



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
**ECONOMIA AZIENDALE**

IMPRESA FAMILIARE  
E PASSAGGIO GENERAZIONALE

FAMILY BUSINESS AND GENERATIONAL CHANGE

Relatore:  
Prof. Fiordiponti Filippo

Rapporto Finale di:  
Amatucci Michela

Anno Accademico 2020/2021



## **RINGRAZIAMENTI**

*Ringrazio innanzitutto i miei genitori per aver sempre creduto nelle mie potenzialità, per avermi supportato ogni mia scelta guidandomi nel cammino giusto da percorrere e per avermi spinto a dare sempre il massimo in qualsiasi ambito.*

*Ringrazio mio fratello Davide per essermi vicino sempre condividendo con me sia momenti belli che brutti, per aver trovato un “amico” con cui confidarmi e su cui contare, per avermi strappato un sorriso anche quando mi sentivo esplodere.*

*Grazie a tutti i miei amici per avermi sostenuto e per avermi aiutato in qualsiasi momento.*

*Ringrazio il professore Fiordiponti per avermi accompagnato nella stesura di questa tesi.*



## INDICE

INTRODUZIONE.....	7
1. IMPRESA FAMILIARE.....	9
1.1 Definizione e caratteristiche.....	9
1.3 Il modello a “tre cerchi”.....	11
1.3 Ciclo di vita delle imprese familiari.....	13
1.3 Come ha reagito all’impatto del COVID-19.....	15
2. PASSAGGIO GENERAZIONALE.....	18
2.1 Fasi ideali del processo.....	18
2.2 Fattori che influenzano un passaggio generazionale.....	21
2.2.1 Caratteristiche dell’attività svolta.....	22
2.2.2 Il processo di pianificazione.....	23
2.2.3 Diritto di voto concentrato in pochi membri.....	24
2.2.4 Gli accordi di famiglia.....	25
2.2.5 Il trasferimento del capitale sociale.....	26
2.3 Il ricambio generazionale in Italia: alcuni dati.....	27
3. ASPETTI CRITICI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE....	30
3.1 Aspetto tecnico – organizzativo.....	31
3.2 Aspetto finanziario.....	33
3.3 Aspetto giuridico – patrimoniale.....	34
3.4 Aspetto relazionale.....	37

4. ESEMPI DI SUCCESSO.....	40
4.1 I dati della regione Marche.....	40
4.2 Caso di successo locale: Elica Spa.....	41
4.3 Caso di successo nazionale: Gruppo Ferrero.....	43
CONCLUSIONI.....	47
BIBLIOGRAFIA.....	51
SITOGRAFIA.....	53



## INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto globale le imprese familiari ricoprono circa il 90% delle imprese totali. Questo vale anche per l'Italia che è formata da tante piccole o medio imprese a conduzione familiare dove queste, secondo l'ultimo censimento delle Imprese ISTAT, rappresentano il 75,2% delle unità produttive italiane con almeno 3 addetti e il 63,7% di quelle con 10 addetti e oltre.

È opportuno sfatare alcuni miti e luoghi comuni che orbitano attorno alle imprese familiari. Da un'analisi attenta si scopre come queste aziende danno, infatti, continuità e stabilità ad una politica economica perché il controllo familiare si traduce in un vantaggio competitivo per l'ottica di lungo termine grazie ad un azionariato più stabile, grazie a garanzie a lunga scadenza e grazie al fatto che sia fortemente legata al territorio di appartenenza e non ai valori di borsa.

Per citarne alcune italiane abbiamo la Fiat Chrysler Automobiles che ha come primo socio Exor, cioè la famiglia Agnelli. Oppure Barilla, Armani, Balocco, Fendi, Bauli sono alcuni dei nomi di successo nel contesto italiano familiare.

Uno dei problemi decisivi per il destino delle aziende familiari però è quello della successione. È ormai noto a tutti che il momento di transizione imprenditoriale rappresenta un passaggio cruciale per la sopravvivenza dell'impresa ed è preferibile che l'erede entri in contatto con la realtà aziendale in anticipo rispetto al momento del suo effettivo subingresso, per avere modo di affiancare l'imprenditore uscente e di apprendere da questo quanto più possibile, sia in termini di gestione sia in



termini di competenze necessarie. Il “passaggio del testimone” implica la trasmissione automatica della proprietà, a cui segue, nella migliore delle ipotesi, una trasmissione delle core competences aziendali e dei valori guida appartenenti all’impresa e, quindi, propri della famiglia proprietaria. La nascita di una cultura condivisa in azienda dipende in larga parte dalle capacità dell’imprenditore di infondere una serie di principi guida unanimemente accettati sia dai membri della famiglia sia dai membri dell’impresa.

Meglio puntare sulla continuità aziendale col rischio che i familiari non siano all’altezza del compito, oppure è meglio affidarsi a professionisti esterni, se non addirittura vendere e passare il testimone? La sfida per i capifamiglia non è solo “passare” l’azienda, bensì generare una nuova capacità imprenditoriale di cui l’azienda si nutre e soprattutto trasmettere valori e una consapevolezza che ha guidato l’azienda fino a quel momento.

## CAPITOLO 1. IMPRESA FAMILIARE

### 1.1 DEFINIZIONI E CARATTERISTICHE

L'impresa familiare è stata introdotta dalla Legge 151/1975 ovvero dalla famosa riforma del diritto di famiglia. Con questo provvedimento il codice civile italiano si è arricchito della sezione VI - Titolo VI - Libro I contenente un unico articolo: il 230 bis. All'epoca si trattò di una svolta epocale, poiché per la prima volta venne formalizzato l'obbligo dell'imprenditore di riconoscere il lavoro svolto dai familiari, definendo con precisione anche chi sono i familiari che possono prender parte con l'imprenditore medesimo all'impresa familiare. Prima dell'introduzione dell'impresa familiare di cui all'articolo suddetto l'apporto di lavoro dei familiari nell'impresa veniva considerato a titolo gratuito, consentendo notevoli abusi da parte dell'imprenditore disonesto.

Occorre innanzitutto leggere l'articolo 230 bis del Codice Civile che recita “*Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato.[...]*”

L'impresa familiare, quindi, è un istituto che, per essere tale, necessita della preventiva esclusione di rapporti di natura diversa, quali ad esempio la subordinazione, la società o il contratto di associazione in partecipazione. Ai fini della definizione di impresa familiare si considerano familiari dell'imprenditore il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo. Per la sua costituzione si richiede che venga redatto un atto pubblico o una scrittura privata autenticata. Atto in cui devono essere indicati:

- l'attività esercitata dal titolare;
- gli estremi dei familiari collaboratori e il grado di parentela.

Entro 30 giorni dalla stipula dell'atto, il notaio provvede all'iscrizione nel Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio della provincia in cui l'impresa ha sede legale. Per poter parlare di impresa familiare è necessario che il lavoro svolto dai familiari nell'ambito dell'impresa deve essere abituale e continuativo ed in misura prevalente rispetto ad altre attività lavorative prestate all'esterno. Non può, quindi, rientrare tra i collaboratori familiari chi svolge un'attività di lavoro dipendente, autonomo o d'impresa in modo continuativo. Mentre possono essere compresi in questa categoria, ad esempio, i pensionati. In cambio della loro partecipazione all'impresa, i familiari acquisiscono specifici diritti economici e decisionali:

- il diritto al mantenimento (in relazione alla condizione patrimoniale della famiglia);

- il diritto a partecipare agli utili dell'impresa familiare, ai beni acquistati con essi, nonché agli incrementi dell'azienda, in misura proporzionale rispetto alla qualità e alla quantità del lavoro prestato;
- diritto di intervenire nelle decisioni che riguardano l'impiego degli utili e degli incrementi del patrimonio aziendale, la gestione straordinaria, gli indirizzi produttivi e la cessazione dell'impresa;
- il diritto di prelazione in caso di cessione dell'azienda.

L'impresa familiare si estingue alla morte dell'imprenditore, al venir meno della pluralità di familiari, alla deliberazione della maggioranza dei partecipanti. Altre cause sono il fallimento e l'impossibilità di prosecuzione dell'attività. In conseguenza all'estinzione ciascun partecipante ha diritto alla liquidazione della propria quota. La liquidazione avviene in denaro, ma può effettuarsi anche in natura, in un'unica soluzione o in più annualità.

## **1.2 IL MODELLO A “TRE CERCHI”**

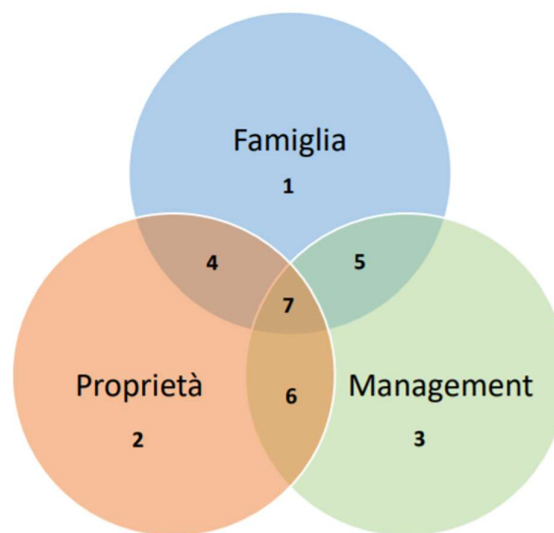
Nel 1970, due universitari della Harvard Business School, Rento Tagiuri e Jhon Davis, descrissero le aziende familiari introducendo il modello a Tre Cerchi (Figura 1) del sistema dell'impresa familiare. Questa struttura descrive, in termini semplici, i tre elementi<sup>1</sup>, interdipendenti e sovrapponibili, che caratterizzano il sistema dell'azienda familiare: la famiglia, il management e la proprietà. A causa

---

<sup>1</sup> Marchetti A. L., I tre cerchi dell'innovazione, ESTE, 2021

di tale sovrapposizione, si vengono a creare sette elementi, ciascuno dei quali con le proprie prospettive, obiettivi e dinamiche. Il successo a lungo termine delle aziende familiari dipende dal funzionamento e supporto reciproco di ciascuno dei sette elementi.

**Figura 1** - Il modello a tre cerchi dell'impresa familiare



Questo modello evidenzia la complessità dell'azienda familiare, in quanto identifica fino a sette diversi ruoli che una persona può ricoprire all'interno dell'azienda. Questi sono:

1. Membro della famiglia
2. Imprenditore
3. Manager
4. Membro della famiglia e Imprenditore

5. Membro della famiglia e Manager
6. Imprenditore e Manager
7. Membro della famiglia, Imprenditore e Manager

### **1.3 CICLO DI VITA DELLE IMPRESE FAMILIARI**

Tutte le imprese nascono piccole e, quelle che sopravvivono alle prime fasi della loro vita, iniziano un cammino che le indirizza verso la naturale tendenza a crescere sia dal punto di vista economico che operativo.

Il ciclo di vita delle imprese familiari segue un percorso indipendente<sup>2</sup> rispetto alle altre tipologie d'azienda perché queste aziende nelle loro diverse fasi affrontano problemi connessi non solo all'ambito economico-aziendale, ma anche e soprattutto alla sfera familiare, ai suoi valori e alle sue esigenze.

Durante la prima generazione l'azienda è composta dal nucleo familiare dell'imprenditore e i problemi che sorgono riguardano la realizzazione stessa della business idea, per cui nei suoi primi anni le difficoltà che l'impresa familiare affronta sono connesse ai rischi legati al suo avviamento e alla sua sopravvivenza. In questo stadio l'impresa risulta maggiormente vulnerabile e necessitante di supporto da parte dello stesso imprenditore.

Oltrepassata la fase costitutiva, l'impresa prende avvio e iniziano le difficoltà legate al concreto svolgimento dell'attività aziendale. In questa fase le difficoltà

---

<sup>2</sup> Cristiano E., Sicoli G., Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico aziendale, Franco Angeli, 2013

riguardano l'impiego di risorse da parte dell'imprenditore per condurre l'impresa lungo un percorso evolutivo di crescita. È necessario, inoltre, che l'imprenditore mantenga vivo il proprio entusiasmo iniziale e trasmetta la passione ai figli, in previsione di un loro futuro ingresso in azienda.

Superate queste prime difficoltà, emergono le complicazioni riguardanti il “passaggio del testimone”. Quando i figli raggiungono la maturità necessaria per subentrare nella guida dell'impresa, nel momento del passaggio dalla prima alla seconda generazione, sorgono preoccupazioni riguardanti l'effettiva idoneità del successore e le rivalità tra i potenziali candidati alla successione, cui si deve aggiungere la reticenza del fondatore nel lasciare la propria attività. L'ostilità alla successione è una caratteristica che si riscontra nella maggior parte degli imprenditori ed è comprensibile se si tiene conto del loro timore nella possibilità di veder svanire il lavoro che fino a quel momento hanno sostenuto con tanto sacrificio e impegno. Le difficoltà<sup>3</sup> collegate al trasferimento intergenerazionale in azienda accrescono nei successivi passaggi generazionali perché la famiglia diventa sempre più numerosa e ramificata, i legami di parentela cominciano ad allentarsi (fenomeno conosciuto con il nome di “deriva generazionale”), il tessuto relazionale assume una configurazione assai più complessa di quella che caratterizza la prima e la seconda generazione, le necessità personali dei familiari interni all'azienda si

---

<sup>3</sup> Tomaselli S., Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo, Giuffé, 1996

modificano ed emergono, come conseguenza, incertezze legate alla stabilità finanziaria del sistema famiglia-impresa. In questa fase, se si analizza la situazione dal punto di vista relazionale, il rapporto tra gli esponenti della proprietà e l'impresa risulta piuttosto inconsistente.

Il percorso evolutivo di ogni impresa a conduzione familiare, oltre che da prodotti, mercati e tecnologie, è influenzato dalla disponibilità di risorse materiali e immateriali da parte della famiglia proprietaria e necessarie per il progresso aziendale.

### **1.3 COME HA REAGITO ALL'IMPATTO DEL COVID-19**

Le imprese familiari, parte del nostro tessuto economico e sociale, hanno una caratteristica che le distingue dalle aziende non familiari: la resilienza in periodi di crisi.

Da uno studio condotto da KPMG che ha coinvolto 2500 aziende familiari si evince come la struttura unica di tali aziende abbia consentito loro di rispondere con agilità ed efficacia all'impatto del COVID-19. Dallo studio emerge come il coinvolgimento diretto della famiglia e la mentalità focalizzata sui risultati di lungo termine abbiano permesso alle aziende familiari di dimostrare resilienza alla pandemia, ponendole in un ruolo chiave per guidare la ripresa economica.

Le family business hanno, infatti, nel loro DNA una particolare attenzione alla continuità aziendale per garantire la successione delle nuove generazioni. Questa predisposizione al lungo periodo ha permesso di attuare piani di risposta a lungo



termine. Altro aspetto fondamentale è l'importanza che riveste la business history familiare nell'azienda. Le aziende familiari più longeve hanno affrontato negli anni diverse crisi, finanziarie e non solo, che le hanno spinte ad attuare miglioramenti. Questo è stato uno stimolo per le generazioni presenti a rispondere attivamente agli impatti provocati dalla crisi sanitaria. Inoltre, il rallentamento forzato delle operazioni commerciali ha permesso ai dirigenti delle imprese familiari di concentrarsi su nuovi progetti, nuovi prodotti, nuove idee e di pianificare il passaggio generazionale.

Durante il periodo di emergenza sanitaria molte imprese familiari hanno avuto una crescente attenzione al benessere della società, aiutando nel loro piccolo la collettività. Dai risultati della ricerca è emerso che hanno risposto in modo migliore agli ostacoli posti dalla pandemia le aziende familiari che hanno nel loro interno più generazioni. In particolare, le nuove generazioni hanno messo al centro delle strategie di business due temi fondamentali: la sostenibilità ambientale e la digitalizzazione.

Un altro studio è stato condotto da Fabula, il Family Business Lab della Liuc, che ha preso in esame 182 imprese italiane di cui l'86% a conduzione familiare. In estrema sintesi, nel mezzo della pandemia, le imprese familiari hanno dimostrato una migliore tenuta e capacità di reagire contro la crisi. Stando ai risultati dello studio, nel 2020, oltre il 60% delle imprese rispondenti ha riscontrato una flessione della domanda, e circa un'impresa su tre afferma di aver registrato un calo della

produttività della forza lavoro. Tuttavia, su entrambi i fronti, le previsioni per il 2021 risultano più ottimistiche per le imprese familiari. In particolare, meno della metà dei family business (48,7%) si attende una contrazione della domanda, contro il 60% per le imprese non familiari e solo il 25% prevede un calo della produttività (vs 32%). Inoltre le imprese familiari hanno lamentato problemi di liquidità decisamente inferiori rispetto a quelle non familiari e le previsioni in merito sono più ottimistiche di quanto non lo siano quelle delle imprese non familiari.

Possiamo concludere che le family business sono maggiormente resilienti grazie al loro sguardo sul futuro, alla responsabilità verso il proprio territorio e verso i collaboratori, a una nuova e determinata attenzione alle nuove generazioni, risorse fondamentali.

## **CAPITOLO 2. PASSAGGIO GENERAZIONALE**

### **2.1 FASI IDEALI DEL PROCESSO**

Il ricambio generazionale è un processo che conduce al passaggio del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente a quella emergente per dare continuità all'impresa. Quindi il passaggio generazionale è un processo, non un evento isolato, che ha inizio fin dalla nascita del possibile successore. È un evento di cui non è possibile fare esperienza dato che avviene una volta dopo tanti anni e che coinvolge molti attori:

- la generazione uscente, in particolare il leader e i suoi familiari più stretti;
- la generazione entrante, ovvero la nuova leadership designata;
- gli stakeholders interni ed esterni, ovvero tutti gli altri interlocutori coinvolti nelle relazioni dell'impresa con ruoli ben definiti e che possono essere modificati per effetto delle dinamiche della successione.

Questo passaggio può essere visto come un cammino che si articola nel tempo attraverso delle diverse fasi<sup>4</sup> interdipendenti che assumono forma e connotati diversi in funzione della specifica azienda. In generale possiamo scomporlo in cinque fasi principali:

1. La prima fase è la percezione della rilevanza del fenomeno che è l'insieme di eventi o fenomeni che portano la generazione al comando a prendere

---

<sup>4</sup> Zotti A., Lo scontro generazionale: la ricchezza delle imprese familiari, CLEUP, 2021

coscienza del fatto che ci sono le condizioni per pensare al trasferimento della funzione imprenditoriale, tralasciando eventi inattesi, non pianificabili e traumatici da cui si manifesta la percezione della rilevanza;

2. La seconda fase è volta a definire un piano d'azione composto dall'insieme di decisioni che indicano come procedere sul piano familiare, giuridico, patrimoniale e finanziario per individuare la nuova leadership, scegliere gli strumenti e organizzare gli interventi per concretizzare il passaggio, tenendo conto anche delle attese degli stakeholders interni ed esterni;
3. La terza fase è una fase dinamica di intervento sulle variabili chiave, ossia un insieme di azioni in applicazione del piano definito nella fase precedente, inclusa della gestione dei rapporti con i familiari e con gli stakeholders;
4. La quarta fase è il passaggio delle consegne che identifica le decisioni che formalizzano il trasferimento della funzione imprenditoriale, dal punto di vista sia giuridico e patrimoniale con il relativo impatto sugli equilibri della famiglia, sia organizzativo con conseguenze sugli aspetti manageriali e sui ruoli, sia di business con le reazioni più o meno favorevoli di clienti, fornitori e altri stakeholders;
5. La quinta fase è di consolidamento della nuova struttura imprenditoriale che consiste nel complesso di decisioni, comportamenti e azioni che la nuova leadership mette in atto per condurre l'impresa.

Per la generazione uscente le fasi più rilevanti sono le prime due: la percezione della rilevanza del problema e la definizione di un piano di azione.

È normale ed umano che le persone che hanno costruito il successo di un'impresa faticino a realizzare che il loro tempo è finito, che è arrivato il momento di passare il testimone, che il loro ciclo di sviluppo ha esaurito la sua spinta. Per queste persone la criticità maggiore è trovarsi un altro mestiere, trovarsi un'altra attività da fare e in questo la generazione entrante deve fare la propria parte, aiutando la generazione uscente a darsi un nuovo ruolo per il futuro.

Un secondo gruppo di interlocutori che interviene nelle diverse fasi del passaggio generazionale è l'insieme di stakeholder interni o esterni all'impresa. Per questi individui, le fasi più delicate sono quelle che riguardano in primis l'intervento sulle variabili organizzative e in secondo luogo il momento dell'inserimento della nuova generazione. Perché è evidente che il cambio di leadership può essere per loro sia un'opportunità ma anche una minaccia. Quindi, nella pianificazione del passaggio generazionale è bene essere efficaci nella comunicazione dei cambiamenti e nell'implementazione degli stessi. D'altro canto, ci sono anche degli interlocutori e degli stakeholder esterni interessati al passaggio generazionale: i clienti, i fornitori, il sistema finanziario che dovranno capire se la nuova generazione ha le caratteristiche distintive che queste persone avevano apprezzato nella generazione uscente.

Infine c'è la nuova generazione: la persona o le persone che prenderanno le redini dell'impresa. Per loro il momento più delicato è innanzitutto l'inserimento nelle posizioni di vertice, quando queste persone dovranno meritarsi la fiducia di tutti gli interlocutori interni e degli interlocutori esterni (clienti, fornitori, sistema finanziario). Poi dovranno dimostrare di essere all'altezza, dimostrare che sanno gestire bene l'impresa, misurare le prestazioni e comunicare all'interno la loro capacità di dare all'impresa non solo il successo del passato ma anche un nuovo momento e una nuova fase di sviluppo.

## **2.2 FATTORI CHE INFLUENZANO UN PASSAGGIO GENERAZIONALE**

Ogni impresa presenta connotazioni tali da renderla differente da qualunque altra anche quando si hanno dimensione e struttura simile. Ne consegue un'oggettiva impossibilità a stabilire comportamenti o teorie che siano universalmente validi.

Secondo Bertini<sup>5</sup>, i fattori che incidono maggiormente in questa fase sono: la lungimiranza del soggetto economico, la vitalità del capitale di rischio, la qualità del management e la flessibilità dell'organizzazione.

Nonostante ciò è necessario individuare le variabili di fondo ed i principi che ispirano, per grandi linee, la dinamica dei fenomeni aziendali. Di seguito si pone l'attenzione sui fattori che, alla luce del cambio di generazione, possono maggiormente influenzare il comportamento dei soggetti coinvolti.

---

<sup>5</sup> Bertini U., Scritti di politica aziendale, Giappichelli, 1995.

### **2.2.1 Caratteristiche dell'attività svolta**

Un'attività basata su elevate competenze manuali impegna sia la generazione uscente, sia quella entrante in un lento percorso di apprendimento, lungo il quale risultano premianti l'impegno costante e la determinazione a raggiungere i propri obiettivi. Fondamentale si rivela il rapporto tra maestro e discendente: alla volontà dell'imprenditore uscente di trasmettere le competenze acquisite nell'arco di un'intera vita lavorativa dovrebbe corrispondere la pazienza e l'umiltà della nuova generazione nel sopportare una lunga soggezione lavorativa.

Minore rilievo sembra assumere la persona dell'imprenditore uscente in quelle attività che hanno bisogno di elevate capacità personali. L'attenzione si sposta sulla dimensione soggettiva del potenziale successore. L'aspirante imprenditore deve essere in grado di verificare la validità delle competenze storiche dell'impresa e recepire le migliori indicazioni provenienti dalle sempre mutevoli condizioni ambientali, al fine di approfondirne gli aspetti competitivi più innovativi e tradurli in vantaggi economici. Le maggiori difficoltà sorgono in presenza di scarsa capacità comunicativa, ovvero nei casi in cui i due soggetti cristallizzano le proprie posizioni su visioni lavorative completamente differenti.

Tuttavia, l'aspetto più critico, sebbene molto spesso latente, rimane l'individuazione delle competenze distintive che hanno determinato il successo dell'originaria idea imprenditoriale e le modalità attraverso le quali consentirne l'efficace trasferimento tra le due generazioni.

### **2.2.2 Il processo di pianificazione**

La fase di pianificazione stabilisce di programmare le singole fasi di tale processo, a partire dalla scelta dell'erede fino all'accettazione da parte di tutti, imprenditore uscente e altri componenti della famiglia, di tutti gli aspetti legati alla successione.

La mancanza di pianificazione può condurre al fallimento l'azienda familiare: tra queste cause, le più comuni sono da ricondurre ai cambiamenti repentini del mercato o la difficoltà legata ai mezzi finanziari e alla loro carenza, alla concorrenza e alla mancanza di adeguare l'impresa ai mutevoli cambiamenti del mercato in cui opera oppure anche dalla presenza della famiglia. Infatti, l'unione tra l'istituto della famiglia e l'istituto azienda rende difficile il bilanciamento tra le esigenze delle due fattispecie, creando così instabilità nell'organizzazione.

Il notevole calo in termini numerici di imprese familiari può essere connesso alla mancata pianificazione della successione e degli aspetti a lei legati. È per questo che iniziare a stabilire un piano per la successione, e non solo, consente di appianare e stabilire al meglio gli obiettivi aziendali.

Infatti, la pianificazione dovrebbe aumentare la capacità di reagire ai cambiamenti dell'ambiente, mettere a disposizione nuove informazioni, ridurre le incertezze, aumentare la consapevolezza delle proprie potenzialità e dei propri limiti, aumentare la capacità di raggiungere gli obiettivi, permettere all'imprenditore di



anticipare l'individuazione di eventi dannosi, favorire il confronto e la predisposizione di una linea di azione comune<sup>6</sup>.

La pianificazione dovrebbe quindi rappresentare sì un momento di criticità all'interno dell'azienda, ma che se preso con le dovute cautele potrebbe dimostrarsi un prezioso aiuto per il successo delle aziende, in particolare a controllo familiare, che devono conciliare gli obiettivi sia della famiglia sia dell'azienda. Avere un piano di sviluppo futuro consente ad entrambi gli istituti di avere una base motivazionale condivisa su cui stabilire la crescita aziendale.

### **2.2.3 Diritto di voto concentrato in pochi membri**

Un altro strumento che permette alle family firm di sopravvivere alla fase del ricambio generazionale mantenendo l'indipendenza si riconduce alla concentrazione del diritto di voto nelle mani di pochi membri della famiglia<sup>7</sup>.

La forte concentrazione della proprietà nelle mani dei familiari conduce nel tempo al successo dell'azienda, anche dopo più di un passaggio generazionale. Anche la ristretta cerchia di membri che governa la direzione dell'azienda è un elemento chiave, in quanto man a mano che aumentano i membri all'interno dell'azienda maggiore sarà il rischio di aumentare i conflitti interni, sia per ragioni riconducibili alla gestione aziendale, sia per quelle che riguardano direttamente la sfera personale

---

<sup>6</sup>Vallone C., Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale, Giuffrè, 2008.

<sup>7</sup> Bogod T., Leach P., Merson R., Across the generation, BDO Centre of family business, 2004.

di ciascun membro. La differenza di obiettivi e valori di ognuno comporta poi un notevole rallentamento a livello decisionale per l'andamento dell'azienda. Diversamente, la concentrazione dell'organo decisionale nelle mani di pochi membri consente una maggiore unità nella definizione degli obiettivi e la possibilità di effettuare dei cambiamenti in modo rapido senza ostacolare così lo sviluppo aziendale e i suoi bisogni.

Sempre più usati sono i Patti di famiglia con cui è possibile trasmettere le quote proprietarie agli eredi stabiliti, evitando una dispersione di quote che avrebbe potuto frammentare la proprietà e portarla alla cattiva gestione.

#### **2.2.4 Gli accordi di famiglia**

A differenza dei Patti di famiglia, l'accordo di famiglia è un insieme di regole e principi, che tutti i membri della famiglia condividono e accettano, che regolano uno o più aspetti del particolare rapporto tra impresa e famiglia.

L'accordo di famiglia generalmente serve per rafforzare gli obiettivi e la missione aziendale, oltre all'interesse e all'impegno di ciascun membro all'interno dell'organizzazione, favorendo così una miglior gestione aziendale. Grazie alla sua formulazione, si crea una sorta di dichiarazione d'intenti, dove ognuno si sente più responsabile e moralmente più impegnato, non solo nei confronti dell'azienda ma anche verso tutti i partecipanti. È chiaro che uno strumento di questo genere diventa utile in presenza di molti membri all'interno della compagine sociale e per cui è necessario esplicitare regole e principi al fine di evitare qualsiasi tipo di conflitto.

### **2.2.5 Il trasferimento del capitale sociale**

Con capitale sociale s'intende la capacità delle persone di collaborare insieme con lo scopo di raggiungere obiettivi comuni; all'interno dell'azienda viene visto come un fattore di successo se rientra tra i valori fondanti dell'azienda e viene poi trasmesso da un passaggio generazionale all'altro.

In letteratura vengono individuate tre categorie di capitale sociale:

- Capitale sociale strutturale;
- Capitale sociale relazionale;
- Capitale sociale cognitivo.

Con il primo, si vuole intendere tutte le relazioni di ciascun membro, sia sociali sia di rete, per ottenere informazioni di qualsiasi natura o per accedere a delle risorse precise. Per quanto riguarda la dimensione relazionale del capitale sociale essa riguarda un aspetto legato alla fiducia e credibilità delle relazioni personali in quanto la fiducia è la base di ogni rapporto e grazie alla credibilità acquisita nel tempo permette, in primis all'azienda, e poi ai vari membri, di attirare altri attori di supporto, al fine di raggiungere nuovi obiettivi. Infine, il capitale sociale cognitivo riguarda principalmente l'imprenditore-fondatore e tutte le attività a lui legate. Infatti, nel momento del passaggio generazionale, vengono trasferite al successore non solo le responsabilità connesse all'imprenditore senior, ma anche tutti i rapporti che nel corso del tempo ha instaurato.

È per questo che la fase del ricambio generazionale risulta sempre particolare e delicata, in quanto per il nuovo imprenditore risulta difficile comprendere fino in fondo quanto un legame possa essere fondamentale e importante rispetto ad un altro e quanto quest'ultimo possa essere decisivo per l'attività aziendale.

### **2.3 RICAMBIO GENERAZIONALE IN ITALIA: ALCUNI DATI**

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari e, in particolare, nelle PMI è un processo estremamente delicato e che va pianificato con estrema attenzione. Non può certo avvenire dall'oggi al domani, bensì con tempistiche pluriennali.

Secondo l'ultimo Osservatorio Aub promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Unicredit e Bocconi, nei prossimi anni il passaggio generazionale interesserà oltre la metà delle aziende italiane, visto che circa il 70% delle imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro è di tipo familiare.

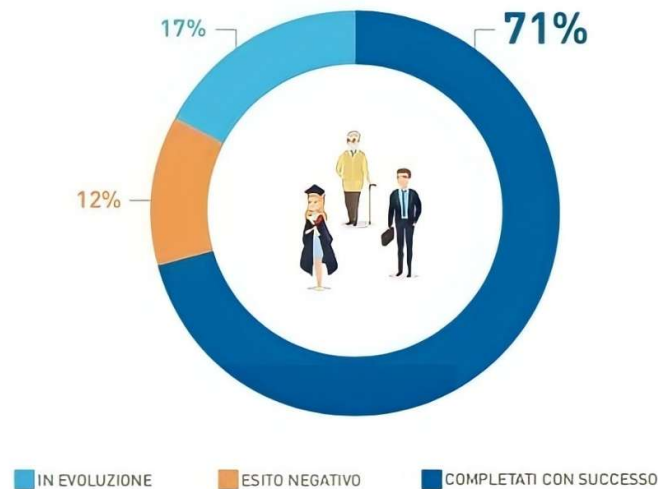
Un quarto di queste imprese è gestito da un imprenditore di età superiore ai 70 anni e sarà costretta ad affrontare il ricambio generazionale nei prossimi anni.

Il problema è che non tutte riusciranno a sopravvivere, come evidenziato da uno studio del Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia (Cerif) condotto su un campione di PMI che hanno affrontato il passaggio generazionale, e che rivela che (Figura 2):

- 71% dei casi è stato completato con successo,
- 12% ha avuto esito negativo,

- 17% circa è ancora in atto.

**Figura 2:** Tasso di successo nel passaggio generazionale



Secondo dati ISTAT sul passaggio generazionale, la programmazione della successione è consapevolmente affrontata dopo i 60 anni di età dell'imprenditore, il che comporta che quando gli eredi assumono il controllo dell'azienda si trovino già in età avanzata.

Sempre secondo dati ISTAT, il primo passaggio di generazione si verifica dopo circa 25 anni e il secondo dopo 21 anni, evidenziando così che il primo passaggio generazionale è sempre quello più difficile, probabilmente anche perché non è stato pianificato nei tempi e nei modi corretti.

Quando il passaggio avviene con successo, può farlo secondo due modalità:

- passaggio generazionale dinamico: è stimolato da elementi di discontinuità interni ed esterni messi in atto dal potenziale erede;
- passaggio generazionale “tira e molla”: i tempi di svolgimento del processo successorio sono molto estesi, con un continuo lascia e riprendi tra il leader e il potenziale erede.

È quindi innegabile che il peso delle PMI familiari nell’economia italiana sia in costante crescita, ma questo sviluppo può essere messo a rischio qualora il tema del passaggio generazionale non venga trattato con la necessaria serietà, considerando che:

- il 43% degli imprenditori iscritti alle Camere di Commercio supera i 60 anni, per cui il numero di imprese che nei prossimi 10 anni dovranno affrontare il passaggio generazionale è il 40% del totale;
- circa il 68% degli imprenditori dichiara che vorrebbe lasciare l’azienda ad un familiare;
- il 10% dei fallimenti delle aziende deriva dalla mancata pianificazione e gestione del passaggio generazionale;
- entro 5 anni dal passaggio dalla prima alla seconda generazione due aziende su tre dichiarano fallimento;
- per il 30% delle aziende il processo di passaggio generazionale coincide con la fine della realtà aziendale.

## **CAPITOLO 3**

### **ASPETTI CRITICI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

Se l'obiettivo principale della successione è la continuità dell'impresa, è necessario attuare il processo di pianificazione che aiuti l'imprenditore e i suoi familiari a razionalizzare il futuro che desiderano per se stessi e per l'impresa, attraverso una serie di interventi da attuare progressivamente. Non pianificare può significare, infatti, dover affrontare lo sviluppo dell'impresa senza adeguati strumenti di gestione con addirittura l'eventualità di dover affrontare e gestire conflitti d'interesse tra i familiari, tensioni ed inefficienze organizzative aziendali, maggiori costi e scarsità di risorse finanziarie, che potrebbero seriamente compromettere la continuità dell'impresa proprio al momento della necessità della successione.

Con una corretta pianificazione, invece, nonostante non si possano escludere tutti i rischi di un fallimento, si permette di limitare se non addirittura eliminare, scenari incerti attraverso un insieme di decisioni concrete e premeditate per affrontare la successione con le stesse modalità con cui si affrontano e gestiscono le attività dell'impresa. La pianificazione dovrebbe perciò disegnare il quadro complesso futuro a cui riferirsi costantemente sia per l'impresa che per la famiglia, in modo da permettere una sufficiente flessibilità e adattabilità alle variabili interne ed esterne all'impresa. Per questa ragione è necessario analizzare gli aspetti chiave che

caratterizzano queste fasi: gli aspetti strategico organizzativi, gli aspetti giuridico-patrimoniali, gli aspetti economico-finanziari e gli aspetti relazionali-motivazionali.

### **3.1 ASPETTO TECNICO – ORGANIZZATIVO**

Nei momenti in cui avviene il passaggio, gli attori spesso si trovano in fasi notevolmente differenti del ciclo di vita. Questo può significare comportamenti, valori, stili di vita ma soprattutto punti di vista differenti di cui occorre tener conto e che influenzano il passaggio stesso ma anche l'organizzazione futura. Occorre quindi progettare con ampio anticipo il passaggio, affinché colui che entra possa accumulare le competenze e caratteristiche necessarie e sufficienti a esercitare in modo adatto il ruolo al quale subentra. Non esiste un unico approccio per affrontare questa particolare fase del ciclo di vita aziendale, bensì ne esistono diverse che sono più o meno efficaci a seconda della tipologia di impresa familiare. Emergono quattro diversi macro-tipi di approccio che possono essere presi come linee guida per riassumere le innumerevoli tipologie:

- *L'approccio Conservatore*: un approccio che pone la famiglia al primo posto, sopra ogni cosa. Questo metodo spinge colui che lascia a cercare e quindi scegliere il suo successore all'interno del nucleo familiare, in particolare colui il quale ha un maggior numero di consensi da parte di tutti i parenti. Per quanto invece riguarda gli aspetti dell'attività dell'impresa e delle necessità di questa, esse passano in secondo piano in quanto viste come



un contorno che favorisce od ostacola le strategie della famiglia; questo metodo sebbene ormai obsoleto nella maggioranza delle imprese ha caratterizzato fortemente il passato delle imprese familiari;

- *L'approccio Pragmatico*: è un approccio opposto a quello conservatore, ovvero un metodo che basa tutte le sue scelte e le relative decisioni in merito alla successione sulle esigenze del business e persegue la finalità della sopravvivenza dell'impresa. Questo approccio, sebbene più "moderno" rispetto a quello precedente, non è assolutamente privo di rischi. Infatti anche se il successore designato è la persona con il maggior numero di competenze più adatte, potrebbe comunque essere rifiutato dall'organizzazione, in quanto potrebbe non riuscire ad integrarsi o a dare un senso di continuità rispetto al suo predecessore che è necessario nelle imprese familiari.
- *L'approccio degli anticipatori*: è un approccio che come suggerisce il titolo prende in considerazione il problema ancor prima che questo diventi attuale, quindi con maggior anticipo rispetto agli altri approcci descritti. Seguendo questa modalità gli attori coinvolti agiscono attraverso procedure più o meno graduali per identificare, preparare e il successore, in modo da ridurre al minimo il grado di impreparazione al momento della reale necessità e ridurre l'impatto del passaggio.

- *L'approccio dei lungimiranti*: questo approccio è un particolare tipo di pianificazione alla successione che risulta essere flessibile, ma allo stesso tempo ha un obiettivo o idea ben precisa verso cui muoversi. Quindi è un approccio molto duttile con un forte orientamento al lungo periodo.<sup>8</sup>

Come si può notare questi quattro approcci sono approcci complementari e che dovrebbero coesistere nella pianificazione in modo differente a seconda dell'impresa familiare di riferimento.

### **3.2 ASPETTO FINANZIARIO**

Il passaggio generazionale è un momento particolarmente delicato nella vita dell'impresa perché coinvolge, inevitabilmente, anche i suoi aspetti economico - finanziari. Nelle imprese familiari uno dei fenomeni maggiormente diffuso è l'inadeguatezza del capitale di rischio rispetto alle reali esigenze economiche – aziendali, che causa instabilità finanziaria nonché scarsa credibilità verso gli stakeholders. Tale patologia si manifesta e trova evidenza attraverso la lettura delle poste di bilancio nonché rapportando valori economici e patrimoniali e valutandone l'andamento da un esercizio all'altro, attraverso analisi per indici di correlazione o altri strumenti di monitoraggio.

Dal punto di vista strettamente finanziario, invece, vi sono problemi che possono generare tensioni all'interno dell'azienda, quali “confusione” tra finanza personale

---

<sup>8</sup> Favotto F., Gubitta P., L'evoluzione della forma impresa, Il modello veneto fra storia e futuro, Il Poligrafo, Padova, 2008

dell'imprenditore e finanza dell'impresa, costante affidamento agli istituti di credito, permanente carenza di liquidità), sovradimensionamento strutturale ed organizzativo rispetto alla capacità di generare redditività aziendale, pratica di politiche commerciali allineate rispetto al mercato, ma non rispetto alla necessità di copertura dei costi fissi (un innalzamento dei prezzi comporterebbe un'uscita dal mercato) e gestione delle scorte di magazzino dispersiva e non attinente rispetto alle richieste provenienti dal mercato di sbocco. In caso di passaggio generazionale, la compagine entrante per porre rimedio, a questi problemi e, in particolare alla permanente carenza di liquidità, dovrà prima di tutto individuare ed avviare sistemi di rimozione delle cause alla base di tale inefficienza e provvedere all'immissione di risorse finanziarie al fine di arginare il diffondersi del fenomeno.

### **3.3 ASPETTO GIURIDICO – PATRIMONIALE**

La problematica della successione generazionale è resa particolarmente complessa dalla pluralità di situazioni oggettive, riferita alle caratteristiche di dimensione e di organizzazione delle imprese e soggettive, riferita non solo alla pluralità dei soggetti, ma anche alla loro formazione specifica e al diverso interesse che i potenziali successori possano avere rispetto l'impresa. Da un punto di vista giuridico, nel passaggio generazionale, il successore non è colui che semplicemente riceve i beni strumentali in eredità, ma è colui che subentra al dante causa nel suo ruolo di imprenditore e ciò rende il processo giuridicamente arduo dovendosi adottare strumenti e soluzioni che consentano di salvaguardare l'impresa.

Nel corso del tempo però sono state introdotte varie modalità giuridiche per effettuare il passaggio generazionale dal punto di vista più formale, tra le quali emergono le seguenti<sup>9</sup>:

- *Holding di famiglia*: Il trasferimento del pacchetto azionario alla pluralità di eredi può determinare un frazionamento tale da renderne problematico il controllo. Una soluzione può essere individuata nel ricorso alla costituzione di una holding con contestuale creazione di diverse società ad hoc in base al numero degli eredi<sup>10</sup>. Dal lato dei vantaggi la holding permette di dirimere le questioni di famiglia in un ambito diverso dalle società operative, la contrapposizione di interessi tra soci operativi e non viene gestita dalla governance della holding, si perviene alla razionalizzazione nella distribuzione di utili alle società controllate dove a valle operano i figli. Di contro i principali svantaggi sono: la presenza della holding può portare all'obbligo di redazione del bilancio consolidato di gruppo, la holding comporta una duplicazione di costi societari e di amministrazione.
- *Donazione d'azienda*: la donazione d'azienda si riferisce in particolar modo alle imprese individuali e ha nel corso del tempo svolto un ruolo alquanto importante nel passaggio generazionale d'impresa. La donazione d'azienda è quel contratto attraverso il quale si può trasferire la proprietà di un'azienda

---

<sup>9</sup> Bettiol S., Vial E., Il passaggio generazionale di piccolo e grandi patrimoni, Maggioli, 2021

<sup>10</sup> Cacciapaglia L., F. Contin, L. De Vita, Il passaggio generazionale in azienda, SEAC, 2007

da un soggetto ad un altro e viene tipicamente utilizzato per trasferimenti di imprese individuali a figli o altri familiari quando si è ancora in vita. Questo contratto, che tra l'altro è a titolo gratuito, è caratterizzato dal semplice consenso legittimamente manifestato dalle parti in sede di atto notarile, senza la necessità che il bene venga materialmente consegnato, e richiede, pena la nullità, un atto pubblico per essere effettuato.

- *Patto di famiglia*: l'art 768-bis Cod. Civ. descrive il patto di famiglia come il contratto in cui "l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti". Questo patto è un patto successorio, ovvero un contratto con cui il soggetto definisce la propria successione, che deve essere coordinata con la disciplina in materia delle società. Questo deve essere effettuato tramite atto pubblico (pena la sua nullità) al quale devono parteciparvi il coniuge dell'imprenditore e tutti i soggetti che sarebbero legittimi se in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore ovvero il coniuge, i figli legittimi, i figli naturali gli ascendenti legittimi.
- *Trust*: il Trust è un rapporto giuridico caratterizzato da un soggetto (che prende il nome di disponente) che affida, con atto tra vivi o mortis causa, i propri beni di proprietà ad un altro soggetto (che prende il nome di Trustee) che ne diventa il nuovo proprietario, con l'impegno di amministrarli,

preservarli e farli fruttare per uno scopo prestabilito nell'interesse di uno o più beneficiari individuati dallo stesso disponente. Per quanto attiene ai limiti derivanti dalla normativa civilistica, il trust consente di realizzare risultati che difficilmente potrebbero conseguirsi attraverso altri strumenti come patti o accordi para successori o sostitutivi che dovrebbero consentire di superare alcune preclusioni civilistiche quali il divieto di patti successori.

### **3.4 ASPETTO RELAZIONALE**

Quando si parla di passaggio generazionale in un'impresa familiare, gli aspetti relazionali e motivazionali e quindi emotivi sono punti critici spesso sottovalutati ma che in realtà sono fondamentali per determinarne il successo o l'insuccesso. Infatti, nelle imprese con una o più famiglie a capo questi aspetti tengono ad emergere in modo dirompente e non controllato. Ci sono casi in cui proprio questi elementi hanno determinato l'insuccesso della successione generazionale. Ciò avviene perché gli aspetti relazionali ed emotivi influenzano, in questo tipo di imprese in primis, spesso in modo negativo le scelte in tema di passaggio generazionale portando a decisioni discordanti dagli obiettivi di business che dovrebbero permanere nella logica di chi governa l'azienda anche in queste situazioni. È anche per questo che il passaggio generazionale è visto come un argomento particolarmente delicato: in esso agiscono fattori che possono andare al di là della razionalità e influenzare i comportamenti durante il processo; intervengono, infatti, fattori emotivi in entrambe le direzioni (ovvero sia per

l'imprenditore in uscita che per quello/quelli in entrata) quali, ad esempio, l'ostentazione a rimanere in azienda o la gelosia tra eredi/potenziati successori che può addirittura portare, in casi negativi, alla cessazione dell'attività e conseguentemente procurare danno a famiglie, quali quelle dei dipendenti, che sono indirettamente coinvolte. Perciò, anche per questa ragione, un passaggio generazionale necessita l'utilizzo di una razionalità oggettiva durante tutto il suo processo. Le scelte e gli obiettivi operativi e strategici presi dall'impresa familiare e quindi spesso dal nucleo familiare che la possiede, sono sempre più spesso condizionate da una volontà di perseguire e mantenere una serie di non Economic Utilities, anche preferendo strade per l'impresa negative. Questo fenomeno prende il nome di *Socio-Economical Wealth (SEW)*<sup>11</sup>. Queste priorità non economiche bensì sociali che influenzano direttamente ed indirettamente le scelte aziendali sono raggruppabili in quattro dimensioni:

- Dynastic family control (= controllo della dinastia familiare): l'ambizione di tramandare di padre in figlio i valori e la cultura e con ciò l'impresa;
- I benevolent social ties (=legami sociali benevoli): riguardano le relazioni tra l'imprenditore e i componenti della famiglia caratterizzate da fiducia a priori e altruismo genitoriale;

---

<sup>11</sup> Gomez-Mejia L. R., Haynes K. T. , Nunez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano-Fuentes J., *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms*, 2007.

- Lo Status quo: rappresenta l'inerzia della famiglia a cercare di voler mantenere una determinata reputazione ed immagine sociale positiva, e il desiderio di riuscire ad ottenere una sorta di prestigio da parte di un determinato gruppo di persone;
- Il Family engagement (=l'impegno alla famiglia) rappresenta il legame con l'immagine familiare, l'influenza, la volontà di conservare un forte senso di appartenenza e di identità con l'impresa, il cui brand spesso coincide con il nome della famiglia.



## CAPITOLO 4

### ESEMPI DI SUCCESSO

#### 4.1 I DATI DELLA REGIONE MARCHE

Secondo i dati più recenti dell'Istat, il 71,1% delle imprese marchigiane con oltre 3 addetti - pari a oltre 23.300 aziende - è controllata da una persona fisica o da una famiglia e quasi un quinto di queste (18,3%) tra il 2013 e il 2023 ha affrontato o affronterà il passaggio del testimone (Figura 3). A livello provinciale, al primo posto per incidenza c'è Macerata dove il 21,6% delle imprese con oltre 3 addetti controllate da una persona fisica o da una famiglia tra il 2013 e il 2023 si è trovata o si troverà a fare i conti con il passaggio generazionale. Seguono Ancona (18,4%), Ascoli Piceno (17,5%), Pesaro e Urbino (16,9%) e Fermo (16,1%).

**Figura 3:** Imprese familiari e passaggio generazionale nelle Marche



#### 4.2 CASO DI SUCCESSO LOCALE: ELICA SPA

Elica (Figura 4 ), attiva sul mercato sin dagli anni '70, è l'azienda leader globale nella produzione di cappe e piani aspiranti da cucina ed europeo nella realizzazione di motori per la ventilazione domestica.

**Figura 4** - Marchio dell'impresa



L'azienda è stata fondata nel 1970 a Fabriano (in provincia di Ancona) da Ermanno Casoli un veterinario con la passione per la meccanica che inventò una cappa aspiratrice così piccola da poter essere portata presso i clienti in una ventiquattre. Quando nel 1978 Casoli morì, a soli 49 anni, l'azienda passò alla moglie Gianna e al figlio Francesco che nel 1990 diventa Amministratore Delegato e oggi presidente. Francesco Casoli aveva solo 16 anni quando si ritrova a dover lasciare la scuola e entrare subito in azienda. Non è stato un percorso né facile perché all'inizio c'era un direttore generale e un socio che volevano portargli via l'azienda, né pianificato data la prematura morte del fondatore. Infatti un anno e mezzo più tardi dovette licenziare il direttore generale, ricomprare le azioni dal socio e rassicurare il mercato e i lavoratori sul fatto che la famiglia avrebbe proseguito l'attività.

È proprio l'indole e l'atteggiamento creativo di Francesco ad aver giocato un ruolo fondamentale nel passaggio generazionale di Elica Spa. Ha stravolto il prodotto, il metodo di distribuzione, ha sparigliato le carte in tavola e questo ha permesso all'azienda di vincere quote di mercato. L'azienda viene portata avanti secondo lo stile del fondatore, amante dell'arte e del design, sostenitore del coinvolgimento di tutto il personale nella conduzione dell'impresa.

Oggi l'azienda ha una piattaforma produttiva articolata in sette siti tra Italia, Polonia, Messico, India e Cina, con oltre 3.900 dipendenti. Lunga esperienza nel settore, grande attenzione al design, ricercatezza dei materiali e tecnologie avanzate che garantiscono massima efficienza e riduzione dei consumi, sono gli elementi che contraddistinguono il Gruppo Elica sul mercato e che hanno consentito all'azienda di rivoluzionare l'immagine tradizionale delle cappe da cucina: non più semplici accessori ma oggetti dal design unico in grado di migliorare la qualità della vita.

Dalla fine degli anni Novanta ha avviato un piano di sviluppo per linee esterne e partnership, con l'obiettivo di estendere l'attività sul mercato globale. Ha acquisito una partecipazione del 10% in Fox Design, poi il 20% di Airforce, altra società marchigiana del settore; successivamente ha acquisito il 60% di Jet air (oggi la proprietà è totale) per i mercati dell'Est e del Sudamerica. L'espansione è proseguita velocemente con Ariaфина per il mercato giapponese, l'acquisizione della quota di controllo di Fox Design, il 49 % della ISM (lamiera), lo sbarco in Polonia e in Messico.

### **4.3 CASO DI SUCCESSO NAZIONALE: GRUPPO FERRERO**

Il Gruppo Ferrero è un'impresa a conduzione familiare fondata nel 1946 dal giovane cioccolatiere Pietro Ferrero, padre di Michele ed è una delle più grandi aziende al mondo nel settore del cioccolato e dei prodotti dolciari confezionati.

La Ferrero nacque in un laboratorio di pasticceria situato ad Alba, dove, nell'immediato dopoguerra, Pietro Ferrero offrì nuove opportunità lavorative in un contesto caratterizzato da un elevato tasso di disoccupazione. Grazie al successo del primo prodotto, nel 1944 venne costruita una fabbrica per soddisfare la crescente domanda e nel 1946 si costituì definitivamente la società Ferrero tramite iscrizione alla Camera di Commercio, mostrando un notevole coraggio imprenditoriale non comune all'epoca. I ruoli fondamentali della società vennero occupati dai membri della famiglia: Pietro Ferrero si occupò dello sviluppo dei prodotti e della produzione, la moglie Piera dell'amministrazione e della gestione del personale e a Giovanni, fratello di Pietro, venne affidata la commercializzazione in tutta Italia.

Nel 1949 Pietro morì prematuramente, ci si trovò quindi a doversi confrontare con una delle fasi più problematiche di un'impresa familiare: la successione. Sono proprio questi gli anni del "miracolo economico italiano" e la Ferrero cercò di definire la propria organizzazione in modo da raggiungere una crescita flessibile costante. Nel 1950 la guida della Ferrero, trasformata in SNC, venne assunta collegialmente da Piera, moglie del fondatore, dal fratello Giovanni e dal figlio

Michele, attraverso una divisione del lavoro così definita: Piera si occupò della parte amministrativa e del personale, Michele degli aspetti tecnici e produttivi e Giovanni della commercializzazione. Michele si introdusse molto presto nell'attività di famiglia, partendo dalla commercializzazione dei prodotti, passando poi al laboratorio di pasticceria dove mostrò immediatamente un notevole spirito innovatore, dedicandosi anche al miglioramento dei processi di lavorazione.

Nel 1957 venne a mancare Giovanni, lasciando le redini dell'impresa solamente a Piera e Michele Ferrero. Data l'articolazione ormai internazionale, si impose una riorganizzazione complessiva. Nel 1962 l'azienda si trasformò in SpA con unico azionista e con un capitale sociale di 6 miliardi. Piera assunse la carica di presidente del Consiglio di Amministrazione e il figlio Michele quella di amministratore delegato. Nel 1964, si accentrarono le attività di marketing, pianificazione, amministrazione e finanza.

Nel 1973 l'organizzazione venne trasformata in una holding, la Ferrero International SA, costituita in Lussemburgo con un capitale di 6,5 milioni di franchi svizzeri, nella quale confluirono quasi tutte le partecipazioni estere della Ferrero.

Nel 1980 scomparve Piera, moglie del fondatore dell'azienda. L'anno successivo la P. Ferrero e C. si trasformò nella holding industriale Ferrero International B. V., raggruppando Ferrero Spa, Ferrero Sud e Officine Meccaniche Specializzate, che dal 1976 si occupavano della progettazione e costruzione dei macchinari. Il gruppo societario negli anni '90 creò due strutture organizzative: una per l'Europa guidata

da Pietro e una per l'Oltremare guidata da Giovanni, i due figli di Michele Ferrero. Si consolidò così al comando la terza generazione. Nel 1997 i due fratelli Ferrero vennero nominati CEO del Gruppo, Pietro responsabile dell'ambito di R&S nonché dell'area industriale e Giovanni dell'ambito commerciale. Nel 2011 morì Pietro, lasciando il completo comando al fratello Giovanni. Egli continua a guidare l'azienda affiancato dai manager. Nel 2017 Giovanni si dimette dalla carica di CEO rimanendo presidente esecutivo per concentrarsi sulla gestione della strategia aziendale.

La Ferrero, a seguito del passaggio di testimone nelle mani di Giovanni Ferrero, ha subito una forte rivitalizzazione attraverso la riduzione dei tempi di lancio dei nuovi prodotti, l'internazionalizzazione dei membri del consiglio di amministrazione e una maggiore propensione al rafforzamento della propria presenza fuori dall'Europa, soprattutto negli Stati Uniti.

I fattori più rilevanti per lo sviluppo dell'impresa sono stati l'accentramento delle principali funzioni aziendali, senza esternalizzarle, ed il mantenimento della proprietà aziendale nelle mani della famiglia, rifiutando da sempre la quotazione in borsa. Non bisogna poi trascurare l'aspetto della successione, a cui, ad ogni generazione, si affiancarono preparati manager esterni alla famiglia. Tra i fattori di successo del Gruppo vi sono anche la bravura nell'ideare svariati prodotti di qualità indiscussa e di saperli commercializzare, la comunicazione da sempre efficiente,

l'attenzione particolare ai gusti dei consumatori e la continua e incessante innovazione.

Ecco perché il gruppo Ferrero è una realtà in grado di smentire la seguente affermazione: “La prima generazione crea, la seconda mantiene e la terza distrugge”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Ingelfinger T., May P., Le aziende familiari. Strategie per il successo, Hoepli, 2015.

## CONCLUSIONI

Il trasferimento d'impresa con il conseguente passaggio generazionale alla sua guida è una fase critica nel ciclo di vita di un'azienda, soprattutto nelle piccole e medie imprese a conduzione familiare, dove, nella maggior parte dei casi, l'imprenditore-fondatore è il perno attorno al quale è costruito il successo del business e la rete di relazioni personali, da lui instaurate nel tempo, ha un'importanza determinante. Il subentrare in azienda dell'imprenditore Junior, dunque, rischia di aprire un periodo di crisi, sia nel business che nei rapporti familiari. D'altro canto la successione imprenditoriale, se gestita in modo corretto, può essere un'occasione di sviluppo. L'imprenditore junior ha, infatti, più facilità rispetto al Senior ad introdurre innovazione in azienda, può sviluppare la tecnologia ed apportare nuove competenze gestionali ed organizzative, favorendo così l'evoluzione dell'impresa. In particolare, oggi, più che di passaggio generazionale si parla di affiancamento generazionale, evidenziando che il passaggio di gestione è graduale e basato sulla convivenza delle due generazioni, che si trovano continuamente a confronto. L'affiancamento dei Senior è essenziale affinché gli Junior assorbano lo spirito ed i valori, oltre che la tecnica, dell'impresa.

Importante è guardare al problema della successione imprenditoriale orientandosi all'evoluzione, allo sviluppo ed alla convivenza generazionale. I Senior dovrebbero trasmettere le proprie conoscenze ed esperienze al giovane, accettando però nello stesso tempo di lasciare spazio alle loro idee e progetti e di delegare, gradualmente,



la responsabilità; i giovani, invece, dovrebbero essere in grado di trovare un equilibrio tra il proprio spirito di iniziativa e il rispetto e la disponibilità ad imparare dall'esperienza dei padri.

Ci sono una serie di atteggiamenti che il nuovo entrante dovrebbe adottare per riuscire a conquistarsi una sempre maggiore autonomia in azienda. In primo luogo dovrebbe essere coinvolto nella vita aziendale ancora prima di farne parte a pieno titolo. In questo modo non sarà costretto ad assumere drasticamente la gestione dell'intera azienda senza aver avuto occasione, precedentemente, di familiarizzare con essa. In secondo luogo dovrebbe delineare dei propri progetti di medio termine, atti ad inserirsi nell'evoluzione complessiva dell'impresa. Da ultimo, lo Junior dovrebbe occuparsi inizialmente in azienda di aree nuove ancora sconosciute ai Senior quali, ad esempio, ICT, qualità, sicurezza ed attività che richiedono l'uso delle lingue. In tale modo sarà più facile che le sue azioni vengano apprezzate dal Senior.

Il passaggio generazionale implica di per sé, anche un cambiamento di cultura. Perché questo abbia successo è necessario passare attraverso modelli di organizzazione ibridi, vale a dire di transizione: non di totale rottura, ma di cambiamento graduale dallo schema di gestione.

E' importante che quest'ultimi nel periodo di affiancamento generazionale evitino la commistione dei ruoli. E' fondamentale non confondere questi ruoli e soprattutto non confondere i rapporti affettivi fra genitori e figli improntati all'amore ed

all'affetto con i rapporti interpersonali aziendali, nei quali la relazione invece è tra capo e dipendente, o fra collaboratori. I comportamenti, di conseguenza, sono improntati alla funzionalità e al ruolo gerarchico.

Infine è il caso di considerare che nell'era della globalizzazione la modifica degli equilibri del mercato mondiale, le nuove tecnologie e l'importanza delle strutture di rete, richiedono competenze che i giovani, a differenza dei Senior, hanno oggi la possibilità di acquisire. L'avvento della globalizzazione da un lato e lo sviluppo delle tecnologie e dei trasporti dall'altro hanno contribuito in ugual misura a mutare in modo radicale lo scenario dell'economia nel mondo. Il fenomeno della globalizzazione ha reso necessaria un'importante ristrutturazione del modo di intendere il mercato e del "fare impresa", dettando nuove regole in termini di strategie e priorità. Oggi molte imprese si trovano, dunque, nella situazione per cui il limitarsi alla creazione di un prodotto di qualità non è sufficiente: occorre saper far fronte alla concorrenza di aziende straniere, differenziarsi e saper presentare al meglio il proprio prodotto. Il passaggio generazionale è l'occasione per modificare "il proprio modo di fare impresa". Gli Junior possiedono ampi strumenti culturali, tecnici e tecnologici. Essi hanno maggiore dimestichezza con le tecniche di base necessarie, come la conoscenza dell'informatica e delle lingue e possiedono una cultura maggiore di quella delle generazioni precedenti per cimentarsi in queste nuove forme di attività. I giovani hanno una più lunga prospettiva temporale della valorizzazione degli investimenti effettuati, dello sfruttamento delle competenze

acquisite e della capacità di trarre profitto dalla rete di relazioni che si costituisce attorno all'impresa. Infine hanno maggiori aspettative, maggiore entusiasmo, da cui deriva anche una maggiore propensione al rischio.

Senior e Junior devono, quindi, trovare un equilibrio tra la stabilità della tradizione aziendale familiare e i nuovi modi di “fare impresa” garantendo la continuità dei valori di fondo, senza snaturare il carattere familiare dell'impresa. Si deve, quindi, arrivare ad un posizionamento a livello globale dei prodotti tipici e delle caratteristiche locali conservando un forte legame con il territorio.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBERTI F. La successione generazionale nelle PMI familiari, minaccia e opportunità, aprile 2014.
- BERTINI U., Scritti di politica aziendale, Giappichelli, 1995.
- BETTIOL S., VIAL E., Il passaggio generazionale di piccolo e grandi patrimoni, Maggioli, 2021
- BOGOD T., LEACH P., MERSON R., Across the generation, BDO Centre of family business, 2004.
- CACCIAPAGLIA L., CONTIN F., DE VITA L., Il passaggio generazionale in azienda, SEAC, 2007
- CRISTIANO E., SICOLI G., Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico aziendale, Franco Angeli, 2013
- DELL'ATTI A., Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, Cacucci, 2007.
- FAVOTTO F., GUBITTA P., L'evoluzione della forma impresa, Il modello veneto fra storia e futuro, Il Poligrafo, Padova, 2008
- FONTANA F., CAROLI M. (2013), Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill
- GAMBEL E.A., Il ricambio generazionale nell'impresa familiare. Un metodo per preparare e valutare gli eredi alla successione aziendale, Franco Angeli, Milano 2004

- GOMEZ-MEJIA L. R., HAYNES K. T., NUNEZ-NICKEL M., JACOBSON K. J. L., MOYANO-FUENTES J., Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms, 2007.
- INGELFINGER T., MAY P., Le aziende familiari. Strategie per il successo, Hoepli, 2015.
- MARCHETTI A. L., I tre cerchi dell'innovazione, ESTE, 2021
- MERIGLIANO D., Non mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo, Mind Edizioni, 2015
- TOMASELLI S., Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo, Giuffé, 1996
- VALLONE C., Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale, Giuffrè, 2008.
- ZOTTI A., Lo scontro generazionale: la ricchezza delle imprese familiari, CLEUP, 2021

## SITOGRAFIA

[www.aidaf.it](http://www.aidaf.it)

[www.cerif.it](http://www.cerif.it)

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.corriereadriatico.it](http://www.corriereadriatico.it)

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

[www.elica.com](http://www.elica.com)

[www.home.kpmg.com](http://www.home.kpmg.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.liuc.it](http://www.liuc.it)

[www.regione.marche.it](http://www.regione.marche.it)