendere il ruolo dell'innovazione; Successione imprese familiari (*Sucecsson family businesses; Sucecsson Family SMEs*) - per indagare i processi di passaggio generazionale; Pianificazione successione e fattori di successione (*Succession planning - Succession factors family businesses/ Family SMEs*) - per esaminare le strategie e i fattori che influenzano il successo della successione.

equilibrare le esigenze aziendali con quelle familiari per assicurare un futuro prospero all'impresa.

Nel primo capitolo di questa tesi si è pertanto intrapreso un percorso analitico per analizzare le sfumature e le dinamiche intrinseche alla transizione generazionale nelle imprese a conduzione familiare. Tale percorso si è articolato attraverso un'esplorazione delle definizioni e delle tipologie di queste entità imprenditoriali. In particolare, nel contesto delle piccole e medie imprese italiane, le radici familiari si intrecciano strettamente con la loro identità operativa, conferendo loro un ruolo di primaria importanza nel panorama europeo. In tal modo, queste imprese emergono non solo come entità economiche, ma anche come pilastri di un mosaico culturale e sociale, il cui studio offre intuizioni preziose sulla natura stessa dell'ecosistema imprenditoriale.

Specialmente nel contesto italiano, le piccole e medie imprese (PMI) a conduzione familiare rivestono un ruolo cruciale, essendo profondamente radicate nel tessuto culturale e imprenditoriale nazionale. Nonostante le loro dimensioni ridotte, queste entità si trovano immerse in un intricato labirinto che combina la coesione familiare con il dinamismo aziendale, rivelando un tessuto complesso di opportunità e sfide. Questa dualità è particolarmente evidente nella trasmissione informale del sapere aziendale, un processo che, pur essendo sotterraneo e spesso non codificato, rappresenta il fulcro della continuità imprenditoriale.

Il cuore pulsante di questa indagine risiede nell'esplorazione del delicato bilanciamento tra i valori familiari intrinseci e gli imperativi aziendali. Questa sinergia, se orchestrata con maestria, può innescare un circolo virtuoso di crescita, innovazione e perpetuazione. Eppure, questa alleanza non è immune da frizioni; le dinamiche interne possono fungere da catalizzatori di progresso oppure innalzare barriere invisibili che ostacolano il processo decisionale e la gestione ottimale delle risorse umane.

Il secondo capitolo riguarda l'architettura della *governance* nelle PMI a conduzione familiare, la quale assume un ruolo cardine, agendo come colonna portante dell'intera struttura aziendale. Nelle dinamiche di queste imprese, la *governance* non è soltanto un insieme di pratiche formali, ma un delicato equilibrio di responsabilità e controllo, spesso modulato dalle mani di gruppi familiari. Questa *governance* deve affrontare la complessità dei vari strumenti e strutture, garantendo trasparenza e responsabilità. In questo scenario, la scelta del modello di *governance* non è affatto casuale, ma riflette attentamente la fase evolutiva in cui l'azienda si trova e il livello di coinvolgimento della famiglia nell'ambito aziendale.

Nel contesto delle PMI familiari, le strutture organizzative si delineano in forme meno complesse, ma non per questo meno efficaci. La predominanza della famiglia nell'orizzonte decisionale tende a favorire la centralizzazione delle scelte, un tratto che si traduce in coesione e rapidità nelle manovre strategiche. Questa stretta e profonda interconnessione tra la sfera personale e quella aziendale può, a volte,

complicare la gestione finanziaria, presentando sfide uniche. Al centro di questa trama organizzativa si trova la figura del CEO, la cui personalità e approccio influenzano profondamente l'interazione tra i valori familiari e le ambizioni aziendali. La continuità aziendale emerge così come una sfida cruciale, orchestrando il delicato passaggio del testimone tra le generazioni.

In questo contesto, l'innovazione non è un lusso, ma una necessità imperativa, un motore essenziale per garantire la competitività e la sostenibilità a lungo termine delle imprese. Per le PMI familiari, l'innovazione si pone come un mezzo per contrastare l'obsolescenza, un faro che guida la continuità generazionale. L'approccio all'innovazione è influenzato da varie tendenze, che vanno dall'avversione al rischio all'accettazione delle nuove idee. Per queste ragioni, la *governance* svolge un ruolo fondamentale che va oltre la semplice moderazione: agisce come un attore chiave nel plasmare l'orientamento all'innovazione, armonizzando l'adesione ai valori familiari tradizionali con la volontà di adottare nuove idee e paradigmi. Questa sinergia è essenziale per introdurre la longevità nel cuore delle PMI familiari.

Il terzo capitolo è dedicato al processo di successione che si configura come un racconto a più voci, in cui i protagonisti – il predecessore e il successore – predispongono una trama di responsabilità, fiducia e accuratezza gestionale. In questo contesto, la trasmissione non si limita ai valori familiari o ai beni materiali, ma si estende alla sapienza imprenditoriale e al patrimonio di esperienza

accumulato, richiedendo un delicato equilibrio tra la conservazione dell'essenza familiare e l'adattamento alle mutevoli esigenze dell'azienda. Il passaggio del testimone, pertanto, si trasforma in un rito di passaggio che mira a preservare la continuità aziendale e a creare un legame indissolubile tra il passato, il presente e il futuro dell'impresa.

La pianificazione della successione emerge, quindi, non come un evento isolato, ma come un processo continuo e stratificato, che si snoda attraverso diverse fasi: dalla selezione e formazione del successore fino alla transizione effettiva. Questo percorso, pieno di complessità, richiede una pianificazione meticolosa e una comunicazione trasparente tra le generazioni, elementi fondamentali per ridurre le tensioni e per realizzare una successione che non sia solo un passaggio, ma una trasformazione armoniosa.

Nell'impresa familiare, inoltre, il ricambio generazionale è influenzato da molteplici fattori, sia interni all'impresa, come la solidità finanziaria e la *governance*, sia elementi esterni, come le dinamiche di mercato. La maestria nel gestire questi fattori, riconoscendone la rilevanza e intervenendo con saggezza, può determinare il successo o l'insuccesso del processo di successione, trasformando potenziali ostacoli in trampolini di lancio verso il futuro.

Infine, il passaggio generazionale si presenta come un intreccio di opportunità e sfide, perché questo momento può innescare una dinamica di rinnovamento e crescita, ma può anche esporre l'impresa a tensioni familiari, conflitti di interesse e

difficoltà intrinseche al cambiamento. Una gestione efficace della successione può fungere da catalizzatore per rafforzare e rigenerare l'impresa, mentre una gestione superficiale o inadeguata può destabilizzare l'azienda e dare inizio al suo declino. La consapevolezza di queste dinamiche, pertanto, è fondamentale per affrontare saggiamente le difficoltà del ricambio generazionale.

Nel complesso panorama delle analisi economiche e delle riflessioni imprenditoriali, il quarto capitolo rappresenta un'opportunità per esplorare il contesto delle imprese familiari, offrendo un'analisi dettagliata della Liomatic S.p.A.: un *case study* emblematico che non solo illustra le sfide e le strategie all'interno del settore del *vending* (distribuzione automatica di prodotti alimentari), ma incorpora anche il dinamismo e la resilienza tipici delle imprese a conduzione familiare, tracciando percorsi di innovazione e successione generazionale che delineano il futuro dell'economia aziendale.

Capitolo I

Le imprese familiari

1.1 Le definizioni di impresa familiare in letteratura

Le imprese familiari costituiscono la maggioranza delle organizzazioni nei paesi industrializzati e sono anche molto diffuse nei paesi emergenti e in via di sviluppo. Questo tipo di impresa dominante ha caratteristiche peculiari legate alla proprietà, alla gestione e alla successione interna all'azienda. Di solito, l'azienda è di proprietà di una o più famiglie che la gestiscono e sono in grado di prendere decisioni in modo veloce e flessibile. La continuità generazionale dell'impresa, come si evidenzierà con il presente lavoro, rappresenta una sfida che può portare a problemi di successione e instabilità nel tempo. Ciononostante, le imprese familiari sono considerate la spina dorsale di molte economie nazionali e svolgono un ruolo essenziale nella creazione di posti di lavoro e nella crescita degli Stati.

In Europa esse rappresentano infatti l'85% del totale delle imprese e contribuiscono al 70% del PIL, fornendo lavoro al 60% dei lavoratori; anche in Asia e in America

Latina, la percentuale di imprese familiari sul totale è dell'85%, mentre sale al 90% in Nord America e Medio Oriente².

In Italia, molte piccole e medie imprese sono di proprietà familiare e rappresentano una parte importante dell'economia del paese. Si stima che le imprese familiari siano circa 784.000, pari all'82% del totale³ e, di queste, ben il 65% registra un fatturato maggiore a venti milioni di euro⁴.

I membri della famiglia che ne sono proprietari condividono di solito le responsabilità di proprietà, gestione e decisione relativamente all'attività economica svolta, con il fine di creare un patrimonio duraturo e di garantire l'indipendenza economica.

L'impresa familiare, come si è anticipato, può presentare però alcune criticità, soprattutto durante il passaggio generazionale, e riuscire a gestirla con successo richiede costante impegno e attenzione agli aspetti comportamentali e strategici.

Per comprendere appieno queste tematiche, è importante fornire una definizione chiara di ciò che si intende per "impresa familiare" e delineare i confini all'interno dei quali un'organizzazione può essere considerata tale.

L'istituto giuridico dell'impresa familiare, il quale ha subito importanti evoluzioni nel corso del tempo, è stato introdotto per la prima volta nell'ordinamento italiano

² Faraci R., D'Allura G.M., *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pag. 11.

³ *Ibidem*.

⁴ Corbetta G., Quarato F., Minichilli A., (a cura di), *Dieci anni di capitalismo familiare*. X Osservatorio AUB.

nel 1975⁵ con la riforma del diritto di famiglia e, attualmente, il suo quadro normativo è delineato dall'articolo 230-*bis* del Codice Civile. Secondo questa disposizione, si fa riferimento all'impresa familiare quando i membri della famiglia dell'imprenditore contribuiscono “*in modo continuativo*” con la propria attività lavorativa all'impresa stessa. Si tratta, quindi, di un'organizzazione economica in cui i legami di parentela si intrecciano con l'attività produttiva⁶.

La letteratura aziendale riguardante il tema dell'impresa familiare si discosta da quanto espresso dai codici e dalle norme di legge rinvenibili all'interno degli ordinamenti giuridici nazionali, ma soffre ancora dell'assenza di una teoria condivisa che ne fornisca una chiave di lettura convincente e metodologicamente solida.

L'analisi della letteratura italiana ed internazionale rivela che esistono molte definizioni di *family business* utilizzate dagli studiosi, che spesso differiscono notevolmente tra loro.

Secondo la letteratura, l'eterogeneità delle definizioni di azienda familiare è dovuta non solo alle specificità dei contesti giuridico-normativi culturali, come emerge da studi internazionali, ma anche alla diversità del concetto di "famiglia" all'interno dei diversi contesti nazionali⁷.

⁵ Dogliotti M., Figone A., *L'impresa familiare*, in AA.VV., *Il diritto di famiglia*, a cura di Auletta T., Buscaglia L., Dogliotti M., Figone A., Vol. IV, II, Giappichelli, Torino, 2004.

⁶ *Ibidem*.

⁷ In effetti, in alcuni Paesi del Nord Europa e negli Stati Uniti si riscontrano concezioni più restrittive rispetto a Paesi come Spagna, Italia, America Latina o Sud-Est Asiatico.

Pertanto, in assenza di un'adesione formale ad una definizione *standard*, qualsiasi riflessione sugli assetti di *governance* e le forme organizzative dell'azienda familiare risulta incerta e soggetta a contestazioni, che siano orientate a fini classificatori, all'analisi di criticità o a finalità normative.

L'attenzione riservata dai ricercatori a queste imprese si può far risalire intorno ai primi anni Sessanta, anche se la maggiore produzione scientifica è relativamente recente e si colloca soprattutto nell'ultimo ventennio⁸. In questo periodo è stato registrato un aumento degli studi che hanno considerato l'importanza della tematica anche in ambito accademico; la nascita e la diffusione di un numero sempre maggiore di riviste accademiche⁹, orientate all'analisi del fenomeno, ne rappresenta una conferma¹⁰.

Tra l'altro, in parallelo con l'attenzione crescente che le imprese familiari stanno ricevendo in ambito accademico, si è riscontrato un aumento dell'interesse per questa tematica anche in altri contesti organizzativi. Sono state create associazioni, organizzazioni e centri di ricerca specificamente focalizzati sull'impresa familiare al fine di comprendere le sue peculiarità, le dinamiche interne e i fattori che

⁸ Debicki B. J., Matherne C. F., Kellermanns F. W., Chrisman J. J., *Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why*, Family Business Review, 22(2), 2009, pagg. 151–166. <https://doi.org/10.1177/0894486509333598>.

⁹ Si pensi, ad esempio, a riviste quali: Family Business Review, Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Small Business Management, Journal of Small Business and Enterprise Development.

¹⁰ Floris M., Dessì C., *Le imprese familiari: Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pag. 21.

contribuiscono al suo successo¹¹. Queste organizzazioni riuniscono esponenti del mondo accademico, imprenditori familiari, consulenti e altri soggetti interessati al fenomeno, al fine di analizzare e comprendere le caratteristiche, le dinamiche interne e le prospettive di sviluppo delle imprese familiari.

Malgrado il crescente interesse dimostrato da questi soggetti coinvolti, il quadro teorico di riferimento rimane piuttosto frammentario e discontinuo. Ciò è dovuto *in primis* all'assenza di una definizione universalmente accettata in grado di concordare le diverse interpretazioni del concetto di "impresa familiare"; di conseguenza, uno dei principali obiettivi che emerge da questa varietà di studi è quello di individuare un confine tra l'impresa familiare e quella non familiare, tramite l'identificazione di caratteristiche distintive che siano esclusive della prima oppure caratterizzino in modo particolare le imprese familiari.

Come si è già accennato, l'assenza di una definizione univoca ha portato all'emergere di numerose definizioni, ognuna delle quali fa riferimento ad uno o più elementi specifici in relazione ai criteri adottati per distinguere le imprese familiari dalle altre.

Nella seguente tabella sono riassunte alcune delle definizioni più significative che sono state elaborate nel corso degli ultimi anni.

¹¹ A livello nazionale, va menzionata l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF), alla quale oggi fanno capo 220 imprese familiari italiane. Nel 2005, l'AIdAF ha istituito un osservatorio (l'Osservatorio AUB) per monitorare e analizzare le performance economico-finanziarie delle imprese familiari italiane con un fatturato superiore ai venti milioni di euro, pubblicando un report annuale (Floris M., Dessì C., *Op. cit.*, pag. 22).

Tabella 1.1: Le definizioni di impresa familiare nella letteratura economica

Autori	Anno di pubblicazione	Definizione
Montemerlo	2000	Si ha impresa familiare quando una o più famiglie, legate da rapporti di parentela o comunque alleate, detengono una quota del capitale di rischio tale da influenzare in modo determinante le decisioni di governo e le decisioni strategiche di medio-lungo periodo.
Claessens et al.	2002	Si ha impresa familiare quando in una società la quota di maggioranza del capitale è detenuta da un gruppo di persone con legami di parentela o di matrimonio.
Gomez-Mejia, Larrazza-Kintana, Makri	2003	Si ha impresa familiare se due o più imprenditori hanno una relazione familiare e se almeno il 5% dei diritti di voto è detenuto o controllato dai familiari.
Anderson, Mansi, Reeb	2003	Si ha impresa familiare quando il fondatore o i membri della sua famiglia detengono una parte del capitale sociale di un'impresa.
Faccio, Lang	2005	Si ha impresa familiare se una famiglia, un individuo o un'impresa non quotata sono identificati come <i>ultimate owner</i> (con una quota maggiore del 20% dei <i>cash flows</i> o dei diritti di voto).

Barth, Gulbrandsen, Schone	2005	Si ha impresa familiare quando una persona o una famiglia detiene almeno il 33% delle azioni di un'impresa.
Villalonga, Amit	2006	Si ha impresa familiare se il fondatore o un membro della famiglia è amministratore della società e possiede almeno il 5% del capitale sociale della stessa.
Mauri	2006	Si ha impresa familiare se l'azionista di maggioranza detiene almeno il 10% dei diritti di voto ed è una famiglia, un individuo o un'impresa non quotata.
Perez-Gonzalez	2006	Si ha impresa familiare se due o più amministratori o azionisti hanno legami di parentela, se un individuo possiede almeno il 5% delle azioni, se il fondatore è o è stato un amministratore della società.
Bennedsen et al.	2007	Si ha impresa familiare quando l'amministratore entrante è imparentato tramite legami di sangue o con matrimonio all'amministratore uscente.
Gomez-Mejia et al.	2007	Si ha impresa familiare se la famiglia fondatrice possiede e gestisce la società.

Donnelley	2013	Si ha impresa familiare quando sono coinvolte almeno due generazioni di una stessa famiglia e quando questo legame determina un'influenza reciproca sulla politica dell'impresa e sugli interessi e obiettivi della famiglia.
Chuchill e Hatten	2013	Si può parlare di impresa familiare quando un giovane membro della famiglia ha intenzione di assumere il controllo del <i>business</i> della generazione precedente.
Litz	2013	Si ha impresa familiare se la sua proprietà ed il suo <i>management</i> sono concentrati all'interno di un'unità familiare e sei suoi membri ambiscono a raggiungere e/o a mantenere l'organizzazione relazionale a base familiare.

Fonte: adattata da Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014 pagg. 13-15.

Come si può facilmente desumere dalla tabella 1.1, alcuni studiosi hanno dato rilievo alla partecipazione della famiglia, altri alla maggioranza assoluta dei diritti di voto e altri al ruolo del fondatore nella gestione dell'impresa.

Appare evidente, dunque, che la definizione di impresa familiare è soggetta a un continuo processo di evoluzione e ha subito importanti sviluppi teorici in diversi aspetti.

Inizialmente, le definizioni di impresa familiare erano formulate in modo semplice, identificando le caratteristiche essenziali che le distinguono da altre forme di organizzazione aziendale. Nel tempo, tuttavia, le definizioni si sono progressivamente complicate, tenendo conto di una serie di fattori e dinamiche. Questo approccio più complesso riflette la consapevolezza che l'appartenenza a tale categoria può essere influenzata da molteplici variabili e non può essere ridotta ad un singolo attributo¹².

Analogamente, i modelli concettuali utilizzati per comprendere le imprese familiari sono diventati sempre più sofisticati. Si è passati da modelli semplici basati su una o due caratteristiche distintive per definire l'appartenenza di un'azienda alla categoria delle imprese familiari, ad approcci multivariati che considerano una gamma più ampia di variabili e il grado di influenza familiare in funzione di tali variabili all'interno dell'azienda¹³.

Infine, anche la misurabilità delle imprese familiari è stata oggetto di riflessione. Le prime definizioni erano basate su una distinzione binaria tra impresa familiare e non familiare¹⁴. Definizioni più articolate, tuttavia, sono state sviluppate per consentire una misurazione più accurata del grado di influenza familiare sull'impresa.

¹² Floris M., Dessì C., *Le imprese familiari: Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, FrancoAngeli, Milano, 2018.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Penco L., Profumo L., *Strategie e Governo dell'Impresa*, Giappichelli, Torino, 2023 pag. 251.

A tal proposito, preme evidenziare che gli studiosi hanno adottato principalmente due approcci per definire la familiarità delle imprese¹⁵: l'approccio "contenutistico", chiamato anche *Structure-Based approach* e l'approccio "comportamentale", chiamato *Intention-Based approach*. Il primo è basato sul possesso e sul controllo familiare nella proprietà e nella gestione, secondo cui l'impresa familiare deve essere definita in base alla struttura proprietaria e alla partecipazione diretta del fondatore e/o dei suoi discendenti nella direzione aziendale, mentre il secondo si concentra sull'impatto delle dinamiche familiari sugli obiettivi, sulle strategie e sulle decisioni, individuando l'impresa familiare in base all'orientamento comportamentale dei membri della famiglia nei confronti dell'impresa¹⁶.

Astrachan e Shanker, hanno tentato di conciliare i due approcci precedentemente esposti¹⁷. Al fine di comprendere meglio le dinamiche specifiche che caratterizzano ciascun tipo di impresa familiare, hanno operato una distinzione differente che si basa sull'influenza e sul livello di coinvolgimento della famiglia nell'impresa, proponendo la seguente distinzione:

¹⁵ Chrisman J.J., Steier L. P., Chua J. H., *Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firm*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 2008, pagg. 935-947.

¹⁶ Bonti M., Cori E. *Assetti di governance e forme organizzative nelle PMI familiari*, in Anselmi L., Lattanzi N., *Il Family Business made in Tuscany*, FrancoAngeli, Milano, 2016, pag. 37.

¹⁷ Astrachan J.H., Shanker M.C., *Family Businesses contribution to the U.S. economy: A closer look*, *Family Business Review*, vol.16, 2003, pagg. 211-219, in Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

1. Imprese familiari in senso ampio: in cui la famiglia, seppure in modo modesto, controlla la direzione strategica dell'azienda e partecipa attivamente alla gestione. La famiglia può detenere una quota di proprietà significativa e influenzare le decisioni aziendali, anche se non necessariamente in modo dominante;
2. Imprese familiari con coinvolgimento moderato, in cui, a differenza delle prime, la famiglia è maggiormente coinvolta nella gestione e nel *management*, ma senza un eccessivo controllo o dominio. Il coinvolgimento familiare può essere garantito dal fondatore dell'azienda o da uno dei suoi discendenti, che hanno un ruolo attivo nella gestione, ma possono anche fare affidamento su competenze e risorse esterne; e, infine,
3. Imprese familiari in senso stretto, le quali si caratterizzano per un elevato coinvolgimento della famiglia, che può estendersi su più generazioni nella gestione e nella proprietà dell'azienda.

Anche la Commissione Europea, nel 2009¹⁸, è intervenuta sul tema, fornendo una sua definizione di impresa familiare e presentandola come un'organizzazione in cui:

¹⁸ Commissione europea, *Relazione finale del gruppo di esperti Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, novembre 2009.

- la maggioranza dei poteri decisionali appartiene al fondatore o al soggetto che ha acquisito il capitale sociale dell'impresa, o dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli;
- almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella *governance* della società;
- per le imprese quotate, il fondatore o i familiari devono possedere il 25% del potere decisionale affidatogli dal loro capitale sociale.

È bene precisare che si tratta di una definizione giuridicamente non vincolante, che pertanto può non essere utilizzata nei singoli Stati membri.

In questo elaborato si è scelto di fare riferimento a una definizione risalente agli anni Novanta, secondo la quale per “familiare” si intende l'impresa «in cui il capitale sociale e le decisioni fondamentali di governo economico sono controllate da un'unica famiglia o da poche famiglie legate tra loro da vincoli di parentela, stretta affinità o solide alleanze»¹⁹. Questo vuol dire che tutte le imprese familiari sono caratterizzate da legami stretti tra i suoi membri, sia a livello personale che professionale. Essendo accomunati dalla stessa appartenenza familiare, questi soggetti presentano dinamiche che possono influenzare i loro rapporti anche nel lavoro. In altre parole, si tratta di aziende in cui gli aspetti umani e personali sono

¹⁹ Demattè C. Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.

strettamente intrecciati con quelli professionali. Adottando questo punto di vista, è compresa nel fenomeno *family business* una grande varietà di situazioni²⁰.

1.2 Tipologie di imprese familiari

Nella letteratura economica, al fine di comprendere meglio la loro natura e le loro caratteristiche distintive, sono presenti diverse classificazioni delle imprese familiari.

Secondo Gallo²¹, le aziende familiari possono essere classificate in quattro tipologie basate sul grado di coinvolgimento della famiglia nell'attività d'impresa. Queste tipologie includono:

1. Impresa familiare di lavoro, in cui tutti i componenti della famiglia partecipano attivamente all'azienda, contribuendo con il proprio lavoro e svolgendo ruoli chiave nell'operatività quotidiana dell'impresa;
2. Impresa familiare di direzione, ove la famiglia seleziona e affida la gestione dell'azienda ai soli componenti della famiglia considerati più capaci dal punto di vista imprenditoriale. La famiglia svolge un ruolo di supervisione e guida nella direzione strategica dell'azienda;

²⁰ Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pagg. 19-20.

²¹ Di Toma P., Montanari S., *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013, pagg. 33-34.

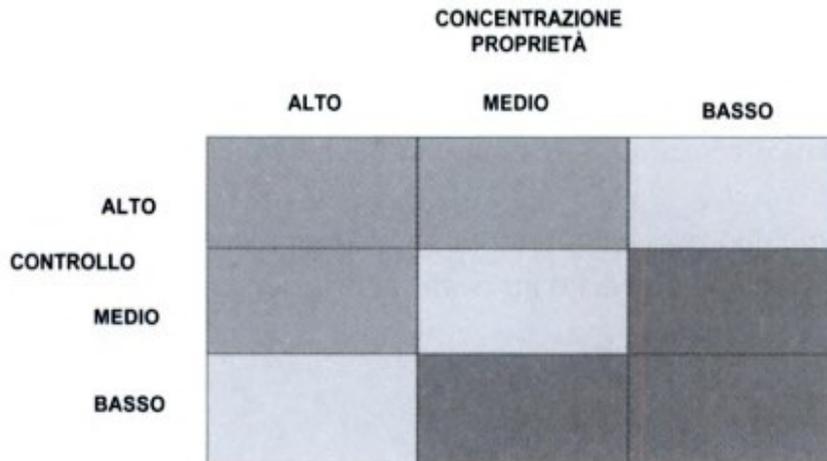
3. Impresa familiare di investimento, in cui la famiglia non è direttamente coinvolta nella gestione quotidiana dell'impresa, ma si occupa principalmente di prendere decisioni riguardanti gli investimenti e il controllo generale della gestione aziendale. La famiglia supervisiona l'andamento dell'azienda, ma lascia l'operatività a *manager* esterni o a membri non familiari; e, infine,
4. Impresa familiare congiunturale, la quale si caratterizza per il fatto che la famiglia non ha alcuna minima intenzione di mantenere un coinvolgimento a lungo termine nell'azienda. Potrebbe essere in corso un processo di transizione, in cui la famiglia considera la possibilità di vendere le azioni dell'impresa o coinvolgere nuovi soci in futuro.

Come si può facilmente notare, la classificazione proposta da Gallo è limitata, perché considera una sola variabile, ovvero il coinvolgimento della famiglia.

Ampliando la visione a due variabili, le imprese familiari possono essere distinte in due categorie: imprese familiari in senso stretto e imprese familiari allargate²², a seconda della concentrazione del controllo e della concentrazione della proprietà (figura 1.1).

²² Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 21.

Figura 1.1: Imprese familiari in senso stretto e allargate



Fonte: Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 21.

La prima categoria si basa sulla concentrazione della proprietà e del controllo in poche mani, legate tra loro da vincoli molto forti (nella figura sono posizionate nei quadranti in alto a sinistra), mentre la seconda categoria prevede una ripartizione delle quote tra un numero maggiore di soggetti, con legami meno forti (quadranti in basso a destra).

Dal punto di vista del controllo, le imprese familiari possono variare dall'imprenditorialità e gestione dell'attività svolte esclusivamente dalla famiglia proprietaria a quella delegata in parte a soggetti esterni, fino ad arrivare alla delega

totale²³ delle funzioni imprenditoriali e direzionali caratterizzante l'impresa non familiare.

Negli anni Novanta, Corbetta ha proposto una classificazione delle imprese familiari basata su tre variabili-chiave²⁴. Queste variabili, riportate nella figura 1.2, sono le seguenti:

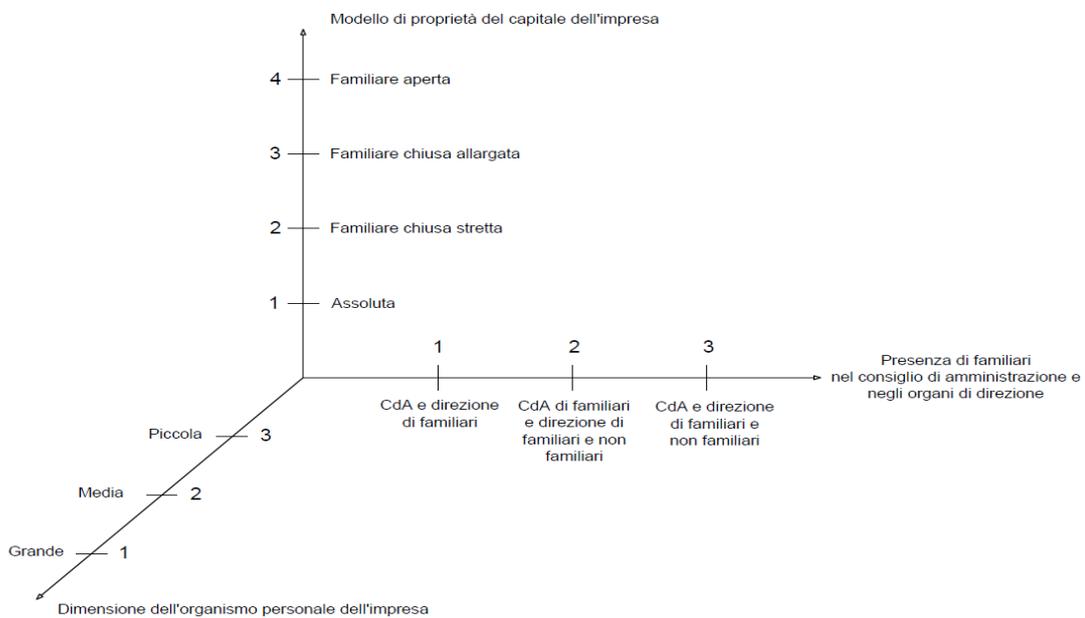
1. Modello di proprietà del capitale. Questa variabile prende in considerazione il modo in cui il capitale dell'impresa familiare è di proprietà. Può distinguersi tra imprese familiari in cui il capitale è interamente di proprietà della famiglia (ad esempio, imprese a controllo familiare) e imprese familiari in cui il capitale è condiviso con investitori esterni (ad esempio, imprese familiari con partecipazione di capitali esterni);
2. Presenza dei familiari negli organi di governo o di *management*. Questa variabile considera il coinvolgimento dei membri della famiglia negli organi decisionali e di gestione dell'azienda. Può variare da imprese familiari in cui i familiari occupano posizioni chiave nella *governance* e nella gestione dell'impresa, a imprese familiari in cui i familiari non sono direttamente coinvolti nella gestione operativa dell'azienda;

²³ I quadranti centrali rappresentano ancora un altro tipo di impresa, cioè l'impresa manageriale, in cui la presenza della famiglia è definibile simbolica e sia il controllo sia la proprietà sono delegati a soggetti non familiari.

²⁴ Corbetta G., *Le aziende familiari: Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2011.

3. Dimensione dell'azienda, la quale, come è facilmente intuibile, si riferisce alla dimensione fisica e organizzativa dell'impresa familiare. Le dimensioni possono variare da piccole imprese familiari a grandi imprese multinazionali, e possono influire sulla struttura organizzativa, sulla complessità delle operazioni e sulle dinamiche interne dell'impresa.

Figura 1.2: Classificazione delle imprese familiari



Fonte: Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*,

Egea, Milano, 1995, pag. 83.

Inoltre, per definire i diversi modelli di proprietà delle imprese, lo stesso studioso ha fatto riferimento al grado di apertura ai soggetti terzi. In base a questo criterio, ha distinto i vari modelli²⁵, come di seguito esposto:

1. “*Modello di proprietà assoluta*”, in cui l’intera quota del capitale dell’impresa è di proprietà di un unico individuo. Questo significa che non ci sono soci esterni o terzi che detengono quote di partecipazione nell’impresa;
2. “*Modello di proprietà chiusa stretta*”, in cui il capitale dell’impresa è ripartito tra un numero limitato di persone, come membri della famiglia o soci ristretti. Non sono ammessi investitori esterni o partecipanti non familiari;
3. “*Modello di proprietà chiusa allargata*”, ove la compagine sociale dell’impresa è composta da un numero maggiore di soggetti. Questi possono includere membri della famiglia, soci interni e anche soci esterni selezionati. Tuttavia, la partecipazione a questa proprietà è ancora limitata e controllata; e, infine,
4. “*Modello di proprietà aperta*”, in cui l’impresa permette l’ingresso di soci che non sono discendenti diretti del fondatore. Questi soci possono essere

²⁵ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995, pag. 83.

investitori esterni, azionisti di minoranza o anche dipendenti dell'impresa che acquisiscono quote di partecipazione.

In base al livello di managerializzazione dell'impresa, Corbetta distingue tra²⁶:

- un modello in cui il Consiglio di Amministrazione (CdA) e la Direzione sono composti solo da membri familiari;
- un modello in cui il CdA è composto solo da familiari, invece la Direzione è composta sia da familiari che da soggetti esterni;
- un modello in cui nel CdA e nella Direzione vi sono sia membri familiari che esterni.

Infine, egli individua quattro classi di aziende familiari (tabella 1.2):

- “*Imprese familiari domestiche*”, cioè imprese di piccole dimensioni la cui direzione è demandata ai soli membri familiari;
- “*Imprese familiari tradizionali*”, che sono in genere imprese di medio-grande dimensione, in cui il CdA è composto da soli membri familiari, mentre la Direzione può essere composta sia da familiari che da soggetti esterni;
- “*Imprese familiari allargate*”, che sono realtà di medio-grande dimensione, in cui il CdA e la Direzione sono composti sia da familiari che da soggetti esterni; e, infine,

²⁶ Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995, pag. 83

- “*Imprese familiari aperte*”, cioè imprese medio-grandi in cui gli organi al vertice presentano una composizione mista sia di familiari che di soggetti esterni.

Tabella 1.2: *Classificazione delle imprese familiari*

	Modello di proprietà	Organi di direzione	CdA	Dimensione
Domestiche	Un soggetto o pochi	Familiare	Familiare	Piccola
Tradizionali	Un soggetto o pochi	Familiare	Familiare	Medio- grande
Allargate	Un numero più ampio di soggetti	Familiare e non	Familiare e non	Medio-grande
Aperte	Soggetti appartenenti alla famiglia e soci esterni ad essa	Familiare e non	Familiare e non	Medio-grande

Fonte: Adattamento da Corbetta G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

Spesso le dimensioni del governo e della proprietà delle imprese non bastano per determinare classi di imprese familiari che presentano problematiche simili nella gestione. È necessario, dunque, utilizzare altri elementi di differenziazione²⁷ tra cui, l'articolazione delle combinazioni economiche²⁸, le caratteristiche della

²⁷ Zavani M., Di Toma P., *L'innovazione nei processi amministrativi delle pmi: Opportunità e vincoli della fatturazione elettronica*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2013, pagg. 71-72.

²⁸ Aziende piccole, medie, grandi, aziende più o meno internazionalizzate, aziende più o meno diversificate, e così via.

*leadership*²⁹, la numerosità dei familiari coinvolti³⁰, l'identificazione economico-sociale³¹.

Partendo dal presupposto che ci sono molteplici elementi di diversità interni alla categoria delle imprese familiari, recenti studi hanno individuato quattro macrocategorie³²: gli obiettivi³³, la struttura della *governance*³⁴, le risorse possedute dalle imprese³⁵ e il contesto ambientale³⁶. Le differenze in queste macro-variabili rappresentano degli indicatori dell'eterogeneità delle imprese familiari e contraddistinguono le imprese familiari da quelle non familiari.

²⁹ Aziende senza leader, leader giovane e inesperto, leadership giovane e consolidata, leadership anziana in uscita.

³⁰ Molto numerosi oltre dieci persone, abbastanza numerosi oltre cinque persone, ristretto inferiore a cinque persone.

³¹ Grado d'identificazione della famiglia con l'impresa, grado di radicamento dell'impresa nel territorio.

³² Floris M., Dessì C., *Le imprese familiari: Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pag. 44.

³³ Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W. Barnett T., *Family Involvement, Family Influence and Family Centered Non-Economic Goals in Small Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 2012, pagg. 267-293 in Floris M., Dessì C., *Op. cit.*, pag. 44.

³⁴ Carney M., *Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 2005, pagg. 249-265, in Floris M., Dessì C., *Op. cit.*, pag. 44.

³⁵ Habbershon T.G., Williams M.L., *Familiness: A unified systems theory of family business performance*, *Journal of Business Venturing*, 18, 2003, pagg. 451-462, in Floris M., Dessì C., *Op. cit.*, pag. 44.

³⁶ Kim, Youngok, Gao F.Y. *Does Family Involvement Increase Business Performance? Family-Longevity Goals' Moderating Role in Chinese Family Firms*, *Journal of Business Research*, 66, 2013, pagg. 265-274, in Floris M., Dessì C., *Op. cit.*, pag. 44.

1.3 Le PMI familiari

In Italia molte imprese familiari sono imprese di piccole e medie dimensioni, per questo motivo è, innanzitutto, importante definire tale categoria.

La classificazione che definisce le caratteristiche della piccola e media impresa, il cui acronimo è PMI, è stata stabilita in modo preciso dal documento pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee serie C n. 213 del 23 luglio 1996, acquisito dalla normativa italiana, poi modificata dalla stessa Commissione Europea, che nel 2003 ha apportato modifiche significative al criterio del massimale finanziario per la definizione delle piccole e medie imprese, considerando l'inflazione e gli aumenti di produttività a cui si è assistito nel periodo successivo. Oggi i requisiti delle piccole e medie imprese sono fissati dalla Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, secondo la quale si possono definire PMI le imprese con un numero di occupanti minore di 250, con un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro, o un totale di bilancio annuo inferiore a 43 milioni di euro³⁷.

Tabella 1.3: Requisiti delle PMI in base alla Direttiva del 2003

Tipologia	Dipendenti	Fatturato	Totale di bilancio
Micro	Fino a 10	Fino a 2 mln	Minore o uguale a 2 mln
Piccola	Fino a 50	Fino a 10 mln	Minore o uguale a 10 mln
Media	Fino a 250	Fino a 50 mln	Minore o uguale a 43 mln

Fonte: Elaborazione propria

³⁷ Raccomandazione n. 2003/361/CE, 6 maggio 2003, recepita in Italia mediante il Decreto Ministeriale del 18 aprile 2005.

Oltre agli aspetti descritti in termini quantitativi, le PMI presentano alcuni tratti qualitativi distintivi, che comprendono un forte legame tra famiglia e impresa, con una sovrapposizione tra i ruoli della proprietà e del governo.

Secondo una ricerca di Cerved, in Italia esistono circa 101.000 imprese familiari, che rappresentano il modello di *business* maggiormente presente tra le piccole imprese (70% delle PMI, contro il 57% delle medie e il 35,6% delle grandi imprese). Le imprese familiari sono più diffuse al Sud e nelle Isole, dove rappresentano il 75% delle imprese, rispetto ad altre parti del territorio nazionale (con percentuali comprese tra il 65% e il 68%), e sono presenti soprattutto nei settori dell'industria e delle costruzioni (oltre il 75% dei casi)³⁸.

In effetti, spesso la piccola impresa è associata al concetto di impresa familiare, in quanto la proprietà è detenuta (totalmente o in misura maggiore) da una famiglia imprenditoriale, che è coinvolta anche nella gestione diretta.

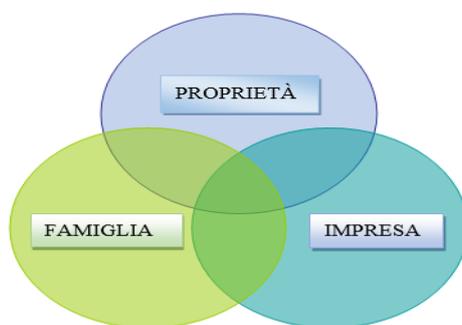
È bene specificare che questo non significa che tutte le imprese piccole siano familiari, ma esprime solo il fatto che la stragrande maggioranza delle piccole imprese italiane sono anche familiari.

Come si avrà modo di approfondire, la *governance* nelle PMI assume tratti distintivi che derivano dalla proprietà concentrata in un numero limitato di *shareholders* e

³⁸ Maglia E., *Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse*, Econopoly, Il Sole 24 ore, 16 febbraio 2021, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/#:~:text=Secondo%20le%20rilevazioni%20Cerved%20in,rappresentano%20il%2075%20per%20cento.>

dalla sovrapposizione tra proprietà, *board* e *top management team* in capo alle stesse persone o a persone appartenenti alla medesima famiglia che risulta coinvolta a tutti i livelli dell'impresa³⁹. Ciò implica che ci siano aree di sovrapposizione tra obiettivi della proprietà ma anche della famiglia (o delle famiglie quando si passa alla seconda/terza generazione).

Figura 1.3: Sovrapposizione istituzionale nelle imprese familiari



Fonte: Adattata da Tagiuri R., Davis J., On the goals of successful family companies, Family Business Review, 1992.

Nella figura 1.3, le parti dei cerchi che si intersecano rappresentano le aree di sovrapposizione, che si possono modificare nel tempo, in genere in concomitanza con il passaggio generazionale.

In effetti, con la prima generazione i ruoli si sovrappongono quasi completamente, nel fondatore; con le successive generazioni e, di conseguenza, l'aumento del

³⁹ Migliori S., Corsi C., *Le pmi italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria: Profili teorici ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, Milano, 2017, pag. 53.

numero di soggetti coinvolti, le aree di sovrapposizione cominciano ad allontanarsi a causa dell'aumento della complessità aziendale. Infine, i confini dell'impresa e quelli della proprietà non si sovrappongono più quando si fa affidamento su soggetti esterni non familiari e non appartenenti alla proprietà⁴⁰.

Naturalmente, il rapporto tra la famiglia, le funzioni imprenditoriali e operative e i valori e le regole della famiglia all'interno dell'impresa può assumere forme diverse. Nell'impresa familiare "monolitica", ad esempio, la famiglia ha un ruolo predominante nelle funzioni manageriali e operative e si verifica una forte concentrazione della proprietà. Man mano che il controllo proprietario e la presenza dei membri della famiglia nelle funzioni manageriali e operative si affievoliscono, si possono verificare diverse situazioni come l'ingresso di altri soggetti nella compagine proprietaria, l'assegnazione di alcune funzioni operative a terzi esterni alla famiglia, la designazione di esecutivi o *manager* esterni e la partecipazione dei membri della famiglia solamente alle assemblee dei soci⁴¹.

Con l'introduzione di soggetti esterni alla famiglia sia nelle posizioni manageriali sia nei ruoli esecutivi e la diminuzione del controllo familiare sulla proprietà, la simbiosi tra l'impresa e la famiglia diventa sempre meno forte. L'arrivo di nuovi capitali provenienti da fonti esterne alla famiglia, con il vincolo del "pieno rischio",

⁴⁰ Siakas K., Naaranoja M., Vlachakis S., Siakas E., *Family business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, Procedia Economics and Finance, 9, 2014, pag. 333.

⁴¹ Taliento M., Angiola N., *Ipo e family business: Analisi economico-aziendale del going public nella prospettiva del governo delle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013, pagg- 47-49.

e l'assegnazione di funzioni direttive a soggetti esterni possono spesso causare attriti e contrasti che portano ad ulteriori processi di evoluzione o involuzione⁴².

I cambiamenti sopracitati portano alla richiesta di una formalizzazione dei rapporti tra i soci, la regolamentazione delle ricompense dei soggetti coinvolti nell'impresa, la misurazione dei contributi di ciascun soggetto nell'impresa e l'istituzione di sistemi di *governance* efficaci, svincolati gradualmente dall'autorità della famiglia. L'impresa familiare "monolitica" non si presenta più nelle sue caratteristiche originarie, ma viene "temperata"⁴³ per favorire una simbiosi di tipo "mutualistico" tra l'impresa e la famiglia, che comporta vantaggi reciproci per entrambe le parti. La stretta relazione tra famiglia e impresa non risulta più antagonista, bensì si presenta come una collaborazione paritaria senza privilegiare una parte rispetto all'altra.

In sostanza, la relazione tra famiglia e impresa può assumere differenti gradi di sovrapposizione, che possono essere totali o parziali⁴⁴. Nel primo caso, tutte le risorse umane e di capitale sono fornite dalla famiglia proprietaria, mentre nel secondo caso la famiglia fornisce solo una parte delle risorse e delle competenze necessarie all'attività aziendale, dopo che l'impresa ha superato le dimensioni minime. Questa sovrapposizione può influenzare positivamente o negativamente i

⁴² Carrà Mittini E., *La famiglia «Globale». La sfida delle generazioni nella società del rischio*, FrancoAngeli, Milano, 1999, pag. 141.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ Taliento M., Angiola N., *Ipo e family business.: Analisi economico-aziendale del going public nella prospettiva del governo delle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013, pagg- 47-49.

meccanismi di funzionamento dell'impresa, la capacità di risposta agli stimoli ambientali e i percorsi di sviluppo dell'impresa, come ad esempio il cambio generazionale, l'apertura del capitale a terzi o la condivisione di patti di famiglia.

1.4 Opportunità e vincoli delle PMI familiari

Come si è visto, il carattere distintivo dell'impresa familiare risiede nel legame che unisce famiglia e impresa in modo simbiotico, seppur questi due istituti differiscano profondamente l'uno dall'altro nelle logiche ispiratrici.

La famiglia, con l'obiettivo di sostenere i propri membri, propone valori quali unità, solidarietà, parità di trattamento tra i membri, stabilità e tradizione. L'impresa, invece, si ispira a parametri come dinamismo, selezione meritocratica, competitività e razionalità economica⁴⁵. Questo legame può, quindi, comportare un vantaggio o uno svantaggio per l'azienda, a seconda della percezione degli attori chiave e dell'adozione ponderata dei valori della famiglia all'interno dell'impresa. Se la famiglia e l'impresa non sono percepite come distinte, si può creare una gestione integrata che, tuttavia, può essere problematica nel lungo termine, soprattutto se l'azienda cresce e si formano altre famiglie coinvolte. In tal caso, diventa importante regolamentare i rapporti economici tra i soggetti interessati.

⁴⁵ Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 22.

Se si registra una prevalenza della famiglia sull'impresa, si può presentare un ostacolo alla crescita dell'azienda, poiché la gestione basata sui “legami di sangue” potrebbe impedire all'impresa di cogliere le opportunità offerte dal mercato.

Ad esempio, in aziende in cui il *cash flow* non è sufficiente a coprire sia gli investimenti interni che le richieste dei membri della famiglia, si tende a privilegiare questi ultimi, creando una situazione di "famiglia ricca-impresa povera"⁴⁶. Questa situazione si verifica solitamente in aziende a conduzione familiare di prima o seconda generazione, con un ristretto numero di soci coinvolti e la presenza di un *leader* da tutti riconosciuto.

Se si verifica un riconoscimento dell'autonomia dell'impresa rispetto alla famiglia, in cui i valori familiari vengono adottati solo se non contrastano con la possibilità di crescita e sviluppo dell'impresa stessa, l'apertura a terzi nel capitale o nel *management* viene valutata caso per caso in termini di contributi e ricompense.

Come si può immaginare, le differenze tra le logiche familiari e quelle aziendali si manifestano soprattutto nella gestione delle risorse umane, dove la logica familiare porta ad assumere tutti i membri del nucleo, a definire percorsi di carriera solo per i membri della famiglia, valutare e retribuire in modo poco efficiente, rischiando di demotivare il personale non familiare. La logica aziendale, invece, predilige l'assunzione di personale competente, prevede percorsi di carriera basati sul merito

⁴⁶ Demattè C. Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993, in Guidi F., *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pagg-24-25.

e una retribuzione in base ai risultati ottenuti, tuttavia ciò può generare tensioni dal lato familiare⁴⁷.

Il forte senso di appartenenza al nucleo familiare può comportare l'ingresso in azienda, spesso anche in posizioni di rilievo, di tutti i membri familiari che lo desiderino, indipendentemente dalle loro competenze e capacità, rischiando di appesantire la struttura aziendale con un conseguente peggioramento della *performance* economica. Inoltre, la regola decisionale dell'unanimità può portare ad un'ingessatura del processo strategico e direzionale, privando l'azienda familiare della flessibilità che spesso rappresenta un punto di forza. La forte connessione tra famiglia e impresa può anche portare a problemi interpersonali che si riverberano sull'altro ambito, portando ad un circolo vizioso che arreca danni all'azienda.

Accanto a queste possibili problematiche, però, bisogna riconoscere che gli eredi delle imprese familiari possono acquisire la conoscenza del *business* in modo informale, respirando l'aria aziendale tra le mura domestiche. Ciò rappresenta un'alternativa al tradizionale lavoro estivo presso l'azienda, e permette ai discendenti di entrare in contatto fin dall'adolescenza con il mondo degli affari e di apprendere dalle precedenti generazioni non solo conoscenze tecniche, ma anche le doti fondamentali dell'essere imprenditore. Tale processo di apprendimento è

⁴⁷ Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pagg. 26-27.

spesso facilitato dal forte legame tra famiglia ed impresa, che favorisce la trasmissione della conoscenza e la formazione professionale⁴⁸.

Le imprese familiari devono affrontare indubbiamente delle sfide, la prima delle quali è costituita dal "passaggio generazionale", dato che nei prossimi anni diverse migliaia di aziende italiane dovranno sostituire la generazione al comando, la seconda sfida è rappresentata dall'avvento della "digitalizzazione", che porta anche ad accelerare la transizione generazionale⁴⁹.

⁴⁸ Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 26.

⁴⁹Fascina G., *Family business 4.0. Problemi e opportunità per le imprese familiari italiane*, Mind Edizioni, Milano, 2019.

Capitolo II

L'organizzazione nelle PMI familiari

2.1 Modelli di governance

Le imprese a gestione familiare costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana ed è importante che esse siano di successo non solo per il benessere finanziario degli attuali membri della famiglia, ma anche per le generazioni future.

Tra l'altro, se una piccola o media impresa è in grado di generare profitti, può offrire sicurezza lavorativa e benessere finanziario ai suoi dipendenti, inclusi i membri del *management*.

Nelle aziende a conduzione familiare è essenziale avere un sistema di governo efficiente che consenta di raggiungere due obiettivi principali⁵⁰:

1. consentire alla famiglia proprietaria di delineare chiaramente la visione futura dell'azienda o del gruppo controllato;
2. offrire al *management*, familiare e non, la possibilità di realizzare questa visione utilizzando le migliori risorse disponibili sul mercato.

⁵⁰ Corbetta G., *Una buona governance aiuta le imprese familiari a diventare leader internazionali*, DB editoriali, ottobre 2017, pag. 1, in https://www.dirittobancario.it/wp-content/uploads/sites/default/files/allegati/corbetta_g_una_buona_governance_aiuta_le_impresе_familiari_a_diventare_leader_internazionali_2017.pdf, consultato il 25 settembre 2023.

Tutto ciò deve avvenire nel rispetto dei principi di responsabilità e di controllo, che sono fondamentali per qualsiasi sistema di governo aziendale.

Nelle imprese familiari, il rispetto di questi principi richiede indubbiamente un impegno convinto nell'adottare valori di gestione trasparente e responsabile nei confronti di tutti gli *stakeholder*, nonché l'autodisciplina dei membri della famiglia che, a vario titolo, operano nell'impresa⁵¹.

Per rendere le PMI a gestione familiare più solide, è importante adottare un sistema di *corporate governance* che sia al tempo stesso efficace e flessibile per adattarsi alle mutevoli circostanze interne ed esterne.

Il termine *governance* aziendale si riferisce ad un'ampia varietà di strumenti, sistemi e strutture organizzative, finanziarie e normative che influenzano i processi decisionali in un'azienda.

La *corporate governance* è un argomento di grande dibattito a causa della sua natura interdisciplinare. Si attribuisce molta importanza alle regole e alle istituzioni che definiscono il rapporto tra i diversi soggetti coinvolti nell'impresa, in quanto si crede che contribuiscano alla competitività dell'impresa e, di conseguenza, del sistema economico a cui essa appartiene⁵².

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² Del Giudice R., Capizzano P., *I conflitti di interesse e la corporate governance nella valutazione del rating delle banche*, Liuc Papers n. 184, Serie Impresa e mercati finanziari; 2006, pag. 1.

La *Family Firm* presenta una struttura semplificata dei processi decisionali e ridotte opportunità di ricorrere a capitali esterni⁵³; questo porta ad un minor incentivo nel separare la proprietà dal controllo della società.

È bene precisare che nelle imprese familiari la *governance* non è per forza di cose esercitata da un solo soggetto, quanto piuttosto da un gruppo di persone legate tra loro da legami di sangue o vincoli di parentela; inoltre, la presenza della famiglia può variare in termini di peso e grado, sia per quanto riguarda la proprietà che il controllo e la gestione dell'impresa, e queste variabili possono essere combinate in modi diversi. Ad esempio, la famiglia potrebbe essere presente nella proprietà in due aziende in egual misura, ma avere un grado di coinvolgimento differente nel controllo o nella gestione.

Negli ultimi anni, sempre più imprenditori si sono dimostrati interessati a questo argomento rispetto al passato.

Il primo passaggio per ogni imprenditore è quello di decidere quale livello di *governance* si adatta meglio alla sua realtà, anche a seconda della fase del ciclo di vita aziendale.

Nelle prime fasi del ciclo di vita aziendale, quando i fondatori sono concentrati sulla costruzione dell'attività piuttosto che sulla gestione di un'impresa complessa,

⁵³ Cucculelli M., Romano L., *L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza*, SSRN Electronic Journal, 2016, pag. 385.

l'azienda può optare per una *governance* di base, un livello definibile come Consiglio di Amministrazione (CdA) per conformità⁵⁴.

Le società, per legge, devono avere un soggetto che svolga il ruolo di amministratore. In questa fase, scegliere di adottare un organo più articolato potrebbe comportare maggiori costi che benefici, a meno che non ci siano necessità di conformità imposte dall'esterno (ad esempio, da banche).

Un livello leggermente più articolato di *governance* è il Consiglio di Amministrazione (CdA) cosiddetto “degli interni”⁵⁵, in cui l'organo decisionale è composto da più persone, generalmente membri della famiglia proprietaria e *manager* con esperienza, scelti tra soggetti di fiducia dell'imprenditore. Questo tipo di *governance* consente di gestire diverse questioni, tra cui il coinvolgimento della famiglia nell'attività e la pianificazione della successione imprenditoriale.

Un livello ancora più articolato di *governance* è il Consiglio di Amministrazione (CdA) cosiddetto “della cerchia ristretta”⁵⁶, in cui il fondatore potrebbe ammettere consiglieri di cui si fida, tra cui *manager* di provata fiducia e anche uno o più esperti esterni come commercialisti, avvocati o altri consulenti. Questi consulenti possono portare competenze ed esperienze altrimenti mancanti in consiglio e, teoricamente, potrebbero mettere in discussione talune posizioni della proprietà. Gli esperti

⁵⁴ Gagliardi G., Molinari M., *Il ruolo del consiglio di amministrazione nelle società di famiglia*, Amministrazione & Finanza n. 10, 2015, pagg. 37- 42.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ Gagliardi G., Molinari M., *Op. cit.*, pagg. 37-42.

esterni potrebbero anche essere delegati ad alcune funzioni critiche (come la supervisione dell'amministrazione e della contabilità, la guida di un comitato per le remunerazioni, la gestione di progetti speciali o la partecipazione a un comitato dotato di poteri di veto su determinate questioni).

Nonostante l'ampio perimetro di azione dei professionisti, è probabile che l'autorità decisionale resti, comunque, nelle mani del fondatore o dei suoi familiari, anche se potrebbero non essere formalmente Amministratori Delegati.

Se si predilige un modello nel quale sussista una maggiore indipendenza dei soggetti esterni, è bene passare al livello più evoluto delle società di famiglia, ovvero il CdA “quasi indipendente”⁵⁷, in cui i consiglieri esterni (ad esempio commercialisti, o dei consulenti di direzione)⁵⁸ non hanno altri legami con l'azienda in quanto non sono soci né dipendenti. Questi professionisti generalmente portano in consiglio obiettività e possibilità di controllo. Si aspettano che le loro indicazioni vengano prese in considerazione e, se ciò non avviene, tenderanno a dimettersi.

In questo modello, le procedure del consiglio sono più formalizzate, il numero e l'importanza dei comitati crescono e la frequenza delle riunioni è maggiore (in genere mensile), dato che le decisioni sono adottate in modo collegiale.

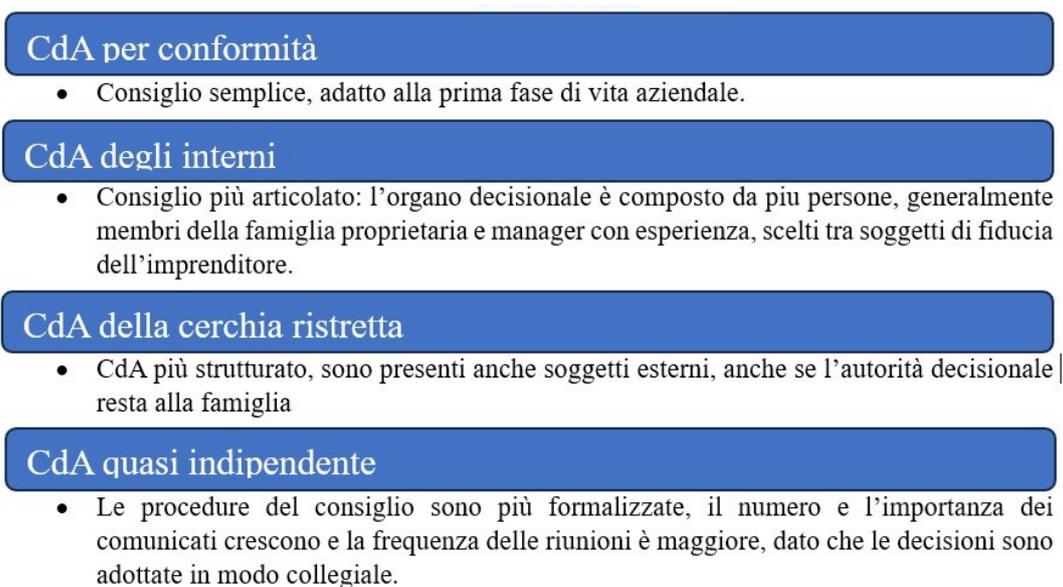
⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ Gambel E. L., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana. Un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendale* (Vol. 578), FrancoAngeli, Milano, 2004, pag. 43.

Come si può intuire, in queste organizzazioni la differenza a livello di Consiglio di Amministrazione tra un'azienda a proprietà familiare e una società ad ampia base azionaria si assottiglia moltissimo.

Il vantaggio di optare per un Consiglio di Amministrazione consiste nella maggiore varietà di esperienze dei membri, che favorisce un confronto più costruttivo sulle strategie e rende meno personalizzata la gestione aziendale, riducendo i rischi legati a un eventuale calo dell'operatività quotidiana dell'imprenditore.

Figura 2.1 – Livelli di governance



Fonte: Elaborazione propria

Le imprese familiari possono, dunque, registrare dei benefici quando scelgono anelli più esterni del modello di governo aziendale, soprattutto in vista di passaggi

generazionali, dell'ingresso di investitori nel capitale sociale o della cessione a terzi della proprietà.

Tuttavia, è importante sottolineare che ogni azienda e ogni famiglia sono uniche, quindi è impossibile trattare tutti i possibili scenari, così come è impensabile pensare che esistano dei meccanismi validi universalmente a prescindere dal contesto⁵⁹, al massimo è possibile fornire un quadro di riferimento su come si muovono le diverse logiche gestionali, in modo che gli imprenditori possano decidere quale assetto sia più adatto al loro caso.

Di certo, la separazione dei bisogni personali da quelli legati all'azienda diviene più agevole se gli amministratori sono estranei alla proprietà e, possibilmente, ai dipendenti dell'impresa familiare. La loro imparzialità può garantire che l'azienda conservi sufficienti risorse per crescere, contribuendo così ad assicurare che le attività aziendali siano gestite in modo efficace, risolvendo eventuali conflitti sulla politica dei dividendi o sulla retribuzione dei membri della famiglia.

Non bisogna sottovalutare il fatto che una delle caratteristiche determinanti per molti imprenditori di successo è la loro tenacia nel perseguire i propri obiettivi nonostante le opinioni altrui. Questa qualità permette alle piccole e medie imprese familiari di investire rapidamente le proprie risorse in un progetto scelto dal capo. Tuttavia, con la crescita dell'azienda, questa tenacia può degenerare in un'eccessiva

⁵⁹ D'Onza, G., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino, 2017, pag. 10.

rigidità che imprigiona l'imprenditore in decisioni passate su progetti o persone, anche se non sono più valide.

Gli imprenditori familiari sono molto legati alla loro attività, vi investono molto e ci credono fortemente, e spesso provano avversione al cambiamento. La presenza di un Consiglio di Amministrazione con membri estranei alla famiglia potrebbe migliorare l'obiettività e l'indipendenza, in quanto la serenità con cui un soggetto esterno può mettere in discussione il modo di fare le cose potrebbe agevolare l'adozione di decisioni difficili da parte dei familiari-amministratori, sia per il bene dell'azienda che della famiglia.

È essenziale per ogni tipologia di impresa che versa in una situazione di difficoltà saper riconoscere quando è il momento di abbandonare una certa strada, in quanto solo in questo modo ha maggiori probabilità di sopravvivere.

È importante, dunque, ricercare punti di incontro tra proprietà e *management*, in modo che la prima non sia guidata dall'emotività e il secondo non prenda decisioni troppo legate alla propria cultura e al proprio ambiente⁶⁰.

Un ulteriore rischio per le PMI gestite dalla famiglia è rappresentato dalla troppa attenzione prestata all'amministrazione quotidiana, che alla lunga riduce la possibilità di sviluppare una strategia di lungo termine e multidimensionale (mercato, organizzazione, ambiente...). Questa visione a breve termine diventa

⁶⁰ Gambel E. L., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana. Un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendale* (Vol. 578), FrancoAngeli, Milano, 2004, pag. 22.

particolarmente pericolosa e limitante quando l'impresa cresce o la complessità della gestione aumenta.

Gli amministratori esterni, grazie alla loro esperienza, hanno maggiori capacità di avere una visione d'insieme, identificare tendenze e cambiamenti nel mercato, individuare opportunità, esaminare i vantaggi e i rischi relativi a possibili investimenti, fusioni e acquisizioni.

Un sistema di *governance* evoluto può conferire, infatti, importanti vantaggi alle PMI, tra cui la responsabilizzazione della direzione: periodiche riunioni consiliari potrebbero impegnare i gestori dell'azienda a presentare rapporti e report sul conseguimento degli obiettivi operativi o finanziari, sui cambiamenti strategici e sui progetti d'investimento, in modo da monitorare periodicamente l'andamento economico-finanziario dell'azienda e la gestione del rischio.

Il Consiglio di Amministrazione, all'interno delle imprese familiari, ma anche in contesti aziendali più ampi, ha il compito di supervisionare e indirizzare le pratiche di gestione. In questo ambito, alcune delle iniziative che il Consiglio potrebbe considerare includono:

- l'implementazione del Modello 231⁶¹;

⁶¹ Mongillo V., *Il sistema delle sanzioni applicabili all'ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive de iure condendo*. Riv. trim. dir. pen. econ., 3-4, 2022, pagg. 559 e ss.

- la responsabilità di assicurarsi che gli organi di controllo interni, come l’Organismo di Vigilanza nel caso del Modello 231, siano effettivi e funzionino correttamente;
- il monitoraggio del contesto di riferimento tramite l’analisi P.E.S.T.⁶²;
- l’effettuazione verifiche periodiche dell’efficacia, istituendo, quindi, meccanismi per la revisione e valutazione periodica delle strategie, dei sistemi di controllo e, più in generale, della gestione aziendale⁶³.

È altresì probabile che i dipendenti e i consulenti aziendali si sentano liberi di riportare ai consiglieri esterni possibili problematiche gestionali, trovando anche il coraggio di mettere in evidenza le criticità legate a membri della famiglia proprietaria. La presenza di un Consiglio di Amministrazione allargato può contribuire a migliorare la qualità della comunicazione aziendale, soprattutto per quanto riguarda la trasparenza della comunicazione finanziaria.

I consiglieri indipendenti possono, inoltre, contribuire alla pianificazione e alla realizzazione della successione dell'imprenditore, un passaggio cruciale per la continuità dell'impresa.

Se l'Amministratore Delegato è un familiare, i consiglieri indipendenti possono fungere da precettori, abbattendo i possibili conflitti di ruolo tra parentela e

⁶² Weishaupt M., *Preservare l'impresa familiare. Vincere la sfida generazionale con metodo, cuore ed empatia*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2012, pag. 86.

⁶³ Gagliardi G., Molinari M., *Il ruolo del consiglio di amministrazione nelle società di famiglia*, Amministrazione & Finanza, 10, 2015, pag. 40.

coaching, nonché evidenziando i punti di forza di ciascun candidato e le aree in cui è necessario formarsi. In caso di successione esterna, i consiglieri estranei alla famiglia possono essere utili nel valutare l'opportunità di una cessione dell'impresa, di una sua fusione con altre società o, in ultima istanza, di una liquidazione⁶⁴.

Da quanto espresso sin qui, appaiono evidenti i vantaggi dei modelli del CdA della cerchia ristretta e del CdA quasi indipendente e, quindi, si potrebbe pensare che siano i modelli maggiormente scelti dalle imprese familiari.

In realtà, invece, questi modelli si scontrano con alcune paure degli imprenditori, ad esempio il timore di perdere il controllo e la preoccupazione che le informazioni confidenziali possano essere diffuse. Inoltre, la *governance* evoluta comporta formalità e costi aggiuntivi, nonché l'impressione che la preparazione di *report* e di memorie sulle assemblee del consiglio sia una perdita di tempo.

In sintesi, per garantire una *governance* adeguata, è essenziale che il Consiglio di Amministrazione dell'impresa sia strutturato in modo coerente con la complessità dello scenario in cui l'azienda opera e con la volontà della famiglia di ascoltare i pareri degli esperti.

Esaminare la peculiarità del sistema di governo delle imprese familiari comporta, sostanzialmente, l'analisi di tre elementi fondamentali⁶⁵:

- la misura del coinvolgimento della famiglia;

⁶⁴ *Ibidem*.

⁶⁵ Faraci R., D'Allura G.M., *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018, pagg. 25-36.

- il livello di coinvolgimento della famiglia: proprietà, controllo, *management*;
- il CEO: interno o esterno alla famiglia.

Le combinazioni potenziali di proprietà, controllo e gestione nell'ambito delle imprese familiari sono molteplici e dipendono dalle caratteristiche specifiche della famiglia proprietaria, che possono variare da una famiglia di prima generazione composta dai coniugi, a proprietà in cui sono presenti solo fratelli e sorelle o quote proprietarie divise tra cugini. In molti casi queste categorie possono anche essere combinate.

In base all'assetto proprietario si sviluppa un sistema di controllo che consente la gestione dell'impresa e, allo stesso tempo, offre alla proprietà la possibilità di perseguire i propri obiettivi.

La *governance* delle imprese familiari si differenzia, dal punto di vista teorico, dalla *governance* di altre aziende poiché, almeno in teoria, esiste una perfetta coerenza tra gestione, proprietà e controllo dell'azienda. Per tale motivo, gli studi sulla *governance* delle aziende si preoccupano di effettuare una distinzione tra la gestione familiare e non familiare dell'impresa⁶⁶.

Nelle imprese familiari, gli incentivi per i *manager*, soprattutto se appartenenti alla famiglia proprietaria, non sono legati a fattori economici, ma dipendono invece

⁶⁶ D'Onza G., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino, 2017, pag. 71.

dall'impegno che tali soggetti dedicano all'azienda e dalle dinamiche socio-politiche della relazione tra proprietà e *management*. In altre parole, l'allineamento di interessi tra proprietà e *management* si realizza attraverso l'importanza delle buone pratiche familiari come strumento per regolare questioni complesse.

Un'impresa familiare non è, infatti, solo uno strumento economico per raggiungere gli obiettivi aziendali, ma anche un mezzo attraverso cui l'imprenditore e la sua famiglia si legittimano nel proprio territorio e nella comunità d'affari in cui opera (banche, fornitori, clienti, dipendenti, ecc.).

Di conseguenza, gli strumenti di *governance* utilizzati nell'ambito delle imprese familiari presentano delle specificità legate alla famiglia proprietaria.

Come si è visto, le riunioni formali vengono integrate da incontri informali che avvengono con frequenza variabile, a seconda dell'età, delle dimensioni e delle generazioni coinvolte nell'impresa. Tali incontri sono promossi poiché favoriscono la coesione tra i membri della famiglia e rendono i processi decisionali più agili, il che può essere considerato un punto di forza dell'amministrazione familiare. Tuttavia, con il passare del tempo e con l'aumento del numero di generazioni coinvolte, potrebbe diventare indispensabile formalizzare maggiormente tali processi.

Un altro aspetto distintivo nell'analisi della *governance* familiare riguarda il ruolo del CEO, che può essere il fondatore stesso, un membro della famiglia o una persona esterna. Le caratteristiche personali del CEO influenzano i comportamenti

e i risultati dell'impresa. Esiste una vasta letteratura che esamina le caratteristiche del CEO nelle imprese familiari e il suo impatto sui processi strategici, come l'innovazione e l'internazionalizzazione, nonché sui risultati dell'azienda. La presenza di diverse configurazioni di *governance* nelle imprese familiari permette di superare l'idea binaria di presenza o assenza della famiglia tra gli azionisti di un'azienda.

La sfida consiste nell'identificare gli aspetti che devono essere presi in considerazione. Per analizzare i vari modelli di *governance*, bisogna includere il ruolo che il contesto istituzionale svolge nelle decisioni riguardo alla *governance*, in quanto la ricerca sui comportamenti delle imprese è strettamente associata al loro contesto istituzionale.

Si può considerare sia la prospettiva in cui le imprese assumono un comportamento adattivo al contesto, sia la prospettiva in cui le imprese sono proattive e, di conseguenza, incidono sui cambiamenti nel contesto stesso.

Il sistema di *governance* dell'impresa rappresenta, quindi, il punto di incontro tra il contesto esterno e l'impresa⁶⁷.

Le imprese a proprietà familiare offrono una prospettiva unica sull'interazione tra contesto istituzionale e realizzazione degli obiettivi aziendali, diversificandosi nettamente dalle imprese non familiari. La famiglia, in quanto istituzione autonoma

⁶⁷ Faraci R., D'Allura G.M., *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018, pagg. 25-36.

con propri regolamenti, influenza profondamente struttura e scelte aziendali⁶⁸. Questa influenza è modellata dal contesto istituzionale, rendendo le imprese familiari sensibili alle specificità culturali e normative di ciascun paese. Nonostante ciò, le imprese familiari mantengono una certa indipendenza, poiché attingono risorse direttamente dal nucleo familiare, riducendo la loro dipendenza dal contesto esterno per alcuni aspetti critici.

Da quanto espresso finora, si conferma l'idea che non esiste una categoria omogenea che possa essere assegnata come *governance* dell'impresa familiare. Al contrario, la proprietà e il governo dell'impresa familiare sono influenzati dalle dinamiche interpersonali presenti in ogni nucleo familiare in modo che possono andare in direzioni opposte rispetto alla configurazione proprietaria, di governo e di gestione dell'impresa. Questa presa di coscienza porta a comprendere che le imprese familiari sono entità eterogenee che richiedono valutazioni più mirate che tengano conto della composizione del loro governo.

In questa direzione, è possibile individuare tre modelli di *governance*⁶⁹:

- *family-centered*;
- *market-oriented*;
- *investor-centered*.

⁶⁸ *Ibidem*.

⁶⁹ Faraci R., D'Allura G.M., *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018, pagg. 25-36.

I modelli di *governance* "*family-centered*" sono quelli in cui la famiglia ha un ruolo predominante nella proprietà, nel governo e nella gestione dell'impresa. La famiglia è responsabile dei processi decisionali e ha il potere di selezionare le risorse e le competenze, dando preferenza a membri familiari. Tuttavia, questa dinamica può portare a situazioni in cui la famiglia diventa un ostacolo alla crescita e allo sviluppo dell'impresa, soprattutto se i membri della famiglia non possiedono le competenze necessarie per i compiti e i ruoli che devono svolgere. Al contrario, se i membri della famiglia sono competenti e possiedono le capacità imprenditoriali e manageriali necessarie del *family business*, la presenza della famiglia nell'impresa può avere un effetto positivo sui risultati ottenuti dall'impresa stessa. In base a queste premesse, lo studio della famiglia significa studiare l'impresa e viceversa.

I modelli di *governance* "*market-oriented*" si distinguono per il fatto che l'azienda è interamente di proprietà della famiglia, ma con il contributo di un *management* che è esterno alla famiglia. A primo impatto si potrebbe pensare che questa situazione sia uguale a quella delle aziende non familiari in cui il governo aziendale è separato dalla proprietà ed è affidato a professionisti altamente qualificati. Tuttavia, nella realtà, questo modello può ancora essere considerato come una forma di *governance* familiare per diversi motivi.

In primis, bisogna caso per caso come il *management* opera a livello aziendale e quale livello di responsabilità gli viene riconosciuto dalla famiglia proprietaria. Non è raro che ai *manager* vengano richieste di svolgere funzioni che, sebbene critiche

per il funzionamento aziendale, non sono quelle strategiche riservate alla famiglia e ai membri del nucleo familiare.

Inoltre, nonostante un *management* che apporti competenze manageriali, ci sono ancora atteggiamenti e comportamenti che portano a un allineamento degli interessi e degli obiettivi dei dirigenti con quelli dei proprietari.

Infine, l'apporto di *manager* esterni si integra sia con le competenze imprenditoriali e manageriali della famiglia, sia con i valori che distinguono e identificano la famiglia imprenditoriale nel suo contesto territoriale e nella sua comunità di appartenenza.

I modelli di *governance "investor-centered"* consistono in quei modelli in cui la famiglia apre la proprietà a soggetti esterni. Questa apertura non snatura la *governance* familiare, ma ne determina un'ibridazione. La scelta di aprire la proprietà a terzi può derivare da vari motivi, tra cui difficoltà relazionali all'interno della famiglia, o la necessità di nuovi capitali derivante dall'evoluzione del modello "*market-oriented*". In ogni caso, il cambiamento nella proprietà porta con sé una professionalizzazione dell'impresa familiare, sia in termini di formalizzazione degli organi di governo (come la presenza di membri esterni alla famiglia nel Consiglio di Amministrazione e l'implementazione di attività di rendicontazione formale), sia in termini di ingresso di risorse e competenze provenienti dalla nuova parte proprietaria.

Questi cambiamenti portano inevitabilmente a nuovi processi decisionali che comportano una modifica delle caratteristiche dell'impresa, a volte anche toccando aspetti importanti come gli obiettivi della famiglia, il rispetto di tradizioni e il prevalere degli interessi della famiglia rispetto a quelli dell'azienda. Questo contesto fornisce nuove opportunità di esplorazione riguardo al ruolo e al comportamento della famiglia come moderatore degli obiettivi degli investitori istituzionali nell'amministrazione aziendale⁷⁰.

Figura 2.2 – Modelli di governance



Fonte: Elaborazione propria

Di certo, la *governance* delle imprese familiari richiede anche un'analisi attenta delle dinamiche interne alla famiglia e del rapporto tra famiglia e impresa, nonché delle conseguenze sull'impresa di eventuali conflitti interni o scarsi livelli di collaborazione tra i membri familiari.

⁷⁰ Faraci R., D'Allura G.M., *Op. cit.*, pagg. 25-36.

In conclusione, nel caso di una società a proprietà familiare, è fondamentale progettare una *governance* che tenga conto della complessità dell'azienda e delle necessità pratiche degli imprenditori o dei membri della famiglia che ne controllano le attività. Modelli più semplici potrebbero essere adatti per iniziative di bassa complessità o per le prime fasi di sviluppo aziendale. Tuttavia, per aziende di medie o grandi dimensioni, o che operano in contesti complessi, potrebbero essere più appropriate forme di *governance* più sofisticate. Pertanto, la scelta del modello di *governance* più adatto dipende dalla complessità della gestione aziendale, determinata da fattori interni ed esterni, nonché dal reale desiderio dei proprietari. In altre parole, se l'imprenditore non si adatta all'evoluzione dell'azienda e all'ambiente circostante, qualsiasi modifica alla *governance* risulterà solo superficiale⁷¹.

Il Consiglio di Famiglia (CdF) si configura come un meccanismo imprescindibile all'interno delle sole strutture di *governance* delle imprese a conduzione familiare⁷², rivestendo un ruolo centrale nell'orchestrazione delle dinamiche relazionali e decisionali tra i membri della famiglia proprietaria⁷³.

⁷¹ Faraci R., D'Allura G.M., *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018, pagg. 25-36.

⁷² Del Giudice M., Maggioni V., *Affari di famiglia: Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Roma, 2011, pag. 17.

⁷³ Cristiano E., Ferraro O., *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare. Analisi del fenomeno e aspetti valutativi*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pagg. 49-50.

Questa entità – la quale spesso coincide con l’Assemblea dei Soci⁷⁴ – svolge una funzione cruciale nell’ottimizzazione dei flussi comunicativi, nell’arbitrare le tensioni e risolvere le controversie che possono emergere, nonché nel formulare e ratificare decisioni di portata strategica, con l’obiettivo di salvaguardare l’integrità e la prosperità congiunta delle risorse imprenditoriali e familiari. Il CdF, pertanto, assume una valenza straordinaria nella promozione di una gestione oculata e lungimirante, anche tramite attività di formazione e informazione⁷⁵, che sappia coniugare le esigenze e gli obiettivi aziendali con le dinamiche e le aspirazioni del nucleo familiare.

Nel contesto delle sue prerogative funzionali, il CdF è la sede più indicata per il dibattito e l’analisi delle tematiche inerenti la complessa e, a volte, conflittuale interazione tra la sfera familiare e quella imprenditoriale⁷⁶. In queste assemblee deliberative, è prassi comune ricorrere all’intervento di una figura terza e neutrale (cosiddetto “CEO *non family*”⁷⁷), esterna al tessuto familiare, la cui percezione è sgombra dalle interferenze delle dinamiche interpersonali. Questo garantisce una

⁷⁴ Così Varchetta G., Mazzali F., Fiandri M., *La successione dell'imprenditore. Patto di famiglia tra conferme ed alternative*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2010, pag. 25. Si v. anche Buzzavo L., Gatto G., *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pagg. 45 e ss., il quale, al contrario, riporta che questa distinzione tra CdF e assemblea dei soci può essere invece decisamente netta.

⁷⁵ Cristiano E., *Le imprese familiari: peculiarità, governance e ricambio generazionale*, in Fabbrini G., Montrone A. (a cura di), *Economia aziendale. Ricerche e profili evolutivi*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pag. 86.

⁷⁶ Buzzavo L., Gatto G., *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pag. 45.

⁷⁷ Del Giudice M., Maggioni V., *Affari di famiglia: Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Roma, 2011, pag. 175.

prospettiva più imparziale e obiettiva, cruciale per la risoluzione equa delle questioni in esame e per la promozione di decisioni strategiche fondate su solide basi razionali. In tale contesto, il ruolo del Consiglio di Famiglia si rivela essenziale nel mediare tra gli interessi aziendali e quelli familiari, contribuendo significativamente alla stabilità e alla prosperità congiunta dell'entità familiare e di quella imprenditoriale.

Nel suo ruolo di mediatore e regolatore dei rapporti intrafamiliari in ambito imprenditoriale, il CdF è altresì investito della capacità di codificare, all'interno di un documento formale noto come "Patto di Famiglia", un insieme di linee guida e norme⁷⁸. Questo documento, di natura contrattuale, è concepito con l'intento di mitigare frizioni intergenerazionali e intragenerazionali, orchestrando l'armonia tra i consanguinei e assicurando una *governance* coerente e continua che si protrae attraverso la linea ereditaria dell'entità imprenditoriale. In essenza, questo patto serve come strumento preventivo per evitare dissidi, stabilizzando la conduzione aziendale e consolidando l'eredità familiare per le future progenie imprenditoriali⁷⁹. Preme sottolineare, inoltre, che le assemblee del CdF sono fondamentali per la comunicazione e l'interazione all'interno delle imprese familiari, perché offrono una piattaforma democratica dove ogni individuo, indipendentemente dalla

⁷⁸ Guidi F., *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 61.

⁷⁹ Feller G., *Le imprese di famiglia e la sfida generazionale*, Rivista AIAF - Associazione Italiana degli Avvocati per la famiglia e per i minori, <https://www.aiafrivista.it/imprese-di-famiglia-e-la-sfida-generazionale#inizio>, consultato il 09 agosto 2023.

posizione gerarchica nella struttura familiare o aziendale, è invitato a condividere apertamente i propri valori intrinseci, aspirazioni personali e professionali, e altresì ad acquisire una comprensione più profonda delle prospettive altrui. Questo esercizio di espressione e ascolto reciproco non solo facilita il dialogo costruttivo, ma promuove anche una maggiore coesione tra i membri della famiglia, fornendo un mezzo attraverso il quale le divergenze possono essere affrontate e risolte in modo più armonioso.

Inoltre, tali riunioni si rivelano essere opportunità educative inestimabili, specialmente per le generazioni emergenti, poiché delineano con chiarezza la demarcazione tra affari familiari e responsabilità aziendali. È imperativo che ogni membro della dinastia imprenditoriale assimili la saggezza di agire e prendere decisioni basate non solo sui vincoli di parentela, ma anche in accordo con le responsabilità e i privilegi che accompagnano i loro incarichi specifici all'interno dell'organizzazione aziendale.

2.2 Caratteri organizzativi

Le imprese familiari presentano spesso caratteristiche organizzative che le distinguono dalle imprese non familiari.

In particolare, la famiglia proprietaria esercita un forte impatto sui processi decisionali e sulla *governance* dell'azienda, quindi il ruolo del CEO e il

coinvolgimento della famiglia stessa diventano fattori cruciali per il successo dell'impresa.

Come si è già visto, esistono molti tipi di aziende familiari, ognuno dei quali segue percorsi diversi per quanto riguarda la scelta delle strategie da intraprendere. Le decisioni non vengono assunte solo all'interno delle strutture di governo ufficiali, ma coinvolgono organi specifici come i Consigli di Famiglia (CdF), dove possono prevalere le logiche della famiglia rispetto a quelle dell'azienda⁸⁰.

Con il passare degli anni, le imprese fondate su solide relazioni familiari hanno non solo esportato nel mondo prodotti e servizi, ma soprattutto idee e modelli operativi, contribuendo così alla diffusione di un'autentica cultura aziendale⁸¹.

In effetti, l'azienda familiare non può essere ridotta a una semplice tipologia di organizzazione economica, bensì deve essere riconosciuto ciò che rappresenta, ovvero una “sintesi dei valori della nostra cultura d'impresa al tempo stesso tradizionale e capace di forti innovazioni che opera nei mercati locali, ma spesso anche in quelli internazionali più globalizzati”⁸².

Come si è già visto nel precedente capitolo, in Italia la maggior parte delle imprese familiari è qualificabile come piccola-medio impresa e, come tale, presenta alcune caratteristiche distintive.

⁸⁰ Lassini U., *La governance nelle piccole-medie imprese e nelle imprese familiari*, Università degli Studi di Verona, Verona, 2010.

⁸¹ Lattanzi N., Anselmi L., *Il family business made in Tuscany*, FrancoAngeli, Milano, 2016, pag. 25.

⁸² Lattanzi N., Anselmi L., *Op. cit.*, pag. 33.

Per analizzare le dinamiche e le peculiarità di queste imprese, è utile esaminarne le modalità operative, prestando attenzione sia a variabili istituzionali, relative all'assetto proprietario, organizzativo, ai rapporti famiglia-impresa e alle condizioni finanziarie e operative, sia alla natura delle relazioni che le stesse intrattengono con gli altri attori del sistema competitivo, nonché con le istituzioni finanziarie e pubbliche.

Nel contesto delle piccole e medie imprese familiari, esistono specificità organizzative e di controllo gestionale che ne delineano il funzionamento e la struttura. Al di là del rapporto quasi simbiotico che si instaura tra la sfera familiare e quella imprenditoriale nelle imprese familiari⁸³, esistono diversi tratti distintivi che caratterizzano spesso queste realtà. Di seguito alcuni degli aspetti più rilevanti:

- le PMI familiari tendono ad adottare strutture organizzative meno complesse, caratterizzate da gerarchie ridotte e da un processo decisionale più centralizzato perché percepito come un mezzo per garantire maggiore coesione, rapidità nelle scelte strategiche e un più efficace allineamento agli obiettivi di lungo termine dell'impresa⁸⁴. Questo può portare a una minore delega di responsabilità e a un controllo più diretto da parte della proprietà;

⁸³ Mezzadri A., *Op. cit.*, pag. 22.

⁸⁴ Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizioni Univ. Romane, Roma, 2012, pag. 64.

- la ridotta dimensione aziendale e la sua natura destrutturata favoriscono un regime di interazioni caratterizzate da frequenza e scarsa formalità tra i membri della compagine familiare e l'apparato operativo dell'impresa. In una tale configurazione, che si rivela sostenibile primariamente nelle fasi iniziali dello sviluppo imprenditoriale⁸⁵, si conforma un ambiente organizzativo incline alla rapida assunzione di decisioni. Tuttavia, è doveroso rilevare che questa dinamica può indurre una limitata formalizzazione nei processi e nelle politiche aziendali, aspetto che richiede un'attenta riflessione in ottica di crescita e consolidamento dell'entità imprenditoriale;
- in alcune aziende familiari, si può constatare che la fusione tra il patrimonio personale dell'imprenditore e quello dell'azienda presenta sfide sia a livello di controllo che di gestione finanziaria⁸⁶. Questa sovrapposizione può

⁸⁵ Baschieri G., *L'impresa familiare.: Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2014, pag. 59.

⁸⁶ Occorre evidenziare che l'intreccio tra il patrimonio personale dell'imprenditore e quello aziendale, sebbene comune in molte realtà imprenditoriali, pone delle sfide significative in termini di controllo e gestione finanziaria, ed è fortemente influenzato dalla forma giuridica assunta dall'impresa: 1) impresa individuale: in questo caso, non c'è separazione giuridica tra il patrimonio dell'imprenditore e quello dell'azienda, rendendo la distinzione tra spese personali e aziendali particolarmente complessa e aumentando il rischio di confusione nei dati finanziari; 2) società di persone: anche nelle società di persone, il confine tra i patrimoni personali dei soci e quello aziendale può risultare sfumato, sebbene ci sia una maggiore tendenza verso una delineazione delle responsabilità finanziarie tra i soci; 3) società di capitali: in queste strutture, il patrimonio dell'azienda è nettamente separato da quello degli azionisti, garantendo una maggiore chiarezza nella gestione finanziaria e una riduzione del rischio di sovrapposizione tra spese personali e aziendali. (Marchi L., *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014, pagg. 45 e ss.).

- complicare l'interpretazione dei dati finanziari, in quanto le spese personali possono essere miscelate con quelle aziendali, e viceversa;
- in alcune circostanze, le prestazioni lavorative svolte dai membri della famiglia potrebbero non essere adeguatamente rappresentate in termini monetari, creando così degli “oneri figurativi” che riducono la rappresentatività dei valori e questo può ulteriormente complicare l'interpretazione dei documenti finanziari;
 - la gestione prevalente o esclusiva del proprietario, con una presenza marginale di *manager* non proprietari con responsabilità di gestione. L'impresa ha, in genere, un *management* espressione della proprietà e ciò rappresenta sia un punto di forza sia un punto di debolezza. È un vantaggio perché il *management*/proprietà ha una totale dedizione all'attività e, per essa, sopporta sacrifici sia economici sia personali. È uno svantaggio quando si manifestano atteggiamenti ottusi e ostili di fronte alle esigenze aziendali che implicano l'ingresso di nuovi soggetti esterni alla famiglia. La chiusura verso l'esterno nel lungo periodo conduce, infatti, all'invecchiamento e al conseguente declino dell'impresa per mancanza di idee, risorse, valori e competenze originali⁸⁷;

⁸⁷ Fornasini A., Mazzoleni A., *Convivenze tra generazioni e passaggi di responsabilità nelle imprese industriali: Un'indagine sulla continuità delle aziende familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2018, pag. 22.

- i rapporti informali tra proprietà e dipendenti, che si manifestano attraverso uno stile di gestione prevalentemente centralizzato, caratterizzano oggi principalmente le imprese di dimensioni molto ridotte, al punto da poterle definire “padronali”⁸⁸, in cui è assente la cultura del merito perché si predilige il nepotismo⁸⁹. Al contrario, le aziende che presentano una struttura organizzativa più articolata, pur appartenendo sempre alla fascia dimensionale medio-piccola, tendono a instaurare con i propri collaboratori – ossia gli estranei al nucleo familiare – relazioni di natura differente, orientate verso una maggiore formalizzazione e professionalità nei rapporti lavorativi;
- un basso ricorso alla programmazione e alla pianificazione a medio/lungo termine, adottando uno stile di gestione più intuitivo e orientato al presente;
- una prolungata stabilità della compagine societaria, in quanto il capitale versato dalle famiglie imprenditoriali nelle proprie aziende non è speculativo, bensì è volto a sostenere un progressivo sviluppo della stessa⁹⁰. Tra l’altro, in genere le PMI familiari si presentano sottocapitalizzate e ciò determina l’impossibilità di destinare molte risorse ad attività diverse da

⁸⁸ Re P., *La gestione dell’innovazione nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 2014, pag. 11.

⁸⁹ Preti P. *Il meglio del piccolo: L’Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese*, Egea, Milano, 2011.

⁹⁰ *Ibidem*, pag. 21.

quelle strettamente legate alla produzione e commercializzazione dei beni o servizi trattati.

Nelle imprese familiari in genere tutta l'organizzazione ruota intorno alla figura dell'imprenditore che sceglie la formula imprenditoriale sulla base dei suoi valori. Con il passare del tempo, la crescente complessità gestionale rende necessario allo stesso delegare parte delle proprie responsabilità⁹¹.

I processi strategici e la scelta delle forme organizzative nelle imprese familiari, ovviamente, sono influenzati dal tempo, ovvero dalle generazioni che si succedono alla guida dell'azienda⁹².

A tal proposito, si sottolinea che la continuità aziendale rappresenta un tema fondamentale per ogni impresa, ma assume connotazioni peculiari nel contesto delle aziende familiari. Queste entità sono spesso caratterizzate da una forte identità, valori condivisi e una tradizione che si intreccia profondamente con la storia della famiglia. La sfida di garantire la continuità attraverso le generazioni è dunque cruciale e presenta sfide specifiche.

Il noto adagio «La prima generazione crea, la seconda mantiene, la terza distrugge»⁹³ rappresenta una riflessione sulla successione generazionale nelle

⁹¹ Fornasini A., Mazzoleni A., *Op. cit.*, pagg. 110-111.

⁹² Dessì C., Floris M., *Le imprese familiari: Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018, pag. 16.

⁹³ Sentuti A., *Quando successione fa rima con innovazione: come esplodere il potenziale aziendale con il passaggio generazionale*, in Aureli S., Battistoni B., Cesaroni F.M. (a cura di), *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2020, pag. 234.

imprese familiari e sulle dinamiche che possono emergere. Questa frase, pertanto, mette in evidenza una tendenza osservata in alcune aziende familiari, ma è essenziale ricordare che non si tratta di una regola universale, in quanto vi sono realtà imprenditoriali di stampo familiare che, con la giusta preparazione, comunicazione e impegno, hanno creato e consolidato la propria posizione all'interno del mercato di riferimento.

È cruciale sottolineare che la gestione delle PMI familiari porta con sé una serie di sfide e dinamiche che sono intrinsecamente diverse da quelle delle grandi corporazioni. Riconoscere che questi problemi non sono semplicemente versioni ridimensionate di quelli che affrontano le grandi imprese, ma piuttosto sfide uniche che emergono dalle specificità delle PMI, è dunque fondamentale per implementare strategie efficaci.

Come si è accennato, per analizzare le dinamiche e le peculiarità di queste imprese, è utile non solo esaminarne le modalità operative, ma anche la natura delle relazioni che le stesse intrattengono con gli altri attori del sistema competitivo.

Nel contesto delle imprese familiari, quando la capacità dell'imprenditore e dei suoi familiari è satura e le risorse cognitive, organizzative e finanziarie che la famiglia nel suo insieme può fornire non sono più sufficienti, la crescita è affidata a forme collaborative strutturate, le cosiddette alleanze⁹⁴.

⁹⁴ Le alleanze, dal punto di vista organizzativo, possono essere definite come l'insieme di leve organizzative che derivano dall'accordo di due o più imprese istituzionalmente indipendenti, con l'obiettivo di creare uno strumento di coordinamento congiunto.

Tuttavia, le principali difficoltà che spingono le imprese ad attivare accordi di collaborazione e alleanze per poter crescere sono⁹⁵:

- ostacoli strategici, rappresentati dall'incapacità dei familiari proprietari di prendere decisioni coraggiose. Ciò può derivare dalle difficoltà di gestire i molteplici interessi dei familiari, specialmente quando sono numerosi (come conseguenza generazionale) e non tutti mostrano un interesse significativo nell'impresa (raffreddamento dei soci familiari⁹⁶), oppure dalla consapevolezza di aver raggiunto l'apice della propria carriera imprenditoriale come *leader* e di non avere le risorse cognitive sufficienti per affrontare in modo autonomo le incertezze di un nuovo progetto strategico;
- ostacoli finanziari, derivano dalla discrepanza tra le risorse richieste per finanziare i progetti di crescita e le disponibilità della famiglia o delle famiglie proprietarie. In mancanza di una reale apertura del capitale di rischio ad altri soci finanziari o industriali, tali progetti diventano eccessivamente rischiosi e risulta più conveniente trasferire il controllo ad un'altra compagine proprietaria mediante la cessione⁹⁷;

⁹⁵ Gubitta P., *Assetti organizzativi e collaborazioni tra imprese. Uno studio sulle PMI familiari del Veneto*, 2006, in Mercurio R. (a cura di) *Organizzazione, regolazione e competitività*, McGraw-Hill, Milano, 2006.

⁹⁶ Cesaroni F.M., Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2012, pag. 102.

⁹⁷ Lassini U., *La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze*, *Economia & Management*, 3, 2005, pagg. 55 e ss.; Gubitta P., *Assetti organizzativi e collaborazioni tra imprese*.

- ostacoli organizzativi, riguardano la ridefinizione dei ruoli proprietari e manageriali per gestire l'aumento del volume di informazioni da elaborare, la necessità di ridisegnare le strutture organizzative e di implementare sistemi operativi formalizzati, in grado di organizzare e gestire le informazioni (sistemi di controllo, di valutazione e di comunicazione) e di supportare i processi di delega direzionale. Spesso l'incapacità di crescere di micro e piccole imprese è principalmente legata alla carenza di risorse organizzative e manageriali, piuttosto che alla mancanza di risorse economiche.

Si tratta di ostacoli strettamente interconnessi tra loro, che possono essere superati solo accedendo ai vantaggi dell'appartenenza a una rete di imprese più grande, superando quindi il rallentamento dimensionale tipico delle PMI.

Naturalmente, all'aumentare della complessità e della dimensione dell'impresa, si assiste a una conseguente espansione e diversificazione dei ruoli organizzativi. Questo sviluppo strutturale enfatizza ulteriormente l'importanza di una netta distinzione tra le identità familiari e professionali e sottolinea la necessità di una *governance* chiara e di procedure di comunicazione, per mantenere l'integrità operativa e preservare l'armonia familiare in mezzo all'evoluzione aziendale⁹⁸.

Uno studio sulle PMI familiari del Veneto, 2006, in Mercurio R. (a cura di) *Organizzazione, regolazione e competitività*, McGraw-Hill, Milano, 2006.

⁹⁸ Baschieri G., *L'impresa familiare.: Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2014, pag. 49.

Nel contesto complesso dell'impresa familiare, è essenziale riconoscere e distinguere i ruoli e le responsabilità di ciascun attore-chiave all'interno dell'organizzazione. Questa distinzione aiuta a mantenere un equilibrio tra gli obiettivi aziendali e gli interessi della famiglia. Di seguito, si offre una disamina più dettagliata dei ruoli⁹⁹:

- *soci azionisti*, i quali hanno il compito cruciale di sovrintendere alla definizione della strategia a livello *corporate*, focalizzandosi sulla *performance* generale dell'azienda piuttosto che sui dettagli operativi quotidiani. La loro responsabilità include la selezione e la supervisione della dirigenza, la salvaguardia dell'immagine dell'azienda e l'agire come suoi ambasciatori. Hanno il diritto di ricevere informazioni regolari sull'andamento aziendale e sugli eventi rilevanti, come potenziali alleanze, opportunità di diversificazione e innovazioni tecnologiche, e partecipano alla distribuzione dei dividendi;
- *membri del Consiglio di Amministrazione*, i quali giocano un ruolo strategico nel contribuire alla gestione efficace dell'azienda, in quanto si occupano di identificare rischi e opportunità che potrebbero essere sfuggiti alla direzione esecutiva; di supportare le decisioni di rilievo; di gestire le relazioni esterne con banche, istituzioni, concorrenti e *partner*; e, infine, di

⁹⁹ Lassini U., *Op. cit.*

risolvere potenziali conflitti tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa. In generale, garantiscono che le decisioni prese siano nell'interesse ottimale dell'organizzazione;

- *membri del Team Manageriale*, vale a dire professionisti esterni alla famiglia che apportano un'importante obiettività e una visione fresca. Essi supervisionano il progresso dell'azienda con imparzialità, suggeriscono nuove strategie e prospettive manageriali e facilitano il delicato processo di successione, una fase critica per la longevità e il successo continuativo dell'impresa¹⁰⁰.

È importante sottolineare che la struttura organizzativa e la dinamica dei ruoli possono variare significativamente in base alle dimensioni dell'impresa familiare. In aziende più piccole, l'imprenditore stesso spesso agisce come fulcro centrale della gestione e della presa di decisioni. Tuttavia, man mano che l'azienda si espande e si evolve, è naturale che la struttura diventi più formalizzata e articolata per favorire una *governance* efficace e sostenibile.

¹⁰⁰ Russo V., Bellotto M., Pellegrini M., *Gestire il passaggio intergenerazionale nelle piccole e medie imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2006, pagg. 1000-1017.

2.3 L'importanza dell'innovazione

Le innovazioni hanno sempre suscitato interesse nell'essere umano, dato che ciò che è nuovo e sconosciuto può al contempo spaventare e attrarre¹⁰¹.

L'innovazione è un elemento chiave per ottenere un vantaggio competitivo per le imprese e garantire la loro sostenibilità nel lungo periodo. Questo è particolarmente vero per le imprese familiari che desiderano sopravvivere e prosperare nel corso delle generazioni¹⁰².

Prima di affrontare il tema dell'innovazione nell'impresa familiare, è necessario fornire dei chiarimenti su cosa si intende per innovazione, chi innova e come può essere un'innovazione.

Un'innovazione può essere definita come il processo che conduce un'invenzione ad essere applicata con successo in commercio su un nuovo dispositivo, processo o sistema¹⁰³. L'innovazione può, dunque, riguardare nuovi prodotti, processi e servizi, nuovi mercati, nuove fonti di approvvigionamento e nuove forme di organizzazione¹⁰⁴.

¹⁰¹ Pagni J., *Innovazione ed esuberanza irrazionale: se la tecnologia genera illusioni*, Econopoly, 20 dicembre 2020, in https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/12/20/tecnologia-innovazione-amara/?refresh_ce=1, consultato il 10 agosto 2023.

¹⁰² Rondi E., Rovelli P., *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*. Eurilink, Assago, 2021.

¹⁰³ Arrow (1964), in Esposito De Falco S., *Family Business: governance e gestione della proprietà*, Giappichelli, Torino, 2016, pagg. 63-64.

¹⁰⁴ Esposito De Falco S., *Family Business: governance e gestione della proprietà*, Giappichelli, Torino, 2016, pagg. 63-71.

La novità può assumere significati differenti: qualcosa può essere considerato nuovo in modo assoluto o relativo, ovvero essere nuovo solamente per pochi. Pertanto, l'utente finale (individuo, collettività, organizzazione, impresa, istituzione, ecc.) è il punto di riferimento attraverso cui definire la novità e, di conseguenza, è possibile parlare di innovazione solo quando questa può essere adottata e diffusa tra una pluralità di soggetti; in assenza di ciò, si ha un'invenzione trascurata che non serve a nulla¹⁰⁵.

Diverse teorie, come la Teoria organizzativa dell'impresa, la Teoria dell'agenzia, la Teoria evolutiva si basano sull'idea che la crescita dell'impresa e, quindi, l'innovazione, dipende dal percorso evolutivo dell'impresa stessa, ovvero dalla sua capacità di sopravvivere nel mercato, dal suo modo e dalle sue possibilità di innovare e crescere¹⁰⁶.

Alla base dell'innovazione si trova sempre la capacità delle imprese di acquisire, combinare, condividere e sfruttare il *set* di conoscenze e capacità possedute dai singoli individui.

Freeman, nel suo lavoro del 1982, aveva già distinto le innovazioni in due diverse tipologie: incrementali e radicali¹⁰⁷. L'innovazione incrementale si riferisce a miglioramenti progressivi sui prodotti o servizi esistenti, mentre l'innovazione

¹⁰⁵ Esposito De Falco S., *Op. cit.*

¹⁰⁶ *Ibidem.*

¹⁰⁷ Freeman C., *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, Regno Unito, 1982, in *Innovazioni tecnologiche e organizzative*, https://www.treccani.it/enciclopedia/innovazioni-tecnologiche-e-organizzative_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/, consultato il 10 agosto 2023.

dirompente (o radicale) si riferisce a un cambiamento completo nei prodotti o servizi che li rende obsoleti.

Entrambe le tipologie consentono di ottenere dei benefici di varia natura e misura, a seconda del tipo di innovazione che si realizza.

Le innovazioni radicali mostrano un grado di novità assoluto e definiscono una sorta di "monopolio temporaneo"¹⁰⁸, infatti maggiori sono l'originalità e la tempestività dell'intervento, maggiore è la probabilità di impatto sulla concorrenza e, di conseguenza, il vantaggio competitivo che ne può conseguire. Le innovazioni incrementali, allo stesso tempo, possono contribuire in maniera significativa allo sviluppo aziendale consentendo all'impresa di differenziarsi ad esempio in termini di migliore qualità, servizio, funzionalità, ecc.¹⁰⁹.

Oltre a questi benefici, l'innovazione può produrre vantaggi anche all'interno dell'organizzazione, ad esempio le innovazioni di processo ed organizzative sono in grado di incidere sui livelli di efficienza aziendale e sulla stessa capacità di generare innovazione.

A livello manageriale, la distinzione tra innovazione incrementale e dirompente riflette il dilemma tra sfruttamento ed esplorazione. Nel primo caso, un'impresa compie uno sforzo per un migliore utilizzo delle risorse esistenti, mentre nel secondo caso, investe nella creazione di qualcosa di nuovo.

¹⁰⁸ Baccarani C., Brunetti F., Giaretta E., *Impresa e management tra competitività e progresso*, Giappichelli, Torino, 2015, pag. 120.

¹⁰⁹ *Ibidem*.

Spesso, le imprese familiari sono più focalizzate sulla fase di sfruttamento che su quella di esplorazione e la maggior parte dei loro vantaggi competitivi si fondano su caratteristiche intangibili associate al nome di famiglia¹¹⁰.

Un'organizzazione può in alternativa generare o adottare un'innovazione. La generazione di un'innovazione è un investimento diretto volto a produrre internamente un'innovazione, mentre l'adozione si riferisce all'introduzione di qualcosa di nuovo nell'organizzazione, che viene generato esternamente¹¹¹.

La decisione può dipendere sia dal valore intrinseco dell'innovazione, cioè costi e benefici oggettivi¹¹², sia dal suo valore estrinseco, ossia costi e benefici¹¹³ derivanti dalle esternalità positive della rete dovute alla diffusione.

La gestione dell'innovazione, soprattutto nelle imprese familiari, subisce spesso l'influenza dei fattori descritti e, spesso, la decisione tra il *make* o *buy* è limitata dalle dimensioni dell'impresa e dalla struttura di *governance*.

Nel caso specifico delle imprese familiari, soprattutto se di minore dimensione, ricerche empiriche hanno messo in evidenza come i tratti distintivi di tali imprese possano operare contemporaneamente quale elemento di stimolo e di freno

¹¹⁰ Esposito De Falco S., *Family Business: governance e gestione della proprietà*, Giappichelli, Torino, 2016.

¹¹¹ Orlando B., Renzi A., Vagnani G., Volpe L. 2013, *Determinants of innovation adoption: a literature review and future avenues of research*, Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie, <https://www.researchgate.net/publication/261509906>, consultato il 13 agosto 2023.

¹¹² Ad esempio, il costo dell'innovazione, la probabilità di successo, il comportamento dei concorrenti e i loro investimenti in ricerca e sviluppo, l'imitazione esterna e la perdita di profitti (Orlando B., Renzi A., Vagnani G., Volpe L., *Op. cit.*).

¹¹³ Ad esempio, la facilità d'uso e l'utilità percepita dagli individui (Orlando B., Renzi A., Vagnani G., Volpe L., *Op. cit.*).

all'innovazione, rendendole di volta in volta più o meno innovative rispetto alle non familiari.

La tendenza a evitare situazioni rischiose, l'assegnazione predominante di proprietà e controllo all'interno della famiglia, il desiderio di mantenere la gestione aziendale all'interno del nucleo familiare, la mancanza di competenze specializzate, la riluttanza ad utilizzare risorse esterne (sia finanziarie che non finanziarie), la reticenza a collaborare con altre entità e l'attaccamento alle tradizionali linee di prodotto rappresentano ostacoli alla decisione di abbracciare l'innovazione, prediligendo, spesso, comportamenti ancorati alla tradizione¹¹⁴.

Schwass¹¹⁵ identifica due elementi cruciali per la continuità imprenditoriale all'interno dell'azienda: una visione familiare coerente e l'opportunità di crescita individuale e professionale. Tuttavia, secondo l'autore, una *leadership* a lungo termine potrebbe portare ad un'eccessiva concentrazione su determinati fattori del successo aziendale, limitando le possibilità di innovazione e creando conflitti intensi tra le generazioni¹¹⁶. Per facilitare il percorso formativo dei successori è opportuno bilanciare l'acquisizione di conoscenza tacita insita nell'impresa con la

¹¹⁴ Chrisman J.J., Chua J., De Massis A., Frattini F., Wright M., *The ability and willingness paradox in family firm innovation*. The Journal of Product Innovation Management, 32(3), 2015, pagg. 310-318, <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>.

¹¹⁵ Bonti M., Cori E., *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, 2, 2011, pag. 3.

¹¹⁶ *Ibidem*.

conoscenza esplicita acquisita tramite altre esperienze, quali partecipazione a percorsi formativi, esperienze lavorative presso altre aziende.

Non bisogna dimenticare, inoltre, che accanto alle nuove conoscenze apportate dai successori, devono essere considerate quelle eventualmente acquisite da soggetti estranei alla famiglia.

Uno dei fattori chiave per la longevità aziendale risiede, dunque, nella capacità di mescolare competenze diverse e svilupparle attraverso la condivisione, l'integrazione e la trasmissione¹¹⁷.

Al contempo, aspetti quali la centralità del valore della famiglia, l'idea di un'eredità da trasmettere, i ridotti livelli di formalizzazione, l'altruismo e l'allineamento di interessi tra proprietà e *management*, contribuiscono allo sviluppo di uno specifico capitale sociale e creano nel complesso condizioni favorevoli alla realizzazione di iniziative innovative¹¹⁸.

Ciò che incide sul maggiore o minore orientamento all'innovazione è l'assetto della *governance*, in termini di composizione del CdA e il grado di coinvolgimento della famiglia, anche in relazione alle dinamiche del passaggio generazionale.

Come si avrà modo di approfondire, infatti, la “gestione del passaggio generazionale influenza l'imprenditorialità transgenerazionale, quei processi

¹¹⁷ Bonti M., Cori E., *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2, 2011, pagg. 7-8.

¹¹⁸ D'Onza G., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino, 2017, pag. 74.

attraverso i quali la famiglia utilizza e sviluppa atteggiamenti, valori e credenze che orientano i propri membri e le generazioni future nello svolgimento e perseguimento delle attività imprenditoriali, nell'impiego delle risorse familiari e delle competenze aziendali (la c.d. mentalità imprenditoriale) al fine di creare ricchezza transgenerazionale, vale a dire nuovi flussi di valore imprenditoriale, finanziario e sociale da tramandare alle future generazioni”¹¹⁹.

¹¹⁹ D’Onza G., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino, 2017, pag. 74.

Capitolo III

La successione nelle imprese familiari

3.1 I soggetti coinvolti

La successione generazionale alla guida delle imprese familiari sta assumendo particolare rilevanza, soprattutto se si pensa agli aspetti che riguardano le dinamiche e la pianificazione. Gli imprenditori dichiarano che nel processo di successione sono sempre stati preparati ed incoraggiati attraverso una responsabilizzazione graduale, un affiancamento al predecessore e con il passaggio di quote delle generazioni precedenti, ma oltre a questi si dà importanza ai corsi di formazione conseguiti e alle esperienze lavorative precedenti¹²⁰. Si tratta di una pratica esistente già da tempi antichi, ma solo negli ultimi anni è diventata oggetto di riflessione e ricerca, soprattutto in Italia, dove la maggior parte delle imprese sono a controllo familiare¹²¹. Le imprese italiane sopravvissute alle crisi che il nostro Paese ha dovuto attraversare, si ritrovano, oggi, ad interfacciarsi con il trapasso e ricambio generazionale e questo porta con sé problemi di natura psicologica, organizzativa e

¹²⁰ Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pagg. 10-11.

¹²¹ Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizione Univ. Romane, Roma, 2012, pag. 9.

patrimoniale. Il capitale sociale e le decisioni dell'azienda sono controllati e gestiti da un'unica famiglia o da persone legate da vincoli di parentela o affinità e, proprio per questo, coloro che succedono devono possedere delle caratteristiche e delle capacità specifiche volte alla continuità e al futuro dell'azienda. La successione imprenditoriale viene quindi definita come un processo di scambio tra i due soggetti portanti, e serve a garantire la naturale sostituzione al comando dell'azienda, scegliere se mantenere o cambiare i valori, i metodi e le prassi manageriali secondo le esigenze proprie dell'impresa. I due soggetti protagonisti sono chiamati alla delega del ruolo imprenditoriale e la posizione degli attori coinvolti si rivela una parte molto importante perché l'obiettivo resta quello di assicurare un clima di coesione e di stima reciproca favorevole alla successione attraverso momenti di confronto e di riflessione. Tutti i soggetti coinvolti devono contribuire alla composizione di uno scenario aziendale che porti benefici ai protagonisti della successione rispettando tempi e modalità previste, il tutto è ovviamente condizionato anche dalle fasi di tale processo costituite dalla preparazione del successore, la convivenza con l'imprenditore e la presa del comando del successore. Oltre ai protagonisti -predecessore e successore- possono essere coinvolti altri attori, ad esempio altri dirigenti dell'azienda, i consulenti e altri soggetti esterni

portatori di interesse che hanno anch'essi un ruolo attivo e possono mettere in atto le loro competenze per facilitare la transizione¹²².

Il successore è tenuto ad avere un forte senso di responsabilità e di fiducia in sé stesso che comporta anche una presa di posizione, la capacità di assumersi i rischi, la volontà di impegnarsi e sacrificare il proprio tempo, l'adattabilità ai cambiamenti e ai diversi contesti, inoltre egli riconosce i propri limiti, si mette in posizione d'ascolto e facilita gli scambi con gli altri imprenditori e consulenti¹²³. Oltre a queste appena citate, non vanno dimenticate le qualità necessarie per svolgere un ruolo manageriale, ovvero la capacità di affrontare ambienti dinamici, la propensione al rischio, l'adattabilità e la competenza tecnica e dirigenziale. A volte si prendono in considerazione anche i fattori emotivi, soprattutto nei casi in cui non esistono eredi e invece di cessare il lavoro, si sceglie di incaricare delle persone fidate per proseguire l'attività dell'impresa in un'ottica strategica, per garantire il regolare funzionamento dell'azienda e per curare i rapporti con le imprese, questo comporta la definizione di un'azione strategica e il controllo sull'operato dei soggetti d'impresa.

Una delle caratteristiche delle imprese familiari, come già accennato, risulta quindi essere l'orientamento al lungo periodo. Infatti, affinché l'impresa continui nel

¹²² Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizione Univ. Romane, Roma, 2012, pag. 117.

¹²³ Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010, pag. 12.

tempo, si rende necessario un ricambio generazionale che è un momento ed un elemento cruciale per la *family business* ed il problema nasce perché in queste imprese a gestione diretta, per la loro specificità, il successore deve portare avanti l'impresa ma anche i valori della famiglia stessa.

In sostanza, la successione è definita come il processo che conduce ad una transizione del capitale e delle responsabilità per una gestione efficace¹²⁴. Tale processo deve essere delineato nel tempo, le parti devono essere preparate e il processo necessita di una costruzione e una preparazione¹²⁵. Sono molti i fattori che possono influire e condizionare tale processo che potenzialmente si conclude con il subentro di un nuovo proprietario (solitamente si tratta di un familiare) che gestirà l'azienda e che soprattutto rivestirà il ruolo di soggetto guida dell'impresa. Tale processo potrà ritenersi concluso solo dopo aver controllato che le quote societarie siano rimaste nelle mani dei discendenti e solo quando si attesta la continuità dell'attività d'impresa che produce ricchezza. Il successo del passaggio verrà valutato misurando il grado di soddisfazione del predecessore e del successore e tramite le *performance* dell'impresa¹²⁶. Tuttavia, in alcune situazioni non vi sono

¹²⁴ Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007, pag. 74.

¹²⁵ Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizione Univ. Romane, Roma, 2012, pag. 97.

¹²⁶ Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H., *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, n. 4, 2003, pagg. 668-682.

eredi o, se ci sono, non sono disponibili a prendere le redini dell'impresa; non si riesce quindi ad individuare il possibile sostituto¹²⁷.

Il processo successorio prevede una fase preparatoria in cui l'imprenditore deve individuare il componente del nucleo familiare a cui vorrebbe cedere la gestione dell'azienda, oppure decidere se cederla a terzi; nella fase successiva si apre la vera e propria successione che è il momento più delicato e più importante anche perché rappresenta il periodo in cui il vecchio e il nuovo imprenditore coabitano e convivono, ed è proprio qui che avviene il passaggio intergenerazionale che porta con sé uno scambio di saperi, e suggerimenti riguardanti la gestione e l'organizzazione dell'impresa, e l'interiorizzazione del ruolo che si andrà ricoprire; infine, l'ultima fase è quella relativa all'arrivo e alla presa in carico del nuovo imprenditore, è altresì delicata perché può comportare momenti di crisi e di debolezza che portano inevitabilmente ad un cambiamento¹²⁸.

Per inquadrare meglio questo fenomeno è bene analizzare e definire le due figure più importanti: l'imprenditore (uscente) e il successore. L'imprenditore è il soggetto che governa l'impresa e assume la responsabilità rispetto alle decisioni dell'azienda¹²⁹, quindi il futuro di essa è fortemente condizionato dal lavoro di

¹²⁷ Montecamozzo C. F., *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia*, Ipsoa, Milano, 2012, pag. 54-55.

¹²⁸ Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino, 2005, pag. 100.

¹²⁹ Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, Firenze University Press, Firenze, 2006, pag. 102.

quest'ultimo che rappresenta la figura determinante nel meccanismo successorio¹³⁰ perché è il punto di partenza da cui ha inizio il processo ed è anche colui che regola il percorso¹³¹. Al momento della successione la strategia e la politica aziendale, l'organizzazione e gli obiettivi rispecchiano i suoi valori intrinseci e personali. Egli deve essere consapevole dei suoi rischi personali, ma anche di quelli dell'azienda, infatti deve farsi trovare pronto di fronte ad ogni situazione, anche in previsione di un'eventuale fase successoria: all'inizio della presa in carico dell'azienda l'imprenditore sarà pieno di energie e tutti i suoi sforzi saranno indirizzati alla crescita del *business* aziendale, ma con l'avanzare dell'età, la qualità e la personalità dell'imprenditore saranno modificate e ci saranno conseguenze anche sull'azienda; se l'imprenditore riesce a maturare ed accettare l'eventualità di una successione, allora ci sarà più probabilità che questa verrà pianificata con largo anticipo e non troverà difficoltà nel passaggio di testimone¹³². Si può quindi affermare che la personalità dell'imprenditore è un fattore fondamentale per il successo o l'insuccesso dell'azienda, ci si aspetta che egli sia aperto al cambiamento e propenso all'utilizzo delle tecniche di delega per permettere di adempiere a tale compito e far crescere professionalmente l'erede.

¹³⁰ Passeri R., *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, Firenze, 2007, pag. 32.

¹³¹ Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, Firenze University Press, Firenze, 2006, pag. 102.

¹³² Montecamozzo C. F., *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia*, Ipsoa, Milano, 2012, pag. 67.

Esistono varie tipologie di imprenditore:

- imprenditori accentratori: prediligono una gestione totalmente personalizzata, infatti vogliono avere tutto sotto controllo e generalmente ricoprono tutte le funzioni e si riservano la facoltà di assumere tutte le decisioni;
- imprenditori conservatori o tradizionalisti: si oppongono ai cambiamenti e alle innovazioni perché preferiscono mantenere lo *status quo* dell'impresa, nonostante l'ambiente che circonda l'impresa sia in continua evoluzione;
- imprenditori innovativi: al contrario dei conservatori, desiderano che la loro impresa continui a crescere e a rinnovarsi, sono consapevoli che il passaggio generazionale e l'introduzione di un nuovo *leader* giovane può portare a nuove idee, stimoli e assetti strategici e competitivi secondo le esigenze del nuovo mercato;
- imprenditori improvvisatori: si focalizzano sulla quotidianità e sui risultati immediati, non hanno lo sguardo sul futuro e non pensano al lungo periodo, quindi non riescono a programmare le fasi e i processi aziendali per garantire continuità all'azienda;
- imprenditore fondatore: si sentono insostituibili e non vogliono lasciare il loro posto ad un altro erede perché si sono sempre impegnati nella crescita dell'azienda e vedono ripagati i loro sforzi, infatti oltre al ruolo di *leadership*

vige anche un legame emotivo tra loro e l'azienda tanto da identificarsi in essa;

- imprenditore successivo: coloro che subentrano al fondatore a seguito del processo di successione, si tratta sicuramente di persone istruite, formate e quindi competenti, che hanno assimilato anche i valori e le tradizioni oltre alle capacità manageriali¹³³.

Quindi, quando l'imprenditore ha una bassa spinta innovativa ed una disponibilità limitata alla delega e alla collaborazione, non sarà né in grado né propenso a programmare la successione, questo caso prende il nome di successione elusa. Invece, si parla di successione differita quando l'imprenditore, sebbene non sia un soggetto accentratore, non riesce ad orientarsi nel lungo termine e di conseguenza rischia di non avviare il processo di successione. Al contrario, gli imprenditori che possiedono uno sguardo verso il futuro e accettano il cambiamento possono avviare una successione programmata con un graduale trasferimento delle responsabilità all'erede. Tutto questo dipende anche dai motivi per cui si lascia il proprio ruolo: alcuni per cause di forza maggiore, come l'età o la salute, altri per stanchezza e per avere più tempo per se stessi, altri ancora per delusione e fallimento¹³⁴.

¹³³ Brockhaus R. H., *Family business succession: suggestions for future research*, Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004, pagg. 165-177.

¹³⁴ Montecamozzo C. F., *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia*, Ipsoa, Milano, 2012, pag. 68.

La figura del successore è il secondo soggetto fondamentale nell'applicazione del processo di successione. Solitamente, nelle aziende a conduzione familiare, il successore coincide con i figli, che a volte potrebbero anche essere disinteressati all'azienda e al trasferimento delle quote, oppure potrebbero essere soddisfatti del lavoro del loro predecessore, tanto da voler mantenere una continuità delle scelte che hanno portato al successo dell'azienda lasciategli¹³⁵.

Anche i successori possono essere suddivisi per tipologie:

- successori tradizionalisti: coloro che scelgono di dare continuità a ciò che gli è stato consegnato e di mantenere le medesime scelte e strategie aziendali, anche se aggiungono un tocco di personalizzazione che si basa sempre sulle caratteristiche passate e tramandate;
- successori innovativi: adeguano la gestione dell'azienda ai cambiamenti richiesti dal mercato e dalle condizioni ambientali; quindi non si tratta solo di sostituire il fondatore ma anche di mettersi in gioco per apportare novità ed innovazioni che guidano il cambiamento, inoltre possono colmare le lacune e le debolezze lasciate dal *leader* uscente¹³⁶.

In entrambi i casi, il nuovo imprenditore deve farsi accettare dai suoi dipendenti, che siano essi familiari o meno, essere in grado di esercitare la *leadership*,

¹³⁵ Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L. P., *Toward an integrative model of effective FOB succession*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 28, n. 4, 2004, pagg. 305-328.

¹³⁶ Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pagg. 129-138.

sviluppare abilità e capacità all'interno dell'impresa e trovare il tempo necessario da dedicare a questo tipo di lavoro¹³⁷.

Nelle imprese di piccole dimensioni come quelle familiari, il sistema di *governance* è affidato ad un capo o a pochi elementi della famiglia, ma con la crescita dell'azienda e con l'allargamento della base proprietaria diventa necessario chiamare in gioco anche delle figure esterne qualificate e professionali. Solitamente sono attori terzi non appartenenti alla famiglia che vengono chiamati per svolgere un ruolo preciso che riesca ad offrire un contributo importante al processo di successione¹³⁸. Ne sono esempi l'*advisory board* o il *family office*, e il *temporary manager*. I primi rappresentano soluzioni in grado di offrire le competenze necessarie per risolvere problemi legati a situazioni specifiche di patrimonio aziendale e familiare¹³⁹; il loro ruolo è quello di sensibilizzare il problema, consigliare e sostenere l'imprenditore, proporre soluzioni innovative e consolidare le decisioni prese. Questi ulteriori soggetti, proprio perché esterni alla famiglia sono in grado di far riflettere l'imprenditore e fornire dei suggerimenti oggettivi mettendo da parte il lato emotivo e adottando un approccio multidisciplinare¹⁴⁰.

¹³⁷ Bracci E., Vagnoni E., *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2007, pagg. 90-100.

¹³⁸ Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010, pagg. 204-210.

¹³⁹ Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pag. 54.

¹⁴⁰ Perrini F., Vurro C., *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, Egea, Milano, 2011, pag. 51.

Anche i consulenti rappresentano un soggetto importante chiamato in causa per risolvere alcune tensioni legate al dualismo impresa-famiglia e per fornire assistenza durante il processo successorio, ad esempio fronteggiano questioni di natura finanziaria, fiscale, legale e patrimoniale, ma anche vicende legate alla sfera emotiva e psicologica. Un altro ruolo primario spetta al commercialista che con le sue competenze riesce a spaziare dalla consulenza aziendale, a quella contrattuale e fiscale e poi ancora alla rendicontazione contabile e sociale¹⁴¹ e proprio per questo risulta essere la persona più adatta su cui i proprietari possono riporre fiducia in ottica conservativa e trasmissiva: nella fase del ricambio generazionale sarà colui che affiancherà l'imprenditore nella scelta del potenziale erede, che stilerà i documenti necessari per la richiesta di successione e che fungerà da moderatore delle relazioni familiari.

Il *temporary manager* è una figura gestionale esterna che opera per un periodo di tempo limitato e in genere solo per una specifica area della gestione dell'impresa, in modo da acquisire le competenze e le abilità necessarie per alcuni momenti di vita di tale azienda¹⁴², rappresenta un aiuto prezioso soprattutto durante i momenti critici come le crisi aziendali, i passaggi generazionali, l'assenza dell'imprenditore e l'arrivo di nuovi progetti; il vantaggio di questa figura sta anche nella flessibilità

¹⁴¹ Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007, pagg. 219-221.

¹⁴² Quarta M., *Soluzione temporary manager. Nuovi professionisti per la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pagg. 132-140.

d'impiego (solitamente varia dai dodici ai ventiquattro mesi) che non comporta obblighi, costi aggiuntivi o un contratto a tempo indeterminato¹⁴³.

Finora sono stati elencati i soggetti terzi che entrano in scena per sostenere ed aiutare il proprietario dell'azienda, ma esistono anche figure esterne che seguono e guidano il futuro successore, ad esempio, il tutore dell'erede designato, il quale lavora a stretto contatto con il *manager*, garantisce la continuità e il successo dell'impresa aiutando a realizzare il progetto di transizione e accompagnando il nuovo erede ad assumere il ruolo di nuovo imprenditore.

È importante sottolineare che quelle sopra descritte non sono figure presenti in qualsiasi piano di successione, il loro intervento e la loro partecipazione variano a seconda delle esigenze e delle richieste dell'impresa familiare, sempre tenendo conto delle volontà e dei bisogni degli attori protagonisti.

3.2 La pianificazione della successione

La modifica del vertice costituisce un aspetto di grande importanza per tutte le imprese, soprattutto per quelle di tipo familiare, in caso di abbandono o di decesso dell'imprenditore fondatore. Soprattutto qualora la successione non sia programmata e pianificata si possono originare momenti di ostilità e tensione dai

¹⁴³ Chiodelli R., Fumagalli M., Perazzo V., Quarta M., *AIFI 38. La gestione straordinaria delle situazioni di crisi d'impresa*, Egea, Milano, 2015, pag. 17.

quali può scaturire una situazione di crisi per l'azienda stessa perché il discendente non è preparato e motivato professionalmente e personalmente. Ecco quindi che diventa necessario organizzare nei minimi dettagli il passaggio successorio, dare avvio all'*iter* per meglio finalizzare la transizione, formare il successore su competenze adeguate per colui che andrà a ricoprire il ruolo di guida dell'impresa, interiorizzando la politica interna aziendale specifica¹⁴⁴.

La prima fase del processo riguarda la consapevolezza dell'imprenditore di voler trasmettere la gestione dell'impresa e, se il nuovo imprenditore sarà una persona interna alla famiglia allora si inizierà a renderlo partecipe delle decisioni che vengono prese ed a formarlo, il tutto con un breve periodo di convivenza tra il vecchio e il nuovo proprietario¹⁴⁵. Per ogni stadio è necessario verificare le capacità del nuovo arrivato in modo da formare l'erede nel modo più adatto, anche se si tratta di un lungo processo in cui occorre anche individuare i rischi e i problemi che si possono presentare, ma anche i benefici e i vantaggi che si possono trarre.

Occorre ovviamente pianificare tutto per tempo, anche le risorse finanziarie necessarie per il pagamento dell'imposta di successione ma anche per affrontare altri tipi di situazioni, come ad esempio la liquidazione dei familiari che non sono interessati all'azienda; prevedere un eventuale fabbisogno di risorse umane per

¹⁴⁴ Bonti M., & Cori E., *Intergenerational passages and firm longevity: evidence from Italian family SMEs*. AA. VV., *The firm's role in the economy. Does a growth-oriented model exist*, 2013, pagg. 4-6.

¹⁴⁵ Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N., *Aziende familiari e longevità economica*, Ipsosa, Milano, 2013, pag. 232.

gestire al meglio il processo perché a volte non si riescono a trovare degli eredi volenterosi e capaci di assumersi un ruolo così importante; valutare e delineare delle alternative e delle soluzioni per riorganizzare l'azienda.

Non esiste un manuale da seguire per la realizzazione di un efficace processo di successione, ma è possibile delineare il metodo più idoneo tenendo conto che l'obiettivo primario è il giusto equilibrio tra famiglia-impresa-proprietà¹⁴⁶. J. M. Amat (2004) sostiene che bisogna agire su tre aree:

- il piano aziendale in cui vengono specificati sin da subito gli obiettivi dell'azienda e le politiche di gestione, viene effettuata una valutazione sui meccanismi operativi che guidano l'azienda, ad esempio, i sistemi retributivi e di mobilità, la pianificazione e la gestione del personale;
- il piano familiare che individua i rapporti tra i vari componenti della famiglia basati sulla stima e la fiducia reciproca tra i soggetti che regolano ed influiscono sul futuro e sul successo dell'azienda¹⁴⁷;
- il piano patrimoniale che definisce i diritti di proprietà e le modalità di trasferimento delle quote.

Tale processo non prevede dei tempi stabiliti e precisi, innanzitutto occorre che i futuri eredi abbiano terminato gli studi e per alcuni è anche consigliabile che

¹⁴⁶ Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 123.

¹⁴⁷ Nazzaro L., Ugolini M., *Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore*, Sinergie, n. 61-62, 2003, pag. 297.

abbiano svolto qualche esperienza lavorativa nello stesso ambito in modo da aver sviluppato le competenze e le abilità di base che tale ruolo richiede. La durata e la velocità con le quali l'erede designato riesce ad avanzare ed a guadagnarsi il posto in modo professionale dipendono sia dalle capacità del predecessore di delegare i compiti sia dalle abilità del delegato.

Il ricambio generazionale può essere inteso come un'opportunità, ecco perché, come accennato precedentemente, è un processo che deve essere programmato con largo anticipo per evitare che si trasformi in un problema e preparato rispettando le volontà e le aspirazioni della famiglia¹⁴⁸. Innanzitutto è bene suddividere in fasi il processo: si inizia con la selezione dell'erede più adatto, il quale verrà accompagnato in tale passaggio dal vecchio imprenditore che gli farà da *tutor* e supervisore allo scopo di formarlo per il suo nuovo ruolo, infine bisogna quantificare costi e benefici dell'operazione per avere la situazione sotto controllo in modo tale da evitare traumi e ripercussioni negative¹⁴⁹ perché non si tratta di un semplice passaggio di testimone generazionale ma di un cammino dove entrano in atto delle competenze, dei ruoli, delle decisioni e delle responsabilità che hanno lo scopo di garantire la continuità dell'azienda¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 55.

¹⁴⁹ Nazzaro L., Ugolini M., *Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore*, Sinergie, n. 61-62, 2003, pag. 300.

¹⁵⁰ Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pagg. 129-138.

È possibile suddividere e pianificare la successione nelle seguenti fasi¹⁵¹:

1. scelta e maturazione del successore: solitamente ogni genitore imprenditore spera che un giorno i propri figli possano prendere il comando dell'azienda, quindi già dalla nascita di quest'ultimi comincia il desiderio di successione, ecco perché si cerca di guidarli verso una carriera scolastica coerente ed attinente a quella imprenditoriale ed economica anche se, ovviamente, la vocazione e la motivazione devono nascere dal giovane stesso evitando forzature, obblighi ed imposizioni¹⁵²; si richiede anche un periodo di *stage* o tirocinio presso delle aziende diverse da quella di famiglia per maturare una preparazione professionale e sviluppare alcune competenze ed abilità direttamente sul campo e non solo attraverso i libri e la teoria e per ricevere un giudizio oggettivo che non sia condizionato dai legami di sangue;
2. ingresso del giovane nell'azienda: oltre alle esperienze formative accademiche è opportuno anche intraprendere un percorso all'interno dell'impresa familiare per ampliare le proprie conoscenze in tutte le aree¹⁵³.
Le nuove leve devono acquisire fiducia, apprendere le doti manageriali e tradurre in obiettivi e specifiche azioni i valori familiari tradizionali che

¹⁵¹ Passeri R., *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, Firenze, 2007, pagg. 17-18.

¹⁵² Montecamozzo C. F., *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia*, Ipsoa, Milano, 2012, pagg. 125-135.

¹⁵³ Popolani M., *Impresa familiare e passaggio generazionale: casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, pag. 54.

vengono trasmessi sin dalla nascita. Il processo di affiancamento è importante per trasferire tutte le risorse e i criteri di base dell'azienda e per garantire una continuità ad essa anche dopo il cambio di imprenditore;

3. periodo di convivenza tra le due generazioni: è fondamentale instaurare relazioni e rapporti basati sulla comunicazione, sul rispetto e sulla fiducia. La qualità della relazione e la cooperazione influiscono sul trasferimento delle conoscenze e dei ruoli¹⁵⁴. La ricerca qualitativa condotta da alcuni consulenti del Centro Servizi PMI di Reggio Emilia afferma che i migliori ricambi generazionali si sono realizzati con l'insediamento del nuovo imprenditore e l'uscita di quello vecchio dopo aver trascorso un periodo di convivenza e di collaborazione all'interno dell'azienda che dimostri stabilità e non discontinuità¹⁵⁵;
4. subentro del nuovo imprenditore e presa in carico: sicuramente il momento migliore ed ideale per pianificare la successione è quello di maturità dell'azienda e non quando essa sta già attraversando un momento di crisi per altri motivi interni. In questa fase si realizza la vera e propria transizione, si formalizza l'orientamento strategico ed avviene il passaggio di testimone. All'inizio ci sarà una fase di monitoraggio e controllo della realizzazione

¹⁵⁴ Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizione Univ. Romane, Roma, 2012, pag. 96.

¹⁵⁵ Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pagg. 39-41.

del piano aziendale, familiare e patrimoniale stabilito; successivamente, una volta consolidato il ruolo, la funzione e i compiti il predecessore uscirà di scena per lasciare spazio al successore di continuare il suo lavoro.

Non si possono stabilire delle tempistiche precise entro le quali si sviluppano questi passaggi, perché ogni impresa familiare pianificherà la sua successione sulla base delle proprie esigenze e dei propri bisogni.

3.3 I fattori che influenzano il ricambio generazionale

In letteratura diversi autori si sono espressi ed interrogati sul successo delle pratiche di successione e su quali possono essere i fattori che incidono su di esse: alcuni analizzano il profitto e il *business* prima e dopo la successione, osservando anche come durante la fase stessa ci siano stati dei cambiamenti¹⁵⁶; altri ritengono fondamentali le relazioni e i rapporti familiari e l'insorgenza o meno di conflitti all'interno delle dinamiche affettive¹⁵⁷. Tutti sono d'accordo sul fatto che le cause più comuni sono: i cambiamenti improvvisi del mercato, la carenza di mezzi finanziari, la concorrenza di altre aziende, le scarse capacità di bilanciamento tra i due istituti (famiglia e azienda) che porta a instabilità e disorganizzazione perché

¹⁵⁶ Burkart M., Panunzi F., Shleifer A., *Family firms*, The Journal of Finance, 2003, pagg. 2167-2201.

¹⁵⁷ Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 40.

non sempre le richieste della famiglia concordano con le esigenze aziendali¹⁵⁸, tuttavia la presa di coscienza delle questioni, la capacità di affrontare le esigenze aziendali, valutare le azioni strategiche, responsabilizzare ciascun membro, stabilire l'obiettivo ultimo dell'azienda sono tutti fattori che incideranno positivamente sulla riuscita del processo di successione e rappresentano sicuramente un buon punto di partenza per riorganizzare l'azienda al momento della successione¹⁵⁹.

I tratti e le attitudini personali, le competenze professionali di un imprenditore, l'esistenza o meno di eredi competenti ed in grado di subentrare e prendere il posto affidatogli, le dimensioni dell'impresa, la realtà entro cui si sviluppa e vive, le politiche di *governance*, la coesione e i legami familiari, la presenza di figure esterne che contribuiscono al funzionamento dell'azienda, sono tutti possibili fattori che possono facilitare o inibire l'operato e il risultato di un'impresa familiare ma soprattutto del suo ricambio generazionale.

Esistono molti fattori e variabili che possono influenzare il processo di ricambio generazionale, la maggior parte sono interni all'azienda, come l'evoluzione stessa dell'impresa, che risulta più facile da controllare, mentre le variabili esterne sono più complicate, ad esempio i cambiamenti dell'ambiente circostante e del mercato entro il quale l'azienda opera e compete, ecco perché a volte si ritiene necessaria la

¹⁵⁸ Baschieri G., *L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, Franco Angeli, Milano, 2014, pagg. 10-12.

¹⁵⁹ Vallone C., *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, Milano, 2008, pag. 27.

presenza di figure esterne come i consulenti che possono aiutare ed agevolare il processo¹⁶⁰.

Ecco di seguito alcuni fattori che possono condizionare il ricambio generazionale. In un settore maturo e già avviato il ricambio generazionale risulta stabile perché si riesce ad individuare con più facilità il possibile successore, al contrario, se l'azienda è nata da poco tempo e deve ancora essere avviata nel mercato, il ricambio richiede delle capacità manageriali più elevate che non tutti possiedono. Stessa cosa accade di fronte ad un'azienda priva di personale e di risorse, anche umane: se è presente una bassa concentrazione di operatori, trovare un possibile sostituto diventa difficile; anche l'individuazione di nuove strategie competitive viene meno dal momento in cui l'*equipe* e il lavoro di squadra coinvolge poche persone; allo stesso tempo, però, è anche vero che la scelta di creare e portare avanti una realtà piccola composta da un numero ridotto di personale e dipendenti può essere altresì una scelta strategica che potrebbe portare risultati vincenti per l'azienda.

Anche la programmazione e la pianificazione della successione possono influire direttamente sulla buona riuscita del piano, come accennato precedentemente, infatti in questo caso entrano in gioco fattori psicologici (quando l'imprenditore si oppone all'idea di un eventuale passaggio di testimone perché lo interpreta come una perdita di potere e di gratificazione) e fattori familiari (quando si preferisce

¹⁶⁰ Cesaroni F. M., Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa. La sfida della successione imprenditoriale. Analisi in alcuni casi di successo*, Piccola impresa/Small Business, n. 2, 2010, pagg. 72-73.

rimandare sempre la scelta dei possibili discendenti perché si ha paura di creare momenti di tensione e conflitto all'interno della famiglia legati alle preferenze di alcuni soggetti rispetto ad altri, tanto che a volte si decide di affidare il tutto ad un soggetto estraneo alla famiglia).

Vi sono anche delle variabili che riguardano la sfera personale dell'imprenditore attuale e di quello futuro, ad esempio quando si vengono a creare situazioni in cui il padre rifiuta l'idea di abbandonare la propria azienda e non si preoccupa del futuro della stessa né del passaggio generazionale perché non reputa che ci sia qualcuno in grado di gestirla al meglio, come farebbe lui. In altre situazioni, invece, il padre stabilisce a priori il momento del passaggio delle responsabilità perché è consapevole che prima o poi dovrà avvenire, anche se predomina la visione di lungo periodo ed esercita il potere fino alla fine (successione con abdicazione). Infine, si ha il caso in cui, nonostante la propensione al ricambio generazionale, il padre non vuole responsabilizzare troppo il figlio e rimanda tale passaggio (successione differita). Quando la propensione alla delega e l'orientamento al futuro sono alti, il passaggio viene visto come una crescita e un'opportunità per l'azienda, quindi il padre è consapevole che l'azienda debba continuare ad esistere anche senza il suo comando, sarà entusiasta di trasmettere al figlio tutto ciò che sa e lo renderà orgoglioso quando sarà fuori di scena e pronto per vedere i risultati (successione senza abdicazione).

Vi sono anche fattori legati alla disponibilità e alle capacità del giovane imprenditore, ed anche questi generano vari tipi di successione: la prima è quella più dolorosa perché il figlio è stimolato dal potere che riceverà, ma senza aver chiaro la fatica necessaria per raggiungere i risultati, infatti si tende ad accorciare i tempi e ad entrare il prima possibile nell'azienda anche se non si ha esperienza (successione pretesa); la seconda situazione è caratterizzata dalle innovazioni che la nuova generazione apporta, dal desiderio del figlio di ricevere potere e dalla volontà di impegnarsi per migliorare l'azienda lasciategli (successione traumatica); nella terza prevale la logica della continuità e di tradizioni tramandate, esiste uno stretto rapporto tra le due generazioni tanto che il figlio sin da piccolo è immerso nell'azienda e nel lavoro del padre, quindi il successore esiste già da tempo e sarà pronto a prendersi cura del patrimonio e degli oneri successivi (successione fisiologica); l'ultima situazione è caratterizzata da un alto grado di attesa e dalla variabilità di competenze del successore, quindi il coinvolgimento porterà ad un arricchimento dell'azienda (successione coinvolgente) ¹⁶¹.

A tal proposito Bertini definisce i fattori che incidono maggiormente nella successione: *in primis* la lungimiranza del soggetto economico, ovvero la sua attitudine ed interesse a proiettarsi nel lungo tempo; la qualità del *management* che si riferisce alle abilità nel gestire una realtà così importante; la flessibilità e la

¹⁶¹ Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007, pagg. 78-83.

sistematicità che incidono sull'organizzazione e sul coordinamento; in ultimo, l'orientamento strategico verso una gestione sicura ed efficace¹⁶².

Anche il senso di indecisione su chi sarà il prossimo erede può essere ritenuto un fattore negativo, ma oggi, attraverso gli accordi di famiglia, che prevedono regole e principi condivisi da tutti i membri della famiglia, tutto è più semplice: esso è uno strumento informale che regola e stabilisce l'unione tra impresa e nucleo familiare, rafforza gli obiettivi e la missione aziendale, incrementa l'interesse e l'impegno di ciascun membro per favorire una gestione aziendale migliore; formulando un accordo di famiglia si viene a creare una sorta di dichiarazione d'intenti dove ognuno assume delle responsabilità nei confronti dell'azienda ma anche dei partecipanti. Tutto questo incide sul capitale sociale, cioè sulla capacità di collaborare per raggiungere un obiettivo comune, sfruttando al meglio le abilità e le conoscenze di ognuno. Così facendo, si creano rapporti di fiducia tra i vari membri dell'impresa e anche tra le varie generazioni che permettono un miglioramento della *performance* dell'azienda. Inoltre, l'integrità dei rapporti commerciali e familiari porta con sé vantaggi nel trasferimento del capitale sociale e nel passaggio generazionale¹⁶³.

Questi finora elencati sono i fattori strategici definiti in letteratura per un miglior passaggio di gestione di un'impresa familiare, resta il fatto che ogni realtà è

¹⁶² Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013, pagg. 99-115.

¹⁶³ Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007, pagg. 202-209.

indipendente e con delle caratteristiche specifiche, quindi non è possibile generalizzare e rendere questa fase adattabile a tutte le aziende.

3.4 Opportunità e problematiche

Il passaggio generazionale non deve essere interpretato come un evento casuale, improvviso e di difficile gestione, ma come un'opportunità di crescita, non solo economica dell'azienda, ma anche personale per i protagonisti di tale cambiamento. Finora è stato illustrato il metodo più efficace ed utile per controllare e gestire il processo successorio, adesso è il momento di definire quelle che potrebbero essere le opportunità e le problematiche che sorgono di fronte a tale situazione. Occorre prima di tutto analizzare il clima aziendale che può generare un cambiamento così importante e, a tal proposito, si possono presentare due situazioni: la prima è caratterizzata da disagio e conflitto quando il figlio non è all'altezza del padre, quando è necessaria la presenza di un sistema di controllo, quando non si ha fiducia nel prossimo; la seconda, invece, risulta essere una situazione di tranquillità e di consenso in cui nasce un clima sereno per assumere le responsabilità direzionali e padre e figlio sono d'accordo nel cedere la conduzione dell'azienda al più giovane,

tanto che il primo riesce a valorizzare gli investimenti e potenziare le competenze del figlio per fargli assumere la *leadership* totalmente¹⁶⁴.

La letteratura su questo tema negli ultimi anni si è divisa tra coloro che interpretano il passaggio successorio come un evento traumatico e destabilizzante, i quali hanno adottato una visione pessimistica perché percepiscono solo rischi e problemi che rappresentano una minaccia per la continuità e la sopravvivenza di un'azienda; e coloro che danno molta enfasi alle opportunità e alle possibilità che la successione offre, considerandole come occasioni per rinnovare e migliorare l'azienda orientandola al futuro¹⁶⁵.

Questi ultimi sicuramente hanno riscontrato vantaggi e aspetti positivi riguardanti l'impatto che il passaggio generazionale può avere sullo sviluppo della capacità dell'impresa familiare, del nuovo imprenditore, ma anche di tutti gli altri membri; intendono il ricambio come una sperimentazione e l'introduzione di idee nuove e creative che possono condurre alla definizione di nuovi prodotti e servizi. Oltre a quelle appena citate, altre opportunità importanti sono: le *performance* conseguite dopo la transizione al vertice e il rafforzamento della formula imprenditoriale in vista di un consolidamento delle fonti del vantaggio competitivo per una crescita

¹⁶⁴ Cortellazzo e Soatto (a cura di), *La successione generazionale nelle imprese*, Il sole 24 Ore, 2000, pag. 85.

¹⁶⁵ Cesaroni F. M., Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa. La sfida della successione imprenditoriale. Analisi in alcuni casi di successo*, Piccola impresa/Small Business, n. 2, 2010, pagg. 63-89.

sempre più accelerata dell'azienda, il che comporta anche trovare un equilibrio tra passato, presente e futuro.

Anche se è difficile far coesistere la componente affettiva e quella aziendale, spesso la volontà di mantenere dei legami positivi ed un clima pacifico all'interno della famiglia rappresenta il motore e la motivazione che spinge a fare scelte e a prendere decisioni relative all'azienda, non si tratta di eliminare completamente tensioni e conflitti ma leggere questi momenti come delle opportunità per superare gli ostacoli aziendali¹⁶⁶.

Esiste un'osmosi tra il sistema impresa e il sistema famiglia perché i valori e i comportamenti che vengono trasmessi ed appresi nell'ambito familiare si ripresentano anche nelle scelte relative alla gestione aziendale, questo determina sicuramente un altro aspetto positivo che il ricambio generazionale porta con sé, infatti i valori imprenditoriali trovano ispirazione dai valori familiari e l'applicazione e la diffusione degli stessi può portare ad un equilibrio dell'impresa ma anche alla sopravvivenza della stessa nel lungo periodo¹⁶⁷.

Tra le conseguenze negative¹⁶⁸, invece, vi sono: la volontà del nuovo imprenditore di voler cambiare a tutti i costi le sorti di un'azienda, staccando quest'ultima dal

¹⁶⁶ Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino, 2005, pagg. 19-21.

¹⁶⁷ Cori E., Bonti M., *Designing and Implementing HR Management Systems in Family Businesses*, Stati Uniti, IGI Global, 2021, pag. 236.

¹⁶⁸ Assolombarda, *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, Dispensa n. 06, 2016, pagg. 32-33.

passato e dai suoi punti di forza storici con il rischio di peggiorare la *performance* e l'attrattività sul mercato. La visione dell'azienda come semplice strumento per mantenere un alto tenore di vita può avere conseguenze negative nel lungo termine, infatti non bisogna intendere l'impresa come l'unico possibile posto di lavoro per i propri discendenti senza aver prima constatato e comprovato le intenzioni, gli obiettivi e soprattutto le capacità professionali e comportamentali di questi ultimi che non vengono trasmesse per via ereditaria, ma sono il frutto di un lungo processo di apprendimento: le doti imprenditoriali degli eredi sono necessarie per guidare l'impresa e, se vengono meno, compromettono la sopravvivenza della stessa; il cambiamento del vertice può portare alla rottura di un clima coeso e collaborativo che aveva caratterizzato la generazione precedente, inoltre, l'inserimento di nuovi membri (cugini, nipoti, ecc.) può rappresentare un punto di forza solo se vi sono rapporti basati sulla stima e la fiducia reciproca, altrimenti rischia di portare inevitabilmente alla creazione di conflitti interni, non sono pochi i casi di aziende in cui viene messa in atto una logica dinastica durante il processo di successione e si predilige il primogenito maschio come unico e possibile successore¹⁶⁹. Il profilo comportamentale del successore, che può essere conservatore, indeciso o ribelle, denota un rischio di risultare controproducente per le sorti dell'impresa; altra questione, non considerare la meritocrazia e voler affidare il comando ad ogni costo

¹⁶⁹ Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino, 2005, pagg. 91-93.

ad una persona in particolare senza tener conto delle sue volontà, ma soprattutto delle sue capacità può portare dei rischi enormi per l'azienda; per ultimo, può accadere che la retribuzione di un familiare venga scelta e sganciata da quelle che sono le reali valutazioni del suo contributo e non si tenga conto delle funzioni svolte e delle responsabilità assunte nel concreto, in sostanza si assicura un compenso elevato in quanto "figlio dell'imprenditore" senza valutare se effettivamente tale retribuzione coincida con le effettive capacità e doti. La pretesa di ricevere una remunerazione alta in quanto "persone affini all'imprenditore" è un atteggiamento diffuso di chi vede l'azienda come parte della sua eredità¹⁷⁰.

¹⁷⁰ Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino, 2005, pag. 102.

Capitolo IV

Il caso Liomatic S.p.A.

4.1 Premessa

Scopo del presente capitolo è verificare in che misura quanto affermato in letteratura trovi riscontro nello studio di caso scelto, ossia l'azienda Liomatic S.p.A. Dopo una breve presentazione delle caratteristiche dell'azienda (in termini di valori e *mission*, modello organizzativo e collocazione nel settore del *vending*), in modo da inquadrarla nel settore delle imprese familiari, si analizza il processo di successione di quest'ultima.

Fondamentale per lo studio dell'azienda è stata la possibilità di intervistare Ilaria Caporali, che nella Liomatic, a seguito del processo di successione, riveste, insieme alla sorella Camilla, il ruolo di CEO. L'intervista è stata condotta per via telematica in data 10 gennaio 2024, e lo scambio ha reso possibile ricostruire le dinamiche che hanno portato al passaggio di testimone da Paolo Caporali alle figlie, mettendo in luce quelli che sono stati i rischi, le sfide, ma anche le opportunità che la successione ha comportato.

4.2 Presentazione dell'azienda

La Liomatic S.p.A., fondata nel 1973 da Paolo Caporali, ha dimostrato una notevole crescita e consolidamento nel settore del *vending* nel corso degli ultimi 50 anni. La sua presenza radicata, in particolare nelle regioni del Centro Italia, ha contribuito a posizionarla come uno dei *player* più importanti del settore. L'espansione oltre i confini nazionali, con una presenza significativa in Spagna, Portogallo e Germania, riflette la volontà di diversificare geograficamente le attività per affrontare le sfide e sfruttare le opportunità presenti in mercati esteri.

Il numero significativo di filiali, pari a 87, sottolinea la capillare distribuzione e la presenza sul territorio, elemento chiave nel settore del *vending* dove la vicinanza ai clienti è essenziale. Questa diffusione territoriale potrebbe anche indicare una strategia di copertura completa del mercato, consentendo alla Liomatic di raggiungere un ampio spettro di clienti e di adattarsi alle specificità locali.

Le partecipazioni di minoranza qualificata in altre importanti società italiane del *vending* evidenziano una strategia di collaborazione e *partnership* nel settore, potenzialmente finalizzata a condividere risorse, competenze e sinergie operative. Queste collaborazioni possono offrire vantaggi strategici, come la condivisione di *best practice*, la riduzione dei costi e una maggiore forza contrattuale nei confronti dei fornitori.

Il settore del *vending* è noto per la sua sensibilità alle innovazioni tecnologiche e alle esigenze dei consumatori, un aspetto che ha ricevuto ulteriore impulso dalla

recente pandemia da Covid-19. Secondo l'ultimo *Connected Vending Machines Report*¹⁷¹, per esempio, ci sono circa 15 milioni di distributori automatici in tutto il mondo e molti operatori di vendita stanno ora valutando la possibilità di aggiungere la connettività. Il rapporto prevede che il numero di distributori automatici connessi in tutto il mondo crescerà ad un CAGR del 16,4% da 5,8 milioni di unità nel 2022 per raggiungere 12,3 milioni di unità entro il 2027.

Pertanto, gli investimenti in tecnologie avanzate e soluzioni innovative atte a migliorare l'esperienza del consumatore e ottimizzare le operazioni interne sono in cima all'agenda aziendale della Liomatic così come di altre aziende impegnate nel settore¹⁷². L'adozione di tecnologie digitali, ad esempio, può aumentare l'efficienza operativa, consentendo una gestione più accurata dell'inventario e una personalizzazione delle offerte in base alle preferenze dei consumatori.

Inoltre, la longevità dell'azienda e la sua posizione di rilievo nel settore potrebbero riflettere una solida cultura aziendale, focalizzata sulla qualità del servizio, l'adattabilità alle dinamiche di mercato e la capacità di anticipare le tendenze del settore del *vending*. La presenza in diverse nazioni indica anche una capacità di adattamento alle sfide internazionali e una visione strategica a lungo termine.

¹⁷¹Research and Markets, *Connected Vending Machines*, 5th Edition, December, 2023. <https://www.researchandmarkets.com/report/connected-vending-machine>.

¹⁷² Liomatic, *Sotto il segno dei valori. 50 anni di evoluzione Liomatic*, Liomatic, 28 ottobre 2023, pag. 63.

Infine, per mantenere e rafforzare la sua posizione di *leadership*, la Liomatic potrebbe continuare a investire in ricerca e sviluppo, esplorare nuove opportunità di mercato e consolidare ulteriormente le *partnership* strategiche.

La capacità di adattarsi alle mutevoli dinamiche del settore del *vending* sarà cruciale per il successo continuato dell'azienda nei prossimi anni¹⁷³.

4.2.1 La Liomatic come impresa familiare

Secondo quanto esposto da Astrachan e Shanker¹⁷⁴ e da Corbetta¹⁷⁵, la Liomatic S.p.A. si configura come una impresa familiare in senso stretto, dato l'elevato coinvolgimento della famiglia nel *management*, che, soprattutto a seguito del subentro nel ruolo di CEO di Ilaria e Camilla Caporali, si estende sulle successive generazioni nella gestione e nella proprietà dell'azienda, seppur con un grado di sovrapposizione parziale tra famiglia e impresa¹⁷⁶, in quanto, avendo la Liomatic assunto dimensioni importanti, le risorse e le competenze necessarie all'attività aziendale non vengono apportate solo dalla famiglia Caporali, ma anche dai vari collaboratori e responsabili, molti dei quali hanno iniziato il proprio percorso in

¹⁷³ <https://www.liomatic.it/chi-siamo-2/>

¹⁷⁴ Astrachan J.H., Shanker M.C., *Family Businesses contribution to the U.S. economy: A closer look*, Family Business Review, vol.16, 2003, pagg. 211-219, in Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

¹⁷⁵ Corbetta G., *Le aziende familiari: Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2011, pag. 83.

¹⁷⁶ Taliento M., Angiola N., *Ipo e family business.: Analisi economico-aziendale del going public nella prospettiva del governo delle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013, pagg. 47-49.

azienda da incarichi più semplici, per poi salire di grado nel corso degli anni e occupare posti di grande responsabilità¹⁷⁷.

La storia della Liomatic S.p.A. è un interessante esempio di successo imprenditoriale nel settore del *vending*.

Il suo ingresso in tale settore è stato favorito da un incontro con Luciano Pensante, fondatore della Ristora. Pensante, dopo aver acquisito la Fontana Service, ha proposto a Caporali di sviluppare il canale della distribuzione automatica, particolarmente in crescita nelle città metropolitane come Milano e Torino. Nonostante l'aiuto della madre e di uno zio, l'attività ha effettivamente preso il volo nel 1995. In quell'anno, Caporali ha proceduto all'acquisizione della Golden Service, che successivamente è diventata una filiale storica dell'azienda. Questo periodo segna una fase chiave di crescita per la Liomatic.

Un passo significativo per l'azienda è stata la firma di una *partnership* con Lavazza. Questa collaborazione potrebbe aver aperto nuove opportunità per l'azienda nel settore del *vending*, specialmente considerando l'importanza di Lavazza nel mercato del caffè¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Ne sono un esempio i manager Stefano Frongia, che oggi all'età di 60 anni occupa il ruolo di "Responsabile Commerciale Gestione" avendo però iniziato come operaio all'età di 23 anni; Tiziano Marchi, oggi "Gestore di Filiale", pur avendo iniziato nel 2000 come caricatore; e Aimo Natali Tanci, che oggi occupa il ruolo di "Direttore Generale", avendo però iniziato come magazziniere a fine anni Novanta. (Liomatic, *Sotto il segno dei valori*, cit., pagg. 29, 33, 53).

¹⁷⁸ Liomatic, *Sotto il segno dei valori*, cit., pag. 19.

Come illustrato nel precedente capitolo, le imprese familiari si contraddistinguono per una serie di tratti distintivi che riflettono la dinamica unica della gestione e della proprietà all'interno di una famiglia.

In primo luogo, si è visto che la proprietà dell'azienda è detenuta principalmente da membri della stessa famiglia, e nel caso della Liomatic queste persone risultano essere Paolo Caporali, sua moglie, Bruna Lepri, e le sue due figlie Ilaria e Camilla.

In secondo luogo, le imprese familiari tendono a mantenere la continuità attraverso le generazioni, trasmettendo dunque la gestione e la proprietà all'interno della famiglia, sebbene la pianificazione della successione rappresenti una sfida comune per le imprese familiari, richiedendo una preparazione accurata per garantire la continuità aziendale; nel caso della Liomatic, la continuità generazionale è garantita dal subentro di Ilaria e Camilla Caporali nel ruolo di CEO; Ilaria Caporali è anche Brand Ambassador.

Ulteriore tratto distintivo è lo sviluppo di una cultura aziendale, fondata su valori e tradizioni familiari, che possono influire sul modo in cui vengono prese le decisioni e gestite le relazioni aziendali. Nel caso della Liomatic ciò è ben rappresentato dalla *governance* orientata alla crescita delle persone, politiche di remunerazione etiche, per esempio.

Nelle aziende familiari, poi, il coinvolgimento emotivo dei membri della famiglia è particolarmente elevato, e a esso si associa un forte senso di responsabilità nei confronti del marchio e della reputazione familiare; lo stesso dicasi nel caso della

Liomatic, il cui proprietario, Paolo, ha creato l'azienda praticamente dal nulla, ne ha curato la crescita per una vita intera, coinvolgendo la moglie, prima, e le figlie, poi, nel progetto.

4.2.2 Valori e mission

La Liomatic ha costruito la propria identità aziendale sulla cultura del rispetto verso i propri collaboratori (rendendo i collaboratori il fulcro delle sue iniziative) e sull'aderenza ai principi ESG (Ambientali, Sociali e di *Governance*), che rappresentano delle politiche che hanno un ruolo centrale nella valutazione del modo di operare delle imprese responsabili¹⁷⁹.

La *governance* dell'azienda è progettata non solo per gestire l'azienda in modo efficiente ma anche per favorire la crescita e lo sviluppo dei suoi dipendenti. Questo suggerisce un impegno a lungo termine nel sostenere il benessere e lo sviluppo professionale delle persone coinvolte.

L'azienda ha adottato politiche di remunerazione che riflettono l'etica e il rispetto dei suoi collaboratori. Questo potrebbe includere approcci equi e trasparenti nella determinazione delle retribuzioni e dei benefici per garantire il benessere finanziario dei dipendenti.

¹⁷⁹ Dallochio M., Salvi A., *Finanza d'azienda*, Egea, Milano, 2022, pag. 60.

La Liomatic si colloca bene nel contesto degli ESG, in quanto le sue azioni commerciali sono guidate dai principi di rispetto nei confronti dell'ambiente, dei suoi collaboratori e degli impegni di sostenibilità. Questo impegno riflette una consapevolezza della responsabilità sociale d'impresa¹⁸⁰.

L'azienda integra la sostenibilità ambientale e sociale nelle proprie operazioni. Questo può includere politiche aziendali che minimizzano l'impatto ambientale, promuovono pratiche commerciali etiche e sostengono le comunità locali.

Il fatto che l'azienda si inserisca bene nel tema degli ESG suggerisce una consapevolezza dell'importanza di considerare gli impatti ambientali, sociali e di *governance* nelle decisioni aziendali.

La storia di Liomatic riflette bilanciamento tra tradizione e innovazione, con una chiara visione e missione aziendale che guida l'azienda nel presente e nel futuro, mantenendo al contempo una solida identità aziendale. La celebrazione dei 50 anni di attività testimonia la solidità e la stabilità di Liomatic nel corso del tempo. La tradizione, radicata nelle fondamenta dell'azienda, ha contribuito a costruire la sua identità e ad affrontare con successo periodi di cambiamento e crisi. Il successo dell'azienda è attribuito alla collaborazione di tutti coloro che, insieme alla famiglia Caporali, vi hanno contribuito in modo significativo. Questo sottolinea

¹⁸⁰ Liomatic, *Sotto il segno dei valori*, cit., pag. 102.

l'importanza della collaborazione e dell'impegno collettivo nella crescita e nel successo aziendale.

L'identità del *brand* e i valori condivisi sono indicati come principi guida fondamentali che orientano le scelte aziendali. Questi elementi fungono da bussola morale e culturale, fornendo una direzione chiara per tutte le decisioni aziendali.

La *mission* aziendale viene descritta come la risposta a domande fondamentali che caratterizzano il *brand*, come riconoscere l'identità, individuare il *target* e pianificare la produzione. La *mission* crea un senso di appartenenza e allinea gli obiettivi individuali con quelli dell'intera azienda.

La *vision* rappresenta la proiezione dell'azienda nel futuro, un'aspirazione che tiene conto dei valori e delle motivazioni aziendali. L'efficacia di una *vision* risiede nella sua coerenza con gli obiettivi a lungo termine, contribuendo a guidare l'azienda attraverso gli scenari futuri.

La decisione di entrare a far parte di IVS Group nel 2021 è presentata come un progetto fondamentale per raggiungere obiettivi futuri, anche a livello internazionale. Questa scelta strategica evidenzia la volontà di evolversi, rimanendo al passo con i tempi e proiettandosi verso nuove sfide. Nonostante l'ingresso in un gruppo più grande, si sottolinea l'importanza di mantenere solida l'identità

aziendale. Questo implica che, nonostante le trasformazioni, la Liomatic intende preservare la sua cultura, valori e caratteristiche distintive¹⁸¹.

4.2.3 Le competenze dell'azienda

Il modello organizzativo di Liomatic è il classico modello gerarchico-funzionale e può altresì essere ricompreso nella categoria *market-oriented*¹⁸² analizzata nel secondo capitolo del presente lavoro, in quanto caratterizzato da una combinazione di sviluppo interno e di competenze esterne, soprattutto in risposta alla necessità di affrontare le sfide legate alla digitalizzazione e alle tecnologie avanzate.

Le figure apicali in azienda hanno storicamente seguito un percorso di crescita interno. Questo significa che molte delle persone che oggi occupano ruoli manageriali, erano partite da ruoli operativi seguendo un percorso di crescita attraverso i ranghi aziendali.

I percorsi di formazione non si limitano alla formazione obbligatoria, ma includono anche una significativa enfasi sulla formazione manageriale. Ciò implica lo sviluppo di *soft skills*, la gestione delle persone, dei *team* e dei collaboratori, che sono fondamentali per preparare i *manager* a guidare con successo l'organizzazione. Con l'avvento delle tecnologie avanzate e digitali, l'azienda ha

¹⁸¹ *Ibidem*, pag. 30.

¹⁸² Faraci R., D'Allura G.M., *Le imprese familiari, Governance, internazionalizzazione e innovazione*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2018, pagg. 25-36.

dovuto integrare competenze specialistiche provenienti dall'esterno, affidando loro la gestione delle aree più specializzate e tecnologiche, per poter così rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda e del settore.

Oltre alla formazione manageriale c'è un *focus* sulla formazione specialistica per le figure tecniche. Ciò include la formazione per il personale coinvolto nelle officine, nell'organizzazione e nel controllo di gestione. Questa formazione specialistica è essenziale per garantire competenze tecniche e operative nel contesto specifico dell'attività. L'integrazione di competenze esterne riflette una volontà di adattarsi alle evoluzioni del settore e alle nuove sfide. Tale flessibilità nel reclutamento di competenze diverse può essere cruciale per affrontare i cambiamenti e rimanere competitivi nel mercato.

Riconoscere e sviluppare le *soft skills* tra i *manager* di Liomatic è un investimento strategico per affrontare con successo le dinamiche del settore del *vending* e garantire una gestione aziendale efficace e sostenibile nel lungo termine.

L'industria del *vending* è soggetta a cambiamenti rapidi, come innovazioni tecnologiche e adattamenti alle esigenze dei consumatori. I *manager* devono essere in grado di adattarsi a nuove situazioni e cambiamenti del mercato. La flessibilità nelle competenze contribuisce a gestire meglio queste dinamiche.

Le *soft skills* di comunicazione sono fondamentali per un ambiente aziendale in cui la collaborazione è essenziale. I *manager* devono essere in grado di comunicare

chiaramente con il personale, i colleghi e i *partner* commerciali per garantire la comprensione e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'industria del *vending* può coinvolgere diverse funzioni aziendali, richiedendo il lavoro collaborativo di *team* multidisciplinari. Le *soft skills* di lavoro di squadra sono cruciali per coordinare e motivare i membri del *team* verso il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Con l'evoluzione del settore e le sfide emergenti, la capacità di gestire il cambiamento è fondamentale. Le *soft skills*, come la gestione del cambiamento e la *leadership*, possono aiutare i *manager* a guidare l'organizzazione attraverso periodi di transizione.

L'empatia è importante per capire le esigenze e le prospettive degli altri, sia all'interno dell'organizzazione che nell'interazione con clienti e *partner*. La *leadership* basata sull'empatia può creare un ambiente di lavoro positivo e promuovere la collaborazione¹⁸³.

La capacità di risolvere problemi e prendere decisioni efficaci sono abilità essenziali per affrontare le sfide quotidiane e risolvere questioni complesse.

¹⁸³ Ciappei C., Cinque M., *Soft skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pag. 248.

4.2.4 L'impegno nel settore del vending e la partnership con IVS

Il termine “*Vending*” identifica il canale della distribuzione automatica, una grande eccellenza italiana. L'Italia è *leader* nel mercato mondiale grazie alla presenza dei principali produttori di distributori e di sistemi di pagamento, grazie a importanti marchi di prodotto e società di gestione dei servizi che vantano un modello di *business* considerato tra i più avanzati al mondo¹⁸⁴.

La distribuzione automatica in Italia ha inizio nel 1953, quando a Milano vengono installati i primi dieci distributori automatici importati da Coca Cola. Il vero sviluppo, tuttavia, avviene a partire dal 1961 con la produzione del primo distributore oleodinamico completamente *made in Italy*. Nel corso degli anni, l'Italia si è affermata come uno dei principali produttori mondiali di macchinari e tecnologie per la distribuzione automatica.

Secondo i dati forniti da Confida, l'Associazione Italiana Distribuzione Automatica, nel 2022 il settore conta 4.124 aziende, con un fatturato totale di 1.579.370.215 euro. I prodotti più richiesti comprendono bevande calde come caffè, cioccolata, tè, e bevande fredde come acqua minerale, bibite in lattina, e succhi di frutta. Negli ultimi anni, la gamma di prodotti disponibili nei distributori si è ampliata, includendo *snack*, merende confezionate e anche prodotti freschi come

¹⁸⁴ Fontana Alessandro, “*Mezzo secolo di vending. Storia della distribuzione automatica italiana dal 1963 al 2013*”, AIS/Design, Storia e Ricerche, 2015.

tramezzini, focacce, frutta fresca, succhi di frutta senza conservanti e, in alcuni casi, prodotti surgelati.

Nel 2022, il settore ha registrato una crescita del +1,03%, con il caffè che rappresenta l'88% delle bevande calde più consumate. Anche il consumo di bevande fredde è aumentato, con una crescita del +18,49% nel consumo di tè. La riapertura delle scuole dopo la chiusura dovuta al Covid-19 ha contribuito a un aumento significativo nei consumi di *snack* salati (+22,73%) e *snack* al cioccolato (+22,27%). I prodotti freschi sono la categoria di *snack* con il minore incremento¹⁸⁵.

L'evoluzione storica del settore del *vending* si articola in due canali principali: la gestione diretta (*B2C*) e la rivendita a terzi (*B2B*). Oggi, il *business* è caratterizzato da una fluidità che si manifesta nel modello *B2B2C* o, ancora, nel *B2People*. Inizialmente, l'intuizione di Paolo Caporali negli anni Settanta fu quella di identificare le esigenze di un nuovo mercato e trasformarle in un progetto aziendale innovativo, in un'area geografica ancora poco esplorata da tale tipo di *business*.

La sede *corporate*, situata accanto alla filiale storica di Perugia, si trova in Umbria. Dal 1973 il *team* di Liomatic si occupa della pausa di migliaia di persone, 24 ore al giorno, 7 giorni su 7.

Il nome Liomatic deriva dalla prima macchina erogatrice di caffè liofilizzato destinata agli uffici, chiamata Liofaemina.

¹⁸⁵ Liomatic, *Sotto il segno dei valori*, cit., pag. 40.

Nel corso degli anni, come in molte aziende familiari, Liomatic ha subito cambiamenti e ha adottato innovazioni. Recentemente, la digitalizzazione ha rivoluzionato i processi gestionali, consentendo la completa informatizzazione dei flussi di merce, denaro e dati. Attraverso il sistema gestionale, l'organizzazione e la *business intelligence*, Liomatic assicura un intervento tempestivo e efficace tramite l'interazione coordinata tra il numero verde, il centralino, i tecnici e gli operatori muniti di palmare, assegnati secondo aree geografiche vicine ai clienti.

Liomatic ha installato oltre 40.000 distributori automatici in uffici della Pubblica Amministrazione, imprese, organizzazioni *non-profit*, aziende ospedaliere pubbliche e private, aziende sanitarie, comandi territoriali delle Forze dell'Ordine, università, aeroporti, aziende della grande distribuzione organizzata e presso abitazioni private ad uso familiare nelle regioni in cui opera¹⁸⁶.

La strategia di crescita della Liomatic prevede lo sviluppo dell'attività di rivendita, parallelamente alla gestione nel settore del *vending*. L'attività di vendita all'ingrosso ha contribuito significativamente al fatturato complessivo dell'azienda, conferendo un posizionamento strategico rilevante nel mercato del *vending* del Centro Italia, elemento cruciale per le successive acquisizioni.

Il settore rivendita si occupa della fornitura di diverse tipologie di macchine, relativi ricambi e una vasta gamma di prodotti, mirati a soddisfare le esigenze delle aziende

¹⁸⁶ Liomatic, *Sotto il segno dei valori*, cit., pag. 42.

del *vending* non solo a livello regionale, ma estendendosi all'Abruzzo e a parte dell'Emilia-Romagna.

Oltre a fornire macchine e prodotti, Liomatic si posiziona come un punto di riferimento completo per le aziende del settore, offrendo consulenza e supporto nella fase di informatizzazione, contribuendo così allo sviluppo e alla crescita dei propri clienti. Nell'area adriatica, l'azienda ha avviato un ambizioso progetto di rete che ha coinvolto 32 società di gestione, dalla Romagna al Molise fino alla Puglia. In un periodo di 7-8 anni, questo progetto ha visto una notevole crescita nelle erogazioni mensili, passando da 800.000 a 13.000.000.

La strategia di crescita adottata negli anni ha puntato sul rispetto dei *competitor* e sull'adozione di un posizionamento di prezzo più elevato. L'approccio orientato al rispetto e alla dedizione verso il cliente nel tempo ha contribuito a consolidare il successo aziendale.

Attualmente, l'attività di rivendita si sta evolvendo in un contesto più ampio attraverso la creazione di VAI, risultante dalla fusione con Vendomat, una storica società di rivendita del Nord Italia fondata da Caporali nel 1969 e gestita da un gruppo più ampio di soci. Questa unione consolida un *business* con un fatturato di 100 milioni di euro¹⁸⁷.

¹⁸⁷ Liomatic, *Sotto il segno dei valori*, cit., pag. 46.

Dal 2003 Liomatic ha avviato un percorso di acquisizioni che si è esteso fino in Calabria.

Nel 2008, in occasione del 35° anniversario, tutti i loghi delle aziende acquisite sono stati integrati nel marchio unificato “LIOMATIC”, come lo conosciamo oggi. In concomitanza con questa unificazione, al logo è stato affiancato un *payoff* descrittivo della *mission* aziendale: “Distribuzione Automatica di Alimenti e Bevande”.

Nonostante una fase iniziale di espansione, a partire dal 2013, la crescita è stata rallentata dalla significativa esposizione finanziaria derivante da operazioni straordinarie, senza una corrispondente crescita dei volumi. Di conseguenza, è stato necessario ridefinire la presenza territoriale, consolidando le filiali nel Centro Italia e cedendo quelle più periferiche ad IVS Group. Questo segna l’inizio di una “seconda era” per Liomatic, caratterizzata anche dal ricambio generazionale con le figlie Ilaria e Camilla che assumono i ruoli di CEO in quegli anni.

Più recentemente, al fine di consolidare le quote di mercato, l’azienda ha intrapreso un significativo percorso di aggregazione. Un elemento chiave di questo progetto è la focalizzazione sulla relazione con il cliente, influenzando le strategie del mercato del *vending*. L’accento sull’interazione con i consumatori, la targettizzazione e la

fidelizzazione rappresentano anche una guida fondamentale nel progetto di *business combination*¹⁸⁸.

L'accordo strategico siglato il 22 ottobre 2021 tra IVS Group e Cafim S.r.l., società controllata dalla famiglia Caporali e azionista di controllo del gruppo Liomatic, è finalizzato alla creazione di un unico gruppo, rafforzando così la *leadership* aziendale a livello nazionale. L'acquisizione del Gruppo Liomatic include anche le partecipazioni di minoranza in Vendomat S.p.A. (22,60% del capitale sociale emesso) e Ge.S.A. S.p.A. (24,20% del capitale sociale emesso), insieme alla proprietà dei relativi immobili industriali e commerciali.

L'integrazione di IVS, Liomatic e Ge.S.A. mira a beneficiare delle *best practices* del settore del *vending*, sfruttando le conoscenze e le competenze accumulate dalle tre aziende nel corso delle loro lunghe storie di successo. Tale integrazione è progettata per migliorare ulteriormente la copertura e l'efficienza commerciale e logistica a livello nazionale, offrendo servizi di qualità superiore e maggior valore ai clienti. Le dimensioni del nuovo gruppo supporteranno innovazioni sia a livello di prodotto che di processo, massimizzando i benefici derivanti dagli investimenti, inclusi quelli volti a sviluppare il coinvolgimento digitale diretto di milioni di consumatori finali.

¹⁸⁸ Liomatic, *Sotto il segno dei valori*, cit., pag. 54.

Si ritiene che questa sinergia possa accrescere le potenzialità di *partnership* strategiche con *leader* mondiali del settore *food & beverage*, con particolare attenzione ai *leader* del mercato del caffè espresso, una tipica eccellenza italiana riconosciuta a livello internazionale.

I principi condivisi dai fondatori e dal *management* delle società coinvolte, quali l'orientamento alla crescita e all'eccellenza, la sostenibilità economica e finanziaria, la valorizzazione delle risorse umane e l'attenzione alle comunità locali, rimarranno la base valoriale del nuovo gruppo¹⁸⁹.

L'entrata nel gruppo IVS ha portato a significative conseguenze per Liomatic. In primo luogo, la prospettiva di presenza internazionale si è ampliata, consentendo un'espansione in più paesi europei. La capogruppo, IVS Group, è quotata in borsa, aprendo nuove opportunità di crescita attraverso linee esterne e l'utilizzo della leva finanziaria. Ciò significa che Liomatic si trova ora in un contesto di competitività più ampio rispetto alla sua dimensione originaria.

La *partnership* con IVS Group ha trasformato l'orizzonte di Liomatic, consentendo all'azienda di aspirare a diventare un operatore di rilievo nel canale *vending* a livello internazionale. Questa nuova dimensione offre opportunità significative per la crescita e la presenza su scala globale, sfruttando la forza e la competenza del gruppo IVS.

¹⁸⁹ IVS Group, *Annual Report*, IVS Group, 2021, pag. 54.

4.3 Il processo di successione

In linea con quanto emerso dalla letteratura analizzata precedentemente, secondo la quale il processo di successione in un'impresa familiare è un processo che porta ad una transizione del capitale e delle responsabilità per una gestione efficace¹⁹⁰, e necessita di un'adeguata costruzione e preparazione nel tempo¹⁹¹, nel caso Liomatic tale processo si è caratterizzato come un percorso complesso che, iniziato nel 2013, e con successivi sviluppi nel corso degli anni, culminando con la *business combination* con IVS Group nell'ottobre 2021, ha visto (uscente) Paolo Caporali, (inquadabile nella categoria degli imprenditori innovativi¹⁹²), quale figura determinante nel meccanismo successorio¹⁹³.

La seconda generazione, rappresentata da Ilaria e Camilla Caporali, inquadrabili a loro volta nella categoria dei “successori innovativi”¹⁹⁴, ha assunto un ruolo più attivo durante questa fase, conducendo a un processo di operazioni straordinarie, indebitamento e alla necessità di cedere partecipazioni culminato in un significativo piano di ristrutturazione, con la chiusura di filiali e licenziamenti di oltre 100 dipendenti.

¹⁹⁰ Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007, pag. 73.

¹⁹¹ Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizione Univ. Romane, Roma, 2012, pag. 97.

¹⁹² Brockhaus R. H., *Family business succession: suggestions for future research*, Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004, pagg. 165-177.

¹⁹³ Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, Firenze University Press, Firenze, 2006, pag. 102.

¹⁹⁴ Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pagg. 129-138.

Nel 2013 è stato costituito un nuovo Consiglio di Amministrazione (CdA), e Ilaria e Camilla hanno assunto i ruoli di amministratori delegati, segnando ufficialmente l'inizio della seconda generazione nel *management* dell'azienda.

Nel corso degli anni successivi, la *governance* aziendale ha subito ulteriori modifiche, con la costituzione di un nuovo CdA e l'assegnazione di incarichi chiave.

Nel 2021 sono state assegnate *stock option* a *manager* storici e la compagine societaria si è evoluta, includendo soci delle società acquisite nel tempo.

Nell'ottobre dello stesso anno si è verificata una *business combination* mediante la quale la proprietà di Liomatic è stata venduta. La famiglia Caporali, in qualità di investitore di maggioranza, ha reinvestito il 60% dell'introito nella IVS Group, che funge da capogruppo. Questa operazione non è stata una semplice cessione, ma ha comportato un reinvestimento significativo nella capogruppo.

La famiglia Caporali, nella figura di Ilaria e Camilla, detiene dunque i ruoli di CEO di Liomatic ed è al contempo socia nella *governance* di IVS Group, diventando tra i primi azionisti dopo il mercato azionario.

Questo processo di successione ha visto la gestione attiva della seconda generazione, la ristrutturazione, l'evoluzione della *governance* e infine la *business combination* che ha ridefinito la struttura proprietaria e il ruolo della famiglia Caporali nelle aziende coinvolte. La loro partecipazione continua in IVS Group

indica un impegno a lungo termine e un coinvolgimento strategico nell'industria del *vending*.

4.3.1 Criteri di identificazione dei successori

Il processo di identificazione dei successori presso Liomatic ha seguito un approccio che ha bilanciato l'importanza dell'azionariato familiare con l'esperienza, le competenze e la diversità di prospettive per garantire una *leadership* robusta e adatta a gestire le sfide e le opportunità aziendali.

Nel 2013, durante il processo di successione, l'identificazione dei successori, rappresentati da Ilaria e Camilla, è stata guidata da una combinazione di criteri che hanno considerato sia il loro coinvolgimento precedente in Liomatic, non solo in quanto socie e dunque portatrici di un coinvolgimento diretto e di un interesse economico nella gestione e nel successo dell'azienda in linea con quello paterno, ma anche per avervi lavorato (10 anni Ilaria e 8 anni Camilla, acquisendo così una conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali e della cultura organizzativa prima di assumere la carica di CEO), sia le competenze da loro acquisite nel tempo. Oltre all'azionariato e all'esperienza lavorativa, sono stati valutati e privilegiati anche i successi e le competenze acquisite nel corso degli anni. Questo potrebbe includere risultati specifici ottenuti, capacità di *leadership* dimostrate e conoscenza approfondita del settore.

Pur privilegiando un successore interno al nucleo familiare, è stata adottata una strategia che prevedeva anche innesti di *manager* provenienti sia dall'interno dell'organizzazione che dall'esterno. Questo approccio ha permesso di combinare la continuità familiare con nuove prospettive e competenze.

Il CdA è stato articolato in modo composito, includendo membri della famiglia, *manager* interni, *manager* esterni e consiglieri esterni. Questa struttura composita ha favorito una gestione equilibrata e una presa di decisioni più inclusiva. Questa scelta ha contribuito a garantire una prospettiva più ampia e diversificata nella *governance* aziendale, portando competenze e visioni esterne all'azienda.

In linea con quanto esposto nel terzo capitolo del presente lavoro, grande importanza nel percorso di successione ha avuto il *background* formativo di Ilaria e Camilla. Entrambe hanno intrapreso studi specifici che hanno diretto il loro percorso professionale all'interno dell'azienda. Ilaria, con un *master* in gestione delle risorse umane, ha portato competenze chiave in questo settore, mentre Camilla, specializzata in controllo di gestione, ha contribuito con le sue competenze finanziarie¹⁹⁵.

Il processo di successione è stato descritto come naturale, con Ilaria e Camilla inserite al termine dei rispettivi percorsi di studio. Questo ha facilitato la continuità e l'integrazione delle competenze acquisite con le esigenze aziendali.

¹⁹⁵ Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pagg. 10-11.

Uno dei fattori che ha contribuito ulteriormente al percorso di successione, la cui importanza è stata segnalata anche nella letteratura analizzata¹⁹⁶, è stato l'apporto in azienda, da parte di Ilaria e Camilla, di nuove competenze che in quel momento non erano presenti, e dunque un valore aggiunto all'azienda¹⁹⁷.

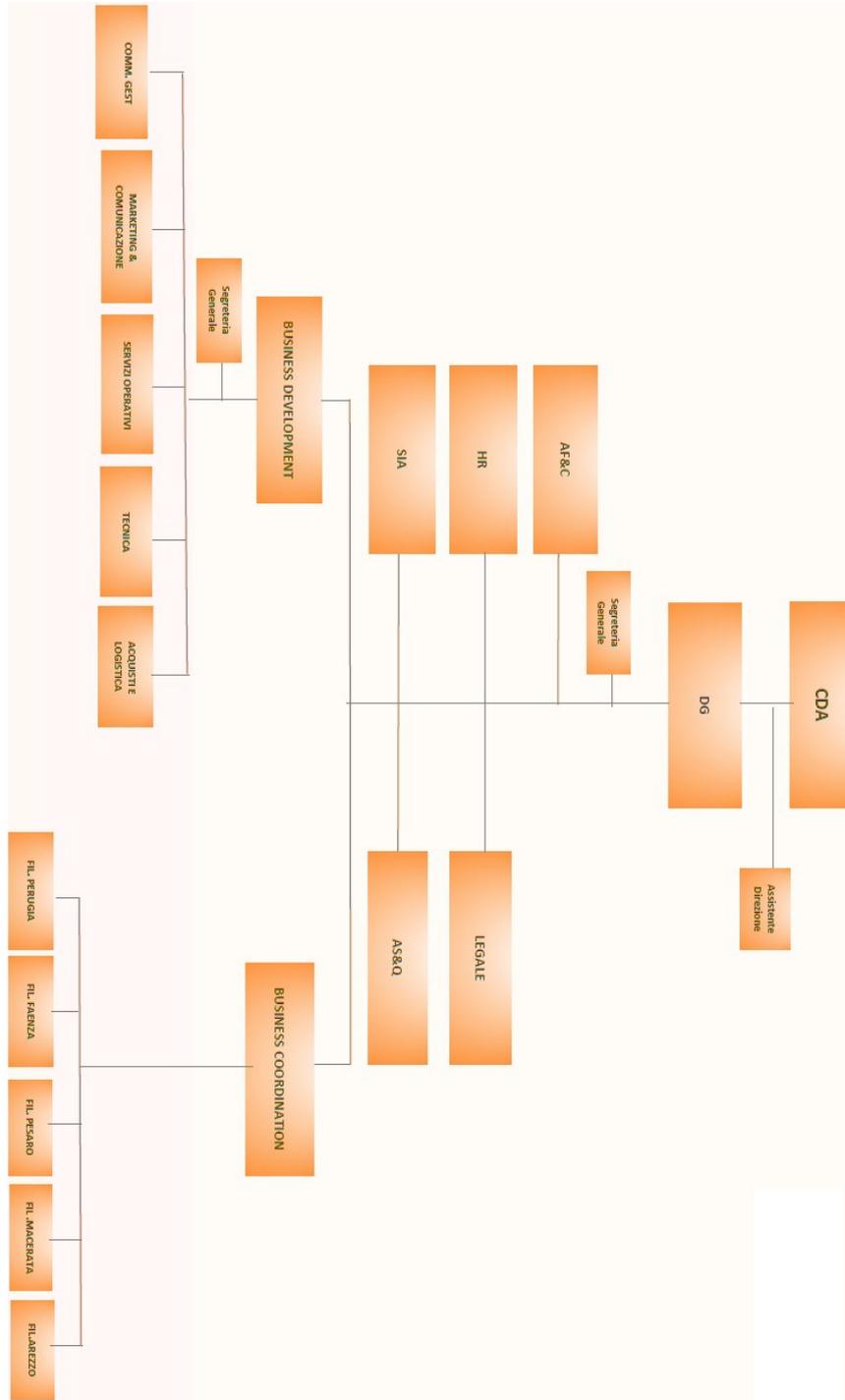
Nel corso della ristrutturazione, Ilaria e Camilla hanno svolto un ruolo fondamentale nell'attuare una semplificazione del modello organizzativo. Questo processo si è incentrato sulla ridefinizione dell'organigramma aziendale e dei ruoli, trasformando il precedente modello di struttura organizzativa a matrice in una configurazione più lineare. In questa nuova struttura, di tipo gerarchico-funzionale, emergono chiaramente tre componenti principali: una direzione generale, funzioni in *staff* e funzioni di *line*, come è visibile nell'organigramma aziendale¹⁹⁸ in Figura 4.1.

¹⁹⁶ Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007, pagg. 78-83.

¹⁹⁷ Fattore chiave è stata la ristrutturazione dell'azienda, resasi necessaria a seguito di un intervento dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato che, nel 2014, dopo aver evidenziato comportamenti scorretti posti in essere dalla Liomatic nell'ambito di un'intesa anticoncorrenziale tra le seguenti società: Gruppo Argenta S.p.A., D.A.E.M. S.p.A. (Buonristoro Vending Group) e le controllate Molinari S.p.A., Dist. Illy S.r.l., Aromi S.r.l., Dolomatic S.r.l. e Govi S.r.l., Sogeda S.r.l., Ge.S.A. S.p.A., Gruppo Illiria S.p.A., IVS Italia S.p.A., Liomatic S.p.A., aveva imposto all'azienda una pesante sanzione; l'importo di quest'ultima, tuttavia, era da calcolarsi in base al fatturato aziendale, il cui valore si sarebbe ridotto con la ristrutturazione aziendale. Si v. Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, I783 - Accordo tra Operatori del Settore Vending, *Provvedimento n. 25038*, in «Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato», n. 31/2014 del 04/08/2014.

¹⁹⁸ Liomatic, Organigramma, aggiornato al 1° febbraio 2023.

Figura 4.1: Organigramma Liomatic, 2023



La struttura organizzativa attuale è stata descritta come composta da 3-4 livelli, con il Consiglio di Amministrazione, la direzione generale, le funzioni di *line* (come commerciale, *marketing*, tecnica, *back office*) e le funzioni di coordinamento delle aree operative. Questa struttura riflette una chiara gerarchia e una gestione efficace delle responsabilità.

Il coinvolgimento delle persone interessate è stato un elemento fondamentale nel processo decisionale di Liomatic, con un approccio che ha favorito la collaborazione, la condivisione di idee e la negoziazione in fasi di transizione e di crisi. Questo approccio collegiale ha contribuito a garantire una gestione equilibrata e adattabile alle mutevoli condizioni aziendali.

Il coinvolgimento delle persone interessate ha assunto la forma di un *team* composito, che comprendeva Ilaria e Camilla come amministratori, il padre come socio fondatore, e altri *manager* chiave. Questa struttura ha favorito un ambiente di scambio e confronto di idee provenienti da diverse prospettive.

Nonostante Paolo Caporali non avesse ruoli operativi, ha mantenuto una presenza significativa nell'azienda, partecipando alle decisioni strategiche. Il suo coinvolgimento è stato focalizzato sulla visione strategica e ha contribuito a mantenere un collegamento tra le decisioni di Liomatic e quelle delle società satellite.

Le decisioni cruciali, come il passaggio formale nel 2013 e l'operazione di *business combination* nel 2021, sono state prese in maniera congiunta, seguendo un

approccio che riflette la volontà di coinvolgere tutte le parti interessate nella definizione delle strategie chiave per l'azienda.

In generale in una famiglia imprenditoriale, soprattutto durante fasi di transizione, ci possono essere fasi più distese e conflittuali. In alcune situazioni sono stati necessari il confronto e la negoziazione, specialmente quando non vi erano posizioni unanimi: secondo quanto riportato da Ilaria Caporali nell'intervista, infatti, Paolo Caporali ha concesso spazio di manovra alle figlie in alcune decisioni di strategia, ma in altre decisioni è stato necessario negoziare. Ad esempio, l'iniziativa della *business combination* nel 2021 è stata avviata dal padre, ma dopo un'analisi condivisa, le figlie hanno acconsentito, considerando che il padre non aveva il potere formale di imporre decisioni.

Durante la crisi del Covid, quando l'azienda si è trovata ad affrontare sfide significative, le decisioni sono state prese in maniera collegiale. La necessità di affrontare rapidamente la crisi ha richiesto un piano di resilienza e sicurezza che è stato formulato con la partecipazione di tutte le figure chiave.

4.3.2 Sfide, rischi e opportunità del processo di successione

La sfida principale affrontata durante il processo di successione nella Liomatic è stata quella della delega, specialmente considerando il *background* del fondatore con 40 anni di carriera gestita in autonomia.

La necessità di condividere il controllo e la presa di decisioni con il fondatore è stata una sfida significativa. Il passaggio da un modello decisionale autonomo ad una gestione più condivisa richiede sforzi e adattamenti, specialmente in una prima fase.

Le figlie, nel ruolo di successori, hanno dovuto imparare sia a delegare agli altri ruoli manageriali in modo efficace e sia a mantenere il coinvolgimento del padre nelle loro decisioni e azioni, con uno scambio costante e quotidiano, in cui inevitabilmente, come racconta Ilaria nell'intervista, si alternano momenti tranquilli e altri più turbolenti.

Nonostante le sfide e le differenze di visione, la priorità è stata quella di conservare il bene ultimo, ovvero l'azienda stessa. La capacità di mettere da parte le visioni individuali per preservare gli interessi aziendali è fondamentale nel processo di successione.

La sottoscrizione di un patto di famiglia nel 2012 ha svolto un ruolo cruciale. Questo patto ha stabilito principi chiave sulla successione, sulla *governance* e su altri aspetti rilevanti per il passaggio generazionale. La definizione di regole chiare prima del momento critico ha fornito una guida durante i momenti difficili.

Il coinvolgimento di professionisti come legali, fiscalisti e altre figure specializzate è stato parte integrante del processo. Un approccio multidisciplinare ha permesso di gestire aspetti legali, fiscali e strategici con competenza.

Un consiglio prezioso che Ilaria si sente di dare è di coinvolgere professionisti esterni nel passaggio generazionale. La collaborazione con consulenti esperti ha contribuito a definire i principi guida, a strutturare il patto di famiglia e ad affrontare sfide complesse, che hanno arricchito il processo di successione con una prospettiva esterna e competenze specialistiche.

Il buon esito del processo di successione presso l'azienda Liomatic può essere attribuito a diversi fattori. In primo luogo, sicuramente la volontà di guardare al processo di successione con una logica di fine ultimo, piuttosto che di fine individuale, ha svolto un ruolo chiave. Questo significa che ciascun partecipante al processo ha dovuto mettere da parte alcune questioni personali per concentrarsi sugli interessi globali e a lungo termine dell'azienda.

La condivisione di una visione comune tra i membri coinvolti nel processo di successione è fondamentale. L'allineamento sugli obiettivi aziendali e la comprensione delle priorità hanno facilitato il raggiungimento di un accordo e la gestione di eventuali conflitti.

La definizione e l'implementazione di chiare regole del gioco, sia attraverso il patto di famiglia che attraverso la ristrutturazione della *governance* aziendale, hanno permesso di ridurre l'incertezza del processo, creando un ambiente più strutturato in grado di affrontare i momenti di crisi ed evitare l'impatto negativo sul *business*.

La capacità di adattarsi a fasi distese e conflittuali, riconoscendo che nelle famiglie imprenditoriali ci possono essere divergenze, è un elemento critico. L'importante è

mantenere un dialogo aperto e costruttivo per superare le differenze e concentrarsi sull'obiettivo comune.

La transizione è stata caratterizzata da una convivenza generazionale che si è protratta per parecchi anni. La famiglia è stata anche “fortunata” ad avere un ambiente unito e privo di situazioni di conflitto, ciò ha facilitato la transizione.

La successione è stata voluta, agita e pianificata. Non è stata una transizione improvvisa, ma un processo che è stato avviato in modo deliberato. La pianificazione ha svolto un ruolo cruciale nel garantire una transizione ordinata e senza traumi.

La famiglia ha avuto il vantaggio di avere la ricetta già scritta, il che significa che la struttura e le regole del passaggio generazionale erano state definite in anticipo. La famiglia unita ha facilitato il processo, permettendo di mescolare gli ingredienti gradualmente.

La formalizzazione del passaggio è avvenuta nel 2013 con l'assunzione del ruolo di amministratrici da parte di Ilaria e Camilla Caporali. Questo rappresenta un punto di svolta nella gestione della transizione.

Il percorso di successione non è stato un evento singolo, ma si è articolato nel tempo. L'inserimento graduale di *manager*, membri esterni nel Consiglio di Amministrazione e l'entrata di nuovi soci sono stati passaggi successivi che hanno consolidato il processo.

Le regole del gioco sono state iniziate a essere scritte intorno al 2011 e, da allora, c'è stato un costante lavoro di perfezionamento e aggiornamento. Questo indica un impegno continuo nel garantire che la struttura e le dinamiche aziendali siano allineate con gli obiettivi a lungo termine.

La struttura organizzativa e societaria è stata soggetta a cambiamenti con l'inserimento di nuovi *manager*, membri esterni del CdA e l'uscita di alcuni soci. Questo adattamento continuo è parte integrante della gestione della transizione.

La gestione del passaggio di titoli, quote, azioni, valori, strategie e competenze durante il processo di successione e la *business combination* presso Liomatic è stata un processo complesso e ben pianificato.

La decisione di mantenere la *holding* della famiglia, Cafim S.r.l., come azionista ha consentito di mantenere un controllo centralizzato delle quote dell'azienda. Questa scelta ha contribuito a garantire una continuità nella gestione aziendale attraverso la *holding*, evitando donazioni dirette a persone fisiche.

Nel patto di famiglia sono stati stabiliti criteri generali riguardanti l'accesso al ruolo di amministratore, i requisiti di formazione e di esperienza in azienda, procedure in caso di cessione, clausole di gradimento per alcuni soci, e disposizioni relative a donazioni in caso di lutto di soci storici. Questi elementi sono stati integrati anche negli statuti aziendali, fornendo una base solida per la *governance* e la successione. L'ingresso in IVS Group, avvenuto dopo la crisi causata dal Covid e in un momento in cui l'azienda aveva ancora valore da esprimere, è stato motivato dalla

consapevolezza della presenza di sfide più ampie del mercato e dalla volontà di crescere per affrontarle. La decisione strategica di intraprendere la *business combination* è stata saggia, poiché è stata presa dopo il periodo del Covid, ma prima di sfide più gravi che sarebbero potute emergere.

Essere in una posizione di solidità finanziaria e potere contrattuale ha contribuito a mettere Liomatic in una posizione di salvaguardia durante la transizione.

L'integrazione in IVS Group non si è limitata alla compravendita di azioni, ma ha coinvolto anche l'organizzazione. Questo ha richiesto la modifica di alcuni processi aziendali, con alcuni di questi che vengono gestiti a livello di capogruppo e altri che rimangono nelle *legal entity* locali. La fase di transizione organizzativa è in corso e si sta adattando a una struttura più ampia e complessa.

Inserirsi in una capogruppo così grande e complessa ha introdotto nuove sfide organizzative. Con quasi 4.000 dipendenti in totale, la complessità dei processi e la necessità di adeguare e adattare i meccanismi operativi richiedono un attento monitoraggio e gestione della transizione.

Il rischio principale è la possibile rottura dei legami e dei rapporti familiari. Le dinamiche complesse delle relazioni familiari possono creare tensioni durante il processo di successione.

Vi è il rischio di immobilismo e di mancanza di comprensione dei reali bisogni dell'azienda. La nuova *leadership* potrebbe concentrarsi maggiormente sulle proprie esigenze e priorità personali anziché sulle necessità dell'azienda.

L'assenza di una pianificazione preventiva potrebbe portare a una gestione del processo di successione in situazioni di urgenza, come crisi finanziarie, crisi familiari o lutti. Queste circostanze possono influire negativamente sulla qualità del passaggio generazionale.

La pianificazione preventiva e la scrittura di regole chiare in momenti di tranquillità e benessere personale e aziendale creano un ambiente favorevole, facilitando la gestione di situazioni difficili e contribuisce a mantenere la chiarezza nelle relazioni familiari e aziendali.

La volontà di far sì che le nuove generazioni assumano il ruolo con soddisfazione e autonomia rappresenta un'opportunità. Consentire loro di esprimersi, partecipare a formazioni, acquisire esperienze e costruire *network* può favorire una transizione armoniosa¹⁹⁹.

La partecipazione a contesti associativi, come Confindustria, offre opportunità di crescita personale e professionale. La condivisione di esperienze con altri imprenditori può fornire ispirazione, consigli pratici e una prospettiva più ampia sulla gestione del processo di successione.

I percorsi di crescita professionale e personale, come quelli intrapresi da Ilaria con la sua partecipazione attiva ai giovani imprenditori in Confindustria, possono

¹⁹⁹ Cesaroni F. M., Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa. La sfida della successione imprenditoriale. Analisi in alcuni casi di successo*, Piccola impresa/Small Business, n. 2, 2010, pagg. 63-89.

contribuire a sviluppare competenze e ad acquisire consapevolezza dei rischi e delle opportunità della successione.

L'approccio con i giusti riferimenti interni ed esterni, come consulenti e referenti, può offrire un supporto cruciale durante il processo di successione. Queste figure possono contribuire a gestire eventuali difficoltà e a identificare le migliori pratiche.

Conclusioni

Le imprese familiari tramandano da secoli la saggezza di un modello gestionale intriso di legami di sangue e di valori condivisi. Nella complessità di queste entità, si riconosce il segno indelebile della tradizione familiare, una gestione che va oltre il semplice controllo aziendale per trasformarsi in custodia di un'eredità.

In queste imprese, che spaziano dalla genuinità delle botteghe locali alla maestosità delle *corporation*, la gestione e il controllo familiare emergono non solo come caratteristiche distintive, ma come il cuore pulsante dell'identità aziendale. In ogni decisione e strategia si avverte l'essenza di una storia condivisa, un patrimonio di valori e impegno che si tramanda di generazione in generazione. La proprietà non rappresenta soltanto una parte di capitale, ma piuttosto un frammento di vita, un pezzo di un sogno più ampio che si intreccia profondamente con le radici stesse dell'azienda.

La visione a lungo termine, innata nelle imprese familiari, si riflette in una gestione che predilige la stabilità e la continuità. Questo orientamento al futuro si manifesta in una pianificazione oculata, un equilibrio delicato tra la conservazione del nucleo identitario dell'impresa e l'esplorazione di nuove opportunità.

In queste imprese il coinvolgimento emotivo non è raro, infatti si manifesta chiaramente nei gesti e nelle decisioni degli imprenditori, trasformando il lavoro in

dedizione e la cura in passione. E questa passione si traduce in una flessibilità dinamica, una capacità di adattamento che sfida le rigidità burocratiche per districarsi tra le opportunità e le insidie del mercato.

Le imprese familiari, profondamente radicate nel tessuto locale, non si limitano a prosperare in modo isolato; invece, stabiliscono una rete di relazioni, consolidano comunità, alimentano l'identità e la coesione sociale delle aree in cui operano. Questi legami, intensi e profondi, trasformano l'azienda in un punto di riferimento per lo sviluppo locale, un faro di progresso collettivo.

Eppure, il passaggio del testimone tra le generazioni si presenta come un momento estremamente delicato, un intreccio di merito, competenza e dinamiche familiari, in cui la saggezza e l'intuizione fungono da faro e bussola. Nonostante tali sfide, la resilienza finanziaria di queste imprese emerge in modo deciso, in quanto riesce a resistere alle fluttuazioni economiche, grazie alle risorse accumulate nel corso del tempo.

In questa tesi, pertanto, si è analizzato come le imprese familiari differiscano ampiamente in base al livello di coinvolgimento dei membri della famiglia fondatrice nella gestione aziendale. Da un lato, abbiamo imprese con alta ingerenza, tipiche delle piccole e medie imprese (PMI) in cui i familiari occupano ruoli centrali nella gestione quotidiana e nelle decisioni strategiche, ricoprendo spesso posizioni di vertice come CEO o direttori operativi. Questa stretta integrazione tende a

caratterizzare aziende dove la supervisione e il controllo diretto sono visti come elementi chiave per la continuità e il successo.

Nel mezzo dello spettro, ci sono imprese di moderata ingerenza, dove, sebbene i membri della famiglia non siano coinvolti direttamente nella gestione quotidiana, hanno un ruolo attivo nelle decisioni strategiche. Qui, la loro influenza si manifesta attraverso posizioni in consigli di amministrazione o comitati strategici, bilanciando la conservazione della visione familiare con un approccio gestionale più distaccato. Le imprese a bassa ingerenza vedono un coinvolgimento ancor più limitato dei familiari, i quali, pur mantenendo una quota di proprietà, preferiscono delegare la gestione operativa e strategica a *manager* esterni. Questo approccio permette un certo distacco dalla gestione quotidiana, favorendo una visione più imparziale e basata sulle competenze professionali.

Infine, ci sono aziende dove la separazione è totale: i membri della famiglia fondatrice sono essenzialmente azionisti passivi, senza alcun ruolo attivo nella gestione la quale è completamente affidata a dirigenti esterni.

Il livello di coinvolgimento familiare non solo definisce il modello operativo dell'impresa, ma influisce anche sulla sua cultura, sulle dinamiche interne e sulla capacità di adattarsi a nuove sfide. Si è notato che le aziende più longeve sono quelle che riescono a bilanciare la preservazione dei valori familiari con l'apertura all'innovazione. Diventa quindi fondamentale una gestione attenta delle dinamiche

familiari e una pianificazione strategica della successione per garantire la stabilità e il successo dell'azienda nel corso delle generazioni.

L'analisi della Liomatic S.p.A. nell'ultimo capitolo ha confermato che l'azienda incarna molte delle caratteristiche distintive delle imprese familiari, in particolare l'alta ingerenza nella gestione da parte dei membri della famiglia fondatrice. Il coinvolgimento diretto di Ilaria Caporali e di sua sorella in ruoli di *manager*, affiancate da figure manageriali esterne, sottolinea un modello di gestione che equilibra la visione familiare con competenze professionali specializzate.

Questa struttura di *governance* ha influenzato in modo significativo la cultura aziendale della Liomatic. Il fondatore stesso di Liomatic ha dimostrato una notevole capacità di valorizzare il potenziale dei suoi dipendenti, promuovendo una cultura di crescita e sviluppo interna. Questo approccio ha permesso a un certo numero di figure di avanzare nella gerarchia aziendale, passando da ruoli operativi a posizioni manageriali di spicco. Una dinamica che non solo rafforza la cultura interna, ma che crea anche un senso di lealtà e impegno verso l'azienda.

Il processo di successione rappresenta uno dei momenti più critici per un'impresa familiare, ricco di sfide non solo organizzative, ma anche emotive. L'imprenditore che deve passare il testimone spesso vive questo passaggio con una certa reticenza, dovuta alla profonda connessione emotiva con l'azienda che ha costruito e guidato attraverso i vari stadi della sua evoluzione. Questo legame, frutto di sacrifici

personali e dedizione costante, può rendere la transizione verso un nuovo imprenditore un percorso complesso e carico di emozioni.

Il passaggio generazionale alla guida di Liomatic S.p.A. ha messo in evidenza la complessità e la delicatezza del processo di successione in un'impresa familiare. Un cambiamento al vertice dell'impresa può indubbiamente influenzare la cultura aziendale e le dinamiche gestionali, rendendo fondamentale una gestione accurata di questo passaggio per minimizzare le resistenze interne e assicurare una transizione armoniosa.

La scelta del successore, in particolare all'interno di un contesto familiare, porta con sé sfide uniche. La decisione basata più su legami di parentela che su meriti professionali può infatti compromettere l'efficienza e l'efficacia dell'azienda. La successione di Ilaria e Camilla Caporali, tuttavia, ha dimostrato come l'apporto di nuove energie e competenze possa rivitalizzare l'azienda, introducendo prospettive fresche e innovative. L'acquisizione e la successiva integrazione con IVS Group nel novembre 2021 ne sono un chiaro esempio, indicando come un approccio proattivo e avveduto alla successione possa trasformarsi in un potente catalizzatore di crescita e rinnovamento.

Non meno importanti sono gli aspetti finanziari legati alla successione, come la valutazione aziendale, la distribuzione equa del patrimonio e la pianificazione fiscale. Questi sono tutti fattori che richiedono un'attenzione particolare per evitare conflitti e assicurare una transizione equa tra i membri della famiglia.

La preparazione del successore e il coinvolgimento dell'imprenditore uscente rappresentano altri due elementi cruciali del processo. Una transizione graduale, affiancata da *mentoring* e supporto, può fare la differenza nel mantenere la continuità aziendale e nel preservare il successo a lungo termine dell'impresa. Allo stesso tempo, definire un ruolo chiaro e appropriato per l'imprenditore uscente assicura che la sua esperienza e conoscenza rimangano una risorsa preziosa per l'azienda, evitando al contempo possibili frizioni o ambiguità nel passaggio di testimone.

Per affrontare queste complesse dinamiche, la Liomatic, come molte altre imprese familiari, si è avvalsa del supporto di consulenti esterni, sfruttando la loro esperienza in materia di gestione, successioni e diritto aziendale per far fronte alle difficoltà che si possono presentare durante il cambio generazionale. Una comunicazione trasparente, regole chiare e procedure ben definite sono state essenziali per gestire efficacemente le difficoltà di questo processo.

Nel caso specifico della Liomatic, la pianificazione anticipata, l'implementazione graduale di nuove strutture di *governance* e la gestione attenta dei cambiamenti hanno rappresentato i pilastri di un processo di successione ben riuscito. Questi principi, universali nelle imprese familiari, si rivelano fondamentali per assicurare non solo una transizione lineare, ma anche per preservare e rafforzare la continuità aziendale nel tempo.

Per la Liomatic, come per molte imprese familiari, la sfida della successione non è solo quella di trovare un successore adeguato, ma anche di gestire il delicato equilibrio tra la conservazione dei valori aziendali fondamentali e la necessità di adattarsi a nuove direzioni e strategie. La capacità di portare a buon fine questo processo è cruciale per garantire la continuità dell'impresa e per sostenere il suo sviluppo e successo nelle generazioni future.

Bibliografia

Anselmi L., Lattanzi N., *Il family business made in Tuscany*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

Assolombarda, *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, Dispensa n. 6, 2016.

Astrachan J.H., Shanker M.C., *Family Businesses contribution to the U.S. economy: A closer look*, Family Business Review, vol.16, 2003, in Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

Astrachan J.H., Shanker M.C., *Family Businesses contribution to the U.S. economy: A closer look*, Family Business Review, vol.16, 2003, in Baschieri G., *L'impresa familiare. Fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, I783 - Accordo tra Operatori del Settore Vending, Provvedimento n. 25038, in «Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato», n. 31/2014 del 04/08/2014.

Baccarani C., Brunetti F., Giaretta E., *Impresa e management tra competitività e progresso*, Giappichelli, Torino, 2015.

Baschieri G., *L'impresa familiare, fattori di successo ed evidenze empiriche sulle performance*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

Bernardi S.U., *La gestione contabile e amministrativa per la PMI*, Giunti editore, Firenze, 2010.

Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2013.

Bonti M., Cori E., *Intergenerational passages and firm longevity: evidence from Italian family SMEs*. AA. VV., *The firm's role in the economy. Does a growth-oriented model exist*, 2013.

Bonti M., Cori E. *Assetti di governance e forme organizzative nelle PMI familiari*, in Anselmi L., Lattanzi N., *Il Family Business made in Tuscany*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

Bonti M., Cori E., *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2, 2011.

Bracci E., Vagnoni E., *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

Brockhaus R. H., *Family business succession: suggestions for future research*, Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004.

Burkart M., Panunzi F., Shleifer A., *Family firms*, The Journal of Finance, 2003.

Buzzavo L., Gatto G., *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

Camerata M., *Il processo di pianificazione economico-aziendale della transizione generazionale nella PMI. Prospettive e sviluppo in ambito italiano, nell'ottica della competizione*, Edizione Univ. Romane, Roma, 2012.

Carney M., *Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 2005, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.0008>

Carrà Mittini E., *La famiglia «Globale». La sfida delle generazioni nella società del rischio*, FrancoAngeli, Milano, 1999.

Cesaroni F. M., Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2012.

Cesaroni F. M., Sentuti A., *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa. La sfida della successione imprenditoriale. Analisi in alcuni casi di successo*, *Piccola impresa/Small Business*, n. 2, 2010.

Chiodelli R., Fumagalli M., Perazzo V., Quarta M., *AIFI 38. La gestione straordinaria delle situazioni di crisi d'impresa*, Egea, Milano, 2016.

Chrisman J. J., Chua J., De Massis A., Frattini F., Wright M., *The ability and willingness paradox in family firm innovation*, *The Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 2015.

Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W. Barnett T., *Family Involvement, Family Influence and Family Centered Non-Economic Goals in Small Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 2012, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>

Chrisman J.J., Steier L.P., Chua J.H., *Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firm*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 2008, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00264>

Ciappei C., Cinque M., *Soft skills per il governo dell'agire. La saggezza e le competenze prassico-pragmatiche*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo d'impresa*, Firenze University Press, Firenze, 2006.

Corbetta G., *La gestione strategica del passaggio generazionale* in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 5, 1996.

Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010.

Corbetta G., Quarato F., Minichilli A., (a cura di), *Dieci anni di capitalismo familiare*. X Osservatorio AUB.

Cori E., Bonti M., *Designing and Implementing HR Management Systems in Family Businesses*, Stati Uniti, IGI Global, 2021.

Cortellazzo A., Soatto R. (a cura di), *La successione generazionale nelle imprese*, Il Sole 24 Ore, 2000.

- Cristiano E., Ferraro O., *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare. Analisi del fenomeno e aspetti valutativi*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Cristiano E., *Le imprese familiari: peculiarità, governance e ricambio generazionale*, in Fabbrini G., Montrone A. (a cura di), *Economia aziendale. Ricerche e profili evolutivi*, FrancoAngeli, Milano, 2015.
- Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- Cucculelli M., Romano L., *L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza*, SSRN Electronic Journal, 2016.
- D'Onza G., *Assetti di governance, sistemi di controllo e di risk management nelle aziende familiari*, Giappichelli, Torino, 2017.
- Dalocchio M., Salvi A., *Finanza d'azienda*, Egea, Milano, 2022.
- Debicki B. J., Matherne C. F., Kellermanns F. W., Chrisman J. J., *Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why*, *Family Business Review*, 22(2), 2009, <https://doi.org/10.1177/0894486509333598>
- Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino, 2005.
- Del Bene L., Liberatore G., Lattanzi N., *Aziende famigliari e longevità economica*, Ipsoa, Milano, 2013.
- Del Giudice M., Maggioni V., *Affari di famiglia: Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Roma, 2011.
- Del Giudice R., Capizzano P., *I conflitti di interesse e la corporate governance nella valutazione del rating delle banche*, *Liuc Papers* n. 184, Serie Impresa e mercati finanziari, 2006.
- Dell'Atti A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007.
- Demattè C. Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.
- Dessi C., Floris M., *Le imprese familiari: Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018.
- Di Toma P., Montanari S., *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013.
- Dogliotti M., Figone A., *L'impresa familiare*, in AA.VV., *Il diritto di famiglia*, a cura di Auletta T., Buscaglia L., Dogliotti M., Figone A., Vol. IV, II, Torino, 2004.
- Esposito De Falco S., *Family Business: governance e gestione della proprietà*, Giappichelli, Torino, 2016.
- Faraci R., D'Allura G.M., *Le imprese familiari. Goverance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018.
- Fascina G., *Family business 4.0. Problemi e opportunità per le imprese familiari italiane*, Mind Edizioni, Milano, 2019.

Ferrari F., *Il passaggio generazionale delle PMI. La gestione della trasmissione d'impresa tra rischi e opportunità*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Floris M., Dessì C., *Le imprese familiari: Fisionomia di un fenomeno in evoluzione*, FrancoAngeli, Milano, 2018.

Fornasini, A., Mazzoleni, A., *Convivenze tra generazioni e passaggi di responsabilità nelle imprese industriali: Un'indagine sulla continuità delle aziende familiari*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2018.

Gagliardi G., Molinari M., *Il ruolo del consiglio di amministrazione nelle società di famiglia*, Amministrazione & Finanza, 10, 2015.

Gambel E. L., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana. Un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendale* (Vol. 578), FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2004.

Gubitta P., *Assetti organizzativi e collaborazioni tra imprese. Uno studio sulle PMI familiari del Veneto*, 2006, in Mercurio R. (a cura di) *Organizzazione, regolazione e competitività*, McGraw-Hill, Milano, 2006.

Guidi F., *Figli, capitale in azienda. Lo sviluppo generazionale aziendale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Habbershon T.G., Williams M.L., *Familiness: A unified systems theory of family business performance*, Journal of Business Venturing, 18, 2003, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)

Kim, Youngok, Gao F.Y., *Does Family Involvement Increase Business Performance? Family-Longevity Goals' Moderating Role in Chinese Family Firms*, Journal of Business Research, 66, 2013, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.018>

Lassini U., *La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze*, Economia & Management, 3, 2005.

Lassini U., *La governance nelle piccole-medie imprese e nelle imprese familiari*, Università degli Studi di Verona, Verona, 2010.

Lattanzi N., Anselmi L., *Il family business made in Tuscany*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2016.

Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L. P., *Toward an integrative model of effective FOB succession*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 28, n. 4, 2004.

Liomatic, *Sotto il segno dei valori. 50 anni di evoluzione Liomatic*, Liomatic, 28 ottobre 2023.

Marchi L., *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2014.

Mezzadri A., *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Migliori S., Corsi C., *Le pmi italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria: Profili teorici ed evidenze empiriche*, FrancoAngeli, Milano, 2017.

Mongillo V., *Il sistema delle sanzioni applicabili all'ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive de iure condendo*. Riv. trim. dir. pen. econ., 3-4, 2022.

Montecamozzo C. F., *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia*, Ipsoa, Milano, 2012.

Nazzaro L., Ugolini M., *Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore*, Sinergie, n. 61-62, 2003.

Paolini A., (a cura di), *Il controllo di gestione nelle imprese*, Giuffrè, Milano, 2004.

Passeri R., *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, Firenze, 2007.

Penco L., Profumo L., *Strategie e Governo dell'Impresa*, Giappichelli, Torino, 2023.

Perrini F., Vurro C., *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle PMI*, Egea, Milano, 2011.

Pezzoli M., *Soft skills che generano valore. Le competenze trasversali per l'industria 4.0.*, FrancoAngeli, Milano, 2017.

Popolani M., *Impresa familiare e passaggio generazionale: casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

Preti P., *Il meglio del piccolo: L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese*, Egea, Milano, 2011.

Quarta M., *Soluzione temporary manager. Nuovi professionisti per la creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

Re P., *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 2014.

Rondi E., Rovelli P., *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*, Eurilink, Assago, 2021.

Russo V., Bellotto M., Pellegrini M., *Gestire il passaggio intergenerazionale nelle piccole e medie imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

Sentuti A., *Quando successione fa rima con innovazione: come esplodere il potenziale aziendale con il passaggio generazionale*, in Aureli S., Battistoni B., Cesaroni F.M. (a cura di), *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2020.

Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H., *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, Journal of Business Venturing, Vol. 18, n. 4, 2003.

Siakas K., Naaranoja M., Vlachakis S., Siakas E., *Family business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, Procedia Economics and Finance, 9, 2014.

Taliento M., Angiola N., *Ipo e family business.: Analisi economico-aziendale del going public nella prospettiva del governo delle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

Vallone C., *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*, Giuffrè, Milano, 2008.

Varchetta G., Mazzali F., Fiandri M., *La successione dell'imprenditore. Patto di famiglia tra conferme ed alternative*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2010.

Weishaupt M., *Preservare l'impresa familiare.: Vincere la sfida generazionale con metodo, cuore ed empatia*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2012.

Zavani M., Di Toma P., *L'innovazione nei processi amministrativi delle pmi.: Opportunità e vincoli della fatturazione elettronica*, FrancoAngeli Edizioni, Milano, 2013.

Sitografia

Corbetta G., *Una buona governance aiuta le imprese familiari a diventare leader internazionali*, DB editoriali, ottobre 2017, in https://www.dirittobancario.it/wp-content/uploads/sites/default/files/allegati/corbetta_g_una_buona_governance_ai_uta_le_imprese_familiari_a_diventare_leader_internazionali_2017.pdf.

Feller G., *Le imprese di famiglia e la sfida generazionale*, Rivista AIAF - Associazione Italiana degli Avvocati per la famiglia e per i minori, <https://www.aiafrivista.it/imprese-di-famiglia-e-la-sfida-generazionale#inizio>.

Fontana Alessandro, *Mezzo secolo di vending. Storia della distribuzione automatica italiana dal 1963 al 2013*, AIS/Design, Storia e Ricerche, 2015.

Freeman C., *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter, Regno Unito, 1982, in *Innovazioni tecnologiche e organizzative*, https://www.treccani.it/enciclopedia/innovazioni-tecnologiche-e-organizzative_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/.

<https://www.liomatic.it/chi-siamo-2/>

IVS Group, *Annual Report*, IVS Group, 2021, https://www.ivsgroup.it/wp-content/uploads/sites/3/2022/03/Annual-Report_2021_EN-no-esef-format.pdf.

Maglia E., *Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse*, Econopoly, Il Sole 24 ore, 16 febbraio 2021, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/#:~:text=Secondo%20le%20rilevazioni%20Cerved%20in,rappresenta no%20il%2075%20per%20cento>.

Orlando B., Renzi A., Vagnani G., Volpe L. 2013, *Determinants of innovation adoption: a literature review and future avenues of research*, Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie, <https://www.researchgate.net/publication/261509906>.

Pagni J., *Innovazione ed esuberanza irrazionale: se la tecnologia genera illusioni*, Econopoly, 20 dicembre 2020, in https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/12/20/tecnologia-innovazione-amara/?refresh_ce=1.

Research and Markets, *Connected Vending Machines*, 5th Edition, December, 2023, <https://www.researchandmarkets.com/report/connected-vending-machine>.

Ringraziamenti

Con profondo rispetto e sincera gratitudine, desidero esprimere i miei più sentiti ringraziamenti al Prof. Enrico Cori, il mio relatore, per la sua inestimabile guida, pazienza e sostegno durante lo sviluppo di questa tesi. La sua profonda conoscenza dell'argomento e il suo costante incoraggiamento mi hanno fornito la direzione e la motivazione necessarie per perseguire i miei interessi accademici con dedizione e rigore. La sua capacità di combinare l'eccellenza accademica con un genuino interesse per il benessere e la crescita dei suoi studenti è stata per me fonte di ispirazione e un modello da emulare nella mia futura carriera.

Desidero inoltre esprimere la mia sincera gratitudine a Ilaria Caporali, la cui collaborazione è stata fondamentale per il completamento di questo lavoro. Grazie alla sua gentilezza e disponibilità, ho avuto l'opportunità di conoscere da vicino la realtà di Liomatic S.p.A., un'esperienza che ha arricchito significativamente la mia ricerca e ha offerto una prospettiva pratica ed essenziale allo sviluppo del mio lavoro. Il suo supporto non solo ha ampliato la mia comprensione del settore, ma ha anche contribuito a forgiare un ponte tra la teoria accademica e l'applicazione pratica.