UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Curriculum Economia e diritto d'impresa

LA GESTIONE DEL RICAMBIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI

MANAGING THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY FIRMS

Relatore:
Prof. Antonio Acquaroli

Tesi di Laurea di:
Giacomo Fabiani

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE 3
1. L'IMPRESA FAMILIARE.....11
1.1 Il problema definitorio 11
1.2 Dall'impresa familiare al family business 22
1.3 La classificazione delle imprese familiari 29
1.4 Le caratteristiche dell'impresa familiare 35
1.4.1 I*l familiness* 35
1.4.2 *Socioemotional wealth e orientamento di lungo periodo* 39
1.4.3 *La dimensione emotiva* 45
1.5 La corporate governance dell'impresa familiare 51
1.5.1 *Il concetto di corporate governance* 56
1.5.2 *La governance familiare* 64
1.5.3 *Il consiglio di amministrazione nelle governance familiari* 71
1.6 Le imprese familiari in Italia 79
2. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE.....93
2.1 Le caratteristiche del passaggio generazionale 93
2.2 La figura del leader 104
2.3 La figura del successore.....114
2.4 Le fasi del passaggio generazionale.....121
2.4.1 *La scelta e maturazione dei figli* 124
2.4.2 *L'ingresso in azienda* 128
2.4.3 *Convivenza tra generazioni* 132
2.4.4 *Subentro e presa del comando* 135
2.5 Successione senza eredi 138
3. LA PIANIFICAZIONE DEL RICAMBIO GENERAZIONALE 143

3.1 La fondamentale importanza della pianificazione 143
3.2 L'avvio della pianificazione 148
3.3 Le strategie 158
3.3.1 *Piano strategico aziendale* 160
3.3.2 *Piano strategico familiare* 168
3.3.3 *Piano strategico patrimoniale* 173
3.4 L'aiuto di figure esterne 178
3.4.1 *Il commercialista* 186
3.4.2 *Il temporary manager* 191
3.4.3 *Il ruolo delle istituzioni e associazioni* 199
4.I PRINCIPALI STRUMENTI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE 205
4.1 Considerazioni introduttive 205
4.2 Successione mortis causa 210
4.3 Il patto di famiglia 215
4.4 La holding familiare 221
4.5 Le clausole statutarie 231
4.6 La scissione 248
4.7 Il trust 256
CONCLUSIONI 263
BIBLIOGRAFIA 271

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano la tipologia imprenditoriale più antica e più diffusa a livello mondiale. A prescindere dal livello di sviluppo economico-sociale di ogni paese, costituiscono la componente principale del sistema industriale e rivestono un ruolo chiave per la loro rilevanza sociale grazie ai legami che esse creano e dalle funzioni che svolgono.

Fino a qualche decennio fa, a tale modello di impresa è stata attribuita natura transitoria poiché interpretato come fase di passaggio per lo sviluppo di imprese di grandi dimensioni ed ha ricevuto dalla dottrina notevoli critiche sia sulla struttura organizzativa che sulla sua capacità di creare valore. In seguito, la continua diffusione ed il peso sempre crescente delle imprese familiari nelle economie di tutto il mondo, hanno confutato tali teorie, determinando l'affermazione dell'impresa familiare come modello di impresa persistente e suscitando l'interesse accademico allo studio di tali tipologie di imprese.

L'interesse che gli studiosi hanno rivolto al family business è cresciuto notevolmente nel corso degli ultimi anni, innescando un vivace dibattito accademico multidisciplinare. Le imprese familiari, infatti, sono caratterizzate dalla sovrapposizione istituzionale della famiglia e dell'impresa che genera una

moltitudine di considerazioni e tematiche che spaziano dall'economia alla sociologia e psicologia, dalla storia al diritto.

La realtà italiana si caratterizza non solo per la consistenza del fenomeno, ma soprattutto perché lo stesso rappresenta un carattere trasversale che va dalle imprese di piccole dimensioni a quelle medio-grandi.

Alla luce di tali riflessioni, il presente lavoro propone, in primo luogo, lo studio di questa forma di impresa affrontando tematiche quali il ruolo delle famiglie imprenditoriali, la loro specificità di governance, i vari punti di forza e di debolezza, per poi concentrarsi principalmente sul passaggio generazionale che, oltre a rappresentare uno degli aspetti che permette di distinguere detta tipologia d'impresa dalle altre, rappresenta una delle fasi più delicate per la sopravvivenza stessa dell'impresa. Le ricerche empiriche hanno infatti dimostrato che solo circa il 50% delle imprese familiari sopravvivono nel primo passaggio generazionale e appena il 15% nel successivo. L'elevato tasso di mortalità e l'importante ruolo socio-economico che rivestono le imprese familiari, hanno portato vari studiosi ad analizzare le cause ed a proporre soluzioni per risolvere tale specifica problematica, ancora tutt'oggi vista come un tabù per molti imprenditori.

Il ricambio generazionale viene inquadrato come un processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa, giunge ad un nuovo assetto della proprietà del capitale in mano ai successori ed, eventualmente, anche al subentro di quest'ultimi nelle responsabilità di governo e direzione. Occuparsi di dare

continuità alle imprese familiari presenti da tempo sul mercato è essenziale per far sì che l'intero sistema economico di un territorio mantenga, insieme alla propria consistenza e vitalità imprenditoriali, anche capacità e competenze professionali in grado di alimentare la sua complessiva competitività.

Tale tematica deve essere affrontata nella giusta misura, non trattandosi solo di un passaggio di quote o di cariche, ma anche di un trasferimento e conservazione delle conoscenze distintive, fattispecie accentuata nelle imprese familiari, in quanto il patrimonio conoscitivo è spesso sedimentato nella figura dell'imprenditore. La sostituzione di tale figura può quindi causare una grossa perdita di tale sapere e inficiare il processo di continuità aziendale.

Insomma, saper gestire nel modo più corretto il momento della successione è fondamentale sia per assicurare la continuità e lo sviluppo dell'impresa stessa, sia per mantenere l'equilibrio della famiglia. Per una corretta gestione del processo successorio è necessario in primis pianificare per tempo. Poi è bene far partecipare al processo tutti i membri della famiglia, comunicando in modo efficace e rivolgendosi a professionisti competenti. La successione deve essere un processo da gestire e non un evento da subire. Il giusto approccio è attuare una sinergia generazionale, cioè passare da una logica di evento a una logica che dia il senso di una crescita delle nuove generazioni. Nell'iter logico di un passaggio generazionale bisogna valutare il contesto psicologico e i profili emozionali, quali i rapporti tra i componenti familiari, le ambizioni e le aspettative personali che

nulla hanno a che fare con i principi di economia aziendale, nonché i vincoli e le limitazioni posti dal diritto successorio e gli strumenti offerti dalle normative vigenti.

Nel presente lavoro analizzeremo la dinamica del ricambio generazionale mettendo in risalto gli aspetti di maggiore criticità e rappresentando le varie soluzioni prospettate in letteratura.

Per affrontare con le giuste conoscenze il tema del passaggio generazionale, dobbiamo quindi conoscere meglio le caratteristiche, le peculiarità, i valori che appartengono a questo mondo imprenditoriale.

Proprio per tale motivo, nel primo capitolo, dopo aver affrontato il problema definitorio, abbiamo rivolto l'attenzione a tutte quelle particolarità delle imprese familiari, dalla loro chiusura verso l'esterno a tutte quelle risorse intangibili chiamate "*familiness*", dagli obiettivi non economici alla visione di lungo periodo. In aggiunta, abbiamo anche messo in evidenza le particolarità della governance familiare e come la presenza della famiglia nella gestione aziendale può influire sulle performance e sulla transizione generazionale.

Nel secondo capitolo abbiamo fatto una panoramica sul tema e sul processo del passaggio generazionale cui è legata la sopravvivenza dell'impresa nel medio-lungo periodo. Questa può esserci solo attraverso un adeguato processo nel quale deve assumere un ruolo fondamentale la consapevolezza che le scelte che devono essere adottate vanno compiute contemperando l'interesse della famiglia con

quello dell'azienda. Esso si articola nel tempo attraverso diverse fasi sequenziali, considerando per di più che lo status di erede non implica automaticamente il possesso di adeguate capacità gestionali.

Pertanto, il compito difficile che è affidato all'imprenditore è quello di valutare il carattere e le aspirazioni dei suoi discendenti nel corso della crescita, supportarli nella scelta del loro percorso di studi, oramai indispensabile, individuare colui o coloro che dimostrano capacità imprenditoriali e manageriali ed allo stesso tempo che abbiano anche la voglia e l'entusiasmo di entrare nell'azienda di famiglia. Non ultimo, un errore che deve essere evitato è quello di imporre ai figli l'ingresso in azienda ritenendo tale percorso per certi versi scontato. Ove non ci siano eredi o gli stessi non siano all'altezza, l'imprenditore si deve sentire libero di vendere l'azienda per tempo per il bene di tutti i soggetti interessati.

Il passaggio del testimone implica, come abbiamo detto, anche tramandare alla successiva generazione conoscenze, relazioni e tutta una serie di valori ed il suo fallimento rappresenta una perdita per tutta la società. La riuscita di questa fase dipende perciò principalmente dai comportamenti e dalla lungimiranza di due figure, il leader ed il successore, quindi due generazioni a confronto con tutti i rischi che ne conseguono.

Il primo, soprattutto nelle Pmi, racchiude in sé il potere decisionale assoluto e vede l'azienda come il suo bene più prezioso. È importante, dunque, valutare il suo atteggiamento nei confronti della successione, la sua disponibilità alla delega

e l'orientamento al futuro visto che la continuità di un'impresa di famiglia deve essere la sommatoria del trasferimento di conoscenze, della volontà di cedere (senso di non possesso), del desiderio di condividere e fare da guida ai propri figli, sollecitandoli e motivandoli a crescere.

Allo stesso tempo, è anche fondamentale, valutare la figura del successore e il suo atteggiamento verso la successione, la sua disponibilità nell'attesa di ricevere il testimone e le competenze che è in grado di apportare alla gestione.

Possono entrare in gioco, dunque, una serie variabili emotive extra-aziendali, quali egocentrismo, desiderio di affermazione, dissidi tra componenti familiari che possono complicare ulteriormente il superamento di questa fase.

Nel terzo e quarto capitolo metteremo in risalto l'importanza della pianificazione del ricambio generazionale e i processi e gli strumenti per una sua attuazione.

Il passaggio generazionale deve essere un processo che deve maturare nel tempo. Questa fase, infatti, se non gestita con la prudenza e l'attenzione che necessita, può minare l'equilibrio interno dell'azienda, creare scontri all'interno della famiglia, fino a portare al fallimento e chiusura dell'impresa stessa.

Ci sono una miriade di imprese familiari che difficilmente organizzano per tempo il turnover e quando lo fanno non si lasciano sempre supportare da soggetti terzi, faticando ad abbandonare il comando e scegliendo il più delle volte una convivenza sterile, che inibisce le iniziative delle nuove generazioni.

Fino ad oggi, purtroppo, abbiamo visto che questo tema non viene affrontato con la giusta considerazione, dato che dalle ricerche si continua a registrare un invecchiamento dei capi azienda. I motivi sono vari: la mancanza culturale, cioè la consapevolezza del tema, l'allungamento della vita media, i dissidi familiari che fanno posticipare il problema, la difficoltà del leader a separarsi dall'azienda o ad identificare il successore, ecc.

Importante quindi fare una giusta pianificazione che deve tenere in considerazione anche l'organizzazione familiare. Pertanto, oltre ad una pianificazione strategica aziendale, comune a tutte le imprese, è di fondamentale importanza anche una pianificazione familiare. In quest'ultima, in particolare, si devono chiarire le posizioni di tutti i membri, le loro aspirazioni e, di fondamentale importanza, la loro comune visione. Per attuare ciò, le imprese familiari hanno a disposizione strumenti di governance specifici come il consiglio di famiglia e il regolamento di famiglia. Le due pianificazioni devono essere amalgamate in modo da fornire una visione comune di lungo periodo necessaria alla sopravvivenza dell'impresa stessa.

Durante questo percorso è di primaria importanza l'aiuto delle figure esterne. Le tematiche da affrontare sono di varie discipline e la famiglia non può avere competenze specifiche su ognuna di esse. Pertanto, è bene affidarsi a professionisti esperti in materia che possono prospettare la migliore soluzione. Inoltre, la figura esterna, analizzando le problematiche al di fuori della famiglia,

presenta una visione più chiara dell'impresa e, quindi, non contaminata da fattori emotivi familiari.

Indispensabili, infine, sono gli strumenti attuativi da prendere in considerazione, trattati specificatamente nel quarto capitolo. Il diritto comune ed il diritto successorio (benché ancora molto restrittivo) forniscono varie tipologie. Non esiste uno migliore di un altro, ma ogni impresa familiare, con l'ausilio di professionisti, ne dovrà scegliere uno o più di uno *tailor made*, cioè su misura. Nell'analizzare alcuni tra gli strumenti più importanti, un particolare approfondimento è stato fatto su uno ancora troppo poco sfruttato, cioè le clausole statutarie e sul più utilizzato dalle imprese medio-grandi, ossia la holding familiare.

1. L'IMPRESA FAMILIARE

1.1 Il problema definitorio

L'impresa familiare si è affermata con l'avvio della rivoluzione industriale, ma ha conosciuto una crescita esponenziale nel boom economico degli anni '50 e '60 ed ancora oggi continua ad essere un'istituzione fondamentale del tessuto economico e della società civile in generale[1].

Nonostante da qualsiasi studio e da qualsiasi ricerca effettuata emerga che le imprese familiari costituiscono il tipo di organizzazione più diffuso nel mondo[2], gli studi su tale istituzione sono di recente teorizzazione tanto che i primi scritti monografici di un certo rilievo risalgono agli anni '80 del secolo scorso[3].

I motivi di questa iniziale trascuratezza risiedono nel fatto che il pensiero prevalente era quello secondo cui le imprese familiari rappresentavano solamente

---

[1] W. O'HARA, *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media, Usa, 2004: «prima delle multinazionali c'era il family business. prima della rivoluzione industriale c'era il family business: prima dell'illuminata Grecia e dell'impero di Roma, c'era il family business».

[2] R. LA PORTA., F. LOPEZ-DE SILANES. A. SHLEIFER, *Corporate ownership around the world*, The Journal of Finance, vol. 54, n. 2, 1999 p. 471-517; M. FACCIO, L.H.P. LANG , *The Ultimate Ownership of Western European Corporations*, Journal of Financial Economics, Vol. 65(3), 2002, pp. 365-395.

[3] Il primo scritto monografico comparse nel 1983 in Organizational Dynamics ad opera di I. Lansberg,P. Davis e altri.

un anello nella catena del percorso evolutivo che ogni impresa può intraprendere. Secondo questa corrente, dunque, la tipologia dell'azienda di famiglia era destinata ad essere superata a seguito dell'aumento dimensionale e strutturale dell'azienda. Era dunque considerato fisiologico che, se un'impresa familiare vuole accrescere le proprie dimensioni, deve per forza essere "superata", poiché non più idonea ad una efficiente ed efficace gestione d'impresa[4]. Gli studi di questo periodo tendono più ad enfatizzare i limiti propri della tipologia di impresa considerata piuttosto che a studiarne l'evoluzione e le condizioni che ne consentono lo sviluppo e la sopravvivenza. Un'altra corrente risalente intorno agli anni '60 non metteva più in discussione la continuità dell'azienda familiare, ma considerava la famiglia più come elemento di "disturbo" che come un punto di forza nella gestione dell'impresa. A partire dalla fine degli anni '70, e soprattutto negli anni '80, il successo stabile e duraturo di molte piccole e medie aziende di famiglia, nonché la crescita dimensionale di alcune di esse, hanno dimostrato l'inadeguatezza delle teorie che le vedevano destinate ad una sopravvivenza marginale ed è proprio in questi anni che escono i primi studi monografici e le prime riviste specializzate. È, infatti, del 1988 la nascita del "Family Business Review", prima rivista con pubblicazioni accademiche dedicata esclusivamente all'impresa familiare a 360 gradi. Nel 1990 nasce l'FBN (Family Business

[4] D. CHANDLER., *La mano invisibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, FrancoAngeli, Milano, 1980

Network), la prima associazione internazionale nata con lo scopo di esplorare le dinamiche d'impresa a controllo familiare e di migliorarne la qualità della corporate governance soprattutto in ottica di passaggio generazionale.

In questi anni si avvertì la necessità di isolare il fenomeno della imprenditorialità familiare e, quindi, riconoscere una sua unicità come un modello autonomo a sé stante. A tal fine era necessario individuare un confine tra quella che poteva essere considerata impresa familiare e quella che non lo era, in modo tale da attribuire al fenomeno un'identità più chiara e riconoscibile.

Possiamo dire già da subito che, nonostante il crescente interessamento accademico ed i sempre più numerosi studi, questo "confine" ancora oggi non è ben delineato e non esiste una definizione univoca dell'impresa familiare ampiamente condivisa da tutto il mondo accademico.

D'altronde, il problema definitorio e la sua non facile soluzione era già nell'aria sin dai primi approfondimenti del fenomeno tanto che la stessa Handler nel 1989 scriveva che "la definizione di impresa familiare è la prima e la più evidente sfida che i ricercatori di family business devono affrontare"[5]

Il motivo risiede nella complessità stessa del fenomeno, nelle sue molteplici caratteristiche e nelle innumerevoli variabili da poter prendere in considerazione,

[5] W. C. HANDLER, *Methodological Issues and Considerations*, Studying Family Business, Family business review, vol. 2, n. 3, 1989 pagg. 257-276.

tanto che qualche autore non lo riteneva “inquadrabile” poiché il coinvolgimento della famiglia nel business rende l'azienda diversa e unica.[6]

L’impresa familiare si caratterizza sostanzialmente dalla sovrapposizione di due istituti, la famiglia e l’impresa che, interagendo con caratteristiche e finalità differenti, finiscono per produrre un’estrema varietà di manifestazioni[7].

Nella letteratura si sono quindi sviluppate numerose definizioni, ognuna delle quali aventi come riferimento uno o più caratteri distintivi come: la tipologia della proprietà familiare, il coinvolgimento del management, il controllo, l’impresa come principale fonte di reddito per la famiglia e il trasferimento generazionale.

Sebbene non esista un corpus teorico unico di impresa familiare, possiamo però evidenziare due criteri basilari, almeno uno dei quali presente nelle differenti definizioni della dottrina:

1) Il grado di controllo sul capitale di rischio da parte di una famiglia o più famiglie legate però da vincoli di parentela o affinità
2) Il grado di coinvolgimento dei membri familiari nella attività e gestione d’impresa

---

[6] E. J. MILLER, A. K. RICE, *Systems of Organization The Control of Task and Sentient Boundaries*. Tavistock, London, 1967

[7] T. M. ZELLWEGER, A. EDDLESTON, F. KELLERMANNS, *Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity*. Journal of Family Business Strategy, vol.1(1), 2010, 54-63.

Nei primi anni di studio la dottrina era fortemente "purista". Ad esempio, il Dell'Amore considerava familiare l'impresa nella quale "i portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità"[8]. Secondo tale definizione l'intero capitale e forza lavorativa dovevano appartenere ad un unico "gruppo" familiare. Tale dottrina, in seguito considerata obsoleta, scaturiva dalla convinzione, diffusa nel periodo, che familiari potevano essere solo le imprese di piccole dimensioni, soprattutto artigiane. Il campo d'indagine era quindi ristretto alle imprese dove la sovrapposizione istituzionale famiglia-impresa era totale.

In seguito, numerosi studiosi superarono tale concezione, alquanto restrittiva, allargando il campo di indagine, facendo così rientrare nella definizione familiare un numero più ampio di tipologie di imprese. Sono stati allargati sia il concetto di controllo del capitale che di controllo della gestione, ma le definizioni avevano principalmente un indirizzo mono-dimensionale. Per definire l'impresa familiare, alcuni aziendalisti non consideravano necessario il controllo della gestione, ma hanno allargato l'ambito dal lato del controllo della proprietà, facendo confluire nella loro definizione anche imprese con capitale di terzi, seppur necessariamente minoritario, e con la possibilità di avere manager esterni[9]. Altri autori, al

[8] G. DELL'AMORE, *Le fonti del risparmio familiare*, Milano, Giuffré, 1962, p. 36.

[9] " Un'impresa si definisce familiare quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad

contrario, tralasciavano la proprietà non considerandola elemento necessario, ma facevano rientrare nella categoria le imprese dove la famiglia occupa un ruolo rilevante nelle posizioni di comando e controllo della gestione[10].

La dottrina maggioritaria[11], però, finì per considerare entrambi i parametri per dare una definizione di impresa familiare come "una organizzazione nella quale le decisioni riguardanti la proprietà ed il management sono influenzate dalle relazioni con una famiglia o poche famiglie".

Inserendo il concetto di "condizionamento" della famiglia ci spostiamo su approcci discrezionali e multidimensionali, che allargano notevolmente la

---

assicurare il controllo dell'impresa" G.CORBETTA, C. DEMATTÈ, *I processi di transizione delle imprese familiari*, Milano, Mediocredito Lombardo,1993; È familiare "un'impresa che è controllata dai membri di una singola famiglia, attraverso la partecipazione al capitale di rischio"; B. BARRY *The development of organization structure in the family firm*, Journal of General Management, vol. 3, n. 1, 1975, pp. 42-60. È familiare "un'impresa in cui un individuo, o i membri di una singola famiglia, detengono una partecipazione di controllo" L. B. BARNES, S. A. HERSHON, "*Transferring power in the family business*", Harvard Business Review, vol. 54, n. 4, 1976, pp. 105-114.

[10] P. GENNARO, *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, Sviluppo e Organizzazione, n°87, gennaio-febbraio, 1985.

[11] "È familiare l'impresa con proprietà controllata da una famiglia dove due o più membri della stessa famiglia lavorano nell'impresa o comunque esercitano un'influenza significativa sul business" R. TAGIURI, J. DAVIS , *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Family Business Review, vol. 9, 1996, pp. 199-209.; " Sono familiari le imprese nelle quali il capitale sociale e le decisioni fondamentali di gestione risultano controllate da un'unica famiglia o da poche famiglie collegate fra loro da vincoli di parentela, stretta affinità o da solide alleanze" G. CORBETTA, C. DEMATTE', *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.

fattispecie di fondo, ma ne lascia indeterminata la determinazione pratica. Per tentare di superare questo problema alcuni autori,[12] adottando specifici criteri, hanno preferito proporre più definizioni (ampia, media e stretta) a seconda del grado di influenza della famiglia[13].

Il quadro sopra descritto permette di sottolineare la presenza di molte diverse e sovrapposte definizioni di impresa familiare. Ad ogni modo, la mancanza di una definizione univoca, rende difficile approfondirne la teoria e soprattutto effettuare comparazioni, attraverso metodi statistici, per valutarne in maniera oggettiva se i caratteri distintivi delle imprese familiari possano comportare delle concrete differenze nelle performance, nel processo decisionale e nelle strategie rispetto alle imprese non familiari.

---

[12] J. H. ASTRACHAN, M. C. SHANKER, *Myts and Realities: Family Businesses contributions to the US economy. A framework for assessing family businesses statistics*, Family Business Review, Vol. 9, 1996;

[13] Definizione ampia: "è familiare quel business in cui la famiglia ha il controllo sulle attività strategiche e partecipa a vario titolo e grado al business". – Definizione media: definizione ampia + "è familiare quel business in cui il proprietario ha l'intenzione di tramandare l'impresa agli eredi e il fondatore o gli eredi devono essere coinvolti nella gestione". – Definizione stretta: definizione media + "è familiare quel business in cui più generazioni sono presenti nell'impresa e almeno un membro della famiglia controllante deve essere coinvolto nella gestione". J. H. ASTRACHAN, S. B. KLEIN, K. X. SMYRNIOS, *The F-PEC Scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*, Family Business Review, vol. 15, n. 1, 2002, pp. 45-58

Anche per questo motivo nel 2009 il Family Business Group[14], un organo costituito dalla Commissione Europea e composto da esperti di varie nazioni per discutere le principali problematiche delle imprese familiari, ha elaborato una definizione accettata da tutti gli stati membri affinché ci sia una migliore comprensione del fenomeno family business ed una maggiore convergenza delle informazioni, delle ricerche e degli studi in merito alle caratteristiche, esigenze ed iniziative alle stesse. Secondo tale organo "Un'impresa, di qualsiasi dimensione, è una family business, se:

- la maggioranza dei diritti di voto è nelle mani delle persone fisiche che hanno fondato l'impresa o ne hanno acquisito il capitale sociale oppure del coniuge, dei genitori, dei figli o degli eredi diretti dei figli, di queste persone;
- la maggioranza dei diritti di voto sono diretti ed indiretti;
- almeno un rappresentante della famiglia o della parentela è coinvolto nella gestione o nell'amministrazione dell'impresa in modo formale;

[14] Organo creato nel 2007, composto da esperti sia europei sia extra-europei, il cui scopo consiste in "discutere i principali problemi per le imprese familiari nel mercato unico, identificare la ricerca esistente relativa alle imprese familiari, le buone pratiche nel settore delle imprese familiari (politiche relative alle PMI) e le organizzazioni di imprese familiari (reti) e fornire il loro contributo alla Commissione su questioni rilevanti per le imprese familiari".
Per approfondimenti e resoconti finali si veda http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promotingentrepreneurship/familybusiness/index_en.htm#h2-1.

- nel caso di società quotate, le persone che hanno fondato l'impresa o ne hanno acquisito il capitale sociale, oppure un loro familiare o discendente, detengono, sulla base della loro partecipazione al capitale sociale, il 25 % dei diritti di voto.

Accettando tale definizione, quindi, oltre a ricomprendere imprese diverse per forma giuridica, dimensione e settore di attività, ritroviamo i due criteri distintivi per far sì che una impresa possa definirsi familiare e cioè il controllo sul capitale e, congiuntamente, il coinvolgimento nell'attività lavorativa o nella gestione.

Nonostante la dottrina abbia ampiamente condiviso la definizione proposta dal Family Business Group, non sono mancate critiche sul fatto che non sia necessario il coinvolgimento dell'impresa fondatrice[15] e sull'aver definito il family business in forma troppo generica, considerandolo come una sorta di recipiente in sono stati fatti confluire tutti i termini usati dalla letteratura nelle varie definizioni.[16] Anche il CESE (Comitato Economico Sociale Europeo)[17]

[15] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010.

[16] L. R. GOMEZ-MEJIA, C. CRUZ, P. BERRONE, J. DE CASTRO, *The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms*, The Academy of Management Annals, vol. 5, no. 1, June 2011, pp. 653–707

[17] Gazzetta ufficiale Unione europea, Parere 2016/C 013/03 del 15-01-2016 "La suddetta definizione, tuttavia, è troppo ampia, e sarebbe opportuno circoscriverla in modo tale da accentuare il carattere familiare dell'impresa e in particolare le finalità plurigenerazionali della sua attività"

concorda che la definizione proposta è troppo ampia e può far perdere i caratteri di familiarità, ma allo stesso tempo invita ad uniformarsi per poter avere dati comparabili tra i diversi stati.

Inoltre, non possiamo non notare che non viene considerato un parametro che, almeno ai fini del presente lavoro, risulterebbe fondamentale nella qualificazione di una impresa come familiare ossia la volontà o almeno l'intenzione, di trasferire l'impresa agli eredi della famiglia stessa.

Questo elemento discriminante, che comunque era già stato preso in considerazione da vari autori nell'assunzione di una loro definizione[18], racchiude la caratterizzazione maggiore di un'impresa familiare sia rispetto ai modelli comportamentali sia rispetto alle strutture organizzative e alle maggiori problematiche che nel corso della vita di un'impresa familiare si manifestano. La fase del ricambio generazionale sia a livello di proprietà che di governo,

[18] Secondo Ward sono familiari "le imprese in cui la gestione e il controllo vengono tramandati da una generazione all'altra"" in J. L. WARD, *Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth, profitability, and family leadrship.* Jossey-bass, San Francisco, 1987, pag. 252. Anche Churchill e Hatten affermano "si ha impresa family business quando un membro più giovane della famiglia ha già il controllo o lo assumerà dal membro più anziano" in N. C. CHURCHILL, K. J. HATTEN, *Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for small business, in American Journal of Small Business*, 1987, 11, n. 3, pagg. 51-64.; A. GALLO, oltre agli elementi di proprietà e gestione, aggiunge che si ha impresa familiare " quando vi è una chiara intenzione di trasferire l'impresa alla successiva generazione" in M. A. GALLO, *Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE*, Cattedra di Imprese familiari, Febbraio 1994

rappresenta spesso un punto di rottura nell'ambito del ciclo di vita di un business, nel quale maggiormente si manifesta la sovrapposizione di interessi familiari a quelli economici.

Purtroppo, tale elemento, seppur discriminante, è di difficile "individuazione" e misurazione se non nel comportamento particolare di ogni impresa ed inserirlo come discriminante a livello definitorio, renderebbero ancor più difficoltosi e complicati gli studi e le analisi dell'istituto[19].

Pertanto, nonostante escluso dalla definizione "istituzionale" accettata, lo consideriamo non solo come elemento naturale, conseguenziale, insito nella concezione familiare dell'impresa, ma come condizione necessaria nello svolgimento del presente lavoro.

[19] Concetto considerato anche dal CESE nei vari Pareri

1.2 Dall'impresa familiare al family business

Abbiamo appena visto che nonostante i notevoli contributi di molti importanti aziendalisti e del rilevante apporto di studi scientifici, di riviste specializzate[20] e la nascita di numerosi organismi associativi[21], non esiste ancora corpus teorico unico capace di inglobare tutti gli aspetti caratterizzanti dell'impresa familiare.

Da qualsiasi definizione si parta, però, si intuisce la sua specificità ed appare chiaro che in una impresa familiare ci sia una costante ed inevitabile sovrapposizione di tre sistemi tra loro profondamente diversi: l'impresa, la famiglia ed il patrimonio.

Le interferenze tra i tre sistemi si manifestano in quanto i valori dell'impresa tendono a identificarsi con quelli della famiglia e viceversa. Inoltre, le scelte relative alla gestione del patrimonio familiare, sia aziendale che extra aziendale, risultano certamente influenzate dalle varie relazioni affettive[22].

Tuttavia, è opportuno precisare che l'interdipendenza tra i tre sistemi può variare a seconda della struttura e della dimensione dell'impresa, della composizione del nucleo familiare proprietario e della consistenza del patrimonio.

---

[20] Family Business Review, Journal of Family Business Strategy, Journal of Family Business Management, ecc.

[21] IFERA (International Family Enterprise Research Academy), Family Firm Institute, Family Business Network International, Alberta Business Family Institute, The Henokiens ecc.

[22] A. MASCIO, *FamilyBusiness. Strategie private ecorporate bankingper le imprese familiari*, Egea, Milano, 2007

Tanto maggiore è la presenza della famiglia nel governo aziendale tanto più sarà il condizionamento reciproco[23].

Ciò è possibile notarlo, ad esempio, nelle micro imprese artigiane, dove è difficile distinguere, nelle decisioni prese, l'ambito familiare da quello aziendale, dato che la gestione è in mano, generalmente, al fondatore o al capofamiglia. Al contrario, nelle imprese familiari di notevole struttura e dimensione, che sono di norma quelle cui già si sono susseguite generazioni al comando, l'influenza della famiglia si attenua. Ciò è dovuto principalmente per effetto di tre fattori:

- l'impossibilità, vista la dimensione, di avere un controllo diretto in tutta la struttura gestionale, delegando, quindi, anche a manager terzi
- l'aumento progressivo, col passare del tempo, dei membri della famiglia, quindi con allargamento dell'asseto proprietario e gestionale (deriva generazionale[24])
- il raffreddamento dei legami affettivi e di affinità che caratterizzavano la forte identificazione tra famiglia ed impresa nel fondatore e nelle generazioni precedenti.

---

[23] Esiste anche un indicatore, il F-PEC che, mediante una scala dei valori, costruita servendosi di questionari molto dettagliati, misura l'influenza della famiglia sull'impresa e sul processo di creazione del valore. Per approfondimenti si veda J. H. ASTRACHAN, S. B. KLEIN, K. X. SMYRNIOS, *The F-PEC Scale of Family Influence: Aproposal for solving the FamilyBusiness definition Problem*, in FamilyBusinessReview, n. 15/2002

[24] G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995

I tre sistemi sono composti da elementi che possono essere ulteriormente suddivisi in sub elementi la cui interferenza porta ad innumerevoli tipologie di impresa familiare con caratteristiche diverse.

Mentre il patrimonio familiare che, oltre all'azienda, si compone di altri beni quali rendite, immobili, è identificabile e quantificabile, gli altri due fattori sono organizzazioni sociali complesse e variegate, ognuna con propri modelli e valori.

Una impresa può variare nella forma giuridica, nella dimensione, nella struttura, nella finalità mentre i suoi valori possono essere la razionalità economica, il merito, l'innovazione, la competizione.

La famiglia può avere una struttura semplice, allargata, patriarcale, matriarcale ed i suoi valori sono la tradizione, lo spirito di sacrificio, la condivisione, la solidarietà ecc.

Il successo aziendale così come l'armonia familiare nonché la salvaguardia del patrimonio dipendono da come tutti i tre elementi interagiscono tra di loro dosando e trasferendo, uno all'altro, i propri valori.

Prima di continuare l'argomentazione e comprendere meglio, è necessaria una precisazione sull'uso di termini. Sul piano etimologico e semantico nonché per le prospettive di osservazione e per le implicazioni che ne derivano sul piano di

interpretazione dei fatti e degli eventi aziendali, family business (affari di famiglia) e impresa familiare sono due concetti diversi[25].

Assumendo la prospettiva di osservazione dell'impresa, ovvero di un'unità ben definita nei suoi confini giuridici ed organizzativi, il termine impresa familiare richiama una tipologia nell'ampio universo delle imprese la cui invariante fondamentale è la "familiarità".

Il termine family business definisce l'ambito degli affari economici di una famiglia imprenditoriale[26], quindi è un concetto più ampio poiché l'unità d'indagine diventa la famiglia.

In realtà, nella letteratura ed anche ai fini del presente lavoro, tendono ad assumere una comune identità socio-economica.

Per comprendere meglio il fenomeno dell'impresa familiare (o family business), l'interazione tra i vari elementi deve essere osservata dalla prospettiva della famiglia, che diventa il soggetto chiave. La famiglia può essere esaminata sotto vari approcci multidisciplinari, quale la sociologia, la storia, l'economia, che

---

[25] R. FARACI, *Family business ed imprese di famiglia: specificità dei contesti ed elementi di continuità*, in E. DE SIMONE, V. FERRANDINO (a cura di*), L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente. Un approccio interdisciplinare,* FrancoAngeli, Milano, 2009; G. M. D'ALLURA, R. FARACI, *Imprese familiari: governance, internazionalizzazione ed innovazione*, FrancoAngeli, Milano, 2018;

La traduzione più corretta di impresa familiare in inglese sarebbe family firm:

[26] L. M. UHLANER, *Business Family as Team: Underlying Force for Sustained Competitive Advantage*, in P. POUTZIOURIS, *Handbook of Family Business Research*, Edward Elgar Publishing, 2006

aiutano a far cogliere meglio i fenomeni più ricorrenti nelle imprese familiari, ossia le dinamiche di successione, la transizione degli assetti proprietari, i cambiamenti di governance, la determinazione dei patti familiari, ecc.

La famiglia è la cellula fondamentale del tessuto sociale di ogni paese. Le sue caratteristiche sociologiche influenzeranno di conseguenza anche le caratteristiche del family business. In Italia ad, esempio, le attuali caratteristiche dell'istituto sono state influenzate dai modelli familiari del dopoguerra (famiglia patriarcale, valori cattolici, famiglie numerose ecc.) e dai modelli più aperti degli anni 70 (l'emancipazione della donna, famiglia più liberale ecc.). I cambiamenti a cui assistiamo negli ultimi anni (calo dei matrimoni e delle nascite, l'aumento delle separazioni, ecc.) saranno predittivi del business family nel prossimo futuro[27].

Dal punto di vista della famiglia, il family business può generare diversi modelli, dai più semplici ai più complessi. Così, quando la famiglia si limita alla proprietà e gestione di una sola impresa da cui estrae il suo solo sostentamento rappresenta il modello più elementare (family farm[28]), all'opposto la holding finanziaria

[27] R. VOLPI, *La fine della famiglia. La rivoluzione di cui non ci siamo accorti*, Mondadori, Milano, 2007

[28] R.A. POLLAK, *A transaction cost approach to families and households*, in Journal of Economic Literature, 1985, p.23

familiare rappresenta il più complesso, poiché sono riconducibili alla famiglia più imprese ed attività[29].

Il family business non è influenzato solo dalla famiglia, ma anche da altri fattori, per un certo verso, esterni. Rientrano tra questi il contesto normativo ed il contesto culturale. Il primo fa riferimento principalmente alla legislazione specifica di ogni paese in diritto societario ed in ambito fiscale. Il secondo dipende dal grado di cultura nazionale: è evidente come nei paesi anglosassoni il family business sia molto più sfumato e la cultura d'impresa sia molto orientata verso forme di public company, tipologia invece quasi assente in Italia, dove il family business si conferma come il modello di gran lunga più diffuso.

Il family business può essere condizionato anche da elementi che fanno capo alla dimensione temporale. È, infatti, anche una realtà in movimento ed ha delle linee evolutive che variano a seconda del ruolo che, nel tempo, la famiglia esercita nella gestione.

In questo caso, il family business attraversa, di solito, tre fasi[30].

La prima fase (business in the family) è caratterizzata dall'avvio della nuova idea imprenditoriale, comprendente la prima e la seconda generazione, in cui fondamentalmente il business prevale sulla famiglia: obiettivo è la crescita

[29] G. BRUNETTI, P. BORTOLUZZI, *Benetton. Da United Colors a Edizione Holding*, Isedi, Torino, 2004

[30] A. DI MASCIO, *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Egea, Milano, 2007

aziendale. Il rapporto fra i familiari diviene difficoltoso, la nuova idea imprenditoriale toglie attenzioni all'interno della famiglia e la concentrazione è vincolata alla sua realizzazione. Le problematiche sono prevalentemente di natura fiscale e societaria[31].

La seconda fase (family in the business) viene in genere individuata tra la seconda e la terza generazione. In questo periodo, si attua una separazione tra azienda e famiglia ovvero si decide quali familiari includere nella gestione e nella proprietà e l'eventuale ingresso dei manager in azienda. Per questo motivo, si dice che questa è la fase dell'organizzazione ed è considerata la più rischiosa poiché la sua complessità potrebbe precludere lo sviluppo o l'esistenza stessa. Le ricerche empiriche dimostrano, infatti, che solo una impresa familiare su sei sopravvive alla terza generazione. Sono presenti non soltanto problemi societari e fiscali ma sorgono anche problemi patrimoniali legati alla trasmissione in azienda e problemi di governance.

La terza e ultima fase (family in the office) comprende la terza e quarta generazione ed è quella caratterizzata dalla corporate finance e dalle holding. Questa realtà richiede nuovi asset, oltre all'impresa familiare, quali la liquidità, le rendite, gli immobili e viene perciò affidata a manager e a specialisti esterni. In questa fase il family business ha meno problemi legati all'aspetto societario e

[31] W. ZOCCHI, *Il Family Business, Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

fiscale mentre sorgono problemi patrimoniali e familiari legati all'impossibilità di coinvolgere tutti i membri in azienda e rimane comunque forte l'attenzione al controllo. In questo contesto, ci possono essere operazioni di acquisizione, fusione, dismissione, diversificazione e cessione del business.

1.3 La classificazione delle imprese familiari

Come abbiamo visto, l'impresa familiare non è di facile definizione e, inoltre, è in continua evoluzione in parallelo alla variazione delle diverse realtà organizzative che la compongono. Quindi, non avendo un inquadramento teorico univoco, per valutare se una impresa abbia la caratteristica di "familiarità" si dovrebbe andare ad analizzare caso per caso e fase per fase del particolare momento evolutivo.

Con la definizione da noi adottata, abbiamo però sintetizzato gli elementi distintivi che necessariamente una impresa deve possedere per definirsi familiare.

Questi elementi sono:

- il controllo dell'impresa, ossia il capitale di rischio deve appartenere, in maniera rilevante ad uno stesso nucleo familiare.
- i componenti della famiglia, almeno in parte, devono apportare il proprio lavoro, sia esso manuale che manageriale

- i valori d'impresa devono sovrapporsi ed intrecciarsi a quelli della famiglia
- le relazioni familiari, che sono fondamentali nelle fasi cruciali della vita di una impresa, soprattutto, come vedremo, nel processo di successione

Quindi, con questi punti fermi, altri elementi, come la dimensione aziendale, la forma giuridica, il tipo di business non sono caratterizzanti dell'impresa familiare. Essa, pertanto, può essere un piccolo negozio o una realtà internazionale, una Snc o una Spa, una società di servizi o di produzione.

Ne consegue che, interagendo tra loro tutti gli elementi, nella categoria rientrano varie tipologie di imprese alquanto eterogenee tra loro, tanto che è stata definita un "genere con varie specie".[32]

Le varie specie scaturiscono dalle differenti composizioni dell'assetto proprietario e dal grado di copertura delle funzioni imprenditoriali, manageriali ed operative da parte dei membri della famiglia coinvolti.

Per inquadrare, analizzare e comprendere meglio l'oggetto di studio, si rende necessario suddividerle in alcuni macrogruppi, diversi tra loro ma omogenei al loro interno.

È necessario però premettere che faremo una classificazione "statica" dato che, nella realtà, col passare del tempo e con il variare della realtà aziendale, le

[32] G. CORBETTA, C. DEMATTÈ, *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993

imprese sono "dinamiche"[33] e possono passare da un gruppo all'altro, rendendo ancora più difficile una loro inquadramento.

La letteratura ha effettuato varie classificazioni[34], utilizzando diversi criteri che hanno dato luogo ad una serie di macrogruppi all'interno dei quali sono stati individuate micro categorie sicuramente utili ma molto particolareggiate e specifiche che difficilmente trovano riscontro empirico in forma pura[35].

Dato che in questo lavoro tratteremo l'argomento della gestione e della pianificazione della fase successoria, senza addentrarci nei meandri di particolarismi e non avendo la presunzione di considerare ogni situazione specifica, in questo paragrafo faremo una classificazione, comunque necessaria, in alcuni gruppi considerando solo gli elementi più influenti, che ci consentirà di inquadrare analizzare e comprendere meglio il fenomeno.

---

[33] J. SHUMPETER, *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, Milano, 2002; E. PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 1959; M. CONFALONIERI, *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1998

[34] G. PIANTONI, *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale,* Etas Libri, Milano, 1990; R. S. CARLOCK, J. L. WARD, *Strategic planning for the family business*, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2001, pagg. 26-27; G. CORBETTA, C. DEMATTÈ, *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993; M. A. GALLO, *Cultura en empresa familiar*, nota tecnica de la Division de Investigacion del IESE N.DGN-457, Barcellona, 1992

[35] S. TOMASELLI, *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè Editore, Milano, 1996.

Il primo criterio che utilizziamo non è caratteristico delle imprese familiari ma è comune a tutte le imprese, ovvero la dimensione.

Diciamo subito che il concetto di dimensione aziendale varia a seconda del parametro scelto, il quale può essere sia di natura quantitativa (fatturato, numero addetti, ecc.) che di natura qualitativa (veste giuridica, peso sul mercato di riferimento, ecc.). Una corretta misurazione dovrebbe impiegare entrambi i parametri collegati tra loro, ma condurrebbe a numerose e più particolari classificazioni. Senza addentrarci oltre nella materia, per una più semplice comprensione dell'oggetto di studio, prendiamo come riferimento la classificazione dimensionale della Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003 e del decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 18 aprile 2005, che suddividono le imprese in micro, piccole, medie e grandi imprese:

- le microimprese hanno meno di 10 occupati e realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- le piccole imprese hanno meno di 50 occupati e realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- le medie imprese hanno meno di 250 occupati e realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro;
- le grandi imprese sono quelle che superano tali limiti.

Come è facilmente intuibile, il processo di successione e la sua eventuale pianificazione saranno, come vedremo in seguito, completamente diversi a seconda che si tratti di un laboratorio artigianale piuttosto che una realtà industriale o multinazionale. Nel caso di piccole imprese, i soggetti coinvolti sono, di norma, tutti membri della famiglia ed il processo rimane abbastanza semplice ed informale.

Tornando alle particolarità distintive proprie, le imprese familiari possono presentare caratteristiche differenti in relazione al grado di copertura dell'assetto proprietario e delle funzioni imprenditoriali, manageriali ed operative da parte dei membri della famiglia coinvolti.

Una importante distinzione riguarda il criterio della proprietà e del numero dei soci e possiamo suddividere l'impresa a proprietà[36]:

- assoluta (chiusa): una sola persona detiene tutto il capitale;
- familiare chiusa stretta: poche persone partecipano al capitale;
- familiare chiusa allargata: capitale posseduto da un numero di persone più ampio;
- familiare aperta: capitale posseduto da discendenti del fondatore (o dei fondatori) ed altri soci;

[36] G. CORBETTA, *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano, 1995.

Un'altra classificazione considera il criterio della gestione e si possono suddividere in imprese:

- a gestione diretta, dove la gestione fa capo solo ed esclusivamente ai componenti familiari
- a gestione mista, dove la gestione dei familiari è affiancata da manager esterni
- a gestione indiretta, che sono soprattutto le grandi imprese di investimento, nelle quali la gestione viene completamente viene affidata a manager terzi

Un'ultima suddivisione è tra impresa monofamiliare, dove capitale e controllo sono in mano a soggetti di una unica famiglia, ed impresa plurifamiliare, dove gli stessi sono in mano a più famiglie[37]. Di solito le prime sono imprese di nuova costituzione e/o comunque relativamente giovani che hanno subito un solo passaggio generazionale, mentre le seconde sono generalmente quelle che i vari passaggi generazionali hanno modificato i gradi iniziali di controllo sul capitale e sulla gestione ponendoli in mano ai discendenti di più famiglie.

Consci che le classificazioni possono essere rischiose e fuorvianti, nei capitoli successivi vedremo come la gestione del ricambio generazionale differisce per metodi, strumenti, complessità a seconda che l'impresa familiare appartenga ad alcuni gruppi piuttosto che altri.

---

[37] G. CORBETTA*, Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano, 1995, pp. 81 e ss.

È necessario anche segnalare che, nella realtà, col passare del tempo e con il variare della realtà aziendale, molte imprese familiari passano da un gruppo all'altro, rendendo ancora più difficile una loro classificazione.

1.4 Le caratteristiche dell'impresa familiare

1.4.1 I*l familiness*

Secondo la Resource Based View (RBV)[38] le imprese, per essere competitive ed avere migliori performance di lungo periodo, devono disporre di risorse di valore, rare, inimitabili ed insostituibili.[39]

Partendo da questo concetto, sembra che tale teoria sia formulata ad hoc proprio per le imprese familiari, dove l'influsso della famiglia sull'attività dell'impresa

[38] La Resource Based View nel costruire un modello teorico di vantaggio competitivo, sovverte i due punti fermi della teoria dell'impresa: l'omogeneità delle risorse e delle strategie tra le imprese di uno stesso settore e la perfetta mobilità e replicabilità delle risorse. La Resource Based View (RBV) ha enfatizzato l'importanza delle variabili interne di una organizzazione rispetto a quelle esterne**.** Secondo la RBV, quindi, il vantaggio competitivo non deriva da investimenti volti a scoraggiare i concorrenti ma da una maggiore efficienza e dal possesso di risorse rare.

[39] J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol.17, 1991, pp. 99-120; R. M. GRANT, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996 pp. 109-122

nelle sue molteplici sfumature, generano risorse uniche che le contraddistinguono dalle altre tipologie.

L'interazione tra famiglia ed imprese e le relazioni tra i componenti stessi della famiglia portano alla formazione di quello che è stato definito come *familiness*[40], inteso come l'insieme delle risorse proprie che un'impresa possiede e che sono determinate dal coinvolgimento della famiglia nell'impresa. Si tratta di una peculiarità delle imprese familiari, proprio in virtù delle risorse e capacità che esse sono in grado di generare nel tempo, ed essendo uniche, contribuiscono alla costruzione di un vantaggio competitivo specifico di tale categoria[41].

Il concetto di *familiness* diventa quindi l'attributo discriminante dal quale partire per determinare una teoria delle imprese familiari che permetta d'individuarle e di spiegarne la natura.

---

[40] T. G. HABBERSHON, M. WILLIAMS, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, vol. 12, no. 1, 1999, pp. 1-25; T. G. HABBERSHON, M. WILLIAMS, I. C. MACMILLAN, *A unified systems perspective of family firm performance*, Journal of Business Venturing, 18, 2003, pp. 451-465; J.J. CHRISMAN, J. H. CHUA, P. SHARMA, *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 29, 2005, pp. 555-575; T. M. ZELLWEGER, K. EDDLESTON, F. W. KELLERMANNS*, Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity*, Journal of Family Business Strategy, vol. 1, 2010, pp. 54- 63.

[41] W. G. DYER, *Culture and continuity in family firms*, Family Business Review, vol. 19, n.4, 2006, pp. 253-273; T. M. ZELLWEGER, K. EDDLESTON, F. W. KELLERMANNS, *Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity*, Journal of Family Business Strategy, vol. 1, 2010, pp. 54- 63.

L'insieme delle risorse e delle capacità che lo compongono sono di natura prevalentemente sociale e comportamentale (beni intangibili) e possono essere suddivise in:

- Strutturali
- Cognitive
- Relazionali

Le risorse strutturali scaturiscono dalle interazioni sociali e dalla forza dei legami che sono alla base dell'unità familiare, che è un livello rappresentativo dei valori, della storia e delle tradizioni radicate nella famiglia. Si tratta del capitale sociale[42] alimentato nel tempo dalla famiglia e che ciascun membro può sfruttare a beneficio dell'impresa ricorrendo ai forti rapporti relazionali.

Le risorse cognitive sono generate dalla presenza di una visione comune e condivisa di obiettivi, intenti e finalità dell'impresa. Si tratta di una serie di valori che sono stati fatti propri nel tempo e che si sono radicati nella storia e nella cultura della famiglia e che vengono tramandati attraverso le generazioni. Rientra in questa categoria la fiducia reciproca nella gestione che caratterizzano le

[42] P. S. ADLER, S. KWON, *Social capital: prospects for a new concept*, Academy of Management Review, vol. 27, no. 1, 2002, pp. 17-40; D. G. SIRMON, M. HITT*, Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 27, 2003, pp. 339-358.

imprese familiari che a volte, per questo motivo, tendo a chiudersi verso l'esterno per la difficoltà a mantenere gli stessi rapporti fiduciari con persone terze[43].

Infine, le risorse relazionali sono quelle che l'impresa è in grado di creare attraverso i rapporti e le relazioni, anche extraziendali, alimentate dai membri della famiglia e dagli stakeholders. Basti pensare ai rapporti lunghi e duraturi che si possono instaurare con dipendenti, clienti, fornitori, ecc. e come questi ne influenzano il comportamento.

Le tre dimensioni del *familiness* tendono a legarsi creando delle capacità assolutamente distintive. Da tale connessione si evincono i vari aspetti che danno vita al capitale di famiglia. Quest'ultimo rappresenta l'insieme delle risorse, sia di natura materiale che immateriale e può essere suddiviso in capitale umano (competenze, forte impegno, valori familiari ecc.), capitale sociale (network relazionale con i stakeholders, conoscenze nella società civile ecc.) e finanziario (la totalità del patrimonio).

L'interazione di queste variabili dà vita alle capacità della famiglia che rappresentano quell'elemento peculiare, inimitabile che contraddistingue ogni family business.

Tali interazioni rendono piuttosto complesse le imprese familiari e non sempre sono una fonte di vantaggio competitivo e, pertanto, un punto di forza. Infatti, è altresì vero come queste possono rappresentare un elemento di forte rischiosità,

[43] Il cosiddetto familismo amorale

visto che col passare del tempo si possono rompere le armonie familiari che influenzeranno negativamente la performance dell'impresa[44]. Ciò può accadere quando i gestori cedano a tentazioni personali opportunistiche, quando c'è un eccessivo altruismo oppure, al contrario, quando una situazione finanziaria critica dell'impresa deteriori i rapporti familiari.

1.4.2 *Socioemotional wealth e orientamento di lungo periodo*

La dottrina aziendale distingue le imprese in for profit e no profit. Le prime hanno come mission la creazione di valore economico e quindi del profitto, mentre le seconde non hanno come finalità il lucro ma la creazione di valore di altra natura (culturale, religioso, sportivo ecc.).

L'impresa familiare, per le sue particolari caratteristiche, può essere inserita a cavallo tra le due tipologie e possiamo definirla, con le dovute precauzioni, una

[44] T. M. ZELLWEGER, K. EDDLESTON, F. W. KELLERMANNS., *Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity*, Journal of Family Business Strategy, vol. 1, 2010, pp. 54- 63., F. CHIRICO, P. MAZZOLA, S. SCIASCIA, D. SIRMON, *Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance*, Strategic Entrepeneurship Journal, 5, 2011, pp. 307-326

società benefit.[45] Infatti, pur trattandosi a tutti gli effetti di organizzazione orientata al profitto, ha come obiettivo anche il perseguimento di fini di natura non economica[46].

Nell'impresa familiare, caratterizzata dalla sovrapposizione istituzionale, emerge in modo evidente il legame profondo tra obiettivi della famiglia e obiettivi dell'impresa, che non necessariamente si riflettono in risultati di carattere puramente finanziario.

Essa è caratterizzata dalla convivenza, che talvolta sfocia in conflitto, tra l'obiettivo primario del fare impresa, ossia la massimizzazione del profitto economico, e il soddisfacimento d'interessi non esplicitamente monetari, quali accrescere la reputazione della famiglia, lo status sociale, l'armonia familiare, i legami con il territorio oppure salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa per poterla trasmettere alle generazioni successive[47].

[45] È una nuova forma giuridica d'impresa introdotta nell'ordinamento italiano con la L. n. 208 del 28 dicembre 2015, comma 376-384, pubblicata nella Gazzetta ufficiale 30 dicembre 2015, n. 302, S.O., entrata in vigore il 01 gennaio 2016.

[46] T. M. ZELLWEGER, R. S. NASON, M. NORDQVIST, *From Longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation*, Family Business Review, vol. 20, n. 10, 2011, pp. 1-20.

[47] M. CUCCULELLI, L. ROMANO*, L'imprenditoria familiare: punti di forza e di debolezza*, in L. PAOLAZZI, M. SYLOS LABINI, F. TRAÙ, *Gli imprenditori*, Marsilio, Venezia, 2016.

Tali obiettivi non economici sono stati definiti *amenity potential*[48], oppure *socioemotional wealth*[49].

Il termine *socioemotional wealth* è stato coniato specificatamente per le family business e la sua introduzione nella letteratura rappresenta un tentativo di spiegazione al fatto che tutte le scelte e le decisioni strategiche-operative prese dalla famiglia sono condizionate dalla volontà di preservare, in maniera implicita o esplicita, tale specifico patrimonio.

Il *socioemotional wealth* è una serie di valori che derivano dall'autorità che i membri della famiglia possono esercitare sull'impresa, alla possibilità di influire sul business anche a rischio di incorrere in performance economiche negative e/o comunque di limitarne le potenzialità.

Alcuni autori[50] hanno constatato come le imprese familiari, pur di non mettere a rischio il proprio patrimonio d'impresa, preferiscano rinunciare a opportunità

---

[48] H. DEMSETZ, K. LEHN, *The structure of corporate ownership: causes and consequences*, Journal of Political Economy, Vol. 93, n. 6, 1985, pp. 1155-1177.

[49] L.R. GOMEZ-MEJIA, K.T. HAYNES, M. NUNEZ-NICKEL, K.J.L. JACOBSON, J. MOYANO-FUENTES, *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mill*s, Administrative Science Quarterly, Vol.52, 1, 2007, pp. 106-137. P. BERRONE, C. CRUZ, L.R. GOMEZ-MEJIA, *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, Family Business Review, Vol. 25, 3, 2012, pp. 258-279.

[50] L.R. GOMEZ-MEJIA, K.T. HAYNES, M. NUNEZ-NICKEL, K.J.L. JACOBSON, J. MOYANO-FUENTES, *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms:*

strategiche come, ad esempio, quelle derivanti da scelte di crescita dimensionale e diversificazione geografica. Tale scelta comporterebbe, infatti, il dover assumere ed interagire con individui non appartenenti alla famiglia, diminuendone di fatto la capacità di controllo e decentrandone, almeno in parte, il potere decisionale.

Lo stesso ragionamento può essere sviluppato qualora l'impresa familiare necessiti di capitali esterni. Infatti, una delle critiche maggiori a tale tipologia è quella di essere tendenzialmente chiuse verso il mercato dei capitali. La motivazione è data dal fatto che, spesso, l'ottenimento di tali capitali implichi la cessione di quote proprietarie dell'impresa e, conseguentemente, di alcune quote di controllo, aspetto che, nella logica delle imprese familiari, non può essere accettato, preferendo una logica attendista, aspettando quindi di essere in possesso di sufficienti capitali propri necessari agli scopi.

Tra gli obiettivi sociali non economici delle imprese familiari che vengono ricompresi nel *socioemotional wealth* vi è anche il desiderio di preservare la continuità aziendale alle future generazioni, tramandando loro i valori e la cultura.[51]

---

evidence from Spanish olive oil mills, Administrative Science Quarterly, Vol. 52, 1, 2007, pp. 106-137.

[51] P. SHARMA, J. J. CHRISMAN, J. H. CHUA, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, Family Business Review, vol. 10, n. 1, 1997, pp. 1-36.; R. C. ANDERSON, D. M. REEB, *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, Journal of finance, vol. 58, 2003, pp. 1301-1328.

Anzi, la visione di lungo periodo propria delle imprese familiari è vista anche come una sorta tutela di questi interessi propri della famiglia. A tal fine i familiari sono disposti a mettere il cosiddetto "capitale paziente", cioè capitale che rimane investito nell'azienda per tempi lunghi, accettando una remunerazione collegata ai ritmi e ai cicli dell'impresa[52]. L'orientamento di lungo periodo lo si può rilevare non solo dal lato della proprietà, ma anche dalla gestione. Infatti, è caratteristica di queste imprese avere un leader che permane al comando per lungo tempo e la presenza e coinvolgimento di familiari della successiva generazione che ne condividono i valori ed ambiscono agli stessi interessi socio-economici[53].

Proprio per questa visione di lungo periodo l'impresa è un bene comune da salvaguardare. In questa ottica, da una eventuale situazione di dissesto aziendale deriverebbero conseguenze non solo patrimoniali, ma anche reputazionali che intaccherebbero il buon nome della famiglia, spesso identificato con l'impresa stessa.

Al fine di indagare i fattori che contribuiscono alla longevità dell'impresa e al ruolo della famiglia nel raggiungere tale obiettivo, sono stati introdotti i concetti di imprenditorialità transgenerazionale[54] per definire i processi attraverso i quali

---

[52] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010.

[53] D. MILLER, I. LE BRETON-MILLER, *Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities*, Family Business Review, vol. 19, n. 1, 2006, pp. 73-87.

[54] T.G. HABBERSHON, J. PISTRUI, *Enterprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*, Family Business Review, vol. 15, n. 3, 2002; T. M.

viene sviluppato lo spirito imprenditoriale della famiglia creando valore per le generazioni future, e di ricchezza transgenerazionale[55], inteso come il flusso di ricchezza che la famiglia tramanda di generazione in generazione.

Per ultimo, bisogna precisare che gli obiettivi *socioemotional wealth* hanno una fondamentale importanza soprattutto nelle imprese familiari di prima generazione. Col trascorrere delle generazioni avviene il raffreddamento dei soci cioè vi è un sempre più distaccamento della famiglia dall'impresa e l'importanza degli interessi sociali passano sempre più in secondo piano rispetto agli obiettivi economico-finanziari[56].

ZELLWEGER, R.S. NASON, M. NORDQVIST, *From Longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation*, Family Business Review, vol. 20, n. 10, 2011, pp. 1-20.

[55] T. G. HABBERSHON, J. PISTRUI, *Enterprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*, Family Business Review, vol. 15, n. 3, 2002, pp. 223-238.

[56] S. SCIASCIA, P. MAZZOLA, F. W. KELLERMANS, *Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the Socioemotional Wealth perspective*, Journal of Family Business Strategy, vol. 5, n. 2, 2014, pp. 131-137; P. BERRONE, C. CRUZ, L.R. GOMEZ-MEJIA, *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theorical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, Family Business Review, vol. 25, n. 3, 2012, pp 258-279.

1.4.3 *La dimensione emotiva*

Oltre alla "familiarità", un elemento distintivo proprio dell'organizzazione familiare riguarda la presenza di una serie di fattori emotivi molto forti, che scaturiscono dalle relazioni tra i familiari coinvolti nell'impresa.

Abbiamo visto che gli elementi di familiarità contribuiscono a formare quel capitale familiare formato da affetti, senso di appartenenza, relazioni, vision comune, valori che costituiscono quel "goodwill che può essere mobilitato per facilitare l'azione e creare valore"[57].

Vista la composizione di questo goodwill non è difficile intuire la presenza di una serie di fattori emotivi molto forte. L'aspetto emotivo può portare a comportamenti non sempre positivi e, se "eccessivo", può condizionare sia l'armonia familiare che le performance dell'impresa.

I rapporti affettivi e di parentela, un nome di famiglia, condiviso, nonché la presenza di una storia familiare comune, hanno il potenziale di sviluppare una forte identità nelle imprese familiari[58], inducendo i membri della famiglia a sostenere nel tempo i valori e gli obiettivi propri dell'impresa[59].

---

[57] P. S. ADLER, S. KWON, *Social capital: prospects for a new concept*, Academy of Management Review, vol. 27, no. 1, 2002, pp. 17-40.

[58] P. DI TOMA, S. MONTANARI, *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013

[59] T. M. ZELLWEGER, K. EDDLESTON, F. W. KELLERMANNS, *Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity*, Journal of Family Business Strategy, vol. 1, 2010, pp. 54- 63.

Inoltre, il senso di appartenenza e la fiducia reciproca portano i componenti familiari ad un maggior impegno, nonché ad avere maggior sicurezza nelle decisioni rendendo l'impresa più snella ed efficiente nel creare valore.

Un ulteriore elemento emotivo che contraddistingue le imprese familiare è costituito dall'altruismo[60], termine con cui i teorici descrivono una delle principali caratteristiche delle relazioni che caratterizzano le imprese familiari.

Con tale termine i teorici descrivono l'atteggiamento tipico dei membri della famiglia, il quale risulta ispirato al benessere collettivo e al sostegno reciproco. L'altruismo è un sentimento che genera effetti positivi in quanto è legato all'idea che l'impresa rappresenti un bene comune e di sostegno economico di tutta la famiglia con la chiara volontà di trasferirlo alle future generazioni[61]. Tale impegno cooperativo è in grado di ridurre i costi di agenzia ed il rischio di assunzione di comportamenti opportunistici tramite effetti positivi derivanti dai

[60] W. S. SCHULZE, M. H. LUBATKIN, R. N. DINO, *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, Journal of Business Venturing, vol. 18, 2003, pp. 473-490; G. CORBETTA, C. SALVATO, *The board of directors in family firms: one size fits all?*, Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004, pp. 119-134; D. PARSONS, *The employment relationship: Job attachment, work effort, and the nature of contracts*. in O. ASHENFELTER, R. LAYARD, The Handbook of labor Economics, North Holland, Amsterdam, 1986, pp. 789-848.

[61] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze University Press, 2007

legami fiduciari, dal sostegno reciproco, dall'impegno profuso nell'azienda ovvero nella condivisione della stessa cultura aziendale[62]

Naturalmente il grado di altruismo varia fortemente tra le famiglie e si manifesta in modo differente all'interno delle diverse imprese familiari ed appare evidente che maggiore è il grado di altruismo e minori sono le conflittualità familiari.

Non sempre, quindi, le relazioni familiari sono armoniche e non sempre i comportamenti dei familiari generano fattori positivi.

Infatti questo tratto distintivo può proporre anche una interpretazione negativa, chiamata appunto il "*dark side"* dell'altruismo[63].

Alcuni autori[64] sostengono che l'altruismo possa anche condurre all'assunzione di comportamenti e decisioni economicamente irragionevoli e irrazionali, aumentando anche i costi di agenzia. Questo può avvenire, per esempio, in caso di

---

[62] G. CORBETTA, D. MONTEMERLO, P. PRETI, *Piccole e medie imprese familiari*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004, pag. 67; J. J. CHRISMAN, J. H. CHUA, L. STEIER, *The influence of National culture and family involvement on entrepeneural perceptions and performance at the state level*, Entrepeneurship Theory and Practice, 2002.

[63] D. PARSONS, *The employment relationship: Job attachment, work effort, and the nature of contracts*, in O. ASHENFELTER, R. LAYARD, *The Handbook of labor Economics*, North Holland, Amsterdam, 1986, pp. 789-848; K. M. EISENHARDT, *Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989 pp. 57-74; J. J. CHRISMAN, J. H. CHUA, R. A. LITZ, *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, 2004, pp. 335-354.

[64] W. S. SCHULZE, M. H. LUBATKIN, R. N. DINO, A. K. BUCHHOLTZ, *Agency relationship in family firms: theory and evidence*, Organization Science, vol. 12, n. 2, 2001, pp. 99-116.

indulgenza verso familiari che sperperano risorse e si disinteressano del proprio ruolo nell'impresa, nel favorire familiari in mansioni di cui non hanno competenza, oppure nello stesso passaggio generazionale. Inoltre, l'altruismo "negativo", cioè asimmetrico e carico di nepotismo, può far sorgere conflitti tra i familiari stessi, in particolare tra i membri coinvolti solo nella proprietà dell'impresa e quelli attivi anche nella gestione della stessa.

Le imprese familiari, infatti, sono un terreno fertile per il sorgere di attriti, poiché spesso si creano situazioni caratterizzate dalla rivalità tra fratelli e sorelle, o dalle contrapposizioni tra nuova e vecchia generazione, o dal disaccordo tra i coniugi, o dalla dispersione proprietaria tra i membri della famiglia[65].

Spesso i leader familiari, specialmente se fondatori, sviluppano un forte legame con l'impresa tanto da arrivare ad identificarsi con la stessa[66] ed a causa di ciò hanno difficoltà al momento in cui si verifica il fenomeno successorio e devono passare il timone della guida aziendale.[67] Tale atteggiamento, benché comprensibile umanamente, crea notevoli intralcio per un corretto e proficuo

[65] K. A. EDDLESTON, F. W. KELLERMANNS, *Destructive and productive family relationship: a stewardship theory perspective*, Journal of Business Venturing, vol. 22, 2007, pp- 545-565.

[66] J. L. ARREGLE, M. A. HITT, D. SIRMON, P. VERY, *The development of organizational social capital: attributes of family firms*. Journal of Management Studies, Vol. 44, 2007 pp. 73–96.

[67] H. LEVINSON, *Don't choose your own successor*, Harvard Business Review, vol. 52, 1974; R. H. BROCKHAUS, *Family business succession: suggestions for future research*, Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004, pp. 165-177.

passaggio del testimone, sia in termini di pianificazione, spesso trascurata, sia gestionale e sia di rapporti personali.

Al contrario, anche il voler trasmettere ad ogni costo l'impresa alle generazioni successive per garantire la continuità generazionale,[68] può deteriorare questo goodwill familiare. Infatti, come vedremo nei successivi capitoli, spesso non ci sono le condizioni per un passaggio generazionale ottimale, a causa dell'assenza di volontà dell'erede, della mancanza di una sua giusta preparazione, della sua incapacità o di una lite tra più eredi pretendenti.

Un altro aspetto emotivo esclusivo delle aziende familiari è il legame particolare con il territorio e con la comunità locale[69]. Il legame affettivo si fonda su fatti che riguardano sia la famiglia proprietaria, sia l'azienda stessa nella quale sono nate e si sono sviluppate. In quel territorio sono nati o vivono i membri della famiglia e in quel territorio si sono formati valori, cultura familiare e legami forti con molte persone legami forti con molte persone. Nello stesso territorio l'azienda ha mosso i primi passi per poi man mano svilupparsi creando anch'essa rapporti con altri stakeholders. Si pensi ad esempio ai rapporti con i dipendenti e le istituzioni e alle supply chain locali che hanno sicuramente anch'essi contribuito alla crescita

[68] T. M. ZELLWEGER, F. W. KELLERMANNS, J. CHRISMAN, J. CHUA, *Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control*. Organization Science, Vol. 23, 2012, pp.1-36.

[69] U. BERTINI, *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, in Studi e Informazioni, n.1, Banca Toscana, Firenze, 1992

dell'impresa. Questo radicamento viene preservato anche quando l'azienda diventa un grande gruppo dislocandosi anche in altre aree e i familiari iniziano a ricoprire ruoli in zone non più così vicine. Quel territorio rimane comunque una parte importante dell'azienda, sia per la sede della sua direzione o per la presenza dello stabilimento storico. In alcuni casi i gruppi riescono a mantenere un legame particolare con il proprio territorio anche se la direzione viene trasferita in un'altra sede, malgrado in maniera meno evidente rispetto alle realtà aziendali di dimensioni minori. A volte a causa di questo radicamento territoriale si forma un'associazione del brand familiare a una particolare località. Pertanto, non è difficile intuire il particolare attaccamento che si ha verso quel territorio, quella comunità e quegli stakeholders. Tuttavia, esso può divenire un grande svantaggio qualora vi sia un adagiamento sulle competenze e sulle relazioni già esistenti. Tale comportamento può limitare la ricerca di nuove competenze e la creazione di nuove relazioni che sono necessarie non solo per lo sviluppo, ma anche per la sopravvivenza dell'azienda stessa, con conseguenze negative anche per la famiglia[70].

[70] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2010

1.5 La corporate governance dell'impresa familiare

La dottrina aziendalista moderna è pressoché unanime nel ritenere che il tema della corporate governance ricopra cruciale importanza in tutte le imprese di qualsiasi dimensione e forma giuridica, con l'unica eccezione delle microimprese imprenditoriali[71] .

Nonostante gli importanti passi fatti negli ultimi anni, è ancora opinione diffusa che questo tema interessi unicamente imprese di grandi dimensioni, magari quotate nei mercati regolamentati o aventi una struttura partecipativa complessa che necessita per questo di specifiche regole di condotta.

Nelle imprese familiari di piccole dimensioni le problematiche di governance spesso non sono prese in considerazione per una serie di ragioni (culturali, economiche, emotive) che porterebbero inevitabilmente ad una minore influenza della famiglia. In queste imprese, il tema viene messo in evidenza solo nei momenti di discontinuità aziendale, quando ad esempio vi è l'ingresso di un nuovo socio terzo nella compagine sociale oppure quando si deve affrontare la delicata fase del passaggio generazionale.

Eppure, anche per questa tipologia, l'implementazione di un moderno ed efficace modello di governance, che naturalmente varia a seconda delle dimensioni e delle particolarità, consentirebbe di ottenere rilevanti benefici quali:

[71] A. ZATTONI, *Corporate Governance*, EGEA, Milano 2015

- miglior gestione del ricambio generazionale: una struttura con compiti ben chiari e ben definiti, una precoce e previdente pianificazione, il tutto magari con l'aiuto di figure e manager esterni, faciliterà l'ingresso del nuovo leader o della nuova generazione
- tracciare in maniera chiara la distinzione tra famiglia ed impresa: la separazione tra proprietà, controllo e gestione aiuterà a stabilire quali siano le priorità dell'una e dell'altra. A volte con il "cuore" non si riescono a vedere le cose con la necessaria chiarezza e completezza, inoltre genererà minori conflitti di interesse e problemi di protagonismo individuale
- certificare verso l'esterno (banche, fornitori, clienti, ecc.) la qualità gestionale diminuendo i costi legati all'incertezza: una struttura ben organizzata e una migliore trasparenza darà agli attori esterni maggiore sicurezza. Anche l'evoluzione dei rapporti banche-imprese, definiti dalle regole stabilite dal Comitato di Basilea[72], ha portato all'utilizzazione di parametri di valutazione delle imprese più oggettivi e con una maggiore attenzione ai piani di sviluppo aziendali e agli assetti societari e di governo aziendale

[72] Il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria è stato costituito nel dicembre 1974 dai Governatori delle banche centrali del G10 per sviluppare la collaborazione tra le autorità di vigilanza bancaria. Il Comitato ha prodotto una folta serie di documenti riguardanti i requisiti patrimoniali delle banche e per l'accesso al credito delle imprese, consultabili in linea sul sito della BRI (http:// www.bis.org/)

- acclimatare l'impresa con le best practices richieste dal mercato e dal private equity in ottica di crescita: se si vuole crescere ed innovare, probabilmente sarà necessario nuovo capitale di terzi e chi investe richiede soprattutto competenza, trasparenza e budget chiari
- attrarre il management favorendo l'acquisizione di competenze: le imprese familiari non sono di solito ben viste da chi ha capacità e competenza per via della presenza ingombrante della famiglia, che può tarpare le capacità ed ambizioni manageriali. Inoltre, in una governance ben strutturata, è di fondamentale importanza il sistema retributivo che può attirare e motivare figure di elevata qualità professionale. In un periodo dove la guerra dei talenti[73] è forte, una buona governance associata ai valori familiari favorirebbe il reclutamento di manager di qualità

Già da tempo si segnala la necessità dell'internazionalizzazione, dell'innovazione e della digitalizzazione delle imprese per via di un mercato sempre più in rapida evoluzione, sempre più esigente e orientato verso la globalizzazione. Oggi la comparsa del virus Covid 19 sta accelerando questa necessaria trasformazione con la conseguenza che l'imprenditoria familiare, qualora decida di partecipare ad un

[73] Nel report "Il barometro delle imprese familiari europee" sesta edizione realizzato nel 2017 per European family businesses, la guerra dei talenti è la prima preoccupazione delle imprese con il 43% delle risposte

ruolo di rilievo, si ritroverà a dover realizzare operazioni di crescita sia interna che esterna. In questa situazione, oltre la definizione di una chiara strategia diventa necessaria l'adozione di figure esterne, con funzioni manageriali o anche di presenza nell'organo di gestione, sia per una questione di crescita dimensionale, sia per la necessità di avere competenze sempre più specifiche che spesso non si possono attingere dalla famiglia. L'utilità di una buona governance, oltre che sostenuta in forma teorica dai più grandi aziendalisti, trova giustificazione anche in numerosi studi empirici e statistici [74] dai quali si evincono migliori performance e maggiori opportunità di crescita[75].

In Italia si è concessa parecchia autonomia statutaria nell'ambito della governance aziendale. Nonostante questa libertà lasciata dal legislatore, la cultura della buona governance non si è mai diffusa nel sistema imprenditoriale, specialmente quello di stampo familiare. Tuttavia, negli ultimi anni, associazioni, società di consulenza, enti, università si sono adoperati per diffondere una cultura della corporate governance e della sua importanza. Alcune associazioni hanno emanato un vero e proprio codice di autodisciplina di corporate governance per le imprese

[74]https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Report-AUB-IX-edizione_final-1.pdf. Riguardo alle performance non si segnalano differenze rilevanti tra cda chiuso ed aperto.

[75] G. CORBETTA in un editoriale del 23/10/2017 consultabile in https://www.dirittobancario.it/editoriali/guido-corbetta/una-buona-governance-aiuta-le-imprese-familiari-diventare-leader-internazionali

familiari[76]. Anche il legislatore è intervenuto più volte in materia[77], ma di particolare importanza è la riforma[78] del 2017 da cui nasce il D.lgs. n.14 del gennaio 2019 riguardante tutte le piccole e medie imprese.

Tale riforma, anche se solo per finalità particolari, enfatizza il ruolo prodromico e centrale della governance aziendale (nel senso di sistema integrato di gestione delle informazioni e delle scelte consequenziali da adottare a livello sia strategico che operativo), che emerge dal novato art. 2086 del Codice Civile, rinominato "Gestione dell'impresa", laddove introduce "il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale…"

[76] http://www.codicesocietafamiliari.it/ ; http://www.nedcommunity.com (Associazione degli Amministratori non esecutivi e indipendenti)

[77] Decreto Legislativo 6 del 17/1/2003 – c.d. "Riforma del diritto societario"; legge "Golfo-Mosca" (l. n. 120/2011) ; Decreto Legge n. 91 del 24 giugno 2014 (c.d. "Decreto competitività")convertito in legge n. 116 il 20 agosto 2014.

[78] Legge n. 155 del 19 ottobre 2017 che nasce in ottemperanza alla Raccomandazione 2014/135/UE del 12 marzo 2014, consiste nella riforma della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

1.5.1 *Il concetto di corporate governance*

Il termine inglese "corporate governance" viene genericamente tradotto in italiano con "governo dell'impresa" riferito principalmente alle società quotate, ma sta sempre più interessando tutte le società con una certa dimensione ed un certo grado di struttura. Si tratta di una espressione ellittica per indicare il variegato sistema di regole secondo le quali le imprese vengono gestite e controllate. Per avere una definizione più articolata possiamo citare, tra le altre[79], Il Sole 24 Ore secondo cui è "l'organizzazione interna d'impresa, che regola le relazioni fra i soggetti che a diverso titolo intervengono nello svolgimento dell'attività e che punta a tutelare i diversi interessi coinvolti. L'obiettivo di queste regole è di tutelare la buona gestione e, nel contempo, gli interessi di soci, creditori e dipendenti."[80]

La Corporate governance, quindi, è un concetto ampio che può avere differenti visioni a seconda del contesto storico, normativo, consuetudinario e geopolitico, che hanno portato alla costruzione di diversi modelli di applicazione.

---

[79] ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD), *Principles on Corporate Governance*, 1999, la corporate governance "consiste in una serie di rapporti tra il Cda, il management, gli azionisti e gli altri stakeholders e fornisce la struttura attraverso la quale vengono fissati gli obiettivi ed i mezzi per raggiungerli e le attività di controllo". EUROPEAN CENTRAL BANK (ECB), *Annual Report*, 2004 "La struttura di corporate governance specifica la distribuzione dei diritti e delle responsabilità tra i vari partecipanti all'organizzazione, come il management, il Cda, gli azionisti e altri stakeholders e stabilisce le regole e le procedure per il processo decisionale"

[80] https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/governance.html

Facendo un brevissimo excursus storico, il concetto di corporate governance fu introdotto nelle metà del XIX secolo[81] allorché iniziarono a diffondersi le prime società con autonomia patrimoniale perfetta e a nascere le prime public company nel mondo anglosassone. Tali tipologie societarie portarono alla separazione tra proprietà e gestione e alla nascita di una nuova classe di professionisti, ossia il management.

Solo nel corso della seconda metà del XX secolo, una serie di fallimenti e scandali societari (Texaco, Carrian) portarono alla ribalta il dibattito sulla necessità di avere una struttura societaria più articolata soprattutto in prospettiva di controllo interno.

Questi ed altri successivi importanti fallimenti (come le americane Enron e Lemhan Brothers), ebbero conseguenze non solo societarie, ma anche di rilevanza internazionale e portarono alla consapevolezza dell'importanza di avere una buona governance e ad intraprendere un percorso di miglioramenti volontari e normativi, che è tuttora in continua evoluzione.

Come abbiamo detto, i numerosi studi hanno portato all'elaborazione di diverse definizioni teoriche ed a vari modelli applicativi di corporate governance. I problemi definitori derivano principalmente dal diverso periodo storico e dai diversi sistemi capitalistici. Gli autori, che hanno affrontato la tematica, hanno

[81] A. BERLE e C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property* ,1932. Tale opera viene considerata il primo vero studio della corporate governance

adottato definizioni che differiscono tra loro da un lato per l'ampiezza e la varietà di stakeholders che sono considerati nel processo di governo economico, dall'altro per l'ampiezza e la varietà di organi societari o di meccanismi ritenuti responsabili della funzione di governo dell'impresa[82]. Vi è una concezione ristretta[83] della corporate governance nei paesi anglosassoni, nei quali l'attenzione è concentrata sulle modalità di funzionamento del Consiglio di amministrazione nelle public company, unico organo di governo aziendale. La concezione ampia[84] trova principalmente riscontro nel capitalismo europeo e giapponese, dove, al contrario, il Consiglio di amministrazione non è l'unico organo coinvolto essendoci vari altri organi e meccanismi interni ed esterni alle imprese. Non esiste, infatti, un

[82] A. PUGLIESE., *Percorsi Evolutivi Della Corporate Governance. Il ruolo del consiglio di amministrazione dall'agency theory a una prospettiva di contingency*, CEDAM, Padova, 2008

[83] "La Corporate Governance è concepita come l'insieme delle relazioni tra board of directors, shareholders e managers" R. MONKS, N. MINOW, *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, 2004; "La corporate governance si occupa del modo in cui i finanziatori si assicurano di ottenere un ritorno sui loro investimenti" A. SHLEIFER e R. W. VISHNY, *A survey of Corporate Governance*, The Journal of Finance, vol. 52, n.2, 1997

[84] "La Corporate Governance può essere definita come un sistema di checks and balances nel quale tutti i soggetti che operano e interagiscono nell'impresa hanno la possibilità di vedere efficacemente tutelati i propri interessi, assicurando al contempo che il controllo sia allocato con l'efficienza" A.ZATTONI, *Il governo economico delle imprese*, Egea, Milano, 2004; "la corporate governance è il sistema di interazioni tra il Cda ed attori interni ed esterni al fine di creare valore" M. HUSE, *Boards, governance and value creation. The human side of corporate governance*, Cambridge university press, Cambridge 2006

modello unico esportabile e praticabile in tutti gli ordinamenti e in tutte le imprese.

La corporate governance permette di distinguere la gestione dal controllo e per tale motivo deve essere adottata ponendo particolare attenzione prima di tutto alle normative vigenti, poi a quelle che sono le caratteristiche peculiari dell'azienda, dell'assetto proprietario e del management. Quindi un modello può essere ideale per una public company, ma potrebbe essere lacunoso e problematico per una società a proprietà concentrata.

Tutti però concordano su quali siano le basi su cui poggia una buona governance, che in particolare deve:

- definire in modo chiaro e netto il ruolo e le responsabilità di ciascun attore all'interno della società (accountability e checks and balances)
- definire la direzione strategica sia di breve che di lungo periodo, ponendosi obiettivi, programmando gli investimenti, i progetti di acquisizione o di fusione, il turnover manageriale e generazionale
- effettuare attività di monitoring per le performance del management
- facilitare le interazioni tra tutti gli stakeholders
- definire corrette politiche di remunerazione ed incentivazione

Volendo analizzare brevemente i vari modelli proposti dalla dottrina, una prima importante distinzione è tra Shareholders model[85] e Stakeholders model[86].

Lo Shareholder model mira principalmente a risolvere le problematiche sollevate dalla teoria dell'agenzia[87] ed a fare in modo che non ci sia disallineamento tra gli interessi della proprietà e quelli degli amministratori. Questo modello ha come obiettivo di aumentare l'efficienza dell'impresa tutelando in particolar modo la proprietà. I conferenti il capitale di rischio sono la sola categoria di stakeholder che ha il diritto di controllo sull'impresa per due ordini di ragioni: la prima perché hanno un forte interesse a migliorare le performance aziendali dalle quali dipendono la loro remunerazione, la seconda perché sono la categoria di

[85] A. SHLEIFER, R.W. VISHNY, *A survey of Corporate Governance,* The Journal of Finance, vol. 52, n. 2, 1997; O. HART, *Corporate Governance: some theory and implications*, The Economic Journal, 1995

[86] R. E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984; M. HUSE, *Boards, governance and value creation. The human side of corporate governance*, Cambridge university press, Cambridge 2006

[87] M. C. JENSEN, W. H. MECKLING, *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, vol. 3, n. 4, 1976, definiscono una relazione di agenzia come "un contratto in base al quale un soggetto, denominato principale, delega un altro soggetto, denominato agente, a ricoprire per suo conto una data mansione". La relazione d'agenzia presenta alcune problematiche fondamentali quali: L'agente e il principale possono avere interessi tra loro in contrasto., il principale e l'agente sono qualificati da una differente propensione al rischio, Esiste un'asimmetria informativa nel rapporto tra i due soggetti a favore dell'agente. Inoltre, tale contratto genera anche vari costi di controllo.

stakeholder più facilmente soggetta ad espropriazione da parte del management, in quanto conferendo il capitale mettono a repentaglio tutto il loro investimento.

Lo Stakeholder model[88], attualmente preponderante, invece considera rilevanti gli interessi di tutti gli attori dell'attività d'impresa. Perciò oltre gli azionisti, è un modello che tutela anche clienti, fornitori, dipendenti, creditori, mediante l'adozione di principi etici-morali, oltre che economico finanziari[89]. Secondo la teoria in esame, l'attività d'impresa deve garantire un minimum prestazionale a tutti i vari portatori di interesse, i quali, in mancanza di detta prestazione, non avranno stimoli particolari verso l'impresa e tenderanno a trascurarla, rendendo di fatto impossibile la continuazione dell'attività.

In base alle differenti disposizioni normative, sono tre i modelli di corporate governance da poter adottare: il modello tradizionale, il modello monistico ed il modello dualistico.

Il modello tradizionale è quello maggiormente diffuso nel panorama societario italiano, ancor più se, come in questo lavoro, si parla di imprese familiari. Esso presuppone un consiglio di amministrazione, con delega alla gestione e, ove previsto, un collegio sindacale aventi funzione principalmente di controllo. Entrambi gli organi vengono eletti dai soci riuniti in assemblea.

---

[88] R. E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

[89] M. DALLOCCHIO, C. TAMAROWSKI, *Corporate governance e valore*, Egea, Milano, 2005

Il modello monistico è tipico della cultura anglosassone e si caratterizza dal fatto che nel consiglio di amministrazione convivano sia l'organo di gestione che di controllo. A maggior tutela del socio proprietario vi è la nomina di un revisore esterno. Tale modello suscita alcune perplessità visto che chi gestisce e chi controlla fanno parte dello stesso organo.

Il modello dualistico, di origine tedesca, è caratterizzato dal fatto che l'assemblea dei soci elegga solo l'organo di controllo, il quale a sua volta nomina il consiglio di amministrazione deputato alla gestione. Al contrario dei primi due, qua la criticità è insita nel "troppo potere" riservato all'organo di controllo che potrebbe ridimensionare l'importanza dell'organo di gestione ossia del consiglio di amministrazione[90].

In tutti i sistemi, per le società quotate, oltre a quanto previsto per legge, sono consigliate regole di comportamento e la costituzione facoltativa di ulteriori organi sia per una migliore gestione aziendale che per una maggiore trasparenza e migliore disclosure.

In Italia, per le società quotate[91] il codice di autodisciplina[92] consiglia la costituzione di comitati per le questioni più delicate come la remunerazione o il

[90] Con il D.lgs. n. 6 del 17-01- 2003 in attuazione della Legge delega n.366 del 2001 il modello dualistico è stato adottato principalmente dal sistema bancario, mentre è stato del tutto trascurato il sistema monistico.

[91] Dal 2017 l'Aidaf ha proposto un codice di autodisciplina anche per le non quotate, basato principalmente sui principi del codice di Borsa italiana.

controllo e gestioni rischi. Secondo tale codice, il nostro sistema fino al 2018 era da considerarsi di tipo shareholders model, dato che, in coerenza con il Codice civile, gli amministratori sono nominati esclusivamente dall'assemblea dei soci e non sono previste in seno ad essa, almeno nella normalità, rappresentanze di altri portatori di interessi. Infatti, il Codice di Autodisciplina 2018[93], pur rimarcando l'orientamento dell'azione al lungo termine, enunciava il seguente principio fondamentale: "gli amministratori agiscono … perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in orizzonte di medio-lungo periodo". Nel nuovo codice di Corporate governance 2020 trova invece spazio un differente indirizzo. Si rimodula profondamente il vecchio principio enfatizzando la necessità per le imprese di perseguire l'obiettivo del successo sostenibile, intendendo la necessità di perseguire la creazione di valore nel lungo termine a beneficio sì degli azionisti, ma tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società[94].

---

[92] https://www.borsaitaliana.it /regolamenti/corporategovernance/corporategovernance.htm

[93]Codice di Corporate governance, art. 1 in https://www.borsaitaliana.it /regolamenti/corporategovernance/corporategovernance.htm

[94]https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/regolamenti/corporategovernance/corporategovernance.htm

1.5.2 *La governance familiare*

Come abbiamo evidenziato nel primo paragrafo, l'impresa familiare è stata meritevole di studi solo negli ultimi decenni e, nonostante il sempre crescente interessamento e la copiosità di contributi di autorevoli aziendalisti, esiste ancora oggi una enorme discrezionalità nell'identificare la categoria e di conseguenza nell'evidenziare le particolarità in termini di modello imprenditoriale, di governance e di performance.

Attualmente la letteratura è sostanzialmente concorde che una delle variabili distintive è il controllo o l'influenza che la famiglia ha sulla gestione dell'impresa. Tuttavia, anche prendendo tale punto fermo, si individuano varie tipologie a seconda della forma di controllo e del grado di influenza esercitata. Inoltre, bisogna considerare un'altra particolarità delle imprese familiari e cioè che l'impresa, oltre ad essere uno strumento per finalità aziendali ed obiettivi economici, spesso viene usata dalla famiglia per "legittimarsi" nel territorio e nella società civile.

Ci si rende subito conto che applicare i principi base della corporate governance alle imprese familiari è particolarmente complesso ed articolato.

Vista l'ampia gamma di imprese che possono essere definite tali, non si individua un modello unico di governance tipico delle imprese familiari e si rende quindi necessario definire di volta in volta le caratteristiche del family business di riferimento. D'altro canto, la forma di governo di una piccola impresa non può

essere uguale a quella di una quotata, così come una a controllo totalitario di un'unica famiglia a quella controllata da più famiglie.

Bisogna anche considerare che la maggior parte delle imprese familiari sono di piccole dimensioni dove la proprietà assume ruoli sia di controllo che di gestione e non considerano l'importanza della corporate governance.

Il venir meno del principio cardine delle varie teorie di governance, cioè la separazione tra controllo e gestione, ha portato alcuni studiosi a considerare l'inutilità dello studio stesso di questo forma di governo.

Se da una parte è ammissibile, che per la limitata dimensione e per il contenimento dei costi, una piccola realtà concentri controllo e gestione in capo ad un'unica persona o famiglia, dall'altra dobbiamo anche constatare che manca radicalmente una cultura fondata su tale concetto e che solo ultimamente inizia a farsi strada anche nelle imprese familiari di varie dimensioni. Del resto, bisogna considerare che l'impresa è pur sempre una realtà in movimento che, nel corso della sua vita, può evolversi aumentando per dimensione e struttura e dove la mancanza di una adeguata governance potrà comprometterne l'efficienza o addirittura l'esistenza stessa. Inoltre, non bisogna sottovalutare il rischio insito in tale modello dato che l'imprenditore gestisce e controlla anche per conto degli

altri familiari, quindi qualsiasi sua scelta avrà conseguenze positive o negative su tutti i componenti della famiglia[95].

Oltre ad avere un importante rilievo economico, l'impresa familiare ha anche un'enorme funzione sociale, quindi è necessario tenere sempre in considerazione l'importanza della diffusione della cultura del governo d'impresa al fine di garantire una certa continuità nel tempo dell'attività imprenditoriale attraverso i futuri passaggi generazionali. In un successivo paragrafo vedremo come l'intervento della politica, delle associazioni di categoria, di università, banche ed altri enti siano supporti indispensabili per una proficua diffusione culturale.

Per analizzare le varie forme di governo di questo modello imprenditoriale, dobbiamo tenere in considerazione le diverse tipologie ed i molteplici elementi sia in termini di assetto proprietario che di meccanismi di gestione.

L' assetto proprietario può variare a seconda del grado di concentrazione, ovvero quanti sono i proprietari e in che misura sono distribuite le quote e della tipologia dei proprietari, ovvero se sono di una unica famiglia, di più famiglie o se ci sono anche soci esterni.

Possiamo già dire che più è forte il coinvolgimento della famiglia e più semplice sarà la struttura di governance.

---

[95] G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005

Nella maggior parte delle piccole imprese, caratterizzate da una unica famiglia proprietaria, vi è totale coincidenza tra proprietà e management e naturalmente si adottano modelli basici di governance. Tale sovrapposizione dei ruoli, oltre al vantaggio di snellire e velocizzare il processo decisionale, evita potenziali conflitti e azzera o riduce i costi e gli strumenti della teoria dell'agenzia[96]. Tale asserzione non è sempre condivisa dato che i problemi di opportunismo e di asimmetria informativa possono nascere anche all'interno della famiglia tra familiari attivi nella gestione e non.

Al contrario, nelle imprese familiari quotate, l'influenza della famiglia sarà minore per via della presenza di altri soci, di managers esterni e di organi imposti dalle normative, quindi la struttura di governance sarà molto più articolata.

Quindi la governance familiare è in evoluzione al crescere del numero dei componenti della famiglia o in seguito all'ingresso di altri soci o private equity.

Oltre che per assetti proprietari le governance familiari variano anche a seconda che l'impresa sia a gestione diretta, mista (ibrida) o indiretta.

Nelle imprese a gestione diretta la famiglia governa per intero i processi e seleziona le risorse e le competenze, prediligendo quelle familiari. Non esiste quindi meritocrazia e ciò può essere un ostacolo alla crescita nel caso i componenti familiari non abbiano le competenze specifiche per il ruolo chiamato

[96] M. C. JENSEN, W.H. MECKLING, *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, vol. 3, n. 4, 1976

a svolgere. Al contrario, nel caso di familiari competenti, si potranno avere effetti positivi nei risultati raggiunti per via del maggior apporto dei beni intangibili familiari (la reputazione, l'immagine, le conoscenze, le relazioni, ecc.) nell'impresa, della minor complessità nei processi decisionali e di minor vincoli alla gestione delle risorse finanziare, garantendo un afflusso costante di risorse finanziare, sotto forma di equity familiare.[97]

Nelle imprese familiari a gestione mista, la governance familiare ha l'apporto di un management esterno. Questa apertura è ben vista dagli studiosi di management perché i valori del patrimonio familiare si integrano con la cultura di mercato e con la professionalità dei managers esterni. Nella realtà però, spesso ai manager vengono delegate funzioni che non sono strategiche e le stesse rimangono in capo ai componenti familiari. Oltre a ciò, nonostante la professionalità, molti managers sono "condizionati" dalla famiglia, sminuendo in parte l'importanza della loro funzioni.

Nelle famiglie a gestione indiretta, vi è totale separazione tra proprietà e gestione al punto da interrogarsi se ancora siamo nell'ambito delle governance familiari. Alcuni studiosi ritengono che anche in questo caso la famiglia è in grado di influenzare gli obiettivi tradizionalmente economici apportando comunque valori

[97] D. MONTEMERLO, *Il governo delle imprese familiari*, EGEA, Milano 2000; A. MINICHILLI, G. CORBETTA, I. MACMILLAN, *Top Management Teams In Family-Controlled Companies: 'Familiness', 'Faultlines', And Their Impact On Financial Performance*, Journal Of Management Studies, Vol.47, 2010

propri[98]. In aggiunta, non bisogna dimenticare che, anche se vi possono essere anche soci esterni, è comunque pur sempre la famiglia che, anche se indirettamente, nomina i managers.

Naturalmente anche la dimensione dell'azienda influenza il modello da adottare. È ovvio che, tanto più l'azienda è piccola, tanto meno numerosi saranno gli organi societari e tanto più informali le regole di funzionamento[99], come avviene, ad esempio nelle società di persone.

I modelli di governance familiare si differenziano anche per i diversi ruoli, composizioni e funzioni degli organi della struttura gestionale. Oltre al formale Cda, il cui ruolo specifico verrà analizzato nel successivo paragrafo, sono presenti organi informali propri del governo familiare, come possono essere le riunioni di famiglia o, in modo più strutturato, veri e propri consigli di famiglia. Nel consiglio di famiglia, non essendo un organo "ufficiale", possono partecipare anche familiari non soci e, oltre a mantenere una coesione tra familiari, può assumere decisioni riguardanti il governo della famiglia stessa, come possono essere gli investimenti patrimoniali extra-aziendali. Il consiglio di famiglia ha anche un ruolo fondamentale nel trasmettere i valori e gli orientamenti della

---

[98] A. PUGLIESE, *Percorsi Evolutivi Della Corporate Governance. Il Ruolo Del Consiglio Di Amministrazione Dall'agency Theory A Una Prospettiva Di Contingency*, CEDAM, Padova, 2008

[99] G. AIROLDI, L. GNAN, D. MONTEMERLO, *Strutture proprietarie, complessità gestionale e sistemi di governance nelle piccole e medie imprese*, in G. AIROLDI, G. FORESTIERI (a cura di), *Corporate Governance*, Etaslibri,1998

famiglia alle nuove leve e, in un certo senso, di preparazione al passaggio generazionale. Questo però non deve sostituire l'assemblea dei soci, ma fungere da supporto di una proprietà responsabile.

Proprio al fine di risolvere i problemi aziendali e familiari che nascono in vista della successione dell'impresa familiare, spesso questo organo formalizza delle regole in un documento, che nella prassi è definito regolamento di famiglia.

Il regolamento di famiglia[100] è uno strumento di governance proprio delle imprese familiari, che tende a disciplinare uno degli aspetti più critici di queste organizzazioni, vale a dire la sovrapposizione istituzionale tra impresa e famiglia. Mentre il Cda è un organo dell'impresa, i patti familiari nascono con una finalità differente: stabilire delle regole di comportamento della proprietà rispetto alle eventuali scelte critiche che incidono sia sulla famiglia che sull'impresa. Questo strumento, che è estremamente flessibile e adattabile alle mutevoli esigenze della compagine proprietaria, tende a disciplinare tutti o alcuni dei seguenti aspetti: il trasferimento di quote nella successione, il reclutamento dei membri della famiglia e la loro educazione e carriera, i criteri per l'ingresso in azienda sia di familiari che di terzi, le modalità di liquidazione delle quote agli eventuali soci recedenti, le politiche di investimento e le fonti di finanziamento. Quindi, visti gli

[100] Molto spesso nella letteratura viene anche denominato "patto di famiglia", anche se non ha nulla a che vedere con lo strumento giuridico introdotto nel nostro ordinamento nel 2006, di cui si tratterà nel quarto capitolo

argomenti che può trattare, può avere una notevole influenza, presente e futura, sulla forma di governo societario.

Tutte queste considerazioni porta alla convinzione che anche la governance familiare, alla stregua di altre discipline manageriali, varia a seconda delle variabili contestuali e strutturali e assume caratteri di mutevolezza atti a rendere equilibrato il rapporto tra impresa e famiglia, garantendo uno sviluppo durevole all'azienda.

1.5.3 *Il consiglio di amministrazione nelle governance familiari*

Come abbiamo potuto constatare nei precedenti paragrafi, i modelli di governance sono influenzati anche dalle normative vigenti in ogni Paese. In Italia il legislatore lascia all'autonomia privata ampia sfera di liberà per gli aspetti legati all'organizzazione e alla regolamentazione interna. L'autonomia statutaria è maggiore nelle società di persone[101], mentre si attenua leggermente per le società di capitali.

La maggior parte delle società di capitali adotta il modello di tipo tradizionale (detto anche ordinario), per il quale il nostro Codice civile prevede tre organi

[101] Ad esempio, nelle società semplici e nelle altre società di persone non vi è l'obbligo della nomina degli amministratori (Codice civile art. 2257)

fondamentali: l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione (Cda) o l'amministratore unico e, ove previsto, il collegio sindacale.

In questo modello di governance, la proprietà, ovvero l'assemblea dei soci, nomina un amministratore unico o un Cda, che la rappresenti nei processi in cui l'impresa è coinvolta e, ove previsto, un collegio sindacale.

L'amministratore unico è, in genere, più diffuso quando la proprietà fa capo a una o pochissime persone, oppure quando l'azienda in oggetto fa parte di un gruppo. Nelle medie e piccole imprese italiane organizzate in forma di società di capitali, il Cda è presente in circa il 60% dei casi.

Qualora si opti per un Cda, la normativa civilistica[102] stabilisce i criteri per un corretto funzionamento collegiale e definisce il ruolo e l'autorità degli amministratori, disponendo che ad essi spetta la gestione dell'impresa in via esclusiva, con l'incarico di compiere le operazioni necessarie alla realizzazione dell'oggetto sociale.[103]

Da un punto di vista operativo, l'incarico in oggetto è destinato ad essere compiuto mediante la declinazione dell'attività gestoria nominando quindi il management e definendone gli spazi di autonomia.

[102] Art. 2380, 2381 e ss. Codice civile

[103] È comunque lasciata all'autonomia statutaria ampia libertà, come ad esempio il numero degli amministratori, la frequenza delle riunioni, la facoltà di assegnare alcune deleghe, ecc

Nell'ambito del sistema di governance, il Cda è considerato da sempre come l'organo di governo "per eccellenza" ed è dunque il più studiato da legislatori ed accademici tanto da perdere di vista, a volte, il sistema di governance complessivo.

In primo luogo, il Cda svolge una funzione strategica, la quale consiste nell'indirizzare e nel contribuire al processo di formulazione della strategia complessiva aziendale. L'ingerenza del Cda in questa funzione può assumere diversi gradi di profondità, limitandosi a definire le linee guida o avallare i piani del management, oppure intervenendo direttamente nel processo decisionale strategico.

In secondo luogo, il Cda svolge una funzione di controllo-monitoring della gestione, ossia interagisce con il management valutandone i comportamenti e le performance e analizza sistematicamente i risultati ottenuti verificando l'eventuale scostamento dagli obiettivi e dagli indirizzi di fondo approvati dalla proprietà. Previene quindi, secondo la teoria dell'agenzia, eventuali comportamenti opportunistici, mentre secondo i sostenitori della *stewardship*[104], deve supportare,

[104] J.H. DAVIS, M.R. ALLEN. H.D. HAYES, *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 34, n. 6, 2010, p. 1093-1115.

attraverso le proprie competenze, tutto il management, con il quale condivide gli stessi interessi.[105]

Infine, al Cda spetta l'importante compito di gestire i rapporti, oltre che con la proprietà ed il management, con l'ambiente esterno. I portatori di interessi nei confronti dell'impresa possono essere numerosi (in primis i dipendenti e poi le numerose altre categorie di interlocutori con cui l'impresa si interfaccia: clienti, fornitori, banche, pubblica amministrazione, collettività, ecc.) e tali interessi devono essere tutti contemperati affinché l'impresa possa sempre disporre di tutti i contributi e consensi necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati e conseguire un successo duraturo.[106]

Il ruolo di gestione-controllo attribuito al Consiglio di amministrazione è simile in tutte le imprese, familiari e non, ma nelle familiari spesso tale organo esiste solo sulla carta (*paper board)*, visto che di norma i suoi componenti sono della stessa famiglia ed i pareri e le decisioni vengono prese in soluzione di continuità in luoghi e tempi diversi. Quando l'ombra della famiglia è marcata, la stessa cosa succede anche in presenza di consiglieri esterni[107], che di fatto, essendo nominati

---

[105] G. CORBETTA, A. C. SALVATO, *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?,* Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004, pp. 119-134

[106] G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA (a cura di), *Corso di Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005

[107] Per approfondimento sulle varie tipologie di consiglieri terzi: https://www.nedcommunity.com/wp-content/uploads/2019/09/Gli-amministratori-indipendenti-nelle-imprese-familiari-giugno-2006.pdf

o comunque fortemente condizionati dalla famiglia dominante, diventano solo meri esecutori di ordini.

Talvolta, alla necessità di approfondire le varie opzioni strategiche o di dare voce ai soci familiari non gestori, anziché rafforzare il Cda, si risponde ricorrendo a consulenti (advisors) o affiancando organi informali come riunioni familiari o consigli di famiglia. Tali pratiche, seppur potenzialmente utili, dovrebbero essere complementari al Cda per non incorrere nel rischio di sminuire l'importanza del suo ruolo.

In realtà tale visione andrebbe modificata in quanto questo importante organo, se ben strutturato e funzionante, potrebbe risultare utile anche e forse soprattutto nelle imprese familiari. È bene sottolineare, infatti, che l'impresa familiare nasce con una visione di lungo periodo, quindi è una realtà dinamica, dove le dimensioni strutturali, rapporti tra familiari e tra famiglia ed impresa possono variare nel tempo. Ciò può accadere nella fase di crescita con l'introduzione di figure esterne o nella fase del passaggio generazionale, dove l'allargamento dell'assetto proprietario può sviluppare nuovi assetti di governo.

Quindi, in questa ottica, oltre alle competenze proprie imposte dalle normative, il Cda di una impresa familiare può assumere una notevole importanza per lo svolgimento di diverse funzioni e rivestire particolari ruoli quali:

- ruolo partecipativo: i soci non gestori spesso si disinteressano della gestione e la partecipazione alle riunioni li porta ad avere un ruolo attivo, seppur minimo
- ruolo di controllo: i soci possono contrastare lo strapotere del manager sia esso familiare che non. Ha la funzione di prevenire problemi di agenzia che possono nascere anche nella stessa famiglia
- ruolo mitigatore: serve a frenare eventuali eccessi individualistici o di altruismo dell'imprenditore[108]
- ruolo di supporto alla gestione famiglia-impresa: le riunioni servono anche a chiarire ufficialmente le varie posizioni
- ruolo nella gestione dell'equilibrio finanziario dell'azienda. Soprattutto nelle familiari chiuse la capacità di sviluppo dell'impresa viene spesso condizionata dalle "necessità" finanziarie della famiglia[109]
- ruolo di supporto alla pianificazione del ricambio generazionale e del management al vertice dell'impresa. Il Consiglio può anche svolgere un ruolo di *tutorship* e di valutazione delle nuove leve familiari.

---

[108] W. S. SCHULZE, M. H. LUBATKIN, R. N. DINO*, Towards a theory of agency and altruism in family firms*. Journal of Business Venturing, Vol.18, 2003

[109] A. F. ADAMS III, G. E. MANNER jr., J. A. ASTRACHAN, P. MAZZOLA, *The Importance of Integrated Goal Setting: The Application of Cost-of-Capital Concepts to Private Firms*, Family Business Review, Vol. 17, 2004

Per le caratteristiche tipiche di una impresa familiare, tutti questi ruoli possono essere rafforzati ed anche integrati dalla presenza della figura dell'amministratore indipendente nel Cda[110].

L'impresa familiare ha mostrato sempre una certa avversione ad avvalersi dei contributi dei consiglieri terzi o a trattarli come tali.[111] I motivi sono vari e di facile intuizione, ma principalmente sono il timore di ingerenze nella gestione e nei rapporti familiari ed il sovraccarico di costi. Se in una piccola impresa con proprietà ristretta ciò è comprensibile, lo è meno quando aumenta la dimensione aziendale e strutturale ed in caso di proprietà allargata. In questi casi un consigliere esterno alla famiglia può apportare esperienze e competenze ad integrazione del patrimonio di conoscenze familiare, grazie alla diversità di culture ed esperienze e alla maggior libertà nel sostenere le proprie idee.

Inoltre, con una visione esterna alla famiglia, può favorire una gestione meno emotiva e più "razionale" sia dell'ottica aziendale che delle tensioni che possono nascere tra i familiari soci, tra gestori o non gestori, e tra generazioni diverse. Il rischio di conflitti è una caratteristica intrinseca delle imprese familiari, dato il

---

[110] G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano, EGEA, 1995; J. L. WARD, *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, Jossey Bass, 1991

[111] M. A. GALLO, *Independent Boards of Directors: How to Improve their Contribution to the Family Business*, working paper IESE, 2005

l'intreccio tra famiglia e azienda fa sì che alle divergenze professionali si sovrappongano spesso dissidi personali.

Dopo che la letteratura ha più volte auspicato e stimolato la formazione di una governance funzionante nelle imprese familiari, evidenziandone l'importanza a vari livelli, nel 2017 l'Aidaf,[112] con il contributo di autorevoli giuristi ed aziendalisti[113], ha riassunto tutte le best practices per una ideale corporate governance, proponendo il "Codice di autodisciplina per i principi di buon governo delle imprese familiari non quotate".

Il codice è uno strumento di autodisciplina complementare e coerente con il Codice per le società quotate del Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana[114], con gli adattamenti necessari per riflettere le specificità delle imprese familiari non quotate.

Tra le varie raccomandazioni, particolare menzione viene fatta alla composizione e al funzionamento del Cda.

Si consiglia, ad esempio, un certo numero minimo di adunanze, la nomina di amministratori indipendenti ed in relazione alle competenze, di programmare la successione manageriale, di evitare la sovrapposizione di ruoli, quali.ad esempio, presidente del Cda e Ceo (*Ceo duality*), ecc.

---

[112] https://www.aidaf.it/codif/

[113] Tra gli altri, P. Marchetti, G. Corbetta, A. Minichillo

[114] https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage/homepage.htm

1.6 Le imprese familiari in Italia

Le imprese familiari rappresentano la forma imprenditoriale più antica e diffusa[115] e svolgono ancora oggi un ruolo di primo piano nel panorama economico globale. Nel secolo scorso e per lungo tempo era prevalente la convinzione che i sistemi industriali moderni portassero, come naturale conseguenza, ad un progressivo declino delle imprese familiari e alla transizione verso imprese di maggiore dimensione e soprattutto di tipo manageriale. Nel capitalismo moderno la gestione dell'impresa e l'amministrazione domestica non potevano convivere per le differenze intrinseche esistenti tra l'agire sociale nell'impresa e nella famiglia[116]. Altre teorie la consideravano vitale ma solo nell'ambito artigianale e comunque in quello delle micro imprese. Tali teorie sono state smentite dai fatti e dalla sua capacità di adattamento. Non solo, la capacità della famiglia di fornire spirito imprenditoriale ad oggi è riconosciuta come un fattore fondamentale per lo sviluppo economico e, nonostante le marcate mutazioni socio-economiche delle due realtà che la formano, l'impresa e la famiglia, gli economisti e gli aziendalisti

[115] W. O'HARA, *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media, Usa, 2004: «prima della multinazionale c'era il family business, prima della rivoluzione industriale c'era il family business, prima dell'illuminata Grecia e dell'impero di Roma, c'era il family business».

[116] M. WEBER, *Economia e società*. Comunità, Milano, 1961.

concordano nel ritenere che l'impresa familiare rimarrà un'importante protagonista del capitalismo globale nel prevedibile futuro[117].

Per comprendere meglio la portata del fenomeno, stando alle numerose ricerche, che comunque variano a seconda dell'ampiezza della definizione adottata, le imprese familiari rappresentano dal 60 al 90% delle imprese nel mondo. Inoltre, non è una particolarità di uno o pochi Paesi ma, seppur con percentuali diverse, costituiscono un punto di rilievo costante in ogni parte del mondo. Quello che varia, però, sono le differenti dimensione e caratteristiche che assumono, essendo influenzate da diversi contesti normativi, culturali e di mercato.

Anche in Italia questa tipologia di impresa ha avuto ed ha un ruolo predominante del suo panorama socio-economico, ma al tempo stesso si differenzia, a volte con accenti marcati, da quello degli altri paesi. Anzi, possiamo ben dire che in Italia ha avuto un ruolo ancora più forte degli altri e questo si spiega principalmente per due ragioni: l'importanza fondamentale che viene riconosciuta alla famiglia[118] e la particolare conformazione del sistema imprenditoriale italiano che, al contrario di quanto avviene in molti altri paesi (ad esempio USA, Francia, Inghilterra) non è

---

[117] THE ECONOMIST, The Economist, Special report family companies, aprile 2015, p.3 tratto da www.aidaf.it; M. CUCCULELLI, L. ROMANO, *L'imprenditoria familiare: punti di forza e di debolezza*, in L. PAOLAZZI, M. SYLOS LABINI, F. TRAÙ, *Gli imprenditori*, Marsilio, Venezia, 2016.

[118] Anche la definizione del Codice civile dell'impresa familiare, l'art 230 bis, viene inserita nel libro "della persona e della famiglia" e non in quello "del lavoro"

basato su grandi colossi, ma è composto da milioni di micro, piccole e medie imprese[119], la maggior parte di queste familiari.

La caratteristica dell'avere un numero così alto di piccole imprese rappresenta una eccezione nell'ambito dei sistemi capitalistici avanzati ed ha portato a definire l'Italia un "un giardino dei bonsai"[120].

È opinione prevalente che questo nanismo imprenditoriale e questo alveare di micro imprese siano dovuti alla forte presenza delle imprese familiari, alla loro particolare struttura, e rappresentino la causa del declino della produttività e della bassa crescita che ha avuto l'Italia negli ultimi venti anni.

Il ruolo della famiglia, l'altissimo numero di imprese familiari, l'attaccamento del familiare fondatore all'impresa ed al territorio, l'assenza del conflitto di agenzia, hanno portato alla formazione di caratteristiche "rafforzate" che si riscontrano solo nel contesto italiano.

I concetti sopra descritti portano le imprese familiari italiane ad essere particolarmente chiuse, nel senso dell'apertura di capitali terzi, a gestione diretta, nel senso che la famiglia proprietaria gestisce direttamente l'impresa e ad essere "ossessionate" dalla passaggio generazionale interno, cioè dal lasciare il testimone esclusivamente ad un membro della famiglia. Queste caratteristiche ne hanno

[119] G. FUÀ, *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, Il Mulino, Bologna, 1980.

[120] C. DEMATTÈ, *Il difficile passaggio verso la grande dimensione*, Economia e management, n. 4, settembre 1988.

sicuramente limitato la crescita e l'innovazione, ma al tempo stesso sono anche i fattori del successo del "made in Italy" nel mondo.

Per comprendere meglio le caratteristiche sopra descritte, passiamo ad analizzare i dati delle numerose ricerche effettuate da studiosi, enti ed associazioni, che, nonostante si differenzino a seconda dei parametri prescelti, forniscono una visione coerente del fenomeno italiano.

In Italia nel 2018[121] risultano attive[122] circa 4,4 milioni di imprese di cui, secondo i parametri di una ricerca della Banca d'Italia[123], le imprese familiari sono circa l'85%.

Prendendo in considerazione solo le imprese con un minimo di tre addetti, le imprese attive sono 1.033,737, di cui il 75,2% rientrano nella categoria di imprese familiari.

[121] ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2019*

[122] Sono considerate attive quelle che hanno svolto almeno 6 mesi di attività. Se consideriamo le imprese iscritte alla camera di commercio, secondo Unioncamere sono circa 6 milioni

[123] La ricerca è stata svolta dalla Banca d'Italia nel 2016, ma considerando che non ci sono state variazioni sostanziali, possiamo considerarla attendibile, anche a fronte di altri studi comparati (CERVED, *Rapporto Pmi, 2018*; DELOITTE, *Le aziende familiari di prossima generazione,* 2018, ecc.)

		Imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia			
Classi di addetti	Totale imprese	Numero	%	Gestione manageriale (%imprese)	Passaggio generazionale tra il 2013 e il 2018 (%imprese)
3--9	821341	642069	78,2		8
10--49	187734	123239	65,6	2,6	12,1
50--249	21101	10772	51	9,2	14,7
250 e oltre	3561	1318	37	21,2	14,6
Totale	1033737	777398	75,2	3,3	8,8

Fonte: ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2019*

Se consideriamo che queste imprese, nella loro totalità, producono però l'84,4% del valore aggiunto nazionale, impiegano il 91,3% dei dipendenti e, considerando che la maggior parte delle micro imprese o delle imprese individuali[124] non considerate sono di fatto familiari, possiamo renderci conto dell'importanza fondamentale che rivestono nel nostro sistema produttivo.

Sempre secondo i dati Istat 2019 si evince che la concentrazione dell'assetto proprietario è marcata nelle micro imprese e tende ad attenuarsi con l'aumentare della struttura aziendale, che comunque rimane molto alta e sopra la media degli altri paesi europei.

[124] Secondo l'Istat, nel 2018 sono attive oltre 3 milioni di imprese individuali, compresi professionisti ed artigiani

Non solo il controllo, ma anche la gestione aziendale di queste imprese è, nella maggior parte dei casi, di competenza dell'imprenditore o di un membro della famiglia proprietaria: nel complesso, ciò avviene in più del 95% dei casi, mentre solo il 3% circa delle unità affida la gestione a un manager selezionato all'interno o all'esterno dell'impresa. La presenza di manager al vertice dell'impresa familiare assume incidenze significative solo nelle medie e grandi imprese: risulta inferiore al 5,0% nelle piccole imprese (con 10-49 addetti), cresce al 9,2% in quelle medie (50-249 addetti), e al 21,2% in quelle con 250 addetti e oltre.

Anche nel caso della gestione, le imprese familiari, nonostante propendano comunque per una gestione diretta, tendono ad aprirsi ad una gestione extrafamiliare in maniera proporzionale alla dimensione strutturale.

Classe di addetti	10 e più						
Ateco 2007	0010: TOTALE						
Seleziona periodo	2018						
Tipo dato	imprese attive con 10 e più addetti	imprese attive con 10 e più addetti controllate da persona fisica o famiglia					
Tipo di gestione	totale	l'imprenditore o il socio principale o unico	un membro della famiglia proprietaria o controllante	un manager selezionato all'interno dell'impresa	un manager assunto all'esterno dell'impresa	altro soggetto	totale
Territorio							
Italia	212396	96674	28140	3187	1213	3263	135329

Fonte: ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2019*

Uno studio più approfondito e dettagliato della situazione delle imprese familiari italiane è stato realizzato nel rapporto Cerved PMI 2018[125]. Anche con parametri leggermente differenti[126], dal rapporto si evince che le imprese familiari rappresentano il 67% del sistema imprenditoriale, di cui il 60% con capitale totalitario in mano ad un'unica famiglia, confermando quindi l'alto grado di chiusura della proprietà. La presenza di proprietà familiare è maggiore nelle piccole imprese (70%) e man mano si attenua all'aumentare della sua dimensione (36% nelle grandi imprese).

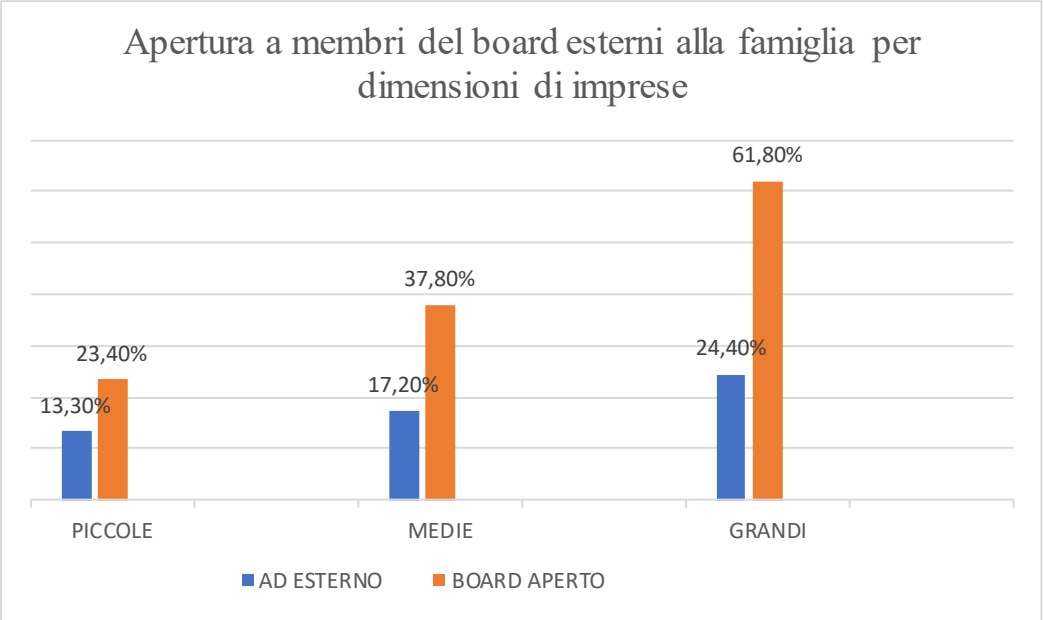
[125] CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*: i dati sono riferiti al 2017 e sono state analizzate 154.000 imprese classificate PMI, di cui 102.000 familiari.

[126] Oltre alla diversità dei parametri, alcune variazioni dipendono dalla difficoltà di reperire dati corretti circa la proprietà e la gestione specialmente nelle piccole imprese. A tal riguardo vedere nota introduttiva del rapporto Cerved PMI 2018

PMI e grandi imprese per ruolo della famiglia nella proprietà e nel Cda			
		IMPRESE FAMILIARI	
	AD esterno	Soci o amministratori esterni	Senza soci o amministratori esterni
Piccole	11469	27066	48040
Medie	2438	6184	5593
PMI	**13907**	**33250**	**53633**
Grandi	475	1094	378
PMI e grandi	**14382**	**34344**	**54011**

Fonte: CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*

Anche passando alla tipologia di governance le imprese familiari italiane sono particolarmente chiuse e preferiscono una gestione diretta: gli AD esterni alla famiglia rappresentano solo il 14%. Anche in questo caso la presenza varia, anche in maniera consistente, al variare della struttura dimensionale: si passa dal 13,3% nel caso delle piccole imprese, al 17,2% tra le medie e al 24,4% tra le grandi.



Fonte: CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*

Le imprese italiane dove proprietà e governance si sovrappongono e quindi dove vi è maggiore la presenza della famiglia, crescono meno in termini dimensionali e di fatturato, ma hanno in media maggiori tassi di profitto in termini di margini su fatturato e ROE. Questo per via dei minori costi di agenzia, di una minore leva finanziaria e di minori investimenti. Questi indicatori mettono in evidenza l'inefficienza della ridotta scala produttiva e il mancato sfruttamento di tutte le potenzialità ed opportunità di crescita.

Di contro bisogna anche mettere in evidenza che le imprese familiari italiane a controllo e gestione familiare sono molto più longeve, più affidabili e molto meno rischiose nei confronti di quelle che si sono aperte al mercato. Questo perché, chi

si apre, ad esempio al private equity o alla quotazione, lo fa per la volontà di crescere e quindi di investire in nuovi mercati o in nuove tecnologie, aumentando così il livello di rischio a fronte di maggiore prosperità. Inoltre, le imprese familiari chiuse con AD esterno risultano le più rischiose in assoluto. Questa ultima evidenza, in parte in contrasto con la teoria, è spiegata, oltre dai fattori di crescita sopra descritti, dal fatto che, non essendoci in Italia una cultura diffusa di governance, ci si rivolge al manager esterno sono in fasi critiche dell'azienda, come le tenzioni finanziarie, gli attriti familiari ed il passaggio generazionale.

Dal lato settoriale, le imprese familiari risultano una realtà più rilevante nei settori tradizionali, quali il manifatturiero, il commercio, il turismo in generale, mentre sono meno presenti nei settori capital intensive e nei servizi ICT. A dispetto delle piccole dimensioni e dei bassi investimenti, l'impresa familiare è più performante nell'export.

Uno degli aspetti da tenere in considerazione per meglio leggere il fenomeno in Italia è la differenza territoriale ed il contesto di riferimento. È oramai secolare la divisione, anche in campo economico, tra nord, centro ed il resto d'Italia e ciò si evidenzia anche nell'ambito delle imprese familiari. La diffusione della proprietà familiare è più elevata nel centro sud, ossia nei territori nei quali è più difficoltoso

l'accesso al credito, il grado di fiducia generalizzata è più basso[127], il funzionamento della giustizia civile è peggiore e l'intensità dell'evasione è maggiore[128], suggerendo che il controllo familiare possa rappresentare una risposta degli imprenditori ad alcune inefficienze dell'ambiente istituzionale e sociale circostante. Nel sud le imprese familiari rappresentano il 75%, con punte del 90% in Campania contro il 65% del resto d'Italia, con Valle d'Aosta e alcune province dell'Emilia Romagna addirittura al 50%[129].

Altro dato di rilievo che si può riscontrare nel nostro paese è l'invecchiamento del leader delle imprese familiari. Secondo l'AUB[130]oltre il 25% dei leader hanno sopra i 70 anni, mentre rappresentano il 20% i leader sotto i 50 anni. Tale invecchiamento è evidente anche in tutti gli altri organi di gestione delle società di capitali[131].

---

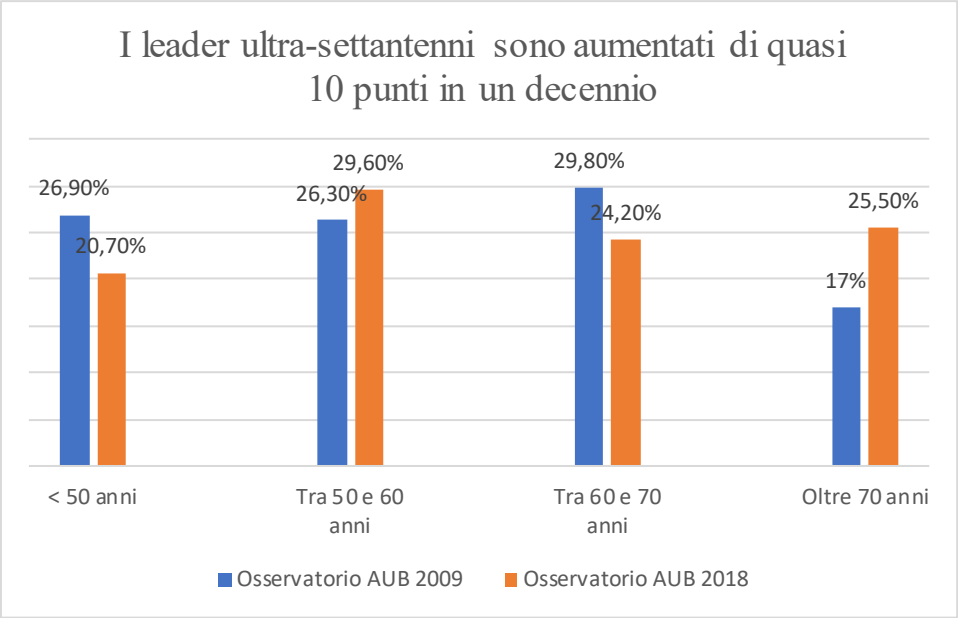
[127] A riguardo sono interessanti i concetti di familismo amorale di E. BANFIELD, *Le basi morali di una società arretrata*, Free press, 1958, Il mulino, 2010 e di Confucianesimo italiano di F. FUKUYAMA, *Fiducia*, Rizzoli, 1996, Milano, pag.40

[128] Se l'impresa è propensa ad evadere, eviterà maggiormente la presenza di persone terze

[129]CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*; BANCA D'ITALIA, *Questioni di economia e finanza; Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze ed effetti sulla performance delle imprese*, 2019; UNIONCAMERE, *Rapporto 2016 sull'economia regionale*

[130] Osservatorio AUB, *Dieci anni di capitalismo familiare,* 2018. Raccoglie dati di imprese con fatturato maggiore di 20 milioni

[131] CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*; BANCA D'ITALIA, *Questioni di economia e finanza; Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze ed effetti sulla performance delle imprese*, 2019



Fonte: CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*

Questo, insieme ai dati forniti da Istat[132], porta a prevedere che nei prossimi anni 5-10 anni dovrà avvenire un ricambio generazionale per un numero consistente di imprese per il quale la classe imprenditoriale italiana non sembra adeguatamente preparata. In una recente ricerca a campione condotta da Deloitte per il Global Family Business Survey 2019[133] sulle imprese familiari in 58 paesi del mondo, in Italia solo il 14% (a confronto del 26% a livello mondiale) dispone di un piano di

[132] Secondo l'Istat circa il 10% delle imprese familiari dovrà affrontare il passaggio generazionale entro i prossimi 5 anni; CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*

[133] https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/global-family-business-survey-2019-cs---deloitte-italy---private.html

successione formale per la posizione di CEO, mentre nel 36% dei casi il piano è informale e ben il 50% non lo ha ancora previsto.

Sebbene ci siano spunti ed osservazioni di segno opposto (la bilancia commerciale nel manifatturiero, la crescita del quarto capitalismo[134], maggior capacità all'export, maggior apertura ad amministratori esterni, ecc.)[135] , le caratteristiche peculiari sopra analizzate, quali la forte concentrazione proprietaria, la prevalenza del controllo familiare, una bassa separazione tra proprietà e gestione ed il nepotismo nel ricambio generazionale, sono ad oggi ancora presenti e, a volte, anche rafforzate. Se questi risultati, sopra esposti, vengono letti insieme alle evidenze che si riferiscono ai decenni precedenti[136], se ne ricava l'immagine di un sistema produttivo cristallizzato (in termini di assetti proprietari e di governance), oltre che poco dinamico in termini di crescita economica. Non a caso l'Italia è uno dei paesi industrializzati dove la crescita economica negli ultimi 20 anni è più bassa.

---

[134] G. TURANI, *I sogni del grande Nord*, Mulino, Bologna, 1996; A. COLLI, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*. Marsilio, Venezia, 2002; D. SCHILIRÒ, *Distretti e quarto capitalismo. Un'applicazione alla Sicilia*. FrancoAngeli, Milano, 2010

[135] Osservatorio AUB, *Dieci anni di capitalismo familiare,* 2018; Fondazione Telos*, L'impresa di Famiglia nell'economia Italiana*, Atti del convegno della LUMSA e della TELOS Roma, 30 ottobre 2013; Rapporti Mediobanca-Unioncamere, *Le medie imprese industriali del Nord-Ovest, 2012*

[136]M. BIANCHI, M. BIANCO, S. GIACOMELLI, A.M. PACCES, S. TRENTO, *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2005

Nonostante la CE[137] abbia più volte sollecitato l'Italia, e non solo, ad adottare misure fiscali, giuridiche ed amministrative in favore dello crescita e dello sviluppo delle imprese familiari, e nonostante alcuni passi siano stati fatti sia dal legislatore, come ad esempio l'introduzione nel nostro ordinamento dei patti di famiglia, le nuove norme sulle società di capitali, l'introduzione del voto maggiorato, ecc., sia da privati, associazioni ed enti, ancora manca una diffusa cultura d'impresa ad ampio raggio.

Bisogna infine considerare che la famiglia, intesa come organizzazione sociale, sta radicalmente cambiando (poche nascite, divorzi, famiglia con un solo componente ecc.) ed il Covid 19 sta stravolgendo il mondo intero in ogni suo aspetto. Tutto ciò avrà effetti rilevanti nel modo di pensare anche in ambito economico riflettendosi, di conseguenza, nei prossimi decenni anche nel modo di concepire l'impresa familiare con modelli e caratteristiche sicuramente diversi.

[137] Varie sono state negli anni le raccomandazioni e le proposte della CE, Ricordiamo a titolo di esempio la Raccomandazione della Commissione sul trasferimento delle piccole e medie imprese (GU L 385 del 31.12.1994).; La relazione del 30-06-2015 n. A8-0223/2015 relatore Angelika Niebler

2. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

2.1 Le caratteristiche del passaggio generazionale

Oltre alla sovrapposizione istituzionale tra famiglia ed impresa, una delle caratteristiche peculiari delle imprese familiari è l'orientamento al lungo periodo. Quindi, affinché l'impresa continui nel tempo, si rende necessario un ricambio generazionale che la guidi nel prossimo futuro.

Il ricambio generazionale è una delle questioni maggiormente affrontate nello studio del family business in quanto si presenta come elemento cruciale della continuità dell'impresa e del legame intimo tra impresa e famiglia. Alcuni autori[138] considerano il passaggio generazionale come elemento discriminante già nel concetto definitorio, definendo l'imprese familiari "quelle imprese la cui gestione e il controllo saranno tramandati alle generazioni successive della famiglia"[139]. La problematica si pone, in particolar modo, nelle imprese familiari per via della loro specificità, essenzialmente imprese chiuse e a gestione diretta e, soprattutto, per via della tendenza "naturale" di preferire un familiare quale

[138] N. C. CHURCHILL, K. J. HATTEN, *Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for small business*, American Journal of Small Business, Vol. 11, n. 3, 1987 pp. 51-64.; R. G. DONNELLEY, *The Family Business*, Harvard Business Review, luglio – agosto, 1964

[139] J. L. WARD, *Keeping the Family Business Healthy: how to plan for continued growth, profitability, and family leadrship*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987 p.252

successore predestinato, in quanto capace di portare avanti, oltre l'impresa, anche i valori propri della famiglia. Tale tendenza ha sicuramente vantaggi poiché uno della famiglia facilmente conosce il capitale sociale, il capitale umano ed il patrimonio familiare ed è il candidato ideale a cui consegnare la guida aziendale. Di contro, il voler consegnargli l'impresa ad ogni costo, non considerando affatto la meritocrazia, può comportare conseguenze negative sia aziendali che familiari.

Il passaggio generazionale può essere definito come "un processo che conduce al passaggio del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente alla generazione emergente per dare continuità all'impresa nel tempo"[140].

Dalla definizione appena presentata, si desume la considerazione che esso non rappresenti un evento improvviso o delimitato nel tempo, ma un processo che va costruito nel tempo e che dovrebbe avere inizio ben prima della sua realizzazione, addirittura anche sin dalle prime fasi di vita dell'impresa[141]. Molti sono i potenziali esiti di questo processo che può essere influenzato da diversi fattori. In generale può concludersi con il subentro nel ruolo proprietario e gestionale di un familiare, oppure con il solo trasferimento della proprietà del capitale nel caso in cui il successore non sia interessato ad una gestione diretta o si ritiene che non ne

[140]A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007.

[141] A. CAMUFFO, G. COSTA, *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova, 1990

abbia le capacità. In questo ultimo caso vi sarà l'ingresso di soggetti esterni portando ad una professionalizzazione dell'impresa.

La successione familiare potrà in altre parole avere come oggetto la trasmissione ereditaria delle sole quote azionarie e del diritto di proprietà, oppure potrà concludersi anche con la trasmissione del potere imprenditoriale[142].

In secondo luogo, nella definizione si fa riferimento all'impresa come "istituto atto a perdurare" nel tempo[143] e perciò non vincolato alla vita biologica dell'imprenditore-fondatore.

Il ricambio generazionale può considerarsi riuscito se si verificano contemporaneamente due condizioni.

Prima di tutto è fondamentale che il controllo delle quote societarie rimanga nelle mani dei discendenti della famiglia proprietaria. Questa eventualità può essere assicurata anche se non vi è il controllo della totalità della proprietà, ma è sufficiente avere la maggioranza del capitale. Tale condizione può dirsi avverata sia nel caso in cui venga individuato un soggetto interessato e capace di assumere un ruolo di gestione, sia che quest'ultima venga affidata a manager esterni e quindi non familiari.

---

[142] G. STOCCHETTI, *L'utilizzo del sistema di controllo di gestione nel processo di successione generazionale in azienda*, Piccola Impresa, n. 2, 1998

[143] G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese,* Tomo 1, Giuffrè, Milano

Altra condizione necessaria affinché si possa parlare di un passaggio riuscito è che venga garantita la continuazione dell'attività di impresa.

Il "bene impresa" ha infatti un'importante rilevanza sociale che deve andare incontro oltre che all'imprenditore, anche alle attese della famiglia, del personale dipendente, dei clienti, dei fornitori, dei finanziatori e, più in generale, delle comunità di riferimento territoriali e relazionali. Tutte queste sono realtà interessate a che l'azienda preservi la sua ordinaria gestione e continui a produrre ricchezza materiale, economica e sociale[144]. La continuità aziendale (going concern) è una "circostanza in atto", insita in un'impresa, a durare nel tempo, lungo le direttrici di competitività, coesione ed economicità[145]. Si tratta di un principio fondamentale che, oltre ad essere presupposto dell'attività aziendale, si trova alla base della redazione del bilancio d'esercizio secondo quanto disposto dall'art. 2423 bis c.c. Secondo tale presupposto, l'impresa viene normalmente considerata in grado di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro quando non vi è né l'intenzione né la necessità di porla in liquidazione, o di cessare l'attività, o di assoggettarla a procedure concorsuali. La continuità aziendale prevede perciò in sostanza che l'entità sia in grado di continuare ad

[144] CNDCEC, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa,* Documento, Luglio 2020

[145] ODCEC Milano, *Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC,* I quaderni, n.47, 2013

operare in modo redditizio ed a far fronte alle proprie obbligazioni ed agli impegni nel corso dell'ordinaria attività.

Quindi, il successo del passaggio generazionale non può essere misurato soltanto in relazione alla soddisfazione del predecessore e del successore, ma deve essere soprattutto valutato in base alle performance dell'impresa a seguito della transizione al vertice[146].

Tuttavia, potrebbero anche non verificarsi le condizioni necessarie per attuare un ricambio generazionale con successo. Anche se spesso la volontà di lasciare l'azienda ai figli è molto forte, si possono verificare situazioni in cui il leader non ha eredi, oppure, qualora ne avesse, non riesce a individuarne uno che, per mancanza di capacità o motivazioni, sia in grado di sostituirlo e, quindi, si prospetta come unica soluzione verosimile la cessione di quote di capitale a terzi. In questo caso più che di passaggio generazionale si parla di fisiologica evoluzione della vita naturale dell'azienda[147]. Nelle imprese familiari vi sono una serie di fattori emotivi che, nonostante abbiano molti risvolti positivi, presentano anche un "lato oscuro" negativo che spesso portano il leader familiare a

[146] P. SHARMA., J. J. CHRISMAN, J. H. CHUA, *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, Journal of Business Venturing, Vol. 18, n.4, 2003

[147] G. CORBETTA, *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e conizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995

consegnare l'impresa a familiari malgrado non ne abbiano né la vis imprenditiva[148] necessaria e né le capacità.

Di solito, per di più, accade che l'imprenditore tenda a considerare l'azienda come una propria "creatura"[149] a mantenerne stretto il controllo e a rallentare l'intero processo di ricambio generazionale in quanto ripone fiducia solo nelle proprie capacità imprenditoriali[150]

Rallentare le diverse fasi del percorso che porta al passaggio del testimone e non avvalersi di consulenti o manager specializzati può significare affrontare lo sviluppo dell'impresa senza adeguati strumenti di gestione, con l'eventualità di gestire contemporaneamente conflitti d'interesse e tensioni tra i familiari, inefficienze organizzative e finanziarie che potrebbero compromettere seriamente la continuità dell'azienda.

Il passaggio generazionale è un qualcosa che si manifesta in un istante, ma che conclude un processo che si articola nel tempo attraverso diverse fasi sequenziali e interdipendenti.

---

[148] M. NOVAK, *L'impresa come vocazione*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli (CZ), 2000; G. CORBETTA, *Imprenditorialità e aziende dell'Italian style*, Sinergie n. 71, 2006

[149] F. VARANINI, *La professionalità come piacere e come gioco*, Sviluppo & Organizzazione, n.193, 2001

[150] P. JOVENITTI, *Strategie mobiliari per la continuità e la successione d'impresa*, Egea, Milano, 1998

In questo problema di vitale importanza per l'azienda, molte sono le variabili in gioco e le dimensioni coinvolte: le caratteristiche e le attitudini personali e professionali dell'imprenditore, l'esistenza di eredi capaci e disposti a prenderne il posto, le dimensioni e lo stadio di sviluppo dall'impresa, la corporate governance dell'impresa, la coesione della famiglia e del management aziendale, la presenza di manager esterni alla famiglia, ecc.

Quindi, a seconda delle variabili che possono essere oggettive o soggettive, l'attuazione di questa fase cruciale può incontrare diversi gradi di difficoltà.

Considerando le variabili oggettive, è naturale che in una impresa di piccola dimensione, con assetto proprietario in mano ad una unica famiglia e a gestione diretta, i problemi da affrontare, quant'anche presenti, saranno sicuramente diversi da quelli di una impresa di grandi dimensioni. In queste imprese il problema maggiore è la difficolta di trasmissione del sapere imprenditoriale e del patrimonio dei beni intangibili che spesso si identificano nell'imprenditore stesso.[151]

[151] I. LE BRETON-MILLER, D: MILLER., L: STEIER, *Toward an integrative model of effective FOB succession*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 28, n. 4, 2004, pp. 305-328.; W. ZOCCHI, *Il Family Business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004; G. PIANTONI, *Padri e figli in azienda: due aspettative a confronto*, in A. ALLEGRA, C. BIANCHI, A. BUTERA, S. CINCIMINO, C. SORCI, S. TOMASELLI, G. DELL'AMORE, M. MODICA, R. NORMANN, G. PIANTONI, M. PUGLISI, S. TORCIVA, C. VERGARA, Continuità e ricambio generazionale nell'impresa, Giuffré, Milano, 1995.

Le problematiche differiscono ed aumentano all'aumentare dei soggetti proprietari coinvolti, specialmente in presenza di più famiglie, di terzi e all'aumentare della struttura aziendale. Al crescere delle dimensioni della famiglia aumenta anche il numero di candidati che possono ambire alla leadership oppure a posizioni apicali nell'impresa e, quindi, si crea un terreno fertile per la nascita di conflitti familiari.

Molte imprese, alla luce della complessità della situazione e del processo di successione, non affrontano e rimandano volutamente la pianificazione e l'attuazione del rinnovo generazionale, creando ulteriori problemi a famiglia ed impresa.

Nonostante sia evidente l'influenza delle variabili oggettive, i fattori più critici di questa fase aziendale sono le variabili soggettive, in particolare le diverse caratteristiche che può impersonare il leader e quelle del successore, che spesso si identifica nel figlio.

È purtroppo un dato di fatto che molte imprese familiari facciano fatica a sopravvivere in seguito all'abbandono della leadership da parte dell'imprenditore fondatore. Varie ricerche hanno portato a conclusioni "allarmanti" poiché solo la metà delle imprese sopravvivono alla prima generazione, solo circa il 15% alla seconda e addirittura il 5% alla terza generazione[152].

[152] F. NEUBAUER, A.G. LANK, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan, London 1998; J.L. WARD, *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned*

Le cause di questo elevato tasso di mortalità sono imputabili principalmente alla scarsa politica di pianificazione e al nepotismo familiare, che ha portato a consegnare il timone aziendale a familiari senza adeguate capacità.

Le imprese familiare sono spesso "chiuse" e considerano particolarmente importanti i valori del socioemotional wealth. Anche per questa ultima caratteristica, a volte non vogliono affrontare questa fase in quanto impone una varietà di cambiamenti significativi all'interno dell'imprese che potrebbero portare ad una perdita di potere e di valori della famiglia.

Volendo analizzare nel tempo il percorso del processo successorio, è possibile individuare una fase preparatoria che precede la successione vera e propria in cui l'imprenditore deve osservare i componenti del nucleo familiare e decidere se mantenere, in capo alla famiglia, la proprietà e la gestione dell'impresa oppure cederla a terzi. Se individuato un familiare con le giuste caratteristiche, vi è la fase successiva ovvero quella dove si apre la vera e propria successione. Si inizia la predisposizione di un nuovo asseto di governance e, proprio per questo, si tratta di un momento particolarmente delicato. Infine, l'ultima fase è quella che vede l'inizio di una nuova forma di impresa in termini strettamente soggettivi. Quest'ultima fase è altrettanto delicata dal momento che può comportare

---

from Long-lasting, Successful Families in Business, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York, 2004

cambiamenti più o meno significativi, che in alcuni casi, possono portare a controversie familiari e alla crisi d'impresa o, addirittura, alla sua cessazione.

Abbiamo detto che questo processo rappresenta una delle fasi più critiche per la continuità dell'impresa, ma deve essere considerato anche come un'opportunità di crescita, digitalizzazione, innovazione e internazionalizzazione, cioè tutti fattori che oggi, più di che mai, vengono richiesti alle imprese. Se ben programmato ed affrontato con la doverosa attenzione, l'inserimento di nuove risorse e di nuove figure manageriali (familiari e non) apporterà nuova linfa e nuove idee che, sommati ai valori familiari, potranno portare ad un successo ancora maggiore.

La dottrina ha individuato quattro tipologie di passaggio generazionale[153]:

- il passaggio generazionale "intelligente" o "aventiniano". Avviene quando il fondatore decide semplicemente di lasciare il campo da gioco all'erede e di ritirarsi. Passa quindi il testimone al successore senza presenze di traumaticità e discontinuità. Si tratta di una tipologia che ha alle spalle un processo di pianificazione programmato nel tempo e realizzato con efficacia
- il passaggio generazionale "dinamico", caratterizzato da elementi di discontinuità messi in atto dal potenziale erede (crescita per acquisizioni, innovazione, internazionalizzazione). Si conclude quando il fondatore

[153] A. AMICI, *Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa. Alcuni casi di successo nella provincia di Brescia,* FrancoAngeli, Milano, 2018

vede che i risultati di questi elementi sono positivi (matura fiducia nell'erede)

- il passaggio generazionale "traumatico", dovuto all'improvvisa scomparsa del fondatore, è quello che può creare più contraccolpi. Alcuni stakeholders come banche, fornitori, clienti, dipendenti non sanno cosa succederà a breve e faranno pressioni affinché ci siano certezze future e garanzie che l'azienda sia condotta bene. Si potrebbe andare perciò incontro a possibili fibrillazioni se non si riesce a dare tempestivamente segnali forti
- passaggio generazionale "tira e molla", dove i tempi di svolgimento del percorso successorio sono molto estesi con un continuo lascia e riprendi tra fondatore e potenziale subentrante. Questo continuo "stop and go" di parziali responsabilità, deleghe incomplete e ridotte autonomie porta spesso ad un naufragio del ricambio generazionale

Come possiamo vedere la suddivisione è stata effettuata prendendo a riferimento i due attori principali, che rappresentano anche le figure più critiche. Pertanto, al fine di inquadrare meglio il fenomeno, nei successivi paragrafi analizzeremo tali figure in modo più dettagliato osservandole da diverse prospettive e facendo quindi emergere ulteriori tipologie di successione.

2.2 La figura del leader

L'attuale leader è il soggetto che occupa la posizione di governo nell'impresa e che assume le responsabilità delle decisioni sia rispetto all'organizzazione che nei confronti della generazione emergente[154].

Il futuro di ogni azienda è fortemente condizionato dal ruolo del leader, il quale rappresenta il principale determinante del complesso meccanismo successorio[155]. Esso è il fattore più importante nel successo del ricambio, il punto di partenza da cui nasce l'iniziativa ad intraprendere il percorso, nonché il soggetto che più influenza la natura, il tempo e la qualità della successione[156].

I valori dell'imprenditore si rispecchiano in modo significativo sulla strategia aziendale, sulle caratteristiche strutturali dell'organizzazione e sugli obiettivi centrali dell'impresa. Questo aspetto è ancora più marcato nelle imprese familiari, dove la proprietà e il controllo spesso coincidono e i valori tradizionali e affettivi sono radicati in maniera profonda. Va poi sottolineato che nelle imprese familiari, nella maggior parte dei casi, a differenza di quanto avviene per una public company, il proprietario riveste la carica di leader (presidente del Cda e/o

---

[154] P. MASTROBERARDINO, *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, CEDAM, Padova, 1996, p. 95.

[155] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare,* Firenze University Press, Firenze, 2007, p.32

[156] P. SHARMA, J. J. CHRISMAN, J. H. CHUA, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, Family Business Review, vol. 10, n. 1, 1997, pp. 1-36

amministratore delegato), per un periodo molto più ampio, che può superare anche i venti o trent'anni. In questi casi, quindi, tale relazione simbiotica che esiste tra i titolari e le loro imprese è resa ancora più complessa dal fatto che entrambi seguono un ciclo che tende a modificare, con l'avanzare dell'età, le qualità e la stessa personalità dell'imprenditore e di conseguenza le caratteristiche dell'azienda.

Sia le imprese familiari che i loro proprietari tendono infatti a seguire un ciclo che va dalla giovinezza, nel quale l'imprenditore, sorretto da entusiasmo ed energie, orienta tutti i suoi sforzi nell'avvio della sua idea di business cercando di indirizzarla nella giusta direzione, alla maturità, periodo nel quale cresce la competenza e si acquisisce equilibrio, fino alla maturità avanzata e alla vecchiaia, che vedono la crescita dell'esperienza, ma una discesa dell'energia e della voglia di novità e cambiamenti[157]. Ed è proprio un ricorso eccessivo ai ricordi che spesso fa subentrare fattori psicologici che portano l'imprenditore a ritardare le fasi del processo e a precluderne il buon esito, nonché a far perdere il passo alle loro imprese, che immerse in un contesto dinamico, hanno bisogno di cambiamenti.

Più il leader è consapevole e più matura al suo interno l'accettazione dell'evento successorio, maggiore è la probabilità che questo sia pianificato con largo anticipo e meno difficile sarà il passaggio del testimone. È purtroppo molto raro che i

[157] C. F. MONTECAMOZZO, *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia,* Ipsoa, Milano, 2012, p.67

vecchi leader siano capaci di crescere, di innovare l'impresa e di accettare un ruolo marginale, più ispettivo e colloquiale che decisionale e operativo, mentre è molto più comune trovare leader accentratori e poco propensi al cambiamento.

Il ruolo, la personalità del proprietario e i suoi atteggiamenti divengono perciò fattori fondamentali di successo o insuccesso per il futuro dell'azienda.

Le caratteristiche che vanno prese in considerazione sono: la propensione alla delega, l'apertura ai cambiamenti e alle innovazioni, la preferenza per un'ottica di breve periodo o di lungo periodo e la generazione dell'imprenditore uscente.

L'imprenditore uscente, per poter guidare il successore scelto nel percorso di crescita, deve saper utilizzare correttamente le tecniche di delega perché, mentre per dirigere dei semplici collaboratori è sufficiente saper dare i giusti ordini, per dirigere e far crescere il futuro leader è necessario trasmettere anche le ragioni che stanno alla base delle istruzioni che si forniscono, farle ben comprendere e, se possibile, condividerle. La delega è lo strumento di direzione aziendale più vincente perché permette di ottenere l'adempimento del compito ma allo stesso tempo la crescita professionale dell'erede.

Non sempre però l'imprenditore uscente è propenso alla delega, anzi, una delle figure più diffuse nelle imprese familiari è proprio il leader "accentratore".

Il leader accentratore è quello abituato ad avere tutto sotto controllo. Nelle piccole imprese familiari ricopre generalmente tutte le funzioni (proprietaria, manageriale e di tanto in tanto anche operativa), mentre all'aumentare delle dimensioni,

nonostante deleghi qualche attività, necessita comunque di conoscere ogni singolo dettaglio e di interagire a ogni livello dell'impresa. In entrambi i casi la gestione è fortemente personalizzata dato che si riserva di assumere personalmente tutte le decisioni e di conseguenza riesce difficilmente a stare a contatto o a far crescere collaboratori di alto livello.

Se prendiamo in considerazione l'apertura ai cambiamenti e alle innovazioni, si possono individuare leader "conservatori" (o "tradizionalisti") e leader "innovativi".

I primi mirano alla stabilità ed al mantenimento dello status quo dell'impresa opponendosi ai cambiamenti e mantenendo un atteggiamento avverso al rischio. Non riescono a rendersi conto che l'evoluzione dell'ambiente che circonda l'impresa porta la stessa a rimanere indietro rispetto alle sue concorrenti.

I secondi, al contrario, desiderano che la loro impresa continui a crescere per lungo tempo, ma, consci della loro non più giovane età, vedono nel passaggio generazionale un'opportunità per farsi da parte e permettere alla nuova generazione di introdurre nuove idee, stimoli, nuovi assetti strategici che possono permettere di favorire l'espansione dell'azienda e mantenerla competitiva di fronte alle nuove esigenze del mercato.

Con riferimento alla propensione ad operare in ottica di breve o di lungo periodo, possiamo individuare leader "improvvisatori" e leader "previdenti". Ai primi

appartengono quegli imprenditori che di solito focalizzano tutta la loro attenzione all'operatività quotidiana e sui risultati immediati.

L'imprenditore "previdente", invece, preferisce un'ottica di lungo periodo e sa, quindi, programmare le varie fasi e processi aziendali con l'obiettivo di garantire la continuità aziendale.

Infine, si può distinguere l'imprenditore "fondatore" dagli imprenditori "successivi".

Il fondatore solitamente di sente insostituibile e non ha alcuna idea di lasciare il comando. È colui che comincia a vedere l'azienda nel tempo come il "figlio" più importante, che ha fatto crescere sotto le proprie direttive dedicandole gran parte delle proprie energie. Attraverso il lavoro e l'impegno profuso è riuscito a guadagnare stima e leadership, oltre che ad inculcare i suoi valori in maniera significativa sulla strategia aziendale, sulle caratteristiche organizzative e sugli obiettivi prioritari dell'impresa, tanto da immedesimarsi nella stessa e creare con essa un forte legame emotivo. Per il fondatore l'impresa può, quindi, rappresentare un'estensione di sé[158], un bene nel quale si identifica e con il quale riesce a farsi identificare. In questi casi ci troviamo di fronte a leader ostili nei

[158] H. LEVINSON, *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review, Vol.49, 1971, pp. 378-387; H. LEVINSON, *Don't choose your own successor*, Harvard Business Review, Vol.52, 1974

confronti della successione per paura di perdere un pezzo della loro identità, di sé stessi[159].

Ulteriore particolarità è collegata alla riluttanza del fondatore ad affrontare il trascorrere del tempo e la propria mortalità che spesso lo porta a restare intrappolato ad una "sindrome di immortalità" ovvero al difetto di assegnare a sé stesso una certa dose di "immortalità" e "invulnerabilità" che sfocia nel differire il più possibile il passaggio.[160]

Tuttavia, nonostante quanto appena detto, l'intento principale del fondatore, anche se solitamente restio a lasciare il proprio ruolo, è comunque quello di mantenere il controllo dell'azienda all'interno della famiglia[161]. Soltanto nel momento in cui nessun membro della famiglia decida di sostituirlo il fondatore prenderà in considerazione l'ipotesi di un leader esterno alla famiglia[162].

---

[159] R. H. BROCKHAUS, *Family business succession: suggestions for future research*, Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004, pp. 165-177.

[160] E. BECKER, *The Denial of Death*, Free Press, New York, 1993; CNDCEC, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa,* Documento, Luglio 2020

[161] C. L. IANNARELLI, *The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Busines,* Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1992; M. KETS DE VRIES, *The Dark Side of Entrepreneurship,* Harvard Business Review, Vol. 63, 1993, pp. 59-62; G. CORBETTA, D. MONTEMERLO, *Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-size Family Businesses: a Comparison of Italy and the United States,* Family Business Review, Vol. 12, 1999, pp. 361-374.

[162] J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari,* FrancoAngeli, Milano, 1990

L'imprenditore "successivo" è invece colui che è subentrato al fondatore

Il leader della successiva generazione può essere un figlio ben istruito e quindi competente, che ha ereditato oltre che l'attività anche gli stessi principi e valori del genitore, ma anche un figlio a cui è stata affidata l'azienda a cui non era interessato e che non vede l'ora di lasciare il testimone a un successore per dedicarsi ad altro nella vita.

Ora, non si deve pensare che un leader rientri pienamente solo in una o in un'altra delle categorie statiche che abbiamo appena trattato, in quanto queste formano un continuum in evoluzione, ed è difficile individuare nella figura del leader tutte queste sfumature, a volte anche nette tra loro.

A proposito di quanto appena esposto, per inquadrare ulteriormente il tema dell'influenza delle caratteristiche del leader sul ricambio generazionale è interessante soffermarsi sulla "matrice del leader", che individua quattro modalità che possono caratterizzare il processo di successione in relazione all'orientamento al futuro, alla spinta innovativa e alla disponibilità alla delega[163].

[163] G. PIANTONI, *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990

		ORIENTAMENTO AL FUTURO E SPINTA INNOVATIVA	
		Basso	Alto
DISPONIBILITÀ ALLA COLLABORAZIONE E ALLA DELEGA	Bassa	Successione elusa	Successione con abdicazione
	Alta	Successione differita	Successione senza abdicazione

Figura 2.1: *La matrice del leader*

Sulla base di questi elementi si sostiene che da un basso orientamento al futuro, una bassa spinta innovativa e da una limitata disponibilità alla delega e alla collaborazione può facilmente derivare una successione "elusa", dove l'imprenditore non accetta di programmare la transizione generazionale, manifestando un sostanziale disinteresse per il fenomeno.

Diverse sono le circostanze della successione "differita", in cui il leader presente pur non avendo un atteggiamento accentratore, ha un orizzonte temporale ristretto, orientato ai risultati a breve termine, che rischia di non dare mai avvio al processo di successione.

Imprenditori con orientamento al futuro e capaci di innovare ancora possono invece giungere ad una successione "programmata" (cosiddetta "senza

abdicazione") o "istantanea" (cosiddetta "con abdicazione") a seconda che siano propensi o meno a coinvolgere nel processo decisionale esponenti emergenti e a favorire in maggiore o minore misura la gestione di gruppo.

La successione senza abdicazione è quella meno critica da gestire perché programmata in anticipo e realizzata attraverso un percorso che prevede un graduale trasferimento del controllo e delle responsabilità dal genitore, consapevole del fatto che prima o poi dovrà farsi da parte, al discendente.

Nel caso di successione con abdicazione invece, sebbene l'imprenditore sia ben predisposto a programmare il passaggio delle consegne, non è capace di affrontare il processo con gradualità e perciò il passaggio del controllo e delle responsabilità avverrà istantaneamente.

Tutto questo conduce chiaramente a una sola conclusione: la migliore soluzione per assicurare una buona transizione è quella di programmare tempestivamente ogni stadio del processo, dalla scelta del successore fino all'assunzione graduale delle responsabilità di vertice.

L'ultimo ruolo che il proprietario riveste nella vita dell'impresa è quello in cui decide di uscire di scena, chiudendo dunque il cerchio della successione. In alcuni casi gli imprenditori lasciano l'impresa per causa di forza maggiore, per esempio l'età e la salute, o pianificando un modo per riuscire a rimanere all'interno della gestione e avere in qualche modo voce in capitolo. Tuttavia, vi sono anche casi in

cui l'imprenditore abbandona perché stanco e per avere un po' di tempo in più per sé, oppure per le continue pressioni della famiglia.

Quando il leader presente decide quindi di ritirarsi, deve preparare bene il suo ritiro e, una volta assunta questa decisione considerarla irrevocabile[164].

Anche se non sempre avviene, l'abbandono dell'attività dovrebbe essere vissuto con spirito positivo, visto che l'imprenditore uscente potrebbe anche assumere un ruolo di consulente sopportando minori responsabilità oppure addirittura cercando altre imprese su cui concentrarsi[165].

Purtroppo, a differenza di quanto si può pensare, accade spesso che quest'ultimo, dopo anni, o perché insoddisfatto della gestione dei suoi successori, o per ritornare a sentirsi importante vicino alla propria creatura, decida di riprendere le redini dell'impresa[166]. La cosa certa è che si tratta di un avvenimento che ha conseguenze molto pesanti sia per l'impresa sul piano gestionale, strategico, finanziario, sia per la famiglia sul piano emotivo.

---

[164] C. F. MONTECAMOZZO, *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia,* Ipsoa, Milano, 2012, p.68

[165] J. SONNENFELD, *The Hero's Farewell*, Oxford University Press, New York, 1988

[166] L. CACCIAPAGLIA, F. CONTIN, L. DE VITA, *Il passaggio generazionale in azienda*, SEAC, Trento, 2007

2.3 La figura del successore

Nonostante il leader attuale sia indubbiamente un attore critico nella pianificazione della successione, il ruolo del successore e la sua relazione con il proprietario sono fattori importanti per la riuscita della transizione[167].

Per tali motivi, dopo aver analizzato la figura del leader, le sue caratteristiche e i conseguenti modelli di successione, passiamo quindi ora alla figura del successore che, come spesso detto, nella maggior parte dei casi, si identifica nella figura di un figlio dell'imprenditore.

Innanzitutto, l'imprenditore può trovarsi di fronte un erede totalmente interessato, parzialmente interessato o totalmente disinteressato[168].

Nel primo caso il giovane non è interessato solo al trasferimento delle quote di proprietà, ma anche ad assumere un ruolo gestionale all'interno e continuare l'attività. Un successore interessato e soddisfatto tende ad essere più coinvolto nel processo, più entusiasta, oltre che più portato a percepire di avere delle responsabilità[169], e quindi il passaggio risulterà poco traumatico se l'imprenditore

---

[167] J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari,* FrancoAngeli, Milano, 1990;

[168] Q. BISCARO, *Analisi quali-quantitativa del passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano e individuazione delle principali criticità da affrontare,* Camera di commercio industria artigianato agricoltura di Treviso, 2006

[169] I. LE BRETON-MILLER, D. MILLER, L. P. STEIER, *Toward an integrative model of effective FOB succession*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 28, n.4, 2004, pp. 305-328.

sarà stato in grado di pianificare e trasmettere correttamente il proprio bagaglio di conoscenze.

Nel secondo caso, l'interesse è rivolto esclusivamente a ricoprire la funzione di proprietario, pertanto non c'è l'intenzione di operare all'interno dell'azienda.

Se invece si ha di fronte un figlio completamente privo di interessi, meglio non inserirlo e fargli seguire la sua strada perché all'interno dell'azienda non si impegnerà mai del tutto, non coopererà nella transizione e, per di più, potrà provare risentimento verso altri membri[170].

Vi sono poi figli con un'alta o bassa disponibilità all'attesa del momento del cambio della guardia[171].

I figli pazienti, poco frettolosi, disponibili all'ascolto, sono coloro che solitamente possiedono la capacità di cogliere i tempi giusti, che sanno quando intervenire, pur sempre nel rispetto del ruolo della generazione adulta e delle esigenze dell'azienda.

Chi è invece poco propenso all'attesa è il figlio che è impaziente di dimostrare le proprie conoscenze e capacità ma che, accecato dall' arroganza di chi pretende

---

[170] E. VENTER, C. BOSHOFF, G. MAAS, *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*, Family Business Review, vol.18, no. 4, 2005, pp. 283-302.

[171] G. PIANTONI, *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990

tutto e subito, provoca soprattutto fretta, disordine e conflitti all'interno della compagine sociale.

Un ulteriore aspetto da considerare è rappresentato dalle competenze che i subentranti sono in grado di apportare rispetto ai propri padri. Appare perciò utile distinguere tra successori tradizionalisti e successori innovatori.

Il primo tipo di continuatore si limita a riprodurre le medesime tradizionali strategie aziendali. Il successore mantiene dunque la gestione passata dando ad essa continuità, sfruttando le condizioni attuali più favorevoli. Il suo compito in questo caso non è solo quello di sostituire il leader in termini di presenza, ma anche di far propri tutti gli aspetti e i segreti che hanno portato l'uscente a costruire il business e a renderlo vincente. Tuttavia, avendo il compito di proiettare l'azienda al futuro, deve condividere gli elementi peculiari passati dell'azienda, ma allo stesso tempo personalizzare il disegno strategico dell'azienda.

Non sempre questo orientamento tradizionale è dovuto a incapacità o a disinteresse allo sviluppo e alla crescita dell'impresa. A volte, in alcune imprese, sono le stesse competenze critiche a rimanere inalterate nel tempo e a richiedere che rimangano tali anche per il futuro, senza per questo compromettere l'efficace conduzione aziendale. Altre volte un comportamento non innovativo è consigliato per farsi accettare dai familiari e da chi da anni si trova all'interno dell'azienda, come dirigenti, dipendenti, ed è abituato ad una certa routine. Un inizio troppo

"rivoluzionario" potrebbe, infatti, generare tensioni sulle aspettative di stabilità e di sopravvivenza aziendale.

Per contro, un continuatore innovativo può servire per affermare la posizione di mercato dell'azienda, per adeguare la gestione aziendale ai cambiamenti richiesti dal settore o dalle mutevoli condizioni ambientali. Da questo punto di vista, il compito del discendente non è solo quello di sostituire il fondatore, ma anche quello di entrare nel merito della gestione e apportare competenze innovative per guidare il cambiamento in maniera efficace. È, perciò, un "rivitalizzatore", che va a colmare le lacune causate da un potere indebolito, o addirittura assente, del leader uscente, incapace di comprendere i cambiamenti del business[172]. In un ricambio generazionale, l'azienda deve saper, infatti, cogliere le opportunità e sfruttare il momento per attuare un rinnovamento necessario per garantire la propria sopravvivenza nel medio lungo termine.

A prescindere dalle sue caratteristiche, per garantire una continuità all' impresa, colui che viene nominato come successore, nel momento in cui entra all'interno della gestione, deve farsi accettare dalla famiglia, dai dipendenti e dai vari stakeholder. Deve essere quindi in grado di acquisire ed esercitare una leadership che possa legittimarlo di fronte all'organizzazione. Sebbene ci siano soggetti più predisposti ad esercitare un'influenza su altri soggetti, è bene non tralasciare i

[172] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

fattori determinanti per il suo sviluppo come: il tempo trascorso con il fondatore, lo sviluppo di abilità e capacità all'interno dell'impresa, l'incoraggiamento da parte del fondatore ad entrare in impresa, la capacità di contribuire individualmente al gruppo, il tempo necessario affinché si presenti un'opportunità di inserimento[173].

Così come abbiamo fatto per i padri, per comprendere meglio il processo di successione, ci avvaliamo della "matrice del successore", che studiando le ultime due variabili commentate, ossia la disponibilità all'attesa (alta/bassa) e il know-how del giovane rispetto al padre (tradizionale/innovativo), genera quattro modelli[174].

[173] E. BRACCI, E. VAGNONI, *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale,* FrancoAngeli, Milano, 2007

[174] G. PIANTONI, *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990

		COMPETENZE APPORTATE DAL FIGLIO RISPETTO A QUELLE DEL PADRE	
		Tradizionali	Innovative
DISPONIBILITÀ ALL'ATTESA	Bassa	Successione pretesa	Successione traumatica
	Alta	Successione fisiologica	Successione collaborativa

Figura 2.2: *La matrice del successore*

La fattispecie della successione pretesa, non meritata, sorge da una non adeguata disponibilità all'attesa da parte dell'erede e dalla brama di quest'ultimo di acquisire il controllo ed il potere all'interno dell'azienda. Le competenze che il successore apporta all'azienda sono omogenee rispetto a quelle dell'imprenditore e ciò, vista la minore esperienza del primo, porta ad aumentare ulteriormente la complessità del processo. Questo tipo di successione è caratterizzata dalla presenza di una generazione che scalpita nell'occupare le posizioni al vertice,

attuando un comportamento opportunistico al fine di raggiungere il proprio obiettivo[175].

Accanto alla prima troviamo la successione traumatica che emerge quando il successore vuole impazientemente subentrare nel ruolo di comando e, inoltre, desidera apportare innovazioni. Il figlio può essere spinto da una duplice motivazione: la sua azione potrebbe, infatti, essere egoisticamente mirata all'esercizio del potere oppure potrebbe essere sollecitata da vere e proprie capacità gestionali e dal desiderio di tutelare la competitività dell'impresa e la sua continuità nel tempo. Questo il più delle volte genera situazioni di conflitto con la generazione presente, spesso prudente e conservatrice e perciò riluttante ad accettare nuovi punti di vista che potrebbero compromettere i risultati positivi raggiunti. Tale processo avviene quindi in modo lento, in quanto l'imprenditore potrebbe ritardarne e ostacolarne l'ingresso.

Nella terza tipologia di successione, quella fisiologica, prevale la logica della continuità. Il subentro della nuova generazione avviene senza particolari traumi, visto che il successore non dimostra una particolare fretta ad acquisire il potere in azienda ed al contempo condivide con il padre-fondatore il medesimo bagaglio basato su logiche tradizionali ripetitive. Se tutto ciò da una parte può tranquillizzare la famiglia, dall'altro può comportare un rallentamento

[175] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

organizzativo dell'impresa e una mancata capacità di gestire i cambiamenti che il mercato impone.

Una situazione differente si riscontra nella successione collaborativa, dove si coniugano la disponibilità all'attesa da parte dell'erede con l'approccio innovativo di quest'ultimo. Queste due caratteristiche del successore lo portano a coinvolgere la generazione presente, riuscendo a trasmetterle i vantaggi che si potrebbero ottenere attraverso l'introduzione di eventuali idee e processi innovativi. Si instaura quindi un coinvolgimento continuo tra padre e figlio che porta ad un arricchimento, coniugando la conoscenza delle dinamiche dell'azienda di famiglia e nuove competenze.

2.4 Le fasi del passaggio generazionale

Il ricambio generazionale è un processo complesso che va programmato in anticipo, così da evitare che, da opportunità, si trasformi in problema. Esso deve quindi essere preparato per tempo, nel rispetto della famiglia, delle aspirazioni, delle capacità della nuova generazione, e in funzione delle esigenze e prospettive aziendali[176]

[176] G. A. OBEREGELSBACHER, *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

Ponendosi quindi in un'ottica che intenda il passaggio generazionale come un percorso al termine del quale avverrà il trasferimento non solo del potere di controllo e, eventualmente, di gestione dell'azienda all'erede, ma soprattutto di valori, conoscenze e competenze aziendali, si propone l'idea di una successione come suddivisione in diversi momenti[177].

Ognuno di questi deve essere adeguatamente preparato e pianificato, prevedendo al suo interno diversi passaggi, dalla selezione dell'erede più adatto all'accompagnamento dello stesso dall'imprenditore o da tutor che si occupino della sua formazione, il tutto per evitare traumi e mantenere il controllo familiare e la continuità aziendale[178].

Al fine di evitare ripercussioni negative è bene pianificare correttamente gli interventi in modo tale da quantificare costi e benefici e predisporre le risorse necessarie a far fronte ai bisogni stimati.

Utilizzando un'ottica di processo si formula una visione di stato futuro sulla base di informazioni disponibili nel presente. In questo modo, al termine di ogni fase del passaggio si pianifica la successiva tenendo in considerazione eventuali modifiche o cambiamenti della visione iniziale. Così facendo non si rischia di cadere nell'esasperazione a seguito di accadimenti che non erano previsti dal

[177] S. MONTANARI, *Le aziende familiari. Continuità e successione,* Cedam, Padova, 2003

[178] L. NAZZARO, M. UGOLINI, *Dal passaggio generazionale alla continuità dell'impresa minore*, Sinergie, n.61-62, 2003

piano iniziale e che verrebbero identificati negativi a priori, come nelle situazioni tipiche di un "ottica obiettivo"[179].

Nella considerazione, come appena detto, che il passaggio generazionale non è solamente un processo mediante il quale la precedente generazione lascia il posto alla nuova, ma anche un cammino nel quale si effettua anche un passaggio di competenze, know how e responsabilità con lo scopo di garantire la continuità aziendale[180] si potrebbe suddividerlo in diverse fasi consecutive:[181]

- scelta e maturazione personale del giovane
- ingresso del giovane in impresa
- periodo di convivenza tra genitore e figlio
- subentro al genitore e "presa del comando"

Ogni fase è caratterizzata da differenti elementi, ognuno dei quali è necessario per la corretta riuscita del processo nel suo complesso. Nelle realtà aziendali, però, non si deve pensare che queste fasi si verifichino con regolarità, in quanto le

[179] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

[180] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

[181] ASSOLOMBARDA, *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history,* Dispensa n.06, 2016

variabili che impattano la successione e, in particolare, i delicati rapporti famiglia-impresa, possono variare l'intero processo e renderlo più o meno complesso[182].

2.4.1 *La scelta e maturazione dei figli*

È possibile indicare l'inizio del processo di successione, quanto meno nella mente del genitore, con la nascita dei figli ai quali egli di solito intende tramandare l'attività dell'impresa di famiglia[183].

Sia che il successore si scelga all'ultimo momento tra i propri figli, sia se si scelga dalla giovanissima età, ogni genitore normalmente spera che un figlio possa un giorno prendere il comando e guidare l'impresa familiare.

La prima fase è quella della maturazione dei figli che prevede lo svolgimento di un percorso di studi e di esperienze lavorative in altre aziende da parte dell'erede.

La scelta di continuare l'attività nasce già in giovane età e si sviluppa attraverso fasi successive.

---

[182] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare,* Firenze Univeristy Press, Firenze, 2007

[183] A. MEZZADRI, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo di imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

La vocazione a seguire una strada anziché un'altra è di solito frutto di impressioni nate sui banchi di scuola e valutabile anche semplicemente attraverso le pagelle o i colloqui con i docenti[184]

La famiglia in questo caso ha una forte responsabilità nel seguire con attenzione l'evoluzione del carattere del figlio per individuare gli aspetti che lo potranno portare al successo in un'attività futura. Saper cogliere la vocazione del figlio ed evitare forzature e imposizioni è un compito arduo, ma fondamentale per evitare tensioni e frustrazioni nel corso della vita.

Da questo punto di vista, una decisione tanto fondamentale quanto problematica riguarda la scelta degli studi visto che solitamente i genitori insistono affinché i figli intraprendano un percorso di studi che possa fornire loro le competenze di cui l'azienda ha bisogno. Non di rado, i figli che scelgono la scuola o l'università prevalentemente in base alle attese dei genitori si trovano poi in situazioni di difficoltà che addebitano agli stessi, provocando malumori e scontri potenzialmente fatali per l'unità della famiglia e la continuità dell'impresa[185].

La scelta degli studi deve essere un tema da affrontare fianco a fianco con il giovane, seguendo i suoi interessi e le sue inclinazioni.

---

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

[185] A. MEZZADRI, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo di imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005

Il percorso universitario, per quanto non sia un passaggio obbligatorio, rappresenta un'occasione per formare una cultura di base e favorire momenti di confronto, socialità e crescita con altri coetanei, ormai aspetti fondamentali nel mondo moderno.

Oggi più che mai rispetto al passato la continua evoluzione dei mercati impone ai giovani il compimento di un percorso di studi che sfoci in una laurea, almeno triennale.

La scelta della facoltà è quindi un aspetto rilevante perché dovrebbe essere, almeno in parte, compatibile con i futuri compiti al vertice dell'azienda di famiglia. Elementi centrali per le sfide imprenditoriali future sono diventate, inoltre, le esperienze formative all'estero in modo che il candidato possa apprendere l'inglese e abituarsi a vivere periodi anche non brevi lontano da casa.

Per formazione, però, non si intende solamente quanto viene appreso dalle lezioni universitarie, master o corsi di perfezionamento. Prima di entrare in azienda, ciò che si richiede ad un successore che voglia apportare un contributo nel disegno aziendale non è solo la conoscenza, ma anche la competenza, ovvero una preparazione professionale, maturata attraverso stages o tirocini al di fuori dell'impresa di famiglia.

Una soluzione efficace ma poco realizzabile potrebbe essere quella di un periodo di stage presso una concorrente dell'impresa familiare. Questa consentirebbe al successore di conoscere meglio il settore nel quale si troverà a lavorare in futuro e

gli permetterebbe di confrontare un diverso modo di governare un'impresa che opera nello stesso settore. Sebbene questa esperienza sia auspicabile, difficilmente nella pratica un imprenditore concorrente accetterebbe nella propria azienda un figlio di un'impresa concorrente alla sua e, anche se lo dovesse fare, probabilmente non gli rivelerebbe gran parte dei meccanismi organizzativi, operativi, strategici, per paura di svelare quel know how o quegli aspetti alla base del proprio vantaggio competitivo[186].

Un percorso più attuabile è all'interno di un'azienda diversa da quella della famiglia ma affine per quanto riguarda il core business. Ad esempio, sarebbe opportuna un'esperienza lavorativa in una delle aziende fornitrici, così da comprendere una realtà nuova, ma riguardante la propria filiera produttiva.

Numerosi imprenditori, diversamente, optano per un'impresa straniera di grandi dimensioni con l'intento di far perfezionare la lingua e far maturare nel discendente una mentalità più internazionale.

Tali esperienze consentono al giovane di formarsi umanamente e professionalmente, far accrescere la propria autostima, dimostrare le proprie abilità stando alle dipendenze di soggetti che, non condizionati da legami di sangue, effettueranno valutazioni oggettive e non distorte. Inoltre, trovandosi in realtà diverse, gli eventuali fallimenti non pregiudicheranno la carriera e la

[186] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare,* Firenze Univeristy Press, Firenze, 2007

credibilità nei confronti dei collaboratori dell'impresa consentendo anche alla famiglia di valutare al meglio, in presenza di più candidati, il discendente più adeguato[187].

In questa fase, ribadiamo, è centrale il ruolo dei genitori anche e soprattutto nella formazione del carattere dei propri figli, dal momento che l'efficienza dell'intero processo poggia anche sullo sviluppo di alcuni elementi del carattere. Il padre o la madre dovranno trasmettere, durante la crescita del figlio, i propri valori, l'amore per il proprio lavoro, l'umiltà, lo spirito di sacrificio in modo tale che, appena terminato il periodo di istruzione e di stages esterni, potrà essere inserito in modo graduale in azienda per acquisire fiducia e una leadership autonoma[188].

2.4.2 *L'ingresso in azienda*

L'ingresso delle nuove generazioni dovrebbe avvenire, come detto, dopo un percorso di studi ed esperienze lavorative esterne che permette loro di allargare le nozioni teoriche ricevute e avere una visione più ampia dei contesti nel quale

[187] ASSOLOMBARDA, *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history,* Dispensa n.06, 2016

[188] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

dovranno operare. Per di più, assumere la posizione di dipendente in altre imprese fa maturare una maggiore consapevolezza per il futuro ruolo di leader[189].

Siccome mettere alla prova l'erede in altre imprese può però anche creare una rottura con lo stile direzionale e con i criteri alla base del successo dell'attività, terminati questi momenti è opportuno che vi sia un percorso anche all'interno dell'impresa familiare affinché l'erede possa ricevere una conoscenza approfondita di tutte le aree dell'azienda[190]

L'arrivo in azienda rappresenta uno dei momenti più delicati dell'operazione perché da qui inizia la vera e propria successione.

Si tratta di un periodo necessario affinché le nuove leve possano cominciare a conoscere gli aspetti dell'azienda, acquisire fiducia e soprattutto convincere non solo i familiari ma anche tutti coloro che operano all'interno dell'impresa.

Una delle maggiori sfide è proprio collegata alla vision dell'impresa e alla capacità di mantenere i valori familiari nel tempo[191]. Le imprese familiari devono più di altre impostare un processo di formazione e inserimento del successore tale da garantire da un lato l'acquisizione delle doti manageriali richieste nello specifico caso e dall'altro l'assunzione dei valori familiari per guidare l'impresa.

---

[189] G. A. OBEREGELSBACHER, *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

[190] M. POPOLANI, *Impresa familiare e passaggio generazionale: casi a Nord Est. Il modello TRA.SME's*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 54.

[191] M. FIEGENER, B. BROWN, R. PRINCE, K. FILE, *A comparison of successor development in family and nonfamily businesses*, Family Business Review, Vol.7, 1994, pp. 311-392

È opportuno che nei primi tempi l'imprenditore mostri cautela nell'inserimento del figlio, senza fargli assumere responsabilità eccessive che non riuscirebbe a sopportare. La generazione uscente ha il compito di progettare un cammino che risponda sia alle esigenze aziendali, che alle caratteristiche del giovane, in modo da sfruttare le potenzialità dell'impresa, da un lato, e di creare un ambiente opportuno che possa agevolare il figlio nell'ottenere legittimazione e credibilità, dall'altro[192]. Dunque, si ritiene appropriato definire, anche a grandi linee, le fasi di ingresso e di crescita in azienda, prevedendo per il figlio la titolarità di un ruolo reale e, quindi, ben definito, che gradualmente evolva con lo svolgimento di compiti più significativi e con l'assunzione di responsabilità dirette e di spazi di autonomia crescenti.

Nel fare questo, è preferibile evitare che i figli ripercorrano lo stesso schema di inserimento dei genitori e svolgano le stesse iniziali esperienze fatte da loro molti anni prima come, ad esempio, periodi di permanenza in magazzino o in produzione, sia per la mutazione del ciclo di vita dell'impresa, sia per il contesto

[192] J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari,* FrancoAngeli, Milano, 1990; G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995

odierno che richiede ai giovani più competenze possibili in tempi però molto più ristretti rispetto al passato[193].

Una proposta, prima che gli venga affidata la piena direzione, può essere quella di far assumere le prime responsabilità dirette in imprese minori del gruppo o in una filiale, affiancato dal leader stesso o eventualmente da un dirigente esterno, i quali, conoscendo alla perfezione i meccanismi dell'impresa possano fargli da tutor e trasmettergli le conoscenze fondamentali per il business. In questo modo il proprietario può monitorarne il comportamento, seguirlo passo dopo passo e valutarne decisioni e risultati.

Solo con un processo di affiancamento e un continuo colloquio tra generazioni è inoltre possibile per l'imprenditore trasferire tutte quelle risorse tacite e criteri di fondo con i quali ha diretto per anni l'azienda con successo e che non possono essere trasferite per mezzo di istruzioni o procedure scritte in manuali o documenti[194].

---

[193] ASSOLOMBARDA, *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history,* Dispensa n.06, 2016

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

2.4.3 *Convivenza tra generazioni*

Dopo l'ingresso, la fase successiva consiste in una forma di convivenza tra generazioni, anche molto lunga. Gli aspetti relazionali, quali il rispetto tra generazioni e i rapporti con la famiglia sono fattori che incidono sul processo di ricambio[195].

Riuscire a stabilire una buona relazione e una sana dialettica tra leader ed erede dipende dalla capacità di entrambi i soggetti di accettarsi l'un l'altro nel rispetto dei propri ruoli.

Uno dei problemi comuni a molte imprese familiari è proprio la mancanza di comunicazione tra i membri della famiglia. L'assenza di comunicazione tra il fondatore e l'erede può dare l'impressione a quest'ultimo di non essere voluto nell'impresa[196]. In particolare, è stato evidenziato come situazioni di rivalità o di gelosia da parte del fondatore verso la generazione entrante possano ostacolarne l'ingresso e la convivenza, e pertanto è fondamentale l'instaurarsi di relazioni altamente comunicative, di mutuo rispetto e fiducia, nonché il trasferimento della conoscenza da una generazione all'altra. In questo momento di convivenza, più ci si avvicina alla transizione, più si possono verificare dei problemi a causa di

---

[195] W. C. HANDLER, *The succession experience of the next generation*, Family Business Review, vol. 5, n. 3, 1992, pp. 283-307

[196] J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari,* FrancoAngeli, Milano, 1990

fattori che operano a livello individuale nei due stakeholders centrali di tale delicata fase, ovvero il successore e colui che è in carica. Un eccessivo attaccamento al business del proprietario può essere particolarmente problematico per la successione perché il potenziale successore potrebbe non cogliere l'opportunità di sviluppare le proprie abilità o guadagnare il rispetto necessario per gestire il business[197]. Il ruolo del successore e le sue relazioni con il fondatore sono, dunque, importanti affinché il processo di successione vada a buon fine. In particolare, la mancanza delle capacità e delle competenze necessarie per assumere la gestione del business da parte del successore, oppure l'insoddisfazione o la mancanza della motivazione necessaria per guidare l'impresa influiscono negativamente sulla riuscita della successione familiare. La qualità della relazione tra il fondatore e il successore, nonché la cooperazione tra questi soggetti è anche rilevante perché facilita il trasferimento della conoscenza necessaria per la continuità dell'impresa[198].

La vicinanza e la convivenza tra l'attuale leader e potenziale successore permette a quest'ultimo di conoscere, non solo dal punto di vista teorico ma anche pratico, le problematiche che insorgono durante la gestione, i punti di forza e debolezza

[197] A. DE MASSIS, J. H. CHUA, J. CHRISMAN, *Factors Preventing Intra-Family Succession*, Family Business Review, vol. 21, n. 2, 2008, pp. 183-199.

[198] W. C. HANDLER, *The succession experience of the next generation*, Family Business Review, vol. 5, n. 3, 1992, pp. 283-307

dell'impresa e di vederli con gli occhi di chi ha costruito e fatto crescere l'impresa[199]

Se questo percorso di convivenza non viene concluso o, nella peggiore delle ipotesi, non avviato a causa, per esempio, della morte del padre, il figlio non avrà una sufficiente preparazione a quello che sarà il suo ruolo in azienda. In questo caso può essere utile la nomina di un manager professionista esterno alla famiglia, detto temporary manager, che lo affianca nelle decisioni e nel percorso lavorativo, sì da garantire una migliore preparazione e una guida per comprendere quello che sarà il suo ruolo. Il temporary manager svolge una funzione, come dice il nome stesso, temporanea, così da dare all'entrante tutto il tempo di cui necessita per assumere l'incarico a tutti gli effetti. È possibile avere un'idea di questo ruolo analizzando i vari attori operanti in azienda: l'imprenditore-genitore, i figli-eredi, le figure esterne e i manager collaboratori. A nostro avviso, come poi analizzeremo in un successivo paragrafo, la figura del temporary manager appartiene al numeroso gruppo di soggetti esterni, dato che svolge un servizio di supporto e di preparazione solo temporaneamente ed ha una funzione di ausilio piuttosto che di effettivo dipendente

[199] M. FIEGENER, B. BROWN, R. PRINCE, K. FILE, *A comparison of successor development in family and nonfamily businesses*, Family Business Review, Vol.7, 1994, pp. 311-392

2.4.4 *Subentro e presa del comando*

Con il passaggio del testimone l'erede subentra a pieno titolo nel ruolo di capo azienda, raggiungendo l'apice del processo di crescita della responsabilità[200].

I ricambi generazioni meglio riusciti si sono realizzati con l'insediamento del nuovo leader e la contemporanea uscita o cambio di ruolo del genitore, che ha saputo progressivamente delegare i compiti operativi fino a trasferirli totalmente.

Durante questo passaggio si esprime spesso una forte emotività in quanto non è semplice, soprattutto per chi ha una certa età fare i conti con il trascorrere del tempo, uscire da quella che per anni è stato il suo bene più prezioso, o cambiare totalmente il proprio modo di lavorare all'interno di essa, assumendo non più un ruolo centrale e direzionale ma di supervisione.

La fase del cambiamento del vertice aziendale non è sicuramente un momento di facile gestione in impresa. In questo particolare periodo si possono scatenare dubbi ed incertezze sulla continuità aziendale in capo a tutti gli stakeholder dell'impresa.

In tal proposito è perciò di fondamentale importanza che tutti i passaggi relativi a questo tipo di cambiamento siano condotti avendo cura di non deteriorare i rapporti costruiti con un lavoro lungo e costante, e risultino quanto più trasparenti,

---

[200] A. MEZZADRI, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo di imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005

così da trasmettere, agli attori che presentino un interesse in azienda, la sicurezza che la successione seguirà un ordine pianificato e che non avrà l'intenzione di provocare traumi o un senso di discontinuità con il passato. Proprio al fine di dimostrare solidità e stabilità in un processo che invece è tipicamente caratterizzato da fragilità, la generazione uscente dovrebbe sostenere la nuova generazione con la sua esperienza e capacità, e favorire l'emergere di nuove idee provenienti dal futuro leader per lo sviluppo dell'impresa[201].

Una grande importanza assume invece il momento nel quale operare il ricambio generazionale. Naturalmente, il momento ottimale deve essere reputato tale quando coincidano le esigenze di uscita dell'imprenditore e quelle di subentro del successore. Questo però è molto difficile da valutare e, in particolare, è ancor più raro che i due momenti coincidano. L'unico criterio che si può seguire è quello relativo allo stato di salute dell'impresa familiare. La sostituzione dell'imprenditore dovrebbe avvenire in un momento nel quale l'azienda si trovi in un buon stato di salute. Il passaggio generazionale operato in condizioni di crisi o difficoltà dell'impresa può risolversi in scelte affrettate, con soggetti non adeguatamente motivati oppure impreparati al ruolo che dovranno ricoprire, che perseguono obiettivi orientati a giudizi di tipo personale, molto probabilmente non opportuni per l'azienda. Se lo stato di crisi fosse dovuto, principalmente, ad attriti

[201] C. VALLONE, *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale,* Giuffrè, Milano, 2009

interni alla società, alle insoddisfazioni personali di alcuni membri dell'azienda o ad una improvvisa necessità di sostituzione dell'imprenditore, non sarebbe improbabile una situazione di tensione, con la conseguente assunzione di scelte irrazionali. Una situazione di stabilità e solidità dell'impresa, invece, comporta anche un insediamento meno traumatico del successore, il quale non dovrà affrontare ulteriori problematiche rispetto a quelle già complesse, relative al ricambio generazionale stesso[202].

Inoltre, al fine di una migliore comprensione del fenomeno successorio, è bene considerare la specifica congiuntura economica e sociale in cui l'impresa opera e la particolare fase del ciclo di vita che essa sta attraversando. La successione costituisce sempre un momento delicato nella vita dell'impresa, ma i rischi aumentano ulteriormente se essa si verifica in una fase recessiva o nel mezzo di processi aziendali di riconversione produttiva, di ingresso in nuovi mercati o di ristrutturazioni organizzativa[203].

---

[202] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare,* Firenze Univeristy Press, Firenze, 2007

[203] G. PIANTONI, *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990

2.5 Successione senza eredi

Nell'ambito di un processo di ricambio generazionale ci si può trovare di fronte ad uno scenario estremo dove le imprese sono gestite da una famiglia priva di eredi o i cui eredi, per incapacità o completo disinteresse, non sono in grado o non vogliono proseguire la gestione dell'attività.

Anche se in una crisi economica come quella attuale dove la domanda di lavoro stenta a decollare, aggravata ulteriormente dalla pandemia da Covid, può sembrare strano che un figlio decida di non subentrare al padre, è una situazione che non si verifica raramente e che porta a minare il futuro dell'azienda se non gestita con razionalità.

Varie possono essere le motivazioni che portano un figlio al completo disinteresse, alla mancanza di motivazione o all'incapacità di svolgere un ruolo primario nella gestione dell'impresa, spesso riconducibili alla fondamentale figura dei genitori leader e dei loro rapporti col discendente, di cui abbiamo anche accennato nei paragrafi precedenti. I genitori devono infatti capire sin dalla giovane età il carattere del figlio, accompagnarlo durante tutta la sua crescita trasmettendogli il significato dell'impresa per la famiglia, i valori, l'amore verso il proprio lavoro, lo spirito di sacrificio, ma allo stesso tempo capire le sue

motivazioni e ambizioni, non obbligandolo a intraprendere determinati studi o esperienze funzionali all'ingresso in azienda[204].

Si trovano spesso situazioni in cui i genitori trascurano la crescita dei figli, prendendo per scontato il loro subentro in futuro, impiegando tutto il loro tempo nell'impresa. Il figlio infatti può essere costretto a lavorare nell'impresa di famiglia, maturando la convinzione che per il padre sia più importante la sopravvivenza dell'azienda, piuttosto che i suoi desideri.

In questo caso i figli potrebbero manifestare emozioni negative, risentimento verso quel determinato lavoro e, nei casi più gravi, la voglia di distruggere ciò che i loro genitori hanno creato[205].

Anche quando il figlio intende seguire le orme dei suoi genitori, altre tensioni nel rapporto e, di conseguenza, nelle scelte da effettuare per il bene futuro dell'azienda possono essere presenti nel periodo di convivenza all'interno dell'impresa. La mancanza di comunicazione tra padre e figlio e le diverse idee sul fare business, più conservative del padre, più innovative del figlio, porta quest'ultimo a perdere motivazioni, a non impegnarsi e a non maturare la giusta esperienza per gestire al meglio l'impresa.

---

[204] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

[205] L. DEL BENE, N. LATTANZI, G. LIBERATORE, *Aziende famigliari e longevità aziendale. Modalità di analisi e strumenti operativi,* Ipsoa, Milano, 2012

Per pianificare ed effettuare le scelte migliori per la famiglia e l'impresa, un genitore deve quindi capire il figlio che ha davanti. È profondamente sbagliato per la continuità dell'impresa che un genitore non ponderi le capacità e volontà del giovane prima di affidargli la responsabilità della gestione[206].

Se il figlio non ha le giuste qualità e competenze per gestire l'impresa, ma è comunque adatto e motivato ad assumersi responsabilità connesse all'esercizio di proprietario, la scelta migliore sarebbe quella di una successione della proprietà, ma non del ruolo imprenditoriale, managerializzando l'impresa.

Con la managerializzazione l'azienda si dota di manager esterni capaci di condurla e rispondere del loro operato direttamente al proprietario. Con questa situazione l'imprenditore uscente decide perciò di affidare le funzioni direzionali ad un manager pronto ad affrontare le sfide future, lasciando però sempre al figlio e alla famiglia la possibilità di partecipare alle assemblee come proprietari del capitale[207]. Per inserire in maniera efficiente un soggetto estraneo alla famiglia nel ruolo di direttore generale o amministratore delegato, occorre prevedere deleghe ben precise per definirne l'esatto ruolo e instaurare un rapporto di fiducia, cosa che purtroppo non sempre accade nelle imprese familiari, da sempre poco propense all'ingresso di soggetti esterni.

---

[206] G. CORBETTA, *Postfazione,* in G. CUNEO, *Lettere al futuro,* Baraldi&Castoldi, Milano, 1999

[207] E. BRACCI, E. VAGNONI, *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale,* FrancoAngeli, Milano, 2007

Inoltre, se si adotta questa scelta, ritorna in auge il tema dell'introduzione di un sistema di corporate governance adeguato, moderno, in modo da attirare nell'impresa manager con un profilo importante. Solo utilizzando un sistema di governance ben strutturato, un manager competente e con esperienza lavorerà volentieri all'interno di essa e sarà in grado di manifestare importanti doti di leadership, ma al contempo stare attento agli interessi della famiglia proprietaria[208].

Se invece, l'imprenditore si trova a fronteggiare casi di incapacità o completo disinteresse degli eredi sia alla direzione che alla proprietà, di permanente discordia tra i familiari, o, in casi estremi, di mancanza di eredi, le decisioni da prendere saranno altre.

Quella migliore, per il bene dell'azienda e della famiglia, è di alienare la proprietà del capitale o della maggioranza di esso a terzi, lasciando allo stesso tempo sia il controllo che la direzione[209]. Le soluzioni previste in questi casi sono perciò estranee alla compagine familiare, ma garantiscono una più probabile continuità dell'impresa[210]. Tra le possibilità, tenendo in considerazione che alcune di queste

[208] G. A. OBEREGELSBACHER, *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

[209] A. SENTUTI, *La successione al femminile. Il ruolo della donna nella continuità dell'impresa familiare,* FrancoAngeli, Milano, 2012

[210] E. BRACCI, E. VAGNONI, *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale,* FrancoAngeli, Milano, 2007

sono realizzabili solamente nel caso di imprese familiari di grandi dimensioni, vi sono:

- la vendita a imprese concorrenti, a fondi di investimento, a società di private equity
- la vendita a soggetti che godono di grande fiducia da parte della proprietà, come ad esempio manager e collaboratori che hanno prestato la loro attività lavorativa in azienda per molto tempo. Il "management buy out" consiste proprio nell'acquisto dell'impresa da parte di manager utilizzando finanziamenti esterni[211]
- quotazione nei mercati regolamentati e vendita della maggioranza del capitale

Per concludere è bene sottolineare nuovamente che ai fini del presente lavoro, quest'ultimo scenario di transizione extra-familiare appena affrontato deve considerarsi una fisiologica evoluzione della vita naturale dell'azienda[212] e non un passaggio generazionale di successo.

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

[212] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

3. LA PIANIFICAZIONE DEL RICAMBIO GENERAZIONALE

3.1 La fondamentale importanza della pianificazione

Il ricambio generazionale, come già discusso, non è un evento isolato, ma un processo di lungo periodo, durante il quale si potranno incontrare degli ostacoli da affrontare, che rischiano di causare una paralisi all'attività aziendale.

Molto spesso eventi repentini, come ad esempio la morte dell'imprenditore o la sua sopraggiunta incapacità, accadono nella vita di un'impresa, generando situazioni di ingresso di emergenza, conflittualità ed imponendo scelte affrettate che potrebbero essere evitate attraverso una preventiva e corretta pianificazione.

Di solito, quando ci si presenta impreparati al problema successorio, l'azienda subisce un rallentamento o addirittura un arresto dell'attività, che rischia seriamente di deteriorare i rapporti con gli stakeholders.

Abbiamo già detto che nelle imprese familiari possiamo trovarci molte volte di fronte a leader fondatori che riconoscono a fatica il bisogno di essere sostituiti e impediscono in ogni modo una pianificazione in anticipo, rinviando di continuo il problema al futuro.

Inoltre, la tendenza a rinviare la programmazione si verifica di frequente anche nelle imprese che attraversano fasi di crisi, dove si ritiene più opportuno affrontare il problema successorio in un secondo momento, in attesa di un clima più disteso[213].

In questi casi i discendenti giungono al momento senza programmazione e perciò entrano in azienda in modo del tutto casuale, rischiando seriamente di comportare danni alla gestione.

La successione, come spesso accade nelle piccole aziende, avviene senza uno specifico piano d'azione. Tuttavia, al fine di salvaguardare la serenità della famiglia e la prossima continuità dell'azienda, ci deve essere alla base la consapevolezza di gestire la transizione nel modo più efficiente ed efficace possibile[214].

Uno strumento fondamentale è quindi la pianificazione strategica, adatta per gestire il proprio futuro e stabilire i percorsi da seguire per arrivare all'obiettivo finale.

---

[213] C. VERGARA, *Il ricambio generazionale: occasione di sviluppo o di crisi dell'impresa*, in A. ALLEGRA, C. BIANCHI, A. BUTERA, S. CINCIMINO, C. SORCI, S. TOMASELLI, G. DELL'AMORE, M. MODICA, R. NORMANN, G. PIANTONI, M. PUGLISI, S. TORCIVA, C. VERGARA, *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa,* Giuffrè, Milano, 1995

[214] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

In questo modo, in ragione degli obiettivi strategici che si intendono raggiungere, è possibile pianificare i vari scenari futuri tenendo in considerazione le informazioni disponibili al momento, attuando una gestione basata sulla razionalità cosicché si possano tramandare nel tempo l'azienda e l'idea imprenditoriale di fondo.

La pianificazione rappresenta, quindi, uno strumento di sostegno all'elaborazione dettagliata e alla realizzazione della strategia aziendale. Tuttavia, i piani predisposti non vincolano la strategia a schemi rigidi e non modificabili. Infatti, la mutevolezza delle variabili ambientali ed i frequenti cambiamenti che caratterizzano la gestione aziendale inducono ad una evoluzione della strategia e, quindi, a una costante revisione dei piani stessi[215]

Lo scopo della pianificazione del ricambio generazionale è perciò sostenere nel tempo il valore e il vantaggio competitivo attraverso decisioni riguardanti il futuro, le modalità, le responsabilità e tutta una serie di aspetti che devono essere studiati in una fase di cambiamento, per evitare confusione e momenti di stallo[216]. Una successione programmata per tempo permette che gli effetti perdurino in maniera efficace anche dopo che il ricambio è avvenuto. La successione, essendo come più volte ribadito un evento ad alta criticità, necessita di prevedere un iter

[215] E. BRACCI, E. VAGNONI, *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale,* FrancoAngeli, Milano, 2007

[216] A. MEZZADRI, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo di imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005

procedurale specifico e chiaro nella forma e nel contenuto. Le criticità del momento sono dovute anche al fatto che ci troviamo di fronte ad un coinvolgimento di più membri appartenenti ad una famiglia. Se, infatti, l'impresa è un istituto gestito con regole e modalità che possono essere stabilite seguendo determinati procedimenti, la famiglia è un insieme di relazioni delicate e fragili che devono essere gestite con estrema cautela. Non esistono, infatti, regole che gestiscono i rapporti tra consanguinei e di conseguenza, anche per questo motivo, uno schema di riferimento aiuterà a prevenire eventuali contrasti e liti interne alla famiglia[217].

L'impresa è vista dalla famiglia sia come parte della propria identità, sia come principale fonte finanziaria per soddisfare i bisogni, economici e non, dei membri familiari. La famiglia, di conseguenza, potrebbe non vedere di buon occhio l'uscita del fondatore, considerato l'unica persona in grado di gestire i conflitti e mantenere unita la famiglia[218] oppure, al contrario, accelerarne la fuoriuscita.

Ai fini di una buona pianificazione potrebbero essere utili delle riunioni di famiglia, composte da tutti i familiari che assumono un ruolo chiave nel futuro dell'impresa. Queste riunioni possono essere efficaci per educare e gestire la famiglia, favorendo l'analisi dei problemi relativi alla situazione dell'azienda,

[217] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare,* Firenze Univeristy Press, Firenze, 2007

[218] I. LANSBERG, *The succession conspiracy*, Family Business Review, Vol.1, n.2, 1988

quali il tipo di guida di cui avrebbe bisogno, i criteri per entrarvi, oltre che le metodologie da usare per arrivare alle decisioni e per risolvere conflitti[219].

In questo modo si riescono ad individuare in anticipo delle soluzioni condivise per il problema successorio ed è possibile impegnarsi da subito nella programmazione, senza aspettare la decisione dell'imprenditore di ritirarsi. Questo consente di affrontare le criticità della successione in tutte le sue variabili, a partire dalla compatibilità del successore con le strategie di sviluppo dell'impresa e con i valori aziendali, ai rapporti con i dipendenti, fino al fabbisogno di risorse finanziarie necessario per la gestione del processo.

In conclusione, la pianificazione permette di giungere a scelte ad hoc per l'azienda, in quanto fondate su un'attenta analisi del passato e del presente dell'impresa, delle ragioni del successo, del contesto in cui opera, nonché delle aspirazioni della famiglia e dei problemi e opportunità che ci si attende in futuro[220].

---

[219] CESPIM, *La continuazione generazionale nelle PMI, analisi dello stato dell'arte, individuazione delle best practise e degli incentivi a livello italiano ed europeo,*2009

[220] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari,* Cacucci Editore, Bari

3.2 L'avvio della pianificazione

Sebbene la pianificazione sia uno degli aspetti su cui l'impresa dovrebbe concentrarsi fin da subito, spesso non è oggetto di interesse durante tutte le fasi del suo ciclo di vita.

Nelle prima fasi del ciclo di vita dell'impresa, ossia nel periodo di nascita e sviluppo, il fondatore sarà concentrato esclusivamente sulla realizzazione e organizzazione della sua nuova idea imprenditoriale e non sottrarrà importanti energie per costruire un programma per una successione che vede lontana nel tempo.

La fase più ideale per pianificare la successione è quella di maturità, dove l'impresa raggiunge il suo massimo sviluppo dimensionale e organizzativo. È in questo momento che si crea le condizioni per procedere ad impostare con razionalità il futuro dell'impresa e della famiglia[221].

Ovviamente nella fase di declino ci sono probabilità inferiori che l'azienda si preoccupi della successione. In quest'ultimo caso, infatti, o l'azienda cessa di esistere oppure dovrà rilanciare il suo business[222].

---

[221] V. BERTELLA, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

[222] A. MEZZADRI, *Il passaggio del testimone. Sedici casi di successo di imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2005

La pianificazione consiste in un susseguirsi di decisioni per individuare il percorso più idoneo per assicurare longevità all'impresa[223]. Essa ha inizio con la definizione di una visione comune, condivisione da tutti i membri.

Infatti, le imprese a carattere familiare, quando programmano, devono prendere in considerazione anche gli interessi della famiglia. Se quest'ultima non ha una visione a lungo termine e non mostra interesse nella programmazione, sicuramente si affronteranno problemi in tema di continuità aziendale.

Famiglia e azienda sono strettamente collegate, e non vi è una programmazione aziendale se non vi è prima una programmazione familiare.

L'aumento del numero dei membri familiari (deriva generazionale) e i potenziali conflitti che possono sorgere tra di loro, unito alla necessità di nuove risorse manageriali in grado di gestire il cambiamento, spingono a rendere necessario l'utilizzo di un piano strategico con cui si imposta con razionalità il futuro dell'azienda e della famiglia.

Per avviare il processo di pianificazione è fondamentale che i membri della famiglia esprimano le proprie idee e le proprie prospettive durante le varie riunioni, in modo da ottenere una visione unica e condivisa da tutti i membri. In aggiunta la famiglia deve essere consapevole delle difficoltà che possono

[223] S. BIANCHI MARTINI, *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda,* Giappichelli, Torino, 2009

emergere in questa fase, dei benefici derivanti dalla programmazione e dell'utilità di affidarsi a soggetti esterni.

È infatti opinione diffusa che le imprese familiari debbano affidarsi a consulenti esterni con competenze specifiche relativamente ai diversi aspetti (giuridici, fiscali, psicologici, organizzativi, ecc.) da curare per una corretta transizione generazionale.[224].

I consulenti non devono però essere gli stessi che l'azienda utilizza, ma è preferibile sceglierne dei nuovi, così che, grazie alla loro nuova visione, riescano ad assicurare un vero e proprio cambiamento, sia dal punto di vista direzionale, sia per quanto riguarda l'obiettività delle decisioni da prendere.

Arrivati dopo uno scambio di opinioni e vedute tra familiari ad una visione comune che, si spera, metta tutti d'accordo, viene chiarito, attraverso anche la guida dei consulenti, l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, ovvero l'insieme di obiettivi e valori in cui tutti i membri della famiglia si riconoscono[225].

Una volta definito ciò, si passa alla fase di progettazione vera e propria, in cui si realizza nel dettaglio il progetto di transizione. Si tratta quindi di formalizzare l'orientamento strategico di fondo e di definire nel concreto quali possono essere le soluzioni al problema del passaggio del testimone, attraverso sia l'analisi degli

[224] V. BERTELLA, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

[225] V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa,* Utet, Torino, 1988

obiettivi strategici di medio-lungo periodo, sia attraverso l'individuazione di azioni di natura operativa da realizzare.

Infine, vi è una fase di monitoraggio dello svolgimento della transizione, in cui si controlla la realizzazione del piano e si attuano, se necessarie, eventuali azioni correttive[226].

Quest'ultima non deve essere considerata come una fase di importanza secondaria, visto che in genere i fallimenti delle transizioni non avvengono nella fase di definizione del progetto, ma in quelle di transizione ed effettiva applicazione[227].

Il progetto di transizione deve essere inteso come un piano integrato in cui l'attenzione viene focalizzata su tre diverse aree: "azienda", "famiglia", "proprietà"[228].

Pertanto, il progetto di transizione è scomponibile in tre piani strategici[229]:

---

[226] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

[227] T. BRUNELLO, M. BORNELLO, *Passaggi obbligati La trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle PMI*, FrancoAngeli, Milano, 2003

[228] S. TOMASELLI, *Longevità e sviluppo delle imprese familiari: problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano, 1996

[229] V. BERTELLA, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

- il piano strategico aziendale, che evidenzia le linee di sviluppo dell'azienda e la sua futura struttura organizzativa e finanziaria;
- il piano strategico familiare, che formalizza i rapporti tra impresa e famiglia;
- il piano strategico patrimoniale, che definisce i futuri assetti proprietari dell'impresa.

I tre piani appena elencati si riferiscono ad un arco temporale di medio-lungo periodo e allo stesso tempo rispecchiano gli obiettivi dei diversi portatori di interessi dell'impresa familiare.

Il ricambio generazionale è un tema che richiede di essere analizzato dal punto di vista della famiglia, del management e della proprietà al fine di comprenderne adeguatamente le prospettive dei differenti stakeholder.

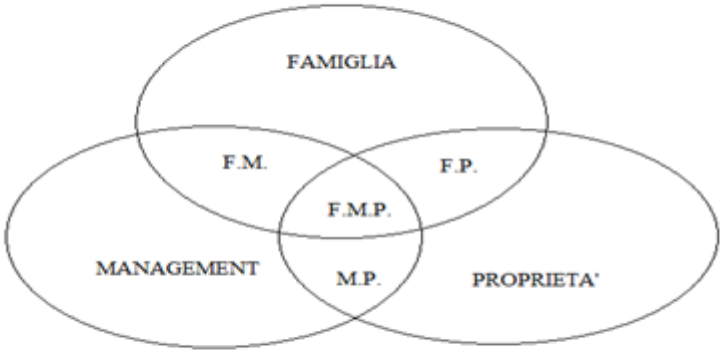


Figura 3.1: *Interrelazioni tra famiglia, proprietà e management*

Come possiamo vedere dalla figura, i tre cerchi, che si intersecano tra loro, combinano quindi diverse prospettive: il punto di vista interpersonale, relativo alla dimensione "famiglia"; il punto di vista "patrimoniale" riferito alla dimensione "proprietà"; il punto di vista strategico-organizzativo, relativo alla dimensione "management"[230].

Il management, familiare o non, punta a migliorare sempre di più le performance economiche dell'azienda, la famiglia invece vede quest'ultima come un mezzo per

[230] J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari,* FrancoAngeli, Milano, 1990

garantire la propria sicurezza finanziaria e trasmettere la propria identità nel tempo, mentre la proprietà la vede come un investimento da cui trarre una congrua remunerazione.

Tuttavia, è importante sottolineare che queste tre categorie non sono nettamente separate, ma vi possono essere anche delle aree di sovrapposizione.

Ad esempio, alcuni membri della famiglia possono ritrovarsi a svolgere attività proprie dell'area manageriale, senza tuttavia possedere quote partecipative (area F.M.), altri possono essere totalmente estranei alle attività nell'impresa, pur detenendo quote di partecipazione (area F.P.); o ancora possono essere presenti manager esterni alla famiglia che prendono parte al capitale dell'impresa (area M.P.). Infine, ci possono essere soggetti che appartengono esclusivamente ad una sola delle tre aree ed essere quindi semplici manager, semplici familiari, semplici proprietari, così come altri che fanno parte di tutte e tre le aree strategiche (area F.M.P.), rappresentando di conseguenza membri della famiglia che possiedono quote di capitale ma che al contempo svolgono anche ruoli manageriali[231].

Questo modello può essere esteso analizzando più in dettaglio le problematiche che vi possono essere tra i tre gruppi appena identificati. Il modello dei cinque cerchi[232], sotto illustrato, individua da un lato la gestione dell'impresa in termini

[231] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

[232] J. M. AMAT, *La continuidad de la empresa familiar*, Gestiòn 2000, Barcellona, 2004

di dimensione organizzativa, dall'altro l'impresa come forma di business, dal punto di vista strategico e competitivo. In aggiunta, è stata introdotta un'ulteriore area legata all'ambito familiare, ovvero la successione.

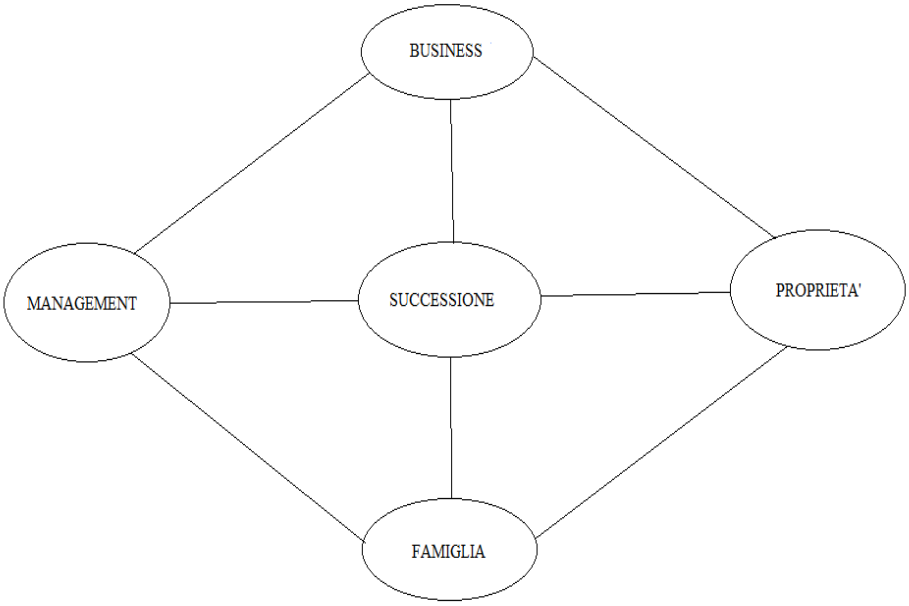


Figura 3.2: *Il modello dei cinque cerchi*

Il modello in questione permette di vedere le relazioni tra le diverse cinque aree e i possibili problemi che possono sorgere tra loro.

Nello specifico, l'area della famiglia comprende tutta una serie di fattori di rilevante importanza, come ad esempio i valori familiari, le attitudini e le capacità di ogni membro, le relazioni familiari, le regole di comunicazione consolidate nel tempo, i metodi di risoluzione dei conflitti, il grado di coerenza tra gli obiettivi

familiari e la continuità d'impresa, le strutture di governo che regolano il rapporto tra ciascun componente e l'impresa.

Nell'area della proprietà vengono fronteggiate le eventuali problematiche riferite alla composizione della compagine societaria, vengono analizzate le possibilità di far entrare o meno manager o soci esterni e quindi non appartenenti alla famiglia, oltre che gli aspetti patrimoniali e di gestione degli organi di governo.

L'area del business considera, in funzione delle scelte strategiche adottate dall'impresa, la sua competitività e la visione strategica per operare in nuovi mercati, in base ai prodotti offerti e alle risorse disponibili, oltre che alle politiche adottate. All'interno di quest'area sono presenti numerosi fattori importanti, tra i quali si evidenzia le caratteristiche del disegno strategico e il tipo di strategia adottata per realizzare lo stesso[233].

Per quel che riguarda il tipo di strategia adottata (che può essere proattiva, di sviluppo, innovativa verso i prodotti o mirata al miglioramento di quelli già esistenti), essa si riflette in diversi aspetti della gestione, quali ad esempio il grado di internazionalizzazione dei mercati, il livello tecnologico, il grado di differenziazione dei prodotti attraverso politiche di ricerca e sviluppo, promozione e pubblicità.

Quanto al disegno strategico, gli aspetti critici da considerare possono essere:

---

[233] A. NOBOLO, *Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare*, Egea, Milano, 2000

- il grado di efficacia del consiglio di amministrazione nella guida dell'orientamento strategico
- il maggiore o minore ricorso a strumenti che siano capaci di interpretare le mutevoli esigenze del mercato
- il grado di formalizzazione del disegno strategico
- il ricorso o meno a forme di alleanze strategiche di tipo commerciale, produttivo o tecnologico con altre imprese

Altro ambito esaminato dal modello è l'area del management, in cui vengono presi in considerazione gli aspetti relativi alle organizzazioni sindacali, alla tecnologia, ai fattori produttivi necessari per realizzare la strategia stabilita, per conseguire gli obiettivi strategici prefissati e migliorare i risultati aziendali. I fattori che vengono considerati in quest'area sono numerosi, tra cui si ricordano il grado di professionalizzazione, il grado di formalizzazione del sistema di controllo e il grado di formalizzazione della politica delle risorse umane.

Infine, per ultimo, troviamo l'area della successione, intesa come un processo che termina con il passaggio del testimone alla generazione seguente. All'interno vengono considerati gli aspetti cruciali di questa delicata fase, ovvero il comportamento dell'attuale leader nell'accettare o meno di lasciare il suo ruolo, le relazioni tra quest'ultimo e il potenziale erede e tutta la gestione delle fasi della successione.

3.3 Le strategie

Come abbiamo appena evidenziato, la sovrapposizione dei tre sistemi (famiglia, proprietà, management) genera una serie di attese conflittuali riguardo alla successione. Ogni soggetto, sia appartenente alla famiglia che all'azienda, può infatti far contemporaneamente parte di più aree, generando così sette diverse prospettive di giudizio a cui va aggiunta quella di altri portatori di interesse come banche, fornitori, clienti ecc.[234]

Un elemento fondamentale del successo del ricambio è l'assunzione da parte di tutti gli attori di un approccio etico che consiste nello spogliarsi di una visione individualistica mirante alla realizzazione di un mero interesse personale, per assumere invece un atteggiamento finalizzato al bene comune, ovvero la continuità dell'azienda.

Non dimentichiamoci che per una buona transizione generazionale è importante riconoscere che l'azienda è un istituto che ha vita propria ed è indipendente da chi l'ha creata. L'azienda è anche dei suoi dipendenti, del territorio, dei clienti, degli istituti di credito che la finanziano, della comunità nazionale a cui appartiene, del mercato che ne compra prodotti e servizi[235].

---

[234] V. BERTELLA, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

[235] G. A. OBEREGELSBACHER, *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

Come più volte ribadito, l'unica soluzione che si prospetta per garantire la sopravvivenza e il buon andamento dell'impresa è quella della pianificazione.

Solo una corretta pianificazione aiuta ad affrontare il problema della continuità in chiave sistemica, a combinare le fasi di sviluppo personale con le fasi del ciclo di vita familiare, aziendale e proprietario, a fare in modo che coloro che sono coinvolti nel processo abbiano il tempo di esplicitare e confrontare i propri orientamenti con gli altri nonché ad operare con maggiore tranquillità consentendo agli attori interessati di prendere le decisioni migliori e mantenere buoni rapporti interpersonali.[236]

La pianificazione strategica rappresenta uno strumento di cui si avvale una grande fetta di medie-grandi imprese e solo una parte di piccole imprese. Spesso purtroppo nella realtà delle piccole imprese familiari italiane, questo aspetto viene a mancare e l'imprenditore assume le decisioni sulla base di un'esperienza che ha accumulato negli anni, ma che solo lui possiede, senza strumenti di controllo precisi e numeri esatti, o con strumenti sommari e numeri incompleti

Quindi l'approccio utilizzato dalle imprese familiari non è diverso da quello delle imprese non familiari, fatta salva che per le prime è raccomandato elaborare, insieme alla strategia aziendale, anche un piano familiare ed un piano

[236] J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari,* FrancoAngeli, Milano, 1990; W. C. HANDLER*, Succession in family business: a review of the research*, Family Business Review, vol. 7, n. 2, 1994, pp. 133-157

patrimoniale dato che le scelte strategiche dell'azienda non possono non rispecchiare le opzioni di fondo che stanno alla base della strategia familiare[237].

Mediante la pianificazione strategica si cerca di ricondurre ad unità i diversi interessi, in modo da ottenere come risultato finale la formulazione dei tre piani che siano tra loro coerenti e non in contrasto l'un l'altro e che esplichino gli obiettivi di medio lungo periodo del sistema impresa-famiglia nella sua globalità.

3.3.1 *Piano strategico aziendale*

Per realizzare un buon passaggio del testimone è importante capire che tipo di impresa il suo fondatore ha creato: come è nata, quali competenze organizzative e quale know how tecnico ha accumulato nel tempo, quali punti di forza l'hanno caratterizzata all'origine, quali l'hanno fatta crescere e quali la caratterizzano tuttora. In altre parole, prima del ricambio generazionale vero e proprio il leader dovrebbe capire quale impresa vuole trasmettere, qual è la situazione del mercato e quali prospettive può garantire al successore[238].

Con il piano strategico aziendale si intendono definire le strategie da attuare per conseguire gli obiettivi aziendali nonché tutti gli investimenti finanziari, le

[237] CESPIM, *La continuazione generazionale nelle PMI, analisi dello stato dell'arte, individuazione delle best practise e degli incentivi a livello italiano ed europeo,* 2009

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

operazioni economiche fondamentali dell'azienda e gli strumenti per il controllo strategico ed operativo[239].

Di solito questo documento non viene redatto nelle piccole imprese, oppure viene redatto solo in particolari situazioni come crisi aziendali o progetti di sviluppo particolarmente complessi. In molti casi la sua mancanza è dovuta al fatto che l'imprenditore non ritiene opportuno condividere con gli altri le sue idee e i suoi progetti, credendo di riuscire a raggiungere i propri obiettivi indipendentemente dall'esistenza di un processo documentato e ben strutturato[240].

Il processo di pianificazione strategica aziendale parte dall'analisi delle attività di business dell'azienda, dell'ambiente in cui opera fino ad arrivare all'elaborazione del piano che possa guidare lo sviluppo verso il successo futuro, e alla redazione di un sistema di monitoraggio. Questo processo prevede perciò in primis la valutazione delle attività interne, poi l'analisi dell'ambiente esterno di riferimento, con particolare attenzione alle tendenze in atto dal punto di vista economico, tecnologico, politico e sociale che potrebbero influenzare gli obiettivi aziendali.

La prima cosa da analizzare è che tipo di impresa abbiamo oggi ripercorrendo la sua storia, la sua mission, la sua vision, i risultati raggiunti negli ultimi anni in

[239] G. INVERNIZZI, *Strategia aziendale e vantaggio competitivo,* McGraw-Hill, Milano, 2008

[240] G. A. OBEREGELSBACHER, *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

modo da evidenziare punti di forza da rafforzare, ma allo stesso tempo i punti di debolezza da migliorare[241].

Con l'analisi interna all'impresa si esamina in dettaglio la struttura organizzativa, le dinamiche economico-finanziarie, le risorse a disposizione e le loro modalità di impiego. Nello specifico, nell'analizzare le risorse devono essere considerate non solo i beni materiali, le risorse finanziarie ma in particolare tutte quelle risorse intangibili, come le conoscenze e le competenze che rientrano nel cosiddetto capitale sociale e che, sebbene non evidenziate nel patrimonio contabile, rappresentano la principale fonte di ricchezza di molte imprese familiari[242].

L'azienda, essendo un sistema aperto, non può definire la strategia più funzionale alla creazione di valore prescindendo da un'analisi dettagliata del contesto in cui opera, dell'ambiente esterno che la circonda e col quale interagisce. Per tali motivi successivamente l'ottica di osservazione si sposta dall'interno all'esterno dell'azienda.

Con l'analisi dell'ambiente esterno, infatti, l'imprenditore dovrebbe essere in grado di trasformare le minacce in opportunità, enfatizzando gli effetti correlati

---

[241] P. MANZONI, *Il piano strategico d'azienda. Un approccio per elaborare e costruire un piano strategico realizzabile, efficace e capace di attrarre risorse finanziarie dagli investitori e dalle banche,* FrancoAngeli, Milano, 2013

[242] FNC (Fondazione Nazionale dei Commercialisti), *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi,* Documento n.12, 2012

alle circostanze favorevoli e smorzando, al contempo, gli eventi sfavorevoli, che limitano e ostacolano la continuità e la crescita del sistema aziendale.

L'analisi esterna deve essere svolta sia livello macroambientale che a livello microambientale.

Le variabili macroambientali, per esempio l'andamento dell'economia, l'ambiente politico, l'ambiente socio-culturale, la legislazione vigente, lo stato di avanzamento della tecnologia e della ricerca, pure se non controllabili direttamente dall'impresa, devono essere tenute in considerazione per determinare la possibile evoluzione futura del settore e decidere quali linee di comportamento adottare per sfruttare quanto più possibile la propria posizione sul mercato[243].

Una delle tecniche più note con cui è possibile monitorare queste informazioni è rappresentata dall'analisi PEST, che considera variabili della Politica, dell'Economia, della Società e della Tecnologia ed il cui modello può essere ampliato considerando anche gli ambiti ambientali (Environmental) e legali (Legal), portando all'acronimo PESTEL[244]. Un' analisi del genere comporta la necessità di raccogliere tutta una serie di informazioni che oggi è possibile ricavare utilizzando la rete internet che conduce a siti, report, annuari e altri materiali.

---

[243] A. LA BELLA, E. BATTISTONI, *Economia e organizzazione aziendale,* Maggioli Editore, 2008

[244] G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa,* Egea, Milano, 2020

Il microambiente è invece costituito dalle variabili caratteristiche dello specifico settore nel quale l'azienda è inserita e coinvolta e che direttamente influenzano e possono essere influenzate dal comportamento dell'impresa stessa. L'analisi del microambiente presuppone l'indagine delle dinamiche alla base delle relazioni esistenti tra l'impresa e una serie di attori quali i fornitori, i clienti, i concorrenti, gli intermediari commerciali (trasportatori, rivenditori all'ingrosso e al dettaglio, agenti e rappresentanti, agenzie di pubblicità, ecc.) e gli intermediari finanziari.

Tutte le opportunità e i rischi rilevati nel corso di queste analisi ambientali andranno poi messe in relazione con i punti di forza e di debolezza interni dell'impresa, nell'ambito di un'analisi SWOT[245], utile a valutare la situazione dell'azienda sotto il profilo qualitativo.

Una volta terminata l'analisi della situazione attuale dell'impresa e dopo aver svolto l'analisi sui mercati e sull'evoluzione che potranno avere determinati fattori (come ad esempio la tecnologia), è possibile identificare le possibili strategie da adottare e selezionare quella più opportuna.

[245] "La SWOT analysis consente di identificare sia i punti di forza/debolezza della struttura interna, sia le opportunità/minacce del contesto esterno. Essa viene attuata attraverso un'analisi preliminare del progetto, che prevede una conoscenza approfondita non solo del progetto stesso, ma anche del quadro generale dell'intero ambito considerato. La SWOT analysis consente di evidenziare i principali fattori, interni ed esterni al contesto di analisi, in grado di influenzare il successo dell'investimento." CNDCEC, *Linee guida alla redazione del business plan,* 2011

Nella difficile scelta della strategia da perseguire è opportuno che l'impresa tenga in considerazione la propria visione futura, a partire dall'impegno che ciascun membro della famiglia intende spendere nell'attività e delle risorse finanziarie disponibili e che saranno disponibili in base alle prospettive future.

La disponibilità della famiglia, le condizioni del mercato e le risorse di cui l'impresa dispone sono difatti alla base della strategia aziendale[246].

Per esempio, di fronte ad una grande opportunità di crescita del mercato di riferimento, ma con un basso orientamento al rischio ed un elevato bisogno personale di sicurezza dei familiari, potrebbe rivelarsi come una scelta rischiosa e forse costosa orientarsi su questa opzione strategica. La crescita, si sa, necessita di una liquidità costante che dovrà essere generata tramite l'autofinanziamento, un apporto da parte dei soci, ricorso al credito o dalla malvista apertura a soci esterni.

Il piano strategico aziendale va visto sia come utile modalità allo sviluppo della propria impresa, sia come percorso formativo per gli eredi.

Esso è infatti uno strumento conoscitivo per la generazione emergente, che acquisisce le informazioni passate e future dell'azienda. Questo tipo di pianificazione consente a ciascun membro della family firm di confrontarsi sugli obiettivi futuri e sulla responsabilità di ognuno a beneficio dell'azienda.

---

[246] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

All'interno di quest'ambito rientrano anche i rapporti tra i membri della famiglia e i vari stakeholder. Nel suddetto piano devono essere anche approfondite le problematiche relative ai rapporti fiduciari tra il leader ed alcuni clienti o banche, che sono spesso alla base di collaborazioni che durano da anni. Trovare una strategia in modo da poter continuare i rapporti strategici con le generazioni future è di fondamentale importanza per l'azienda che altrimenti potrebbe risentire negativamente di una tale mancanza[247].

Pianificare le strategie aziendali permette quindi alle imprese familiari di far emergere le possibili incognite aziendali e far collaborare i componenti della famiglia, affiancati preferibilmente da consulenti esperti, al loro superamento. Un approccio di questo tipo consente di maturare una coscienza comune della famiglia e dell'impresa in modo da poter risolvere i problemi aziendali man mano che si presentano. Per questo il piano strategico aziendale non è un piano a sé stante, ma è legato ai valori e alle strategie proprie della famiglia ed, per tale motivo, dovrebbe essere steso a stretto contatto con quello familiare[248], che tratteremo nel paragrafo successivo.

Ultimo aspetto da considerare in questo quadro di gestione strategica delle imprese familiari è il ruolo assunto dagli strumenti di controllo di gestione.

---

[247] A. BERETTA ZANONI, B. CAMPEDELLI, *Economia dell'impresa,* Il Mulino, Bologna, 2007

[248] C. VALLONE, *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale,* Giuffrè, Milano, 2009

Se l'azienda ancora non l'avesse fatto, sarebbe fondamentale implementare in questi momenti un sistema che possa effettivamente controllare se esiste una correlazione tra ciò che è stato pianificato e ciò che effettivamente si è realizzato.
Essi consistono principalmente nella contabilità generale e analisi di bilancio, nella contabilità analitica, nei budget, nel reporting.
Oltre ai classici strumenti, per misurare la capacità di realizzare quanto stabilito nel piano, si rileva efficace la balance scorecard[249], in grado di fornire informazioni di carattere non solo quantitativo, ma anche qualitativo.
Gli strumenti di gestione appena citati sono i principali fra quelli che un'impresa bene organizzata dovrebbe avere, anche se, in una piccola impresa non perfettamente organizzata, non si trovano ovvero si possono implementare in versioni molto più semplificate. Ciò che invece è opportuno avere e far funzionare mensilmente, anche per le realtà minori, è un quadro direzionale riassuntivo dei parametri principali da tenere sotto controllo. Questo quadro direzionale è particolarmente utile quando si prepara alla successione i nuovo leader perché

[249] La balance scorecard è uno strumento che traduce la missione e la strategia aziendale in un sistema di misurazione delle performance e che consente di collegare in un sistema causa-effetto, la strategia con i risultati. Il sistema si basa sulla misurazione dei risultati attraverso quattro prospettive: quella economico-finanziaria, quella del cliente, quella dei processi aziendali e, infine, quella di apprendimento e crescita. Per approfondimenti si veda M. GATTI, *Balanced Scorecard e Cost Management: Riferimenti teorici e casi aziendali,* Esculapio, Bologna, 2011

consente di trasmettergli i criteri con i quali l'imprenditore ha ragionato finora, agevolando perciò notevolmente la continuità imprenditoriale[250].

3.3.2 *Piano strategico familiare*

Abbiamo più volte ripetuto nel corso della trattazione che l'impresa che intende pianificare il passaggio generazionale è chiamata a considerare congiuntamente sia le prospettive dell'azienda sia quelle familiari. In altre parole, una volta stabilite le effettive potenzialità evolutive dell'impresa, è necessario capire se esistono all'interno della famiglia l'accordo, la volontà, le competenze, le risorse necessarie a perseguire e condividere gli obiettivi di sviluppo aziendali[251].

Gli obiettivi personali dei membri della famiglia giocano un ruolo influente sulla vita e le scelte aziendali. In ragione di questo particolare ruolo, molte imprese, al fine di garantire una continuità attraverso le generazioni, trovano utile definire delle regole condivise per la soluzione di una lunga serie di problemi riguardanti il ricambio del vertice e il ruolo della famiglia all'interno dell'azienda.

La preparazione di questo piano richiede un processo lungo e difficile, dato che implica che tutti i membri della famiglia siano disposti a discutere apertamente dei

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

[251] C. COMPAGNO, *Piccole e medie imprese in transizione*, UTET, Torino, 2003

propri obiettivi. Ancora una volta si sottolinea il ruolo dei consulenti, che non essendo emotivamente coinvolti nelle problematiche familiari e aziendali, riescono a fornire una visione esterna con quel giusto distacco e lucidità utile per il processo di stesura delle regole da inserire nel piano[252].

Pertanto, tutti i membri operanti in azienda, che siano familiari o non, devono essere assoggettati a regole consolidate, anche per cercare un punto di incontro ed evitare i contrasti tra i due istituti, l'impresa e la famiglia, che hanno, per alcuni aspetti, fini diversi che possono portarli all'allontanamento. La famiglia persegue fini di carattere sociale ed etico basati sull'unità, sullo spirito cooperativo, sull'appartenenza a un gruppo, sulla fedeltà, mentre l'impresa persegue obiettivi di carattere economico, mirando a performances sempre migliori. Sono poche le family business italiane ad aver fatto ricorso a un piano strategico familiare, e i motivi sono diversi. Esso implica la riflessione sul legame tra i due istituti principali, famiglia e impresa, e impone una maggiore trasparenza sulle decisioni e sui comportamenti[253].

Il piano strategico familiare, noto anche come regolamento di famiglia raggruppa una serie di regole utili per raggiungere e mantenere un equilibrio tra i due sistemi, impresa e famiglia. Uno degli scopi di questo piano è fare in modo che

---

[252] V. BERTELLA, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

[253] E. CRISTIANO, G. SICOLI, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari. Un approccio economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2012

ogni membro della famiglia si impegni a privilegiare gli interessi dell'azienda e non a perseguire i propri obiettivi personali. Le regole del piano possono risultare, se rispettate, una delle chiavi di successo del ricambio generazionale.

Il fenomeno della deriva generazionale, a mano a mano che la famiglia si allarga, comporta sempre più il bisogno di regole per far sì che permanga l'equilibrio, altrimenti, se ogni membro potesse agire per proprio conto, si avrebbe il caos più totale all'interno dell'ambiente di lavoro.

Se tutti investono sé stessi per il bene dell'azienda si riesce a mantenere una funzionalità duratura dell'impresa e a mantenerne il controllo nel corso delle generazioni.

La prima parte del piano può essere assimilato ad una vera e propria dichiarazione d'intenti della famiglia che esplicita e tratta delicati temi quali: i valori e la filosofia di fondo a cui tendono ispirarsi i membri della famiglia, la missione della famiglia nell'azienda, l'impegno alla sopravvivenza aziendale nel segno della coesione tra i membri e del legame con la tradizione, l'impegno nei confronti dei manager esterni, dei dipendenti e di altri portatori di interesse esterni[254].

[254] C. VALLONE, *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale,* Giuffrè, Milano, 2009

Oltre ad una sorta di dichiarazione d'intenti, all'interno del piano strategico familiare si devono trovare le regole necessarie per gestire le quattro fasi del passaggio generazionale, citate nel capitolo precedente.

Indipendentemente dalla natura e dimensione dell'impresa, un piano di formazione personale dell'erede resta dunque indispensabile per evitare problemi.

È opportuno quindi preparare per iscritto un piano d'azione per l'inserimento del nuovo leader che prefiguri le tappe da percorrere, le esperienze da accumulare e la loro prevedibile durata, i tempi e i modi del cambio del vertice. Fermo restando che non sempre è possibile far realizzare pedissequamente il programma dell'intero percorso, la soluzione più auspicabile resta quella di verificare passo dopo passo la maturazione del discendente, le sue capacità potenziali e psico-attitudinali a partire dall'inizio del percorso universitario.

Quindi, anche se è bene esprimere una previsione sui tempi del percorso, non è opportuno definirli in maniera rigida, in quanto la durata del processo dipende dalla velocità di crescita personale del successore e da eventi di contorno, tra cui l'età e le condizioni di salute dell'attuale proprietario.

Nel piano non saranno descritte solamente le mansioni da svolgere e i ruoli da ricoprire, ma anche le deleghe da conferire, gli obiettivi da raggiungere e gli strumenti di controllo. In altre parole, il piano deve prevedere le tappe del passaggio del testimone in modo graduale, verificando costantemente se è avvenuto ciò che si era programmato e se si è pronti ad affrontare la tappa

successiva, dal momento che in ogni passo in avanti si affida più potere e più responsabilità all'erede[255].

Nelle imprese di medio-grandi dimensioni, all'interno del regolamento di famiglia vengono anche disciplinate le regole relative alla composizione del consiglio di amministrazione, alla formazione dei consiglieri, oltre che definita la presenza o meno di amministratori esterni alla famiglia in grado di apportare un altro tipo di esperienza e competenza rispetto a quella dei membri della famiglia e garantire un certo grado di obiettività nelle decisioni.

Oltre a quanto detto, nel regolamento di famiglia vengono formalizzati anche i criteri per la determinazione delle remunerazioni e per la ripartizione dei dividendi, oltre a regolamentare opzioni e prelazioni per chi vuole o deve uscire dal capitale in fase di successione generazionale, stabilendo solo raramente metodi di valutazione e accantonamenti di liquidità.

Infine, si individuano gli organi ai quali è demandato il rispetto del piano. Questi organi collegiali possono essere il consiglio di famiglia, che spesso è lo stesso organo che con l'ausilio di professionisti redige il presente documento, oppure la famiglia potrebbe promuovere la costituzione di un comitato di garanti totalmente terzo, scelti tra professionisti di fiducia, conoscenti di famiglia e manager fidati che da anni lavorano per essa.

---

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

In sintesi, dunque, questo documento per il quale si ritiene indispensabile la forma scritta rappresenta una vera e propria "costituzione" che vincola i membri della famiglia e mira a consolidare la stabilità del governo familiare nel presente e nel futuro[256].

Tuttavia, nonostante detto piano serva a separare gli attriti familiari da quelli personali, non evita completamente la possibilità di conflitti di qualsiasi natura tra i familiari, dal momento che non si tratta di un vero e proprio contratto, ma di un accordo informale tra i vari soggetti familiari che si basa su valori quali l'onore e il rispetto della parola data (gentlemen's agreement) e, in quanto tale, non può essere difeso giudizialmente.

3.3.3 *Piano strategico patrimoniale*

La pianificazione patrimoniale è fondamentale per conservare il patrimonio, preservandolo da eventuali rischi e contestualmente puntando a beneficiare di una corretta ottimizzazione fiscale.

Essendo il patrimonio familiare corrispondente generalmente in grande parte con quello aziendale, risulta fondamentale un'attenta pianificazione al fine di evitare la frammentazione del potere di controllo.

---

[256] M. WEISHAUPT, *Preservare l'impresa familiare. Vincere la sfida generazionale con metodo, cuore ed empatia,* FrancoAngeli, Milano, 2012

La protezione patrimoniale è un'esigenza particolarmente sentita dal mondo imprenditoriale, data la crescente necessità di tutelare il patrimonio familiare e aziendale da aggressioni che possono derivare dal rischio proprio dell'attività d'impresa, ma anche da eventi personali e familiare della vita di un imprenditore. Ad esempio, in caso di divorzio l'imprenditore potrebbe anche costituire una nuova famiglia ed avere una cosiddetta famiglia allargata, complicando ulteriormente la futura suddivisione.

Nell'ambito del ricambio generazionale, ancora di più, si avverte quindi la necessità di ricorrere a una pianificazione strutturata per tempo che assicuri un'efficiente prevenzione di un patrimonio adeguato ad affrontare gli oneri fiscali derivanti dalla successione, ma anche eventuali azioni di riassetto proprietario.

Il piano strategico patrimoniale si occupa di delineare le linee guida per l'amministrazione dei beni della famiglia.

In questa sede vanno individuate sia la struttura generale del patrimonio, sia la sua suddivisione tra gli eredi in modo da garantire la continuità dell'azienda. Essendo il patrimonio familiare solitamente corrispondente in buona parte con quello aziendale, è evidente la stretta correlazione sia con il piano strategico aziendale sia con il piano strategico familiare, nel quale, ripetiamo, sono contenute le regole che

impegnano la famiglia nei confronti dell'azienda e le regole da seguire passo dopo passo fino al ricambio del vertice[257].

In generale, tendenzialmente, l'imprenditore uscente è propenso a cedere la quota maggioritaria del capitale aziendale ad un solo erede, così da evitare un frazionamento della proprietà imprenditoriale che porterà a difficoltà nel mantenere la coesione e gli equilibri della famiglia. Tale scelta può essere dovuta all'intenzione di conservare l'impresa il più possibile nelle mani di un unico soggetto, dato che più l'impresa va avanti, più si assiste al fenomeno della "deriva generazionale", ovvero ad un aumento nel tempo di soci familiari, che porta ad avere un allargamento eccessivo della base proprietaria, con effetti negativi sul governo dell'impresa[258].

Per molti imprenditori emergono perciò enormi difficoltà nel conciliare due esigenze contrastanti: quella di una divisione egualitaria del patrimonio tra i figli da una parte e quella della trasmissione del potere in azienda ad uno di essi, solitamente il più preparato e motivato, dall' altra, considerato anche che è difficile dirigere e garantire un futuro a un'impresa familiare, molte volte di

[257] V. BERTELLA, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

[258] F. GUIDI, *Figli, capitale in Azienda. Lo sviluppo generazionale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2005

dimensioni medio-piccole, senza essere un socio di maggioranza ed avere una leadership forte[259].

Il problema quindi che si pone è amplificato dalla definizione del patrimonio necessario a liquidare la parte degli eredi, che secondo quanto stabilito dal patto strategico familiare sono destinati a non proseguire l'attività, con l'obiettivo di evitare la depauperazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa.

Definire il fabbisogno di liquidità della famiglia è fondamentale ai fini della prosecuzione dell'attività aziendale. Per non minare l'equilibrio finanziario dell'impresa ed evitare un importante esborso nei confronti dei familiari, diviene necessario effettuare un'attenta pianificazione del fabbisogno familiare, raffrontandolo alle condizioni di reddito dell'azienda per favorire una più efficiente gestione delle risorse[260].

Attraverso questa complessa attività di pianificazione l'impresa familiare prova a definire la futura struttura del suo patrimonio, cercando di evitare uno squilibrio finanziario, prevalente soprattutto in quelle piccole e medie imprese che, ignorando fonti alternative sviluppate nel corso degli ultimi anni come private equity, mini-bond, direct lending, vedono nell'istituto bancario la principale fonte di finanziamento esterna.

---

[259] M. BAUER, *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997

[260] A. NOBOLO, *Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare*, Egea, Milano, 2000

A tali fini risulta perciò rilevante avere un patrimonio familiare (costituito come detto da attività aziendali ma non solo) diversificato che facilita lo svolgimento dei processi di successione perché dà la possibilità di realizzare diverse opzioni, non costringendo tutti i familiari a rimanere vincolati alla proprietà dell'unica attività aziendale[261].

La successione ereditaria comporta, oltre che delle implicazioni psicologiche, etiche, emotive, contabili, finanziarie, anche delle implicazioni legali, per cui, è interessante essere informati su ciò che prevede la legge in caso di successione per poter prevenire problemi e liti in famiglia e gestire la transizione con maggiore tranquillità.

Non è da dimenticare che in Italia la legge suddivide gli eredi in legittimi e legittimari. Gli eredi legittimi sono tutti gli eredi che, in assenza di un valido testamento, sono chiamati all'eredità mentre gli eredi legittimari sono esclusivamente il coniuge, i figli e gli ascendenti.

Agli eredi legittimari spetta, per legge, una c.d. quota di legittima, ossia una porzione determinata del patrimonio del de cuius, anche a prescindere dalla sua volontà. In presenza di legittimari il de cuius può, infatti, disporre liberamente solo di una parte del suo patrimonio e nel caso in cui l'erede legittimario ritenga

[261] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

che sia stata lesa la sua quota di legittima in favore di altri eredi, può esercitare un'azione c.d. di "riduzione" al fine di far reintegrare il valore della stessa[262].

3.4 L'aiuto di figure esterne

Come abbiamo rilevato nel primo capitolo, nell'impresa padronale e nelle imprese di piccole dimensioni, il sistema di governance è concentrato in capo ad uno o pochi elementi della famiglia. Con questo modello, forte della elevata flessibilità che lo caratterizza, si definisce in autonomia i ruoli, le procedure ed ogni processo interno alla società. Con la crescita dimensionale dell'impresa, con l'allargamento della base proprietaria a più familiari e con un mercato sempre più dinamico, questo sistema di governance non è più sostenibile e si rende necessario un sistema gestionale più formale che preveda un decentramento dei poteri decisionali ed un corpo di amministratori qualificati e professionali[263]. Purtroppo, molte imprese familiari ignorano la necessità di professionalizzare l'impresa e

[262] P. PERLINGIERI, *Istituzioni di diritto civile,* Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2012

[263] L. PERREN, A. BERRY, M. PARTRIDGE, *The Evolution of Management Information, Control and Decision-making Processes in Small, Growth-orientated, Service Sector Businesses*, Small Business and Enterprise Development, Vol. 5, n.4, 1999, pp. 351-362; DEAKINS D., FREEL M., Entrepreneurship and Small Firms, McGraw-Hill, New York, 2002

conservano ruoli apicali e posizioni nel Cda esclusivamente a membri della famiglia.

A causa di questa chiusura interna, per affrontare le sfide del mercato e le varie problematiche che nascono nell'impresa, spesso preferiscono affidarsi a professionisti, advisory board[264] o family office[265], in grado così da soddisfare il bisogno di nuove competenze necessarie ad affrontare specifici problemi e situazioni. Per questo motivo le figure esterne rappresentano un elemento fondamentale per il successo di una impresa familiare e per la sopravvivenza della stessa, soprattutto in particolari fasi.

Anche per il processo del ricambio generazionale, tra le best practices che garantiscono la continuità dell'azienda familiare rileviamo l'aiuto di soggetti esterni.

Come abbiamo visto finora, il passaggio generazionale rappresenta un momento importante e delicato della vita dell'impresa che ha bisogno di essere gestito con responsabilità per evitare cambiamenti traumatici e ha bisogno di considerare in

---

[264] L'advisory board è un comitato consultivo che integra le competenze degli amministratori. Vedasi: TILLMAN F.A., *Commentary on Legal Liability: Organizing the Advisory Council*, Family Business Review, Vol. 1, n.3, 1988, pp. 287-288; MORKEL A., POSNER B., *Investigating the Effectiveness of Corporate Advisory Boards*", Corporate Governance, Vol. 2, n.3, 2002, pp. 4-12

[265] Strutture indipendenti nate e organizzate per fornire soluzioni integrate a un patrimonio aziendale o familiare di una certa rilevanza.

maniera scrupolosa gli aspetti tecnici, organizzativi e soprattutto psicologici[266]. La successione rappresenta uno dei processi di cambiamenti che maggiormente richiedono il supporto di figure esterne, a causa dei rapporti delicati, dei sentimenti e meccanismi emotivi che caratterizzano il tipo di impresa familiare. Ciò non vale solo per le imprese familiari di maggiori dimensioni, dove l'entità del patrimonio, la complessità dell'assetto di governance e la numerosità dei membri coinvolti rendono impensabile una gestione in autonomia della transizione, ma la necessità di un supporto si presenta anche nelle imprese di più piccole dimensioni, dove non sempre si riscontrano minori criticità nella gestione[267].

Queste figure terze possono essere definite in due modi diversi.

Una prima definizione, più restrittiva, riconosce negli attori terzi quelle persone non appartenenti alla famiglia e non coinvolte nell'impresa, che "vengono chiamate a svolgere un ruolo, di solito nella veste di consulenti o di consiglieri di amministrazione, in uno dei processi di transizione tipici di una azienda familiare aiutando l'imprenditore o la famiglia a prendere determinate decisioni e a realizzare il processo stesso"[268].

---

[266] A. VERGANI, *Il contract manager,* FrancoAngeli, Milano, 1991

[267] S. AURELI, B. BATTISTONI, F. M. CESARONI, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

[268] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

Volendo dare invece una definizione più allargata, li potremmo definire come tutte quelle "persone o istituti, familiari o non familiari che vengono chiamati a svolgere un ruolo nella realizzazione di un processo di transizione nel quale non si trovano direttamente coinvolti"[269]. Tra le due, quest'ultima è quella da preferire perché raggruppa tutta una serie più ampia di attori, diversi tra loro, e ognuno in grado di offrire in maniera diversa il proprio contributo alla successione imprenditoriale.

All'interno di questo gruppo composto da molteplici figure non dobbiamo infatti considerare solamente i vari consulenti, come commercialisti, avvocati, notai, manager, ma anche banche, le quali forniscono un supporto soprattutto dal punto di vista finanziario; le associazioni di categoria, che si adoperano per supportare le imprese e garantire loro longevità; persone di riferimento per i figli, amici e colleghi della famiglia e dell'imprenditore.

Il ruolo svolto da queste ultime figure menzionate non è secondario a quello di consulenti o professionisti veri e propri. In effetti, l'imprenditore prima di rivolgersi a specialisti nella gestione della transizione, spesso chiede consiglio a persone a lui più vicine e con le quali ha un rapporto più amichevole e di maggior

[269] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

fiducia, così da prendere coscienza delle problematiche reali che dovrà affrontare[270].

Esaminando il diverso apporto che tali figure sono in grado di fornire al processo successorio, è possibile individuare quattro distinti ruoli[271]:

- il ruolo di sensibilizzazione al problema
- il ruolo di consiglio e sostegno
- il ruolo di proposta di soluzioni innovative
- il ruolo di consolidamento delle decisioni prese

Il primo di questi ruoli viene svolto quando l'imprenditore non percepisce in modo chiaro la necessità di iniziare un processo di pianificazione della propria successione. In tali casi intervengono spesso le associazioni di categoria, le quali, avendo contatti con un elevato numero di imprese, riescono ad anticipare il problema organizzando convegni di formazione e sensibilizzazione sul tema successorio.

La semplice presa di coscienza del problema da parte dell'attuale leader può non essere sufficiente se non costantemente stimolata. Il secondo ruolo, di consiglio e di sostegno, può essere svolto in maniera efficace da figure esterne alla famiglia, come un amico o un collega dell'imprenditore oppure da un soggetto come il

[270] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare,* Firenze Univeristy Press, Firenze, 2007

[271] V. BERTELLA, *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

direttore di banca. Questi soggetti, proprio perché esterni alla famiglia e non coinvolti nel problema, possono essere in grado di far riflettere il leader con calma senza farlo avventare in scelte affrettate o istintive.

Una volta maturata la consapevolezza della necessità di attuare una pianificazione del passaggio del testimone, occorre contattare dei soggetti specializzati, preferibilmente non quelli che tradizionalmente hanno rapporti con l'impresa, ai quali spetta il compito di proporre delle soluzioni per fronteggiare il problema successorio, di definirle supportando l'imprenditore e la famiglia nella redazione dei tre piani analizzati nei paragrafi precedenti e di consolidare nel tempo le decisioni prese.

Tra i vari attori terzi non possiamo di conseguenza non soffermarci, come più volte ribadito in questo lavoro, sull'importanza delle figure professionali specializzate come i consulenti esterni. La figura del consulente esterno può risultare cruciale per il futuro dell'azienda perché mette a disposizione le competenze necessarie per gestire in maniera efficace questa delicata fase.

Ad un consulente esterno sono richieste preparazione, esperienze professionali e capacità di limitare le condizioni di non obiettività, ovvero di ridurre gli atteggiamenti dell'imprenditore o di altri soggetti familiari che orientati da fattori emozionali come l'empatia, la fiducia, oppure da logiche sociali di correttezza,

solidarietà, rischiano di invalidare la razionalità economica propria dell'attività d'impresa[272].

Per affrontare in modo efficace le problematiche tipiche dell'impresa familiare, queste figure devono adottare un approccio di tipo multidisciplinare[273]. L'impresa familiare, come abbiam fin qui visto, è caratterizzata da una convivenza tra il sistema impresa e il sistema famiglia, i cui valori, principi, obiettivi, aspettative sono differenti. La difficoltà del consulente sta proprio quindi nel prendere consapevolezza della specificità di tali imprese e fornire assistenza per sciogliere le tensioni legate a questo dualismo impresa-famiglia. In effetti, le problematiche che contraddistinguono l'impresa familiare e che si trova a fronteggiare un professionista esterno possono essere suddivise in questioni "hard" e questioni "soft"[274].

Le prime riguardano aspetti tecnici di natura fiscale, legale, finanziaria, patrimoniale e societaria, prevalentemente riconducibili alle questioni ereditarie legate all'impresa e alle soluzioni per trasferirne la proprietà in capo ai successori. Le seconde afferiscono alla sfera emotiva e psicologica dei singoli soggetti e alle

[272] W. ZOCCHI, *Il Family Business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore,* Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

[273] S. SWARTZ, *The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses*, Family Business Review Vol.2, n.4, 1989, pp. 329-339

[274] P. MALINEN, *Problems in transfer of business experienced by the finnish entrepreneurs*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 1/2004, pp. 130-143

relazioni personali che si instaurano tra i diversi membri del nucleo familiare coinvolto nella successione.

I requisiti che l'azienda dovrebbe pretendere da questo professionista sono perciò numerosi e vanno dalla capacità di occuparsi del lato giuridico, fiscale, organizzativo, finanziario, fino alla capacità di animare e condurre dibattiti e discussioni in famiglia senza permettere che degenerino in liti.

Requisito di grande peso è inoltre l'aspetto etico. L'imprenditore deve poter dire tutto con sincerità al professionista in modo da metterlo in condizioni di lavorare al meglio delle sue possibilità, ma, allo stesso tempo, deve pretendere la massima riservatezza, come stabilito dal codice deontologico di ogni professione[275]. Il contributo di queste figure esterne è massimo quando le parti sono disposte a fidarsi reciprocamente. I consulenti dovranno dimostrare di svolgere il lavoro con la massima partecipazione e dimostrare una conoscenza approfondita e minuziosa del sistema impresa-famiglia mentre il leader e i membri della famiglia dovranno a loro volta mostrarsi aperti al dialogo e disposti ad ascoltare le proposte, le idee e a mettere in discussione le proprie[276]. I consulenti esterni, infatti, non possono fare tutto da soli, ma hanno bisogno anche del contributo di tutti i membri della famiglia, dei dirigenti, dei consulenti interni, così da costruire un vero e proprio

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

[276] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

team dove ognuno fornisce il suo contributo per gestire in modo ottimale il passaggio generazionale.

Proprio perché la scelta del professionista andrà a condizionare l'intero processo di successione, è necessario che l'imprenditore rispetti alcune regole per la sua nomina. Anche se in Italia l'uso di chiedere referenze non è così praticato come all'estero, può essere uno strumento concreto per sapere se ha già dimostrato di lavorare con successo in imprese simili, affrontando problemi analoghi e lasciando soddisfatti gli imprenditori. Un semplice contatto telefonico e poche domande senza entrare troppo nel dettaglio potrebbe perciò rassicurare l'imprenditore sulla competenza del consulente[277].

Ottenute delle informazioni da altre imprese, la scelta definitiva del professionista avviene, di solito, attraverso colloqui personali con gli stessi per ottenere un quadro completo anche della loro personalità.

3.4.1 *Il commercialista*

Il mondo sempre più globalizzato, l'apertura a nuovi mercati con proprie regole giuridiche e fiscali, la continua richiesta di innovazione richiedono sempre più una conoscenza imprenditoriale che allarghi la visione "ristretta" tipica delle imprese

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

familiari. Oggi, manager, commercialisti, avvocati, fiscalisti, notai, presi singolarmente non sono più sufficienti per garantire quello sviluppo necessario alla sopravvivenza delle piccole e medie imprese. Sarebbe auspicabile una interdisciplinarità, meglio se coordinata da un manager esterno alla famiglia che abbia una visione a largo raggio di tutte le problematiche dell'impresa[278].

Nonostante si siano fatti passi in avanti in questo senso, l'imprenditore familiare è tutt'oggi restio ad aprire all'esterno la sua impresa, preferendo ancora affidarsi a professionisti "tradizionali" che sono diventati suoi uomini di fiducia nel corso della vita dell'impresa

Tra i soggetti esterni alla famiglia che possono fornire supporto per il buon esito della transizione generazionale, un ruolo primario spetta al commercialista.

Sebbene il passaggio generazionale contempli una pluralità di aspetti e di problemi, ampliati da questa sovrapposizione istituzionale tra famiglia e impresa più volte ripetuta nel corso del presente lavoro, le imprese familiari fanno prevalentemente ricorso a questo professionista.

Il dottore commercialista rappresenta, indubbiamente, una figura professionale poliedrica atteso che le sue competenze e la sua opera spaziano dalla consulenza aziendale, finanziaria ed organizzativa, all'assistenza contrattuale e fiscale, alla

[278] W. ZOCCHI, S. LELLI ed. altri, *Family bussiness e successione d'impresa: la sfida della continuità nel passaggio generazionale*. Convegni itineranti, Il Sole 24 Ore, 2007

consulenza societaria, alla rendicontazione contabile e sociale, ecc[279]. Tutto ciò costituisce il punto di forza del commercialista, il quale diviene, sovente, la figura che riscuote maggiore fiducia in particolare da parte dei proprietari delle micro, piccole e medie imprese. Per queste, infatti, è più difficile avere accesso ad una vasta gamma di servizi di consulenza e quindi questa tipologia di consulente finisce per diventare un consigliere a tutto tondo dell'imprenditore[280].

Spetterà quindi a lui il compito di affiancare e supportare l'imprenditore nell'individuazione degli strumenti che consentano di raggiungere una più efficace e meno onerosa tutela del patrimonio familiare, in un'ottica sia conservativa che trasmissiva.

Il dottore commercialista ha dunque, prima di tutto, il dovere di conoscere bene tutti gli strumenti che il legislatore e l'autonomia negoziale mettono a disposizione, per gestire nella maniera più ottimale il passaggio generazionale nell'interesse dell'imprenditore, ma anche della collettività[281].

Sostanzialmente, nelle fasi del lungo processo di ricambio, il suo ruolo sarà importante nell'affiancare l'imprenditore aiutandolo a capire le effettive capacità del potenziale erede e ad individuare le graduali responsabilità da trasferire, nella

---

[279] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari,* Cacucci Editore, Bari

[280] S. AURELI, B. BATTISTONI, F. M. CESARONI, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

[281] CNDCEC, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa,* Documento, Luglio 2020

valutazione dei vari asset del patrimonio personale dell'imprenditore, nella predisposizione del piano strategico aziendale e patrimoniale e dei documenti di supporto alle richieste di mantenimento dei finanziamenti esistenti ovvero alla concessione di nuove risorse.

Le competenze tecniche del dottore commercialista finora illustrate sono pertanto senz'altro fondamentali per affrontare le principali problematiche "hard", precedentemente menzionate, poste dalla successione e per individuare la soluzione più idonea al singolo caso.

Il commercialista dovrebbe però prestare maggiore attenzione alle problematiche "soft" legate, ad esempio, alla comunicazione tra i membri della famiglia, ai conflitti tra la generazione presente e la generazione emergente o tra i soli eredi, che risultano determinanti per il buon esito del ricambio, ma che, al tempo stesso, sono particolarmente difficili da gestire sia per questa categoria di professionisti, sia per tutti gli altri consulenti "tradizionali" della successione come avvocati e notai.

In tal senso sarebbe auspicabile che il commercialista arricchisca il proprio bagaglio di conoscenze e competenze, in modo da renderlo adeguato con le esigenze mutevoli e multivariate tipiche del passaggio generazionale.

Per essere in grado di comprendere meglio la reale complessità delle imprese familiari ed essere pienamente consapevole di tutte le questioni sollevate dalla

successione, potrebbe essere utile integrare le proprie competenze tecniche con una formazione che includa anche questi aspetti "soft"[282].

Questo non vuol dire che debba diventare un esperto moderatore delle relazioni tra familiari o tra gruppi familiari in grado di risolvere queste problematiche direttamente e in prima persona, ma che sia attento a non sottovalutare tali elementi, pronto a richiamare l'attenzione dell'imprenditore anche su questi aspetti e aperto a coinvolgere, se necessario, uno o più specialisti in materia, come psicologi o consulenti familiari. Il commercialista, infatti, affiancando l'imprenditore, potrebbe per primo intercettare anche questo tipo di problematiche, e fungere da intermediario tra il cliente e un professionista in questioni "soft". Inoltre, potrebbe incentivare la comunicazione tra i membri della famiglia e tra gli appartenenti all'impresa familiare, suggerendo l'istituzione di riunioni di famiglia formali che coinvolgano, nelle situazioni più complesse, un soggetto terzo esperto in materia. Solo coordinandosi anche con esperti in questioni che afferiscono alla sfera emotiva-relazionale, il dottore commercialista può continuare a concentrarsi sugli aspetti che più gli appartiene e, allo stesso tempo, offrire all'impresa familiare un supporto veramente efficace, in grado di mettere insieme conoscenze, capacità e sensibilità diverse.

[282] S. AURELI, B. BATTISTONI, F. M. CESARONI, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

Tale modalità operativa, seppur purtroppo quasi mai realizzata, consentirebbe di affrontare non solo le questioni tecniche, ma di curare, per quanto indirettamente, anche l'aspetto relazionale e familiare ritenuto determinante per il successo del passaggio generazionale.

In conclusione, il commercialista, ricoprendo un ruolo centrale nella gestione del passaggio generazionale nelle aziende familiari, deve non solo farsi trovare preparato professionalmente, ma deve anche saper interloquire con un ampio circuito di professionalità multidisciplinari.

3.4.2 *Il temporary manager*

Con il termine temporary manager, o interim manager come viene chiamato nel resto del mondo, si indica un manager che lavora per un determinato periodo e per uno specifico progetto. Questa figura si sviluppa in Europa negli anni Ottanta, mentre in Italia si diffonde un decennio più tardi interessando inizialmente imprese di piccole e medie dimensioni, per essere poi adottato come strumento operativo anche da grandi aziende dove l'urgenza di competenze non è compatibile con i tempi dell'*executive search*[283].

[283] Con la locuzione "executive search", si indica il processo di ricerca diretta e selezione del personale mirato a trovare i manager più adatti a ricoprire posizioni dirigenziali all'interno di aziende e organizzazioni.

Il temporary management è una pratica gestionale e di business, che consiste nell'affidamento temporaneo della gestione dell'impresa o di un suo ramo, a manager esterni altamente qualificati e motivati, in modo da acquisire le competenze necessarie per risolvere alcuni momenti critici della vita di un'azienda, senza necessariamente farsi carico di costi fissi e senza dover modificare stabilmente gli assetti organizzativi[284].

Si tratta quindi di un servizio prezioso per assicurare alle imprese un livello di direzione adeguato ad affrontare sia problematiche gestionali, quali crisi aziendale, passaggio generazionale, integrazione di nuova acquisizione, assenza o allontanamento manager, sia nuovi progetti di sviluppo quali internazionalizzazione, nuovo brand da sviluppare, ecc.

In Italia, a causa dell'assoluta mancanza di qualsiasi riferimento legislativo che delinea la figura professionale del temporary manager, si tende di solito ad associare erroneamente quest'ultima con quella del consulente. Il consulente è colui che, avendo accertata esperienza e pratica in una materia, consiglia e assiste il proprio cliente nello svolgimento di atti, fornisce informazioni e pareri. Il compito del consulente è quindi, una volta acquisiti gli elementi che il cliente possiede già, di aggiungervi quei fattori della sua competenza, conoscenza e

[284] M. QUARTA, *Soluzione temporary manager. Nuovi professionisti per la creazione di valore,* FrancoAngeli, Milano, 2010

professionalità che possano favorire gli sviluppi nel senso desiderato; il tutto con un rapporto di fiducia tra esso e il committente.

Per contro, il temporary manager è una persona alla quale si richiedono doti non comuni: lealtà verso l'azienda cliente, gusto di confrontarsi con situazioni complesse, seniority ed esperienza di direzione generale in imprese di differenti dimensioni, capacità di creare consenso e di motivare le persone e, soprattutto, determinazione e rapidità nel raggiungimento degli obiettivi prefissati[285]. In effetti, il temporary manager è l'attuatore di un progetto specifico, è un soggetto esterno che interviene in modo diretto e concreto, sfruttando le sue conoscenze mirate e maturate nelle sue precedenti esperienze lavorative, con il fine ultimo di rendersi inutile il prima possibile.

Anche se in alcuni casi le modalità con cui opera possono essere assimilabili a quelle di un consulente, favorendo una confusione dei ruoli, un'altra grande linea di demarcazione tra le figure è data dall'imprescindibile necessità del conferimento di deleghe al temporary manager per dare il suo contributo al successo del ricambio[286]. Il temporary management non può pertanto essere visto come una via alternativa alla consulenza, ma, nell'ottica dell'impresa che ne usufruisce, devono essere considerati come due servizi complementari che però

[285] A. VERGANI, *Il contract manager,* FrancoAngeli, Milano, 1991

[286] G. A. OBEREGELSBACHER, *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

seguono approcci diversi e che richiedono attitudini, competenze e motivazioni differenti da parte dei professionisti coinvolti.

Questo particolare manager è legato da un duplice rapporto contrattuale: con la società di temporary management a cui fa capo, che mette a disposizione delle imprese varie tipologie di manager per la risoluzione delle numerose problematiche di gestione e con la società stessa che richiede il servizio e che si avvale della sua collaborazione momentanea[287].

Il vantaggio principale è quello di avere una figura di grande seniority con un contratto che verte sulla flessibilità senza costi aggiuntivi ed oneri tipici del contratto a tempo indeterminato[288].

Come già ribadito, una delle caratteristiche principali è proprio la temporaneità dell'intervento. Contrariamente a quanto però si può pensare, la durata che maggiormente prevale negli interventi di temporary management in Italia è tra i 12 e i 24 mesi[289].

Nella fase specifica del ricambio generazionale, la funzione del manager in questione sarà quella di gestire e garantire un passaggio di consegne non traumatico e capace di dare continuità all'impresa. Proprio per la provvisorietà del suo intervento, il temporary manager, pur configurabile ad una figura interna con

[287] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare,* Firenze Univeristy Press, Firenze, 2007

[288] G. A. OBEREGELSBACHER, *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

[289] sito https://www.contractmanager.it/il-temporary-management-gli-interventi-in-azienda/

contratto a tempo determinato, viene visto e considerato dalla famiglia come un soggetto esterno. Quindi, non trova difficoltà ad inserirsi nell'impresa, in quanto i familiari e i collaboratori dell'impresa sono coscienti del fatto che non è un soggetto in cerca di una carriera tradizionale ed interessato ad un posto fisso nella dirigenza e, pertanto, è di solito circondato da un clima di collaborazione. La durata dell'incarico è dettata dalla complessità e dalle caratteristiche della transizione da realizzare e di conseguenza non può essere calcolata a priori, considerato anche che ogni impresa è diversa dall'altra per dimensioni ed esigenze specifiche.

L'ingresso del temporary manager nell'impresa familiare può essere richiesto sia in una fase di improvvisa necessità di un successore, sia in una fase di pianificazione del ricambio. Il primo caso può essere dovuto ad un'assoluta emergenza a causa di una malattia o della morte dell'attuale imprenditore che lascia l'azienda improvvisamente senza un erede in grado, al momento, di prendere le redini. In questi momenti, al temporary manager è richiesta, oltre che un'elevata capacità organizzativa e maturità per sostituire temporaneamente gli eredi nella risoluzione delle problematiche gestionali, anche una particolare sensibilità nei confronti dell'azienda, del discendente e dei collaboratori poiché si tratta di una fase traumatica e di grande impatto emotivo.

Se al contrario, questo manager viene chiamato a programmare la gestione del passaggio generazionale con largo anticipo, le problematiche saranno ovviamente altre.

Essi avranno il delicato compito di supervisionare e coordinare le varie fasi dell'operazione di transizione effettuando preliminarmente un check-up aziendale e individuando le relative problematiche, seguite dalle più opportune e adeguate soluzioni. Affiancherà quindi l'imprenditore nell'elaborazione dei piani strategici e d'azione e fungerà da "ponte" tra le due generazioni, facilitando la scelta del successore, mitigando gli eventuali conflitti tra eredi e comprendendo se vi sono le capacità adeguate a permettere la continuità aziendale[290].

La scelta dell'erede e del suo percorso di formazione e maturazione, spesso, se lasciata ai soli imprenditori, viene condizionata da fattori emotivi e personali estranei all'ambiente lavorativo, portando questi a scelte errate con conseguenti assegnazioni di importanti ruoli a soggetti con attitudini e interessi estranei all'attività imprenditoriale familiari e dunque, poco o per nulla propensi alla continuazione dell'attività[291]. Sotto questo punto di vista, il temporary manager riesce ad aiutare sicuramente l'imprenditore facendogli scoprire le effettive potenzialità di ogni erede e suggerendogli di evitare pressioni e forzature su figli

[290] N. CANESSA, *Family governance*. *La continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, Ipsoa, Milano, 2006

[291] G. A. OBEREGELSBACHER, *Ricette per uscire dalla crisi. Soluzioni dal temporary management,* Ipsoa, Milano, 2012

non adatti a questo tipo di carriera. A volte, se inevitabile, deve prospettare anche l'eventuale cessione dell'azienda aiutando l'imprenditore ad accettare tale soluzione.

Altro ruolo svolto per assicurare un buon esito del ricambio è quello di tutore dell'erede designato. Quest'ultimo, lavorando a stretto contatto e sotto le direttive del manager riuscirà ad immagazzinare più velocemente esperienza, know how, e responsabilità utili per proseguire autonomamente la gestione dell'impresa[292].

Spesso, purtroppo, l'imprenditore non è così lungimirante da pianificare in anticipo il ricambio. Nelle imprese familiari, uno dei fattori più critici del passaggio generazionale è proprio la resistenza dell'imprenditore a mettersi da parte. La continuità e il successo nel tempo dell'impresa, come più volte sottolineato nel corso del testo, dipendono dalle qualità dell'imprenditore, dalla sua capacità di dare spazio e deleghe ad un manager esterno anche temporaneo, dalla sua volontà di perseguire obiettivi di sviluppo. Di frequente, infatti, la realizzazione del progetto di transizione si blocca davanti alla personalità dell'imprenditore o alla mancanza di risorse umane capaci di gestire e portare a termine gli interventi necessari, portando a continui rinvii.

L'imprenditore dovrebbe essere abile a riconoscere che gli scenari sono cambiati e vedere il ricambio generazionale come un nuovo punto di partenza per avviare

[292] AGCI Emilia Romagna, *Il temporary manager. Una risorsa per le cooperative nate dalle crisi aziendali,* 2012

processi e dare vita a nuove idee che permettano alla generazione entrante di esprimersi al meglio in un mondo ormai in continua evoluzione. Un intervento di un temporary manager che riesce a colmare le competenze manageriali in tempi rapidi e con un certo distacco dalle vicende familiari, dovrebbe essere visto come una risorsa non solo per superare il delicato passaggio di testimone, ma anche per far sì che si attui una vera e propria ristrutturazione aziendale[293].

Come si vede da quanto fin qui detto, il temporary manager ha non solo il compito di facilitare il cambiamento al vertice, ma anche quello di mettere l'azienda in condizioni di continuare autonomamente al termine dell'intervento. Perciò, oltre ad affiancare l'imprenditore nella scelta del successore, deve anche compiere un attento e costante monitoraggio della sua crescita facendo in modo che la transizione possa avvenire in modo progressivo e deve essere in grado di gestire qualsiasi problematica gli venga posta. D'altro canto, l'azienda dovrà maturare la consapevolezza di potercela fare da sola e proseguire in autonomia sulla strada solcata dal temporary manager[294].

---

[293] A. VERGANI, *Il contract manager,* FrancoAngeli, Milano, 1991

[294] G. A. OBEREGELSBACHER, *Ricette per uscire dalla crisi. Soluzioni dal temporary management,* Ipsoa, Milano, 2012

3.4.3 *Il ruolo delle istituzioni e associazioni*

L'impresa familiare non opera in un mondo a sé stante, i suoi aspetti non riguardano solo l'impresa e la famiglia, ma coinvolgono tutta una serie di stakeholders, finendo per interessare l'intera società civile. Quindi è di fondamentale importanza che tale sistema imprenditoriale mantenga una sua vitalità e si adegui ai cambiamenti richiesti dal mondo esterno.

Come abbiamo detto più volte, il ricambio generazionale è una fase particolarmente critica delle imprese familiari e rappresenta infatti una delle cause principali della loro mortalità.

Il motivo della sua criticità risiede principalmente nella scarsa cultura dei principi di governance e, in generale, nella mancanza di cultura imprenditoriale "aggiornata". Un imprenditore può avere successo, può accumulare saperi, ma la sua azienda non può sopravvivere in condizione di isolamento o in regime d'autarchia. La sua cultura deve adeguarsi al mondo esterno, al cambiamento socio-economico, ai nuovi ecosistemi e alle necessità del mercato.[295]

Questa lacuna, sommata alle caratteristiche proprie, ha portato le imprese familiari a sottovalutare il fenomeno della successione non prendendolo in considerazione, oppure, se considerato, ad affrontarlo in maniera confusa e non adeguata.

L'avvicendarsi delle generazioni è un tema particolarmente delicato e complesso che richiede competenza giuridica, fiscale, organizzativa, finanziaria. A tale

[295] W. ZOCCHI, *Ma c'è bisogno di fari per illuminare la rotta*, Il Sole 24 Ore, 28/06/2004

competenza multidisciplinare si aggiunge la dimensione psicologica, sociale e relazionale che attiene ad una logica autonoma della sfera familiare. Appare evidente che la fase successoria va necessariamente programmata e richiede l'ausilio di competenze e soggetti esterni.

La complessità del fenomeno contrasta con la caratteristica tipica dell'impresa familiare, ossia la forte ritrosia ad aprirsi a soggetti terzi, sia nella proprietà che nel governo, rimanendo spesso ancorata a conoscenze e competenze che non sono più al passo con i processi di modernizzazione in atto.

Si rendono, quindi, necessarie politiche di sensibilizzazione che mirino alla diffusione di una cultura imprenditoriale e di sostegno all'impresa che affronta tale problematica.

Oltre al ricorso a professionalità esterne, un importante aiuto può arrivare dalla politica e dai vari attori istituzionali, quali associazioni di categoria, camere di commercio, università, banche, ecc.

L'aiuto della politica può incentrarsi sull'ampiamento delle soluzioni giuridiche, sullo snellimento della burocrazia e su facilitazioni fiscali in tema di successione e trasferimento societario. Già nel 1994 la Commissione Europea (Raccomandazione CE 94/1069), spronava gli stati membri ad adottare politiche che facilitassero il passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese. In particolare, sollecitava gli stati membri a rendere più razionali ed efficienti le norme successorie che regolano il trasferimento delle imprese di piccole e medie

dimensioni. Questa sollecitazione era indirizzata soprattutto verso quegli stati membri, tra cui l'Italia, dove il diritto successorio era particolarmente stringente.

Un esempio concreto può venire dai Paesi Bassi dove il Ministero dell'Economia ha introdotto il "pacchetto successioni" (Overdrachtspakket) che viene inviato all'imprenditore al compimento del 55° anno di età per rammentargli l 'importanza di pianificare il trasferimento dell'azienda e mettere a sua disposizione una serie di strumenti utili allo scopo[296].

I vari soggetti istituzionali possono, invece, contribuire sia attraverso interventi atti alla diffusione e allo sviluppo di una moderna cultura imprenditoriale, soprattutto in tema di governance, sia attraverso sostegni pratici mediante la definizione di approcci metodologici in grado di supportare il ricambio generazionale nell'ottica della continuità d'impresa.

In particolare, un grande supporto all'allargamento culturale può arrivare dalle associazioni di categoria nazionali ed internazionali, tra le quali spiccano per importanza la Rete europea di imprese familiari (European Family business), FBN International e Les Henokiens. Esse conoscono bene i fabbisogni e l'evoluzione dei loro associati ed attraverso analisi, convegni pubblicazioni, possono favorire una rete di scambi di esperienze tra imprese da cui poter trarre beneficio.

---

[296] CESE INT/765 "*L'impresa familiare in Europa come fattore di rilancio della crescita e fonte di migliori posti di lavoro*" del 23 luglio 2015

Inoltre, le organizzazioni di sostegno alle imprese familiari possono esercitare pressioni nei confronti dei legislatori per ottenere soluzioni concrete.

Una strategia di networking tra questi soggetti può produrre benefici a tutti gli imprenditori in modo da trasformare il ricambio generazionale da criticità ad opportunità. Oggi la globalizzazione porta ad un ridimensionamento dei processi di identificazione stretta impresa-imprenditore e si richiedono sempre più imprese ben strutturate e ben patrimonializzate, oltre che predisposte alla digitalizzazione e alla internazionalizzazione. Ebbene, questa fase rappresenta il passaggio dal passato al futuro e quindi sarebbe opportuno approfittarne per "ringiovanire" l'imprese, magari aprendo l'impresa familiare a terzi attraverso aggregazioni, fusioni o private equity, oppure professionalizzandola attraverso aperture a manager capaci di gestire il rinnovamento.

Un aiuto può arrivare anche dalle università che sono da sempre impegnate nella attività di formazione e recentemente anche in dialoghi e confronti con le imprese. Oggi si richiedono competenze che non possono più basarsi su processi di apprendimento "per esperienza". Il mondo accademico può istituire nuovi corsi specialistici, oppure svolgere sempre più ricerche ed analisi che possano mettere in evidenza i fattori di rischio e gli errori commessi, proponendo al tempo stesso anche possibili soluzioni.

Anche il sistema bancario può contribuire ad agevolare questa fase delicata. Sappiamo che le imprese familiari fanno ricorso soprattutto al finanziamento

bancario. Oggi il merito creditizio non è più soggettivo come una volta e richiede sempre più sistemi adeguati di governance. Questa "richiesta" può contribuire ad una maggior presa di coscienza di tale strumento societario, che, se adeguato, rappresenta una grossa facilitazione al superamento di questa fase. Inoltre può offrire, anche di concerto con altri soggetti, assistenza specialistica in ambito finanziario a sostegno di tale fase.

Facendo una panoramica sull'Italia, possiamo dire che alcuni interventi a livello legislativo sono stati fatti, si pensi all'introduzione del voto plurimo o maggiorato per favorire l'apertura a soggetti terzi oppure all'introduzione del patto di famiglia in deroga ai divieti successori e ad altre riforme di diritto societario.

Anche le università ed il mondo professionale hanno iniziato a tenere più in considerazione i vari aspetti specifici di questo tipo di imprese, organizzando corsi e master ad hoc.

Le associazioni di categoria, che spesso hanno prediletto fornire servizi a carattere prevalentemente aziendale, hanno iniziato a considerare anche gli altri due istituti che formano l'impresa familiare, cioè la famiglia ed il patrimonio.

In tale ambito non possiamo non segnalare che notevoli passi in avanti sono stati fatti: il lavoro svolto dall'Aidaf,[297] la costituzione dell'osservatorio AUB[298], un importante faro nato dalla collaborazione tra associazione, banca. università, la

[297] Associazione italiana delle aziende familiari, www.aidaf.it

[298] Osservatorio composta da Aidaf, Unicredit, Università Bocconi

nascita di associazioni di professionisti ed imprenditori (ad esempio Cerif[299]) in stretto contatto con università e fondazioni (Falck, Telos, Edison ecc.). Queste associazioni e collaborazioni, insieme ad altri soggetti istituzionali (Banca d'Italia, Istat, Cerved, Mediobanca Unioncamere, ecc.) hanno effettuato numerose ricerche ed analisi monocratiche ed hanno organizzato numerosi convegni e seminari che riescono almeno a dare un contributo e rilievo all'importanza del tema della successione, alla tutela del patrimonio aziendale e familiare e alla necessità di apertura del sistema imprenditoriale familiare.

Analizzando i risultati delle varie ricerche effettuate, dobbiamo però constatare che, nonostante una maggior considerazione del fenomeno successorio (soprattutto nelle imprese di medie dimensioni) e nonostante un maggior impegno di tutti gli enti e le istituzioni, l'impresa familiare italiana rimane ancora fondamentalmente chiusa e ancorata ai suoi stereotipi e, quindi, c'è ancora molto da fare in questo senso.

[299] Associazione centro e ricerca imprese familiari, In colaborazione con Università cattolica sacro cuore Milano, www. Cerif.it

4.I PRINCIPALI STRUMENTI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

4.1 Considerazioni introduttive

Nei capitoli precedenti abbiamo potuto constatare le grosse insidie che nasconde la fase successoria in un'impresa familiare. Per superare tali criticità è di fondamentale importanza l'adozione di un processo di pianificazione condivisa sia in ambito aziendale che familiare. Infatti, affinché la transizione generazionale possa compiersi positivamente in termini di performance dell'azienda e di soddisfazione dei soggetti coinvolti, è necessario che tutti i fattori in gioco vengano il più possibile considerati.

Il processo di pianificazione termina e prende corpo con l'adozione dello strumento ritenuto più idoneo ad attualizzare le strategie analizzate nelle varie fasi del periodo.

Vista la complessità e le varie problematiche e particolarità che investono le imprese familiari è di fondamentale importanza avere una più ampia gamma di strumenti atti ad esplicare le varie esigenze che si presentano caso per caso.

La necessità di predisporre strumenti adeguati a realizzare un ricambio efficiente è da tempo avvertita sia in Italia che in ogni ordinamento straniero. L'elevato

numero di imprese interessate e l'elevata mortalità che questa fase produce, ha richiamato l'attenzione della Unione Europea, la quale ha richiesto più volte agli stati nazionali, l'ammodernamento degli istituti giuridici fruibili a tale scopo.

Prima di elencare tutti i vari strumenti messi a disposizione dal diritto societario e da quello successorio, è bene ricordare che nella successione di una impresa familiare non vi è solo il passaggio di quote di proprietà, ma anche il ricambio della leadership gestionale dell'azienda in modo da assicurare continuità e stabilità di governo. Nel primo caso la successione crea meno problematiche dato che è condizionata dall' applicazione delle norme di diritto. In tale ambito i soggetti hanno spazi di manovra, ma questi molto limitati, dato che la legge italiana è ancora molto conservativa sulla disponibilità dell'eredità e sul divieto dei patti successori, con l'unica eccezione del patto di famiglia. Nel secondo caso si dovrebbe scegliere chi, tra la nuova generazione, dovrà assumere la leadership o comunque avere un ruolo apicale nella gestione dell'impresa. Tale aspetto è quello che crea più problemi perché, se è vero che si dovrebbe seguire i principi di governance e di economia aziendale, sappiamo che spesso, nelle imprese familiari, questo passaggio avviene con altri criteri.

A volte il subentro delle nuove generazioni richiede di prendere in considerazione la possibile apertura dell'impresa al capitale esterno o all'inserimento di managers esterni all'originario gruppo familiare. Entrano così in gioco ulteriori valutazioni, poiché i componenti familiari sono spesso refrattari a modificare il sistema

fondato sull'esclusiva appartenenza della proprietà delle partecipazioni in capo alla famiglia, alla quale si vuole assicurare anche una posizione di preminenza in relazione alla gestione dell'impresa.

Quindi il processo di successione di una impresa familiare deve essere impostato al fine di soddisfare non solo esigenze di equità patrimoniale, ma anche di armonia familiare e, soprattutto, di continuità dell'impresa, affidando la sua gestione a persone meritevoli e capaci.

Durante la fase si dovrà inquadrare la situazione in ogni suo aspetto, valutare innanzitutto la presenza di condizioni per un passaggio generazionale, individuando se vi sia la prevalenza di fattori divisivi o di quelli coesivi. Si dovrà anche valutare il carico fiscale della successione che varia, anche di molto, a seconda dello strumento prescelto. Le normative giuridiche e le aliquote fiscali sono in continua evoluzione, quindi è ancora più importante programmare preventivamente tutti gli atti necessari e scegliere il momento più conveniente. Oggi, ad esempio, l'Italia è il paese dove l'aliquota di successione è la più bassa d'Europa, ma non è escluso che possa essere ritoccata al rialzo per adeguarsi agli altri paesi comunitari. Tale aspetto, seppur importante, deve essere però secondario a quello delle esigenze proprie della famiglia e dell'impresa.

Vista la complessità del processo e le varie discipline che devono essere trattate è di fondamentale importanza l'aiuto di figure professionali che, negli ultimi anni, si sono sempre più specializzate per supportare tale tipologia di imprese.

Per la buona riuscita del passaggio generazionale, la famiglia imprenditoriale ha a disposizione una serie di strumenti che possono esplicare i loro effetti sia immediatamente che post mortem.

In primis è di fondamentale importanza la scelta della forma giuridica, dato che ognuna di essa ha regole di governance, di successione e forme di tassazione proprie. Di conseguenza, è da sfruttare anche l'autonomia statutaria che permette clausole più o meno restrittive riguardo alla trasferibilità delle quote e permette di instaurare il tipo di governance desiderato.

Nelle imprese familiari di medie/grandi dimensioni, uno strumento efficace per un passaggio generazionale è sicuramente la costituzione di una holding, spesso utilizzata come "cassaforte di famiglia".

Altri strumenti per la trasmissione delle partecipazioni sociali ai familiari sono il trust, il patto di famiglia, la fondazione ecc., mentre dal diritto successorio vi sono il testamento, la donazione ed il patto di famiglia.

In alcune situazioni, inoltre, si possono effettuare operazioni straordinarie come la scissione, la fusione ed il conferimento di azienda o partecipazioni.

Gli strumenti variano dalla complessità delle situazioni patrimoniali e familiari. Si può quindi affermare che non esiste uno strumento migliore di un altro, ma deve essere scelto quello ad hoc per la situazione specifica.

Facendo una panoramica sulle maggiori imprese familiari italiane possiamo constatare che gli strumenti adottati sono i più diversi. La maggior parte delle

grandi società hanno una holding familiare (Agnelli, De Benedetti, Boroli. Drago, Barilla) ma con forme giuridiche diverse (Sapa, Srl, Spa), altri hanno scelto il trust (Cucinelli), la fondazione (Armani), il testamento (Caprotti) e c'è chi ha preferito fondersi per assicurare una continuità all'impresa pur rinunciando al controllo (Del Vecchio).

Nei successivi paragrafi analizzeremo alcuni tra gli strumenti più utilizzati dalle famiglie imprenditoriali evidenziando le loro principali particolarità, i vantaggi e gli svantaggi.

Tuttavia, bisogna ripetere che il tema del passaggio generazionale è ancora poco sentito dagli imprenditori familiari.

Come abbiamo più volte detto, nella maggior parte delle imprese familiari si trascura del tutto o si tende a posticipare tale fase successoria. Da vari studi emerge che solo una famiglia su quattro ha già programmato questo aspetto. La mancata pianificazione ha spesso come conseguenza che non venga utilizzato nemmeno uno strumento di quelli a disposizione e tutto si traduce in una normale successione legittima. In poche parole, l'imprenditore non decide nulla e la questione passa di mano agli eredi legittimi, con tutte le conseguenze del caso qualora non vi sia un forte condivisione di valori e aspettative.

4.2 Successione mortis causa

Parlando di passaggio generazionale, la prima considerazione da compiere è di comprendere cosa accadrebbe all'impresa qualora l'imprenditore, nel corso della propria vita, non programmi la transizione anteriormente alla sua morte.

Se il de cuius non attua alcuna strategia, non utilizza alcun tipo di strumento, succede che il trasferimento del suo patrimonio è disciplinato dalle norme generali sulle successioni mortis causa di cui al libro secondo del Codice civile.

Si ha una successione legittima, interamente disciplinata dalla legge, quando l'imprenditore defunto non ha provveduto, in tutto o in parte, mediante testamento, a disporre dei propri beni.

Gli art. 565 e seguenti del Codice civile stabiliscono quali possono essere i beneficiari di una successione legittima ovvero il coniuge, i discendenti, gli ascendenti, i collaterali, gli altri parenti di grado meno prossimo ed infine lo Stato, oltre che i criteri di devoluzione dell'eredità.

I diritti successori di ciascuno di questi "successibili" sono condizionati dal fatto che ci siano o meno soggetti appartenenti a qualche altra categoria di familiari del de cuius. Infatti, quando si verifica la coesistenza di più categorie di successibili, i diritti degli uni in qualche caso limitano, e in altri casi radicalmente escludono, i diritti degli altri[300].

[300] V. ROPPO, *Diritto privato,* Giappichelli, Torino, 2016

Questa situazione capita molto di frequente in quanto, come più volte ribadito nel corso del testo, il tessuto imprenditoriali italiano è costituito per lo più da Pmi familiari, all'interno delle quali prevale la figura del leader fondatore, accentratore, restio a programmare la successione e a prendere una decisione sul futuro sia per il suo legame particolare con l'impresa, il suo senso di indispensabilità e immortalità, sia per mantenere il quieto vivere della famiglia ed evitare quindi eventuali conflitti o malumori derivanti dall'assegnazione dell'azienda ad un erede piuttosto che ad un altro. Salvo il raro caso in cui la successione legittima indirizzi il patrimonio ad un unico figlio già formato e in grado di guidare l'impresa, è inevitabile che questa decisione di non scegliere avvii l'attività aziendale verso una strada molto tortuosa.

La successione testamentaria invece è quella regolata dal testamento[301], in quanto gli eredi sono individuati dal testatore, il quale può scegliere di destinare i propri beni in modo diverso da quanto stabilito dalla legge, oppure può individuare quale erede un soggetto estraneo all'ambito familiare, o un ente di pubblica utilità.

Se dunque vi è un testamento lasciato dall'imprenditore defunto, è a questo che bisogna far riferimento, se valido, per capire chi sono i successori e quanta parte del patrimonio spetta a ciascuno.

[301] Secondo quanto stabilito dall'art. 587 del Codice civile, è un "atto revocabile con il quale taluno dispone, per il tempo in cui avrà cessato di vivere, di tutte le proprie sostanze o di parte di esse"

Tuttavia, le intenzioni disposte per mezzo di testamento, secondo l'articolo 457 del Codice civile, non possono pregiudicare i diritti riservati ai soggetti definiti "legittimari", ossia a coloro a cui spetta ex lege una quota di eredità. Il Codice civile con l'art. 536 indica come legittimari il coniuge, i figli e gli ascendenti. In presenza di queste categorie di soggetti, il testatore può assegnare liberamente solo una porzione del proprio patrimonio (c.d. porzione disponibile), essendo la restante parte invece riservata per legge a tali soggetti.

La redazione di un testamento, seppur sia uno strumento tradizionale e non esente da problematiche, mostra comunque un interessamento da parte dell'imprenditore ad affrontare la questione successoria e a disinnescare eventuali difficoltà.

Tra le problematiche occorre evidenziare, in primo luogo, che se questo non viene redatto in forma pubblica con l'ausilio di un notaio, si può incorrere in violazioni della normativa che possono invalidarlo, con conseguenti dolorosi contenziosi familiari.

Si comprenda, inoltre, che visto che l'azienda rappresenta nella maggior parte dei casi l'asset principale del patrimonio del leader defunto, la sua libera assegnazione resta preclusa in presenza dei prima citati legittimari. Solo nel caso in cui l'imprenditore disponga di un ingente patrimonio extraaziendale e il valore dell'impresa non ecceda la quota disponibile, egli potrà attribuire con il testamento l'impresa ad uno specifico soggetto, evitando la lesione della quota di

legittima e presumibili azioni di riduzione che rischino di compromettere la stabilità dell'impresa[302].

Il fatto che il testamento sia un atto unilaterale revocabile in qualsiasi momento, per di più, contrasta con l'obiettivo di garantire la stabilità dell'assetto patrimoniale. Oltre a ciò, anche se è una situazione remota, la revoca è prevista per legge in caso di sopravvenienza di figli.

Una delle maggiori problematiche, poi, è collegata agli effetti delle disposizioni testamentarie, i quali si verificano solamente dopo la morte del de cuius. Perciò, a meno che l'imprenditore non proceda con la nomina di un esecutore testamentario secondo gli art.700 e seguenti del Codice civile, diviene a volte difficile verificare la corretta attuazione delle sue ultime volontà.

Anche se lo stesso imprenditore e titolare del patrimonio ha deciso di disporre in via testamentaria dei propri beni mostrando quantomeno un interesse ad affrontare il problema, questo potrebbe compiere scelte inefficienti ai fini della continuità d'impresa. Questo perché il disponente, pur conoscendo la concreta situazione del suo patrimonio e delle persone che lo circondano, meriti e demeriti, inclinazioni e qualità personali di figli ed altri congiunti, può sempre decidere la destinazione dei propri averi, compresa quindi l'impresa, indotto da motivazioni più affettive

[302] M. CIAN, *Diritto commerciale. Vol. I. Diritto dell'impresa,* Giappichelli, Torino, 2017

che razionali, guidato forse da quel lato negativo dell'altruismo di cui avevamo parlato nel primo capitolo[303].

Dal punto di vista fiscale, la prima cosa da dire è che la normativa tributaria italiana prevede delle disposizioni per favorire il passaggio generazionale ed incentivare la continuità. L'art. 3 comma 4-ter del D. Lgs. n.346 del 1990 (Testo Unico dell'imposta sulle successioni e donazioni) in particolare consente di arrivare alla totale esenzione dell'imposta di successione se la successione è a favore di propri discendenti o del coniuge, purché vengano rispettate determinate condizioni. In particolare, le condizioni variano in base all'oggetto di trasferimento. Se la successione ha oggetto un'azienda, un ramo di essa, o quote di società di persone è necessario che l'erede prosegua l'esercizio dell'attività per almeno cinque anni. Se invece l'oggetto della successione è una quota o azioni di una società di capitali, è necessario sia che l'erede acquisisca con l'eredità quote o azioni tali da garantire il controllo della società, sia che questo controllo venga mantenuto per almeno cinque anni. A corollario di queste condizioni, in entrambi i casi per beneficiare dell'esenzione bisogna rendere, contestualmente alla presentazione della dichiarazione di successione un'apposita dichiarazione di prosecuzione dell'attività o di mantenimento del controllo per almeno i successivi cinque anni.

[303] A. BUCELLI, R. BENCINI, *Imprese a base familiare. Strumenti di successione,* I quaderni, Persona e mercato, Marzo 2015

4.3 Il patto di famiglia

L'istituto del patto di famiglia irrompe nel nostro ordinamento sulla scia della Raccomandazione della Commissione Europea del 7 dicembre 1994 (94/1069/CE), nella quale si denunciava le migliaia di imprese cessate a causa delle criticità legate alla successione d'impresa e, nella quale si sollecitavano gli Stati membri a rendere più razionali ed efficienti le norme successorie che regolano il trasferimento delle imprese di piccole e medie dimensioni alla morte dell'imprenditore[304].

La legge 14 febbraio 2006 n.55 ha introdotto, sotto il titolo IV dedicato alla divisione, il Capo V-bis, intitolato "Del patto di famiglia", composto dagli articoli 768-bis e seguenti.

Nella prospettiva del legislatore del 2006, la ratio del patto di famiglia va rinvenuta nell'esigenza di prevenire e superare il rischio di disgregazione in cui incorre l'impresa nel momento in cui si verifica il passaggio generazionale[305], permettendo all'imprenditore di programmare tale fase mediante la stipula di un apposito contratto, senza che tale pattuizione possa essere contestata una volta aperta la successione.

---

[304] G. CASU, *Il patto di famiglia. Rassegna ordinata di dottrina nella sua prima interpretazione,* Studi e materiali CNN, n.2, 2006, p. 1823

[305] S. P. CERRI, *Il sistema rimediale nel patto di famiglia,* Vita Notarile, n.2, maggio-agosto 2014

L’istituto è stato accolto quindi con grande interesse e favore poichè visto come un’apertura, spesso invocata dall’imprenditoria italiana e dalle istituzioni europee, del sistema italiano ai patti successori tra familiari attraverso l’introduzione di questo strumento negoziale alternativo al testamento, idoneo a determinare la sopravvivenza dell’azienda e la sua continuità gestionale, produttiva ed occupazionale[306]. Infatti, l’istituto si pone in deroga all’ordinaria disciplina successoria prevedendo espressamente che esso non configura come una violazione del divieto dei patti successori ex art. 458 c.c.

Come recita l’art. 768 bis del Codice civile nel fornirne la nozione, il patto di famiglia è un “il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, 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”.

È un contratto inter vivos, che comporta un trasferimento immediato della proprietà e non subordinato alla morte dell’imprenditore.

Dunque, il disponente può attribuire in vita l'azienda o le partecipazioni esclusivamente a uno o più discendenti: figli o nipoti (figli dei figli dell’imprenditore). L’imprenditore potrebbe infatti decidere di lasciare il timone

[306] V. SCIARRINO, *Famiglia e impresa: convivenza, conflitti e trapasso generazionale,* Diritto di famiglia e delle persone, vol.48, 2019

al nipote che ha dimostrato di avere maggiori doti manageriali e capacità di gestire l'azienda, saltando una generazione.[307]

Proprio perché la stabilità del trasferimento dipende dalla neutralizzazione delle pretese degli altri legittimari, in modo che questi non possano rimettere più in discussione l'attribuzione dopo la morte dell'imprenditore, all'atto devono prendere parte, pena la nullità, il coniuge e tutti coloro che sarebbero chiamati all'eredità, come se la successione dell'imprenditore si aprisse al momento dell'atto[308].

Gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie hanno l'obbligo secondo l'art. 768 quater c.c. di liquidare i legittimari non assegnatari, qualora questi non vi rinuncino, in tutto o in parte, con una somma di denaro o con beni corrispondenti al valore della loro quota di legittima, calcolata in rapporto al valore concordemente attribuito all'azienda o quota[309]. Questo significa che una volta stabilita, in sede contrattuale, la valutazione economica dell'azienda o della partecipazione, sorge un diritto di credito dei legittimari non assegnatari calcolato soltanto sul bene oggetto del patto[310].

---

[307] A. BUSANI, *Accordo unanime per passare l'azienda ai discendenti,* Il Sole 24 Ore, 30/10/ 2019

[308] A. TORRENTE, P. SCHLESINGER, *Manuale di diritto privato,* Giuffrè, Milano, 2019

[309] M. CIAN, *Diritto commerciale. Vol. I. Diritto dell'impresa,* Giappichelli, Torino, 2017

[310] V. SCIARRINO, *Famiglia e impresa: convivenza, conflitti e trapasso generazionale,* Diritto di famiglia e delle persone, vol.48, 2019

Si tratta di un contratto che deve rivestire una forma solenne quale evidente misura di garanzia per gli interessi coinvolti, per cui deve essere redatto per atto pubblico, a pena di nullità (art. 768-ter c.c.).

L'effetto più notevole del patto è la stabilizzazione delle attribuzioni ricevute dai contraenti, tanto che sia i beni assegnati col patto di famiglia, ovvero l'azienda o le partecipazioni societarie trasferite all'assegnatario, sia i beni o il denaro liquidati da costui ai legittimari non assegnatari, non sono soggetti né a collazione né a riduzione[311].

Tra i vantaggi, quindi, è ormai chiaro che lo strumento in questione permette di derogare al divieto che grava su ogni soggetto di disporre in anticipo dei diritti che potranno spettargli su una successione non ancora aperta. Il passaggio generazionale nell'impresa a conduzione familiare, così, può essere organizzato e regolamentato dall'imprenditore, già prima della morte insieme ai suoi legittimari futuri, con la stipulazione di un contratto che permette di preservare da un lato l'intrinseca unitarietà dell'azienda e, dall'altro, di salvaguardare il principio presente nel nostro ordinamento della intangibilità quantitativa della legittima, senza però la necessità di un testamento (negozio mortis causa). Si consente così che la transizione possa avvenire in maniera graduale, permettendo all'imprenditore di effettuare un vero e proprio "passaggio di consegne", essendo

[311] CNDCEC, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa*, Documento, Luglio 2020

ancora in vita, a favore del discendente ritenuto più adeguato, garantendo stabilità in questa delicata fase di trasferimento degli assetti proprietari per il futuro.

Difatti, il patto di famiglia sfugge, come abbiamo visto, anche alle regole successorie cui sono soggette le attribuzioni effettuate inter vivos, dal momento che esso non è soggetto né alla disciplina della collazione, né a quella sulla riduzione in caso di lesione della legittima[312].

Tuttavia, i patti di famiglia per l'impresa non risultano del tutto soddisfacenti per la realizzazione dello scopo che si prefiggono, presentando limiti ed incertezze interpretative che hanno portato, fino ad ora, ad un suo limitato utilizzo.

In primo luogo, questo strumento così come risulta dal Codice civile è configurabile come un contratto vincolato soprattutto allo status del destinatario, che deve essere necessariamente un discendente dell'imprenditore, ossia figlio o nipote[313]. Né il coniuge, né un fratello, né un terzo estraneo possono invece subentrare al disponente attraverso il patto di famiglia. Ne consegue che se l'imprenditore non ha discendenti, o ha figli o nipoti non interessati o adeguati al proseguimento dell'attività, egli non potrà usufruire dello strumento con le protezioni che ne conseguono.

---

[312] A. MARCHESE, *Il ricambio generazionale nell'impresa: il Patto di Famiglia,* Paper n.76, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Maggio 2008

[313] G. RACUGNO, *Legittimari e determinazione del valore dell'azienda nel patto di famiglia,* Rivista del Notariato, n.1, 2017

Inoltre, è necessario il preventivo accordo e partecipazione di tutti i futuri legittimari. L'imprenditore in questo caso non può far altro che confidare di riuscire ad esercitare su di essi la propria forza morale convincendoli a stipulare il patto.

Altro svantaggio sta nell'incertezza riguardante la possibilità che alla liquidazione dei legittimari provveda l'imprenditore stesso e non il discendente assegnatario.

Secondo il disposto legislativo è il discendente assegnatario che deve liquidare i legittimari attuali partecipanti al contratto, con una somma pari al valore della quota di legittima loro spettante, salvo rinuncia. Avviene spesso però che i discendenti assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni siano in giovane età o che comunque non abbiano le possibilità economiche di compensare in denaro o in natura gli altri soggetti. In tal caso non verrebbe neutralizzato il problema della frammentazione del patrimonio, facendo sorgere problemi al successore, il quale probabilmente sarebbe costretto a ricorrere a finanziamenti bancari, aumentando l'indebitamento ancor prima di iniziare l'attività[314].

Al momento non si esclude che l'imprenditore, d'accordo con gli altri partecipanti al patto, possa comunque liquidare direttamente i legittimari non assegnatari, in quanto si tratta di una normale donazione indiretta effettuata mediante

[314] B. FRANCESCHINI, *Patti di famiglia per l'impresa e trust,* in M. MONEGAT, G. LEPORE, I. VALAS, *Trust. Aspetti sostanziali e applicazioni del diritto di famiglia e delle persone,* Giappichelli, Torino, 2010

adempimento del terzo dell'obbligazione di liquidazione dei legittimari che gravava originariamente sull'assegnatario[315].

Nonostante ciò, per evitare qualsiasi incertezza sarebbe utile un intervento legislativo che chiarisca il punto, permettendo espressamente all'imprenditore di provvedere alla liquidazione[316].

4.4 La holding familiare

Il trasferimento dell'impresa a una pluralità di eredi può determinare un frazionamento tale da renderne problematico il controllo. Infatti, l'insufficienza del patrimonio aziendale di fronte alle varie aspettative della massa degli eredi può creare situazioni di conflitto familiare suscettibili di minare la coesione della famiglia che detiene il controllo e di conseguenza la continuità della vita dell'impresa[317].

---

[315] F. TASSINARI, *Il patto di famiglia: presupposti soggettivi, oggettivi e requisiti formali, Il patto di famiglia per l'impresa e la tutela dei legittimari*, in Patti di famiglia per l'impresa, Quaderni della fondazione italiana per il notariato, Milano, 2006;

[316] CONSIGLIO NAZIONALE DEL NOTARIATO, CONFINDUSTRIA, CONFINDUSTRIA PICCOLA IMPRESA, PWC, *Patti di famiglia. Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa,* allegato a L'Imprenditore, SIPI, maggio 2012

[317] A. MARCHESE, *Il ricambio generazionale nell'impresa: il Patto di Famiglia,* Paper n.76, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Maggio 2008

Uno degli strumenti più funzionali alla gestione e alla trasmissione generazionale di imprese e patrimoni detenuti da una famiglia, è la costituzione di una holding familiare.

Le holding di famiglia sono società i cui soci sono legati da rapporti di parentela o affinità e aventi come attività prevalente la partecipazione al capitale di altre imprese, in misura sufficiente a realizzarne il controllo[318].

Gli aspetti caratterizzanti una holding familiare sono, dunque, chiaramente:

- l'appartenenza dei soci alla medesima famiglia o ramo familiare;
- la concentrazione del controllo nelle mani del fondatore, che conferisce nella holding le proprie partecipazioni detenute nelle società operative e degli eredi, che acquisiscono quote del capitale della holding;
- il fatto che le partecipazioni detenute dal capo famiglia (e dagli eredi) consentono di controllare le società operative appartenenti al medesimo gruppo familiare

Le holding familiari possono essere pure (dette anche finanziarie) o miste.

Le prime esercitano esclusivamente attività di gestione delle partecipazioni o quote detenute e coordinamento della gestione aziendale e finanziaria del gruppo.

[318] M. GIULIANI, *Le holding familiari: aspetti economici e di corporate governance,* Revisione Contabile, n.55, 2004

Le seconde invece si differenziano per il fatto che, oltre alla detenzione di partecipazioni, esse svolgono anche un'attività operativa (industriale, commerciale, immobiliare, di prestazione di servizi)[319].

La costituzione di una holding risponde all'esigenza di "ridurre" la moltiplicazione degli eredi (deriva generazionale), in cui ciascuno è portatore di interessi, aspettative, attitudini, competenze differenti, che potrebbe non consentire una prosecuzione ordinata ed unitaria dell'impresa familiare, determinando una disgregazione del patrimonio imprenditoriale.

La holding è quindi lo strumento societario più idoneo alla formazione di una volontà comune, quale momento di sintesi e composizione della dialettica familiare, separando il piano dei soci rispetto a quello delle decisioni imprenditoriali, anche con l'aiuto dello statuto e dei patti parasociali, coordinati tra loro senza dimenticare che l'obiettivo principale resta quello di preservare il valore creato nel tempo dall'imprenditore[320].

Nelle aziende familiari di dimensioni medio-grandi, le holding rappresentano il luogo ideale dove far convergere gli interessi della famiglia proprietaria, separandoli dalle decisioni di business, ed esprimere un indirizzo unitario in relazione alle decisioni di investimento.

---

[319] S. LOCONTE, *Strumenti di pianificazione e protezione patrimoniale*, Ipsoa, Milano, 2018; R. MORO VISCONTI, *Conferimenti d'azienda,* Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), 2008

[320] S. AURELI, B. BATTISTONI, F. M. CESARONI, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

Secondo l'Osservatorio AUB (Aidaf, UniCredit, Bocconi) la percentuale di imprese familiari controllate da una holding varia significativamente dalle imprese più piccole a quelle più grandi per giungere a quasi il 70 per cento per le imprese sopra i 250 milioni di euro di ricavi. La costituzione e la gestione di una holding comportano qualche costo societario aggiuntivo a carico del gruppo e una (a volte lieve) complicazione dei processi decisionali. Ciò contribuisce a spiegare la relazione positiva tra dimensione aziendale ed esistenza della holding: la maggiore dimensione consente di sopportare più agevolmente qualche costo supplementare[321]. Per quel che riguarda infatti i piccoli gruppi di imprese, questi nascono in modo spontaneo, al crescere del business e della volontà del leader di espandersi accedendo a nuovi mercati e di differenziare o integrare la produzione non tramite un'unica società ma attraverso la costituzione o l'acquisto di altre società. Solo con lo sviluppo della ricchezza e l'aumento delle dimensioni l'attività operativa dell'impresa familiare viene a volte decentrata in una società ad hoc controllata da una holding pura che funge da "cassaforte" della famiglia. Prima di questi livelli è infatti molto raro vedere la costituzione di una holding in

[321] G. CORBETTA, *La holding fa bene alla crescita,* Economia & Management, n.2, marzo/aprile 2018

quanto è vista come un inutile infrastruttura che genera solamente costi aggiuntivi per un'impresa di non grandi dimensioni[322].

I diversi vantaggi che spingono l'imprenditore, nella pianificazione del ricambio generazionale, a costituire una holding familiare possono essere così riassunti:

- tutela e segregazione del patrimonio. La holding di famiglia diventa uno strumento utile quando si ha necessità di separare il patrimonio statico della famiglia. Assegnare i vari asset a diverse società permette di isolare e tenere indenne il patrimonio mobiliare e immobiliare della famiglia dal rischio d'impresa. Si pensi, per esempio, a una holding che controlla una società immobiliare e una società operativa[323]
- creare un meccanismo di tipo giuridico-istituzionale che consenta di separare il tavolo attorno a cui i soci ricercano un accordo sulle scelte fondamentali dalle sedi più propriamente di gestione delle aziende. In altre parole, in presenza di una holding eventuali dissapori saranno causa di discussioni esclusivamente a livello di quest'ultima e non avranno alcun riflesso sull'azienda operativa, la quale garantirà continuità a fornitori,

[322] M. GIULIANI, *Le holding familiari: aspetti economici e di corporate governance,* Revisione Contabile, n.55, 2004

[323] F. ALBERTI, S. FERRARIO, *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa. Casi pratici e soluzioni,* Giuffrè, Milano, 2019

banche e clienti indipendentemente dai rapporti tra soci[324]. Si crea una vera e propria "camera di compensazione" in grado di gestire e di mitigare i conflitti e le incomprensioni tra i membri familiari[325]. Ciò non garantisce evidentemente che non possa verificarsi un qualche stallo decisionale al piano superiore di cui possano fare le spese le aziende al piano inferiore, ma, da un lato, la holding favorisce una maggiore coesione della compagine familiare e, dall'altro, attenua le ripercussioni negative dei dissensi tra i soci;

- soddisfare le necessità di tutti i membri e, per evitare conflitti interni, separare gli interessi attraverso ruoli affidati ad ognuno all'interno della holding. Può esserci chi vuole partecipare alla gestione e alla conduzione dell'impresa e chi, invece, non ha alcun tipo di interesse e pretende dall'azienda solo i dividendi che la stessa può garantire.
- aiutare il processo di separazione tra famiglia e impresa, facilitando di conseguenza anche l'inserimento di figure manageriali esterne

[324] W. ZOCCHI, *Il Family Business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004; L. DEL BENE, N. LATTANZI, G. LIBERATORE, *Aziende famigliari e longevità economica. Fasi, modalità di analisi e strumenti operativi,* Ipsoa, Milano, 2012

[325] V. BERTELLA., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

- facilitare la pianificazione del passaggio generazionale. Sarà sufficiente pianificare la successione nelle partecipazioni della società al vertice per garantire l'intero passaggio del gruppo alla generazione successiva
- semplificare i processi decisionali, soprattutto pensando alla frammentazione che ha luogo con il passaggio di quote proprietarie alle generazioni successive a quella del fondatore. Grazie alla holding si crea una forza che spinge i soci familiari a cercare un punto di mediazione per trasmettere volontà unitarie alle società controllate;
- creare una forza centripeta nell'ambito della famiglia proprietaria, rendendo più ordinato l'eventuale processo di cessione di quote di proprietà a terzi, a tutela di tutti i soci familiari e della stabilità della compagine proprietaria[326]

La holding di famiglia può assumere diverse configurazioni giuridiche che dipendono in larga misura dalle esigenze della famiglia e dalle normative civilistiche in vigore. La scelta della forma giuridica deve essere in ogni caso una

[326] G. CORBETTA, *La holding fa bene alla crescita,* Economia & Management, n.2, marzo/aprile 2018

scelta chiara, corretta, duratura nel tempo e non "inquinata" da considerazioni di natura meramente fiscale[327].

Occorre infatti ricordarsi che la finalità di fondo da perseguire è la continuità dell'impresa familiare, agevolando il passaggio di proprietà ai discendenti e non ottenere temporanei vantaggi fiscali che, spesso, sono in contrasto con la migliore soluzione civilistica. Essendo la holding, come detto, una società, può assumere tecnicamente una qualsiasi delle forme giuridiche previste dal Codice civile: società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società per azioni, società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata. Tanto le società di persone quanto le società di capitali presentano dei pro e dei contro dal punto di vista gestionale, dal punto di vista fiscale e per ciò che riguarda costi e adempimenti. Tuttavia, nel seguente lavoro ci soffermeremo su quelle che presentano particolarità interessanti, ossia la società semplice e la società in accomandita per azioni.

Se la holding si limita all' attività di gestione di partecipazioni e quindi svolge il ruolo di "cassaforte" del patrimonio della famiglia, la formula della società semplice potrebbe risultare vincente. La società semplice si caratterizza per il divieto di esercizio di attività commerciale, ma è idonea per la gestione di beni come immobili e partecipazioni. Questa rappresenta la tipologia societaria più

[327] R. STERI, D. VIVIANI, *La creazione della holding di famiglia per gestire il processo di successione nei family business*, Sistemi & Impresa, n. 5, 2007

snella e meno costosa in assoluto visto che non ci sono formalismi. Infatti, la società semplice non ha bilanci, non ha organi societari in quanto ogni socio è amministratore in via disgiunta con gli altri (salvo accordo contrario) e in assenza di redditi da dichiarare non devono neanche presentare la dichiarazione.

Date queste caratteristiche, la società semplice è la forma giuridica che garantisce maggiore riservatezza, aspetto spesso tenuto in grande considerazione dalle famiglie imprenditoriali.

La società in accomandita per azioni è una società di capitali, dotata di personalità giuridica e avente capitale sociale diviso in azioni, che si differenzia dalla S.p.A. poiché prevede due diverse categorie di soci: gli accomandatari, che rispondono illimitatamente e solidalmente per le obbligazioni sociali e che hanno il potere di amministrare la società; gli accomandanti, che rispondono invece nei limiti del proprio conferimento, ma sono esclusi dall'attività di amministrazione.

Questa distinzione netta viene utilizzata per distinguere i soci finanziatori da soci amministratori. Il ricorso ad una società in accomandita per azioni appare perciò utile quando l'imprenditore vuole mantenere uno stabile accentramento della gestione nelle mani degli eredi interessati e capaci di amministrare, visto che i poteri degli accomandatari sono incomprimibili e consentono agli stessi di gestire in (quasi totale) autonomia la società, riducendo al contempo le incognite della dispersione del capitale dovuto al processo di deriva generazionale e senza ledere

in alcun modo i diritti patrimoniali degli altri eredi interessati solamente alla proprietà[328].

Il limite del ricorso a tale tipo societario è dato dalla responsabilità illimitata che ricade in capo agli accomandatari, il che rende consigliabile l'adozione della società in accomandita per azioni in caso di holding pure, essendo difficilmente configurabile l'insolvenza di una holding pura, visto si limita ad una mera detenzione di partecipazioni[329].

Nonostante i limiti dell'istituto, soprattutto se si considera la responsabilità patrimoniale ed il fatto che in generale la costituzione di una S.a.p.a. ed il suo mantenimento possono richiedere ulteriori costi, per le realtà medio-piccole italiane può rappresentare un valido mezzo per stabilire una base di successione o, comunque, un punto di partenza per cominciare a regolare i rapporti, nel senso di maggiore o minore partecipazione alla gestione dell'impresa e al relativo rischio, da parte degli appartenenti alla famiglia, specialmente se la situazione di partenza è particolarmente complessa e occorre conciliare posizioni distanti. La creazione di una S.a.p.a. consente infatti, nel momento in cui si dovesse proseguire con un ulteriore passaggio generazionale successivo al primo che l'aveva creata, di avere già delle regole prefissate che possano accompagnare il processo.

---

[328] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

[329] R. MORO VISCONTI, M. RENESTO, *Società in nome collettivo e in accomandita semplice,* Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), 2010

Tuttavia, nella pratica economica la società in accomandita per azioni non ha mai avuto grande diffusione, se non a cavallo fra gli anni Ottanta e Novanta, quando fu costituita la Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a. nell'ambito della ristrutturazione finanziaria del gruppo FIAT, in cui vennero conferite le azioni della holding IFI.

4.5 Le clausole statutarie

Sia se si parla di piccole e medie imprese, sia se si parla di grandi imprese in forma di gruppo con a capo una holding, molto spesso le famiglie imprenditoriali prestano attenzione alla scelta della struttura societaria attraverso la quale esercitare la loro attività d'impresa.

In un buon numero di casi non viene però dedicato tempo a sufficienza alla progettazione dello statuto, procedendo con soluzioni standard. Gli statuti sono invece uno dei temi più delicati per la continuità delle aziende ed essi vanno progettati come un "vestito su misura" tenendo conto delle caratteristiche delle aziende e delle famiglie coinvolte[330].

Dalla riforma del diritto societario del 2003 (D.Lgs. 17 gennaio 2003 n. 6) è possibile inserire, negli statuti di società di persone e società di capitali, clausole idonee a regolare e/o limitare il trasferimento di azioni o quote a causa di morte o

[330] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

per atti tra vivi, fino ad ammettere l'intrasferibilità assoluta, pur entro stringenti limiti temporali.

Nello statuto sociale si possono quindi inserire apposite clausole che, anche in eventuale combinazione con altri strumenti, possono soddisfare diverse esigenze dell'imprenditore legate al passaggio generazionale[331].

Il nostro ordinamento, in conformità alle più attuali esigenze del sistema economico, non prevede la cessazione dell'impresa sociale nel caso di morte di uno dei soci, ma la sua continuazione, salvo che sia diversamente previsto dai soci stessi. Tuttavia, tale ipotesi di continuazione si articola in due modalità differenti a seconda del carattere personale o finanziario della partecipazione. Nelle società di persone, dove la partecipazione ha una forte connotazione personale, la regola è quella della continuazione, ma con esclusione del subingresso dell'erede nella partecipazione. Nelle società di capitali, invece, dove la partecipazione ha natura finanziaria e non rilevano normalmente le qualità personale dei soci, la regola è quella della continuazione con il passaggio della partecipazione in capo all'erede. Nonostante ciò, la regola generale può essere derogata dall'autonomia statutaria

[331] S. AURELI, B. BATTISTONI, F. M. CESARONI, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

concessa nel senso di aprire o chiudere all'erede la possibilità di entrare a far parte della compagine sociale[332].

In questi ambiti gli spazi di autonomia statutaria sono notevoli, tanto che lo statuto diventa l'imprescindibile riferimento, al di là del tipo societario prescelto, per individuare le conseguenze giuridiche dell'evento della morte del socio, dal punto di vista sia della società, sia dei soci superstiti

Tutte le tipologie di clausole statutarie hanno una modalità di applicazione relativamente agevole e senza particolari costi. Infatti, è sufficiente inserirle o in sede di costituzione della società o in seguito, tramite un atto di modifica dei patti sociali, da redigersi con atto notarile. Aspetto imprescindibile è che le clausole volte a regolare i rapporti tra soci e rispettivi eredi devono essere compatibili con le norme di diritto societario e diritto successorio, oltre a rendersi necessario il conseguimento dell'unanimità dei consensi nel caso di società di persone o delle maggioranze previste dallo statuto in merito alla limitazione della circolazione delle quote o azioni. Uno dei principali limiti di questo strumento è, appunto, proprio l'attenzione da prestare nella formulazione, in modo da non ricadere, in

[332] F. M. CESARONI, M. CIAMBOTTI, *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali,* FrancoAngeli, Milano, 2011

primo luogo, nel divieto dei patti successori e, in secondo luogo, nella lesione di diritti di alcuni eredi[333].

Nelle società di persone, come abbiamo appena detto, la morte del socio produce lo scioglimento del rapporto sociale limitatamente al socio defunto, con la conseguenza che è precluso agli eredi, come regola generale, l'ingresso in società. Tale regola riposa probabilmente sul carattere connotato da intuitus personae della partecipazione e sulla responsabilità illimitata del socio.

L'art.2284 c.c., dettato per la società semplice, ma applicabile in virtù dei richiami di cui agli artt.2293 e 2313 c.c. anche alle s.n.c. e alle s.a.s., prevede che in caso di morte di un socio "gli altri devono liquidare la quota agli eredi, a meno che non preferiscano sciogliere la società ovvero continuarla con gli eredi stessi e questi vi acconsentano".

In questi casi può essere utile derogare in modo legittimo ad un regime rigido di circolazione delle quote sociale con delle clausole di continuazione.

Con l'inserimento di clausole di continuazione i soci possono manifestare in via preventiva il consenso al trasferimento mortis causa della partecipazione, rinunciando alle altre due alternative indicate dal legislatore, vale a dire lo

[333] F. G. ALBERTI, S. FERRARIO, *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa. Casi pratici e soluzioni,* Giuffrè, Milano, 2019

scioglimento della società o la liquidazione della quota. Tale clausola rende perciò trasferibile mortis causa un bene che per legge non lo è[334].

Queste clausole vengono utilizzate oltre che per evitare lo scioglimento della società a causa della morte di uno dei soci, anche e soprattutto per determinare le caratteristiche che gli eredi debbano possedere per entrare a far parte della società, individuando, all'interno dei discendenti, quelli dotati di qualità che il de cuius ritiene più opportune per subentrare (per esempio si individuano caratteristiche come il possesso di un'adeguata formazione scolastica e ulteriori requisiti di carattere professionale, per assicurare una corretta capacità e preparazione alla gestione della società)[335].

Le clausole di continuazione sono sostanzialmente di tre specie: facoltative, obbligatorie, automatiche.

Le clausole di continuazione facoltative, sulla cui validità concordano sia la dottrina che la giurisprudenza, obbligano i soci superstiti alla continuazione della società con gli eredi del socio defunto, i quali, all'apertura della successione, potranno accettare di subentrare nella compagine sociale o optare per la liquidazione della quota. Queste sono ritenute valide in quanto costituiscono

---

[334] M. IEVA, *Le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni societarie: profili generali e clausole di predisposizione successoria,* Rivista del Notariato, n.6, 2003; B. PANELLA, *L'impresa e l'evento morte,* Il Commercialista Veneto, n.140, Aprile-Maggio 2001

[335] F. M. CESARONI, M. CIAMBOTTI, *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali,* FrancoAngeli, Milano, 2011

libera espressione dell'autonomia contrattuale dei soci e, richiedendo comunque il consenso degli eredi, lasciano invariata la libertà di questi ultimi di subentrare o meno[336].

Qualche dubbio (non tanto in giurisprudenza, quanto in parte della dottrina) è sorto, invece, con riferimento alla clausola di continuazione obbligatoria, per effetto della quale gli eredi sono obbligati ad entrare a far parte della società, pena, ove non prestino il loro consenso all'ingresso in società, l'obbligo al risarcimento dei danni in favore dei soci superstiti[337]. In ogni caso è necessario il loro consenso per l'assunzione della qualità di socio, in quanto l'obbligo degli eredi non è suscettibile di esecuzione forzata ai sensi dell'art. 2932 c.c. In caso di mancata accettazione, quindi, sorge solamente l'obbligo di risarcimento del danno, il quale si può far rientrare nell'ambito dell'art. 1381 c.c., che prevede che chi promette il fatto di un terzo, sia chiamato ad un risarcimento laddove il terzo non adempia all'obbligazione promessa[338].

Le clausole di continuazione automatica (o clausole di successione) invece prevedono l'automatico subingresso degli eredi in società. Essi, cioè, acquistano automaticamente la qualità di socio per effetto dell'accettazione dell'eredità, a

---

[336] M. GABELLI, S. MORRI, *Società,* Ipsoa, Milano, 2016

[337] E. LUCCHINI GUASTALLA*, Gli strumenti negoziali di trasmissione della ricchezza familiare: dalla donazione si praemoriar al patto di famiglia,* Rivista di Diritto Civile, n.3, 2007

[338] S. AURELI, B. BATTISTONI, F. M. CESARONI, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

prescindere da una loro esplicita dichiarazione di volontà in tal senso. Quest'ultime sono state ritenute valide dalla giurisprudenza, mentre in una parte della dottrina ha formulato diversi dubbi soprattutto in merito alla compatibilità con il divieto dei patti successori, dato che si trasferirebbe agli eredi una quota societaria comportante responsabilità illimitata solo con l'accettazione dell'eredità e senza alcuna ulteriore forma di consenso.

Negli statuti delle società di persone non è infrequente inoltre imbattersi nelle clausole di consolidazione, le quali hanno la finalità di assicurare la frammentazione del capitale e la stabilità della compagine sociale. Dunque, non servono, come scopo immediato, alla successione d'impresa, ma, combinandole con altri strumenti a disposizione, possono utilmente aiutare a far continuare l'attività solamente all'erede o agli eredi designati[339]. Il vantaggio di questo tipo di clausole risiede essenzialmente, infatti, nella tutela che essa appresta al socio o al gruppo di soci superstiti, evitando l'eventuale ingresso di soggetti non graditi o comunque non funzionali o strategici per la prosecuzione dell'attività familiare, e altresì consentendo la massima insensibilità dell'impresa rispetto alle vicende del singolo socio[340].

---

[339] A. BUCELLI, R. BENCINI, *Imprese a base familiare. Strumenti di successione,* I quaderni, Persona e mercato, Marzo 2015

[340] CNDCEC, *Sulle società di persone: la disciplina legale e le clausole del contratto sociale in tema di morte del socio,* Documenti Aristea, n.81, 2007

Le clausole di consolidazione consistono in un patto attraverso il quale i soci prevedono che, in caso di morte di uno di essi, si determini l'accrescimento della relativa quota a favore dei soci superstiti e l'eventuale costituzione di un diritto di credito alla liquidazione della partecipazione nei confronti degli eredi del socio defunto, il cui ammontare dipende dai parametri convenuti nello stesso[341].

Possono essere distinte in due grandi categorie: pure ed impure.

Le pure prevedono l'accrescimento di quota a favore dei soci superstiti senza che alcuna obbligazione di tipo pecuniario nasca a loro carico nei confronti degli eredi del defunto. Queste, però, escludendo il diritto alla liquidazione della quota in favore degli eredi, sono inevitabilmente affette da nullità, proprio per violazione dei patti successori. Infatti, si viene ad attribuire inter vivos ai soci superstiti un diritto successorio quale è appunto il diritto di acquisire, senza liquidazione, la quota del defunto[342].

Le impure invece riconoscono agli eredi del de cuius un diritto di credito, ponendo correlativamente a carico dei beneficiari l'obbligo di pagare una somma di denaro a tacitazione delle loro pretese ereditarie. In quanto tale, si reputa legittima, purché l'evento morte non configuri la causa del trasferimento ma solo l'evento che consente l'avveramento della condizione sospensiva.

---

[341] M. CONFORTINI, *Clausole negoziali*, Utet, Torino, 2017

[342] G. CAPOZZI, A. FERRUCCI, *Successioni e donazioni*, Giuffrè, Milano, 2009; C. CARBONE, *Successioni e donazioni,* Edizione 24 Ore, Milano, 2011

È bene ulteriormente precisare che se il diritto di credito è rapportato al valore patrimoniale della quota sociale, la dottrina sostiene che la clausola in esame potrebbe risultare inutile visto che riprodurrebbe semplicemente l'ipotesi legale considerata dall'art. 2284 c.c. Tuttavia, raggiungerebbe comunque l'obiettivo di individuare con assoluta certezza il debitore della prestazione dovuta agli eredi[343].

La tipologia delle clausole di consolidazione presenta poi una serie di varianti. È ad esempio considerata lecita la pattuizione che prevede l'accrescimento soltanto a favore di alcuni dei soci oppure di alcune categorie di soci. Allo stesso tempo sono considerate ammissibili le clausole che prevedono l'accrescimento a favore di tutti i soci in parti uguali oppure in proporzioni differenti, a prescindere dalla partecipazione da ciascuno posseduta[344].

Nella prassi statutaria della società di capitali, a differenza, con funzione analoga alla clausola di consolidazione della società di persone, si utilizzano clausole che prevedono in caso di morte di un socio l'obbligo degli eredi di offrire in vendita le quote o le azioni cadute in successione agli altri soci, i quali hanno facoltà di

---

[343] "tale clausola raggiunge comunque il positivo risultato di individuare con assoluta certezza il debitore della prestazione dovuta agli eredi. Ciò non avviene nell'ipotesi legale in relazione alla quale dottrina e giurisprudenza oscillano nell'indicare quale debitore degli eredi il socio rimasto (o i soci rimasti) ovvero la società" M. IEVA, *I fenomeni a rilevanza successoria,* Jovene Editore, Napoli, 2008; F. G. ALBERTI, S. FERRARIO, *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa. Casi pratici e soluzioni,* Giuffrè, Milano, 2019

[344] CNDCEC, *Sulle società di persone: la disciplina legale e le clausole del contratto sociale in tema di morte del socio,* Documenti Aristea, n.81, 2007

acquistare ad un prezzo il cui criterio di determinazione è già fissato dalla clausola statutaria. Tali clausole sono dette clausole di opzione[345].

L'esempio più noto è dato dall'art. 6 dello statuto della ormai ex società "Giovanni Agnelli & C: società in accomandita per azioni", che, al settimo comma, così recita: "Le azioni pervenute in proprietà o altro diritto reale per donazione o successione legittima o testamentaria a soggetti che non siano discendenti consanguinei dell'azionista dante causa o altri possessori di azioni dovranno essere offerte in opzione a questi ultimi. Fino a quando non sia stata fatta l'offerta e non risulti che questa non è stata accettata, l'erede, il legittimario o il donatario non sarà iscritto nel libro dei soci, non sarà legittimato all'esercizio di voto e degli altri diritti amministrativi inerenti alle azioni e non potrà alienare le azioni, con effetto verso la società, a soggetti diversi dagli altri possessori di azioni."

Il diritto di opzione sorge nel momento della stipula della clausola statutaria, mentre lo stesso diventa azionabile ad opera del socio superstite solo alla morte del socio. La clausola di opzione è legittima, in quanto il patto di opzione non produce alcun effetto sulla successione mortis causa e l'evento morte rappresenta unicamente un fattore temporale al verificarsi del quale i soci rimanenti possono esercitare l'opzione.

[345] M. IEVA, *I fenomeni a rilevanza successoria,* Jovene Editore, Napoli, 2008

Con l'inserimento di una clausola di consolidazione ciascun socio trasferisce con effetto reale differito la quota di partecipazione di cui sarà titolare al momento della morte a favore di coloro che saranno soci a quel momento, mentre con l'utilizzo di una clausola di opzione si crea nel patrimonio dell'erede l'obbligazione a trasferire la quota di partecipazione di cui sarà titolare al momento della morte a favore dei soci che potranno esercitare il diritto. Quindi nel primo caso l'effetto è reale, nel secondo è obbligatorio, poiché gli eredi acquistano la partecipazione salvo essere obbligati a ritrasferirla alle condizioni fissate nello statuto[346].

Pertanto, la principale differenza tra clausole di consolidazione e opzione è che le seconde non evitano l'ingresso nella compagine sociale degli eredi del de cuius, ma consentono ai soci rimanenti di valutare l'opportunità di acquisire le partecipazioni pervenute per via successoria agli eredi qualora gli stessi non siano funzionali o strategici per la prosecuzione dell'attività di impresa.

Altre clausole, presenti soprattutto nelle società di capitali nelle quali vige il principio della libera circolazione delle azioni, sia che avvenga mediante atto tra vivi, che per causa di morte, dato che il rapporto personale tra i soci non acquisisce un'importanza primaria al fine dello svolgimento dell'attività, sono le clausole di gradimento e di prelazione.

---

[346] V. CUFFARO, F. DELFINI, *Commentario del Codice civile- Delle successioni,* Utet, Torino, 2011

Le clausole di gradimento hanno la funzione di subordinare il trasferimento delle partecipazioni al preventivo gradimento espresso da un organo sociale della società. Tali clausole sono dirette a impedire che soggetti privi di determinati requisiti, vengano a far parte della compagine sociale[347]. Quando viene richiesto il gradimento, il soggetto deputato dallo statuto ad esercitare il diritto di veto (ad esempio una certa percentuale della compagine sociale) si limita ad impedire l'ingresso in società del soggetto estraneo o senza determinate caratteristiche professionali o tecniche.

In particolare, la prassi societaria fornisce due diversi modelli: clausole di gradimento proprie (o di mero gradimento) e clausola di gradimento improprie (o rigide).

Le prime fanno dipendere il trasferimento della qualità di socio dal placet, più o meno accentuatamente discrezionale, di un organo sociale (solitamente l'assemblea dei soci o l'organo amministrativo) o di uno o più soci espressamente individuati.

Le seconde invece subordinano il trasferimento delle azioni all'esistenza di determinati requisiti dell'acquirente. In questo caso l'organo chiamato a esprimere il placet sull'ingresso in società deve semplicemente verificare la sussistenza di

[347] E. ADDUCCI, *I patti parasociali: disciplina, giurisprudenza e clausole*, Halley Editrice, Matelica 2007

tali requisiti, senza godere di alcuna discrezionalità nell'esprimere il proprio giudizio[348].

Se le improprie, proprio in virtù della non assoluta discrezionalità, non hanno mai dato adito a dubbi, la legittimità delle seconde è stata a lungo controversa.

L'ordinamento ora prevede che le clausole di mero gradimento siano inefficaci se non prevedono, in caso di mancato gradimento dei successori mortis causa, a carico della società o dei soci, un obbligo di acquisto oppure, in alternativa, la liquidazione delle azioni o delle quote nei confronti degli eredi. In tale ultima ipotesi, come si vede, opera un meccanismo del tutto analogo a quello della clausola di consolidazione vista precedentemente[349].

Si viene a creare quindi una situazione che capovolge quanto normalmente avviene nelle società di capitali, dove la partecipazione sociale è liberamente trasferibile anche agli eredi. In tal senso, emerge una particolare caratteristica tipica delle società di persone, quell'intuitus personae che restringe la compagine sociale ai soggetti attuali, avendosi per gli aventi causa del soggetto defunto solo un diritto alla liquidazione della quota[350].

---

[348] A. FERRUCCI, C. FERRENTINO, *Società di capitali, società cooperative e mutue assicurazioni,* Giuffrè, Milano, 2012

[349] F. SCAGLIONE, *Clausole societarie di successione familiare*, Contratto e Impresa, 4-5, 2009

[350] F. M. CESARONI, M. CIAMBOTTI, *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali,* FrancoAngeli, Milano, 2011

Al pari di quella di opzione e gradimento, anche le clausole di prelazione si prestano alla successione tra consoci e all'attribuzione indiretta post mortem da parte del premorto nei confronti dei superstiti.

La clausola di prelazione serve a realizzare una successione familiare tra consoci quando è destinata ad operare a favore dei soci superstiti e nei confronti degli eredi o legatari; in altri termini, quando è previsto che, qualora i successori del socio defunto intendano alienare le azioni (o le quote) ricevute dal de cuius, essi devono preferire, a parità di condizioni, i soci superstiti, in qualità di acquirenti[351].

La clausola di prelazione ha la funzione di assicurare ad una parte il vantaggio della preferenza nell'acquisto della partecipazione rispetto ad altri. Tale clausola è usata molto frequentemente nelle imprese familiari ove spesso si vuole perseguire l'obiettivo di non lasciare entrare nella compagine societaria membri estranei alla famiglia. Nel passaggio da una generazione all'altra, per effetto della deriva generazionale, aumenta il numero di familiari che fanno parte della famiglia. Può normalmente capitare dunque che prima o poi qualche familiare decide di liquidare la propria partecipazione per mancanza di interesse a proseguire nell'impresa, per differenti visioni strategiche, per il venir meno dei rapporti di fiducia con gli altri familiari soci. Negli statuti delle imprese familiari è perciò

[351] F. SCAGLIONE, *Clausole societarie di successione familiare*, Contratto e Impresa, 4-5, 2009

utile inserire clausole di prelazione per fare in modo che le decisioni prese dai singoli soci non producano effetti indesiderati sulla restante parte di soci[352].

La clausola di prelazione può essere formulata sia sotto il profilo soggettivo che sotto quello oggettivo, e ciò in funzione degli interessi che si desidera tutelare e degli obiettivi che si intende raggiungere. Sotto il profilo soggettivo, ad esempio, si può lasciar libero il trasferimento tra familiari, concedendo il diritto di prelazione soltanto con riferimento a trasferimenti a soggetti non appartenenti alla famiglia.

La formula tradizionale della prelazione prevede che il cedente comunichi agli altri soci le condizioni dell'offerta ricevuta dal proposto acquirente e che i medesimi abbiano il diritto di essere preferiti nella cessione «a parità di condizioni», purché manifestino la loro volontà di acquistare entro un dato termine.

Una variante è la prelazione impropria che si caratterizza per il fatto che il prezzo al quale il titolare del diritto di prelazione può acquistare i titoli offerti in via preventiva non è lo stesso offerto dal terzo, ma deriva dall'applicazione di specifici criteri, così da risultare distinto ed indipendente da quello eventualmente offerto da terzi e a carattere vincolante, anche quando risulti inferiore a quello di mercato[353]. Il prezzo della cessione ai soci che esercitano la prelazione potrà

[352] G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo,* Egea, Milano, 2010

[353] A. COTTO, M. MEOLI, F. TOSCO, *Società,* Ipsoa, Milano, 2012

essere determinato, ad esempio, in base al valore del patrimonio netto della società, con o senza correttivi che si riportano a parametri matematici, oppure, potrà essere determinato dall'assemblea dei soci anno per anno e rimanere fissato fino a nuova determinazione, ovvero non essere prefissato, bensì lasciato alla determinazione da parte di un estimatore da nominarsi d'intesa o attraverso un soggetto esterno[354].

Mentre le clausole di prelazione "tradizionali" non presentano nessun problema in ordine alla loro validità e ammissibilità all'interno dell'ordinamento societario, in quanto assicurano al socio la possibilità di cedere le azioni o quote ad un prezzo di mercato (i titolari del diritto devono difatti acquistare allo stesso prezzo offerto dal terzo), maggiori perplessità presentano le clausole improprie visto che non assicurano al socio un diritto di uscita a parità di condizioni. In tale contesto, secondo la tesi prevalente, sono da ritenere ammissibili[355]:

- le clausole di prelazione che consentono agli altri soci di poter acquistare ad un prezzo quantitativamente diverso (anche significativamente inferiore rispetto a quello che deriverebbe dall'applicazione dei criteri stabiliti per il recesso) rispetto a quello

[354] G. BOMPANI, M. BAVASSO, *Come assicurare la stabilità proprietaria nella successione d'impresa,* Amministrazione e Finanza, n.12, 2000; L. BENVENUTO, *Azioni, obbligazioni e strumenti finanziari,* Giappichelli, Torino, 2011

[355] CONSIGLIO NAZIONALE DEL NOTARIATO, *Questioni in tema di prelazione statutaria*, Studio n. 158-2012/I

offerto dal terzo, purché l'efficacia delle stesse sia contenuta entro il limite di cinque anni dalla data di costituzione della società o dall'inserimento della clausola a seguito della modifica dello statuto

- le clausole di prelazione senza limiti di tempo che consentono agli altri soci di poter acquistare ad un prezzo quantitativamente inferiore rispetto a quello offerto dal terzo, ma comunque pari almeno a quello che si sarebbe determinato nell'ipotesi di recesso del socio

Un altro aspetto problematico della prelazione statutaria è dato dal potenziale conflitto con l'art. 732 c.c. laddove, per esempio, al momento della morte di un socio di una S.p.A., si presentano due eredi. Se uno di questi due intendesse alienare la partecipazione, si pone il problema se offrirla in prelazione al socio superstite come da statuto o all'altro coerede in base all'art. 732 c.c. In questi casi sembra preferibile aderire alla dottrina secondo la quale deve ritenersi preminente la prelazione ereditaria imposta dal Codice civile, ritenuta gerarchicamente superiore rispetto alla prelazione volontaria imposta da uno statuto sociale[356].

È opportuna, infine, un'ultima osservazione in merito alla eventuale compatibilità di tali clausole (prelazione, gradimento) con la disciplina della società di persone

[356] S. AURELI, B. BATTISTONI, F. M. CESARONI, *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

nel caso in cui si abbia intenzione di applicarle agli statuti delle medesime. Se le clausole di gradimento sarebbero ridondanti (e di fatto inutili), stante la necessaria unanimità (e quindi la manifestazione implicita di un gradimento) per l'ingresso in società di nuovi soci (art. 2252 c.c.), lo stesso non può dirsi per le clausole di prelazione le quali consentirebbero che, una volta che i soci si siano determinati in toto a consentire la cessione della quota, questi ultimi siano preferiti a parità di condizioni rispetto ad eventuali terzi (effetto che, altrimenti, non discende da nessuna norma codicistica relativa alle società di persone).

4.6 La scissione

La scissione costituisce un'operazione straordinaria mediante la quale una società trasferisce tutto o parte del proprio patrimonio ad una o più società già esistenti ovvero di nuova costituzione, le quali, a fronte degli elementi patrimoniali ricevuti, assegnano proprie azioni o quote di nuova emissione ai soci della scissa[357].

I soggetti di questa operazione, pertanto, sono:

- la società che si deve frazionare, denominata società scissa
- la o le società beneficiarie del trasferimento

[357] C. CORSI, P. FARINON, *Le operazioni straordinarie d'impresa,* Giappichelli, Torino, 2018

- i soci della società scissa destinatari delle nuove azioni o quote emesse dalle società beneficiarie

Si attua dunque un'operazione opposta rispetto alla fusione: mentre, infatti, la fusione comporta una "concentrazione", un'"accorpamento" di patrimoni, la scissione conduce a un "decentramento", una "divisione" del patrimonio in favore di una o più entità diverse[358].

Le forme di scissione possono essere diverse. A seconda della quota di patrimonio trasferito, la scissione si differenzia in totale e parziale.

La prima prevede che l'intero patrimonio della società che si scinde venga trasferito alle società beneficiarie. La società scissa si estingue senza che si abbia liquidazione della stessa e la sua attività continua per mezzo delle beneficiarie dell'operazione.

La seconda consiste nel trasferimento di parte del patrimonio della società che si scinde ad una o più società. La società scissa, in questo caso, non si estingue anche se si vede ridotto il suo patrimonio e continua la sua attività in modo parallelo con la /le società beneficiaria/e.

Quanto ai criteri di attribuzione delle azioni o quote della beneficiaria ai soci della scissa, invece, si distingue in proporzionale e non proporzionale.

---

[358] A. ARCANGELI, F. BIANCHI, L. RIZZI, *Come gestire le operazioni di M&A,* Ipsoa, Milano, 2012

Si definisce come proporzionale se ai soci delle beneficiarie viene attribuita la stessa percentuale di capitale sociale detenuta dalla scissa.

Non è proporzionale, al contrario, quando le quote o azioni delle società beneficiarie sono assegnate ai soci della società scissa senza considerare le originarie percentuali di partecipazione, ma attribuendo comunque ai soci partecipazioni il cui valore complessivo, considerati anche i conguagli, sia equivalente al valore della partecipazione precedentemente detenuta[359].

La non proporzionalità può spingersi, ma con il consenso unanime dei soci, anche a stabilire che ad alcuni soci non siano assegnate partecipazioni in una delle società beneficiarie, ma azioni o quote della società scissa. Quest'ultima ipotesi è definita scissione "asimmetrica" e in pratica è strutturata come segue: solo ad alcuni soci della scissa vengono attribuite quote o azioni delle società beneficiarie, con conseguente diminuzione delle partecipazioni di questi nella società scissa e corrispondente accrescimento, a titolo di compensazione, delle partecipazioni degli altri soci. In altre parole, alcuni dei soci della scissa non ricevono partecipazioni delle società beneficiarie e quindi non partecipano all'operazione di scissione, ma quest'ultima non pregiudicherà il valore economico del loro

[359] L. DE ROSA, A. RUSSO, *Operazioni straordinarie*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2013; G. BUFFELLI, C. ROSSI, M. SIRTOLI, *Le operazioni straordinarie delle società,* Giuffrè, Milano, 2018

investimento, dato che dagli stessi vengono assegnate azioni o quote della medesima scissa[360].

Come abbiamo visto, è un'operazione estremamente flessibile e di conseguenza è atta a perseguire svariate finalità, strategiche o operative, che possono caratterizzare la vita delle imprese.

Fra i molteplici scopi per i quali un'impresa può essere scissa, ai fini del presente lavoro, ci interessa quello inerente alla successione dell'impresa familiare.

Da quanto detto finora, si è capito che la scissione rappresenta un mezzo estremamente efficace per suddividere il patrimonio della compagine sociale in due o più entità completamente autonome. La separazione degli asset, oltre che consentire di separare il rischio imprenditoriale, così che in caso di andamento negativo di una società che gestisce il business o uno dei business, l'integrità degli altri beni che compongono il patrimonio possa essere salvaguardata, può consentire di preparare in maniera più efficace la divisione dei beni tra gli eredi[361].

L'utilizzo di questa operazione è infatti utile nelle imprese familiari dove si deve ricercare soluzioni che prevengano l'insorgere di situazioni conflittuali, connesse soprattutto alla spartizione del patrimonio e del potere decisionale tra gli eredi.

---

[360] A. FERRUCCI, C. FERRENTINO, *Società di capitali, società cooperative e mutue assicurazioni,* Giuffrè, Milano, 2012

[361] F. NOBILI, *Continuità e crescita dell'impresa familiare,* Egea, Milano, 2014

La scissione, in particolare, quella non proporzionale, cui si è prima accennato, si presta molto bene per garantire un'equa suddivisione sia della proprietà, che del potere decisionale correlato, preparando il ricambio generazionale e riducendo considerevolmente i possibili attriti all'interno della futura compagine sociale[362]. La società, ancora gestita dall'imprenditore, può infatti realizzare una scissione non proporzionale, sia parziale che totale, in modo da precostituire le condizioni per la successiva assegnazione delle quote o delle azioni delle società risultanti agli eredi più adatti a gestirle, per coesione e competenze[363]. Ovviamente è bene precisare che, se non utilizzato in precedenza, tale istituto può dirimere i dissidi interni anche dopo l'apertura della successione, qualora la scomparsa della persona che garantiva unità di indirizzo all'impresa familiare determini il manifestarsi di obiettivi e di conflittualità latenti fra gli eredi[364].

A tal proposito, è necessario evidenziare che si può avere un uso proprio o un uso improprio di tale strumento operativo.

Possiamo dire che dell'operazione si fa un uso proprio nei casi in cui nell'impresa da frazionare è stata accertata la presenza di parti aziendali separabili. Solo in questi casi, infatti, la scissione può avvenire senza provocare gravi turbamenti nello svolgimento dell'attività.

---

[362] L. POTITO, *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese,* Giappichelli, Torino, 2020

[363] R. PEROTTA, L. BERTOLI, *Le operazioni straordinarie,* Giuffrè, Milano, 2015

[364] G. SAVIOLI, *Le operazioni di gestione straordinaria,* Giuffrè, Milano, 2012

In ogni altra ipotesi, può accadere che la scissione produca semplici aggregati di beni, con effetti di squilibrio e disarmonia, sia nella scissa, sia presso il soggetto beneficiario. L'operazione può quindi benissimo dare una mano ai fini del passaggio generazionale per ripartire per tempo e in modo appropriato il patrimonio, ma bisogna evitare di farne un uso improprio e provocare frazionamenti inopportuni, che violano l'integrità e l'equilibrio del sistema azienda[365]. Ricordiamo sempre, infatti, che il fine della transizione generazionale è la continuità dell'impresa. Se per evitare o superare tensioni tra i familiari si fanno uso di operazioni di scissione, rischiando seriamente di andare a danneggiare la sua gestione e i suoi equilibri, meglio vendere, in modo anche da non perdere il valore dell'avviamento, spesso parte considerevole del valore di un'impresa.

Proprio per questi motivi, la soluzione frequentemente adottata nelle pianificazioni successorie è di utilizzare questa operazione per separare la componente immobiliare dalla componente operativa, in modo da poter assegnare gli immobili ai soggetti non interessati al proseguo dell'attività d'impresa come forma di liquidazione della quota di patrimonio a loro spettante, e lasciare

[365] L. POTITO, *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese,* Giappichelli, Torino, 2020

l'attività produttiva e la governance societaria agli eredi considerati meritevoli e capaci di garantire la continuità aziendale[366].

Questa riorganizzazione del patrimonio dell'imprenditore posseduto in forma societaria può essere realizzata anche con strumenti giuridici diversi dalla scissione, in particolare con lo scorporo e il successivo conferimento dell'azienda o degli asset da separare in una nuova o preesistente società. Come si può constatare la scissione ha elementi di similitudine con il conferimento visto che in entrambe le operazioni si trasferisce un patrimonio o una parte di esso da una società ad un'altra ottenendo in cambio non denaro, ma azioni o quote della società beneficiaria. Tuttavia, la differenza sostanziale è che nel conferimento le partecipazioni emesse a fronte degli asset vengono attribuite necessariamente alla società conferente, verificandosi una sola mutazione qualitativa del suo patrimonio (quote o azioni che sostituiscono elementi patrimoniali), mentre rimane del tutto inalterato il patrimonio dei soci della società scissa (restano titolari delle partecipazioni nella sola società conferente)[367]. Nel conferimento la società conferente mantiene, dunque, un legame con il ramo d'azienda conferito attraverso le azioni o quote della conferitaria che riceve come contropartita.

---

[366] S. SALVADEO, G. TEDESCHI, *Passaggi generazionali e operazioni straordinarie,* Amministrazione e Finanza, n.2, 2011

[367] P. BASSILANA, F. NOBILI, *Imprese di famiglia e passaggio generazionale,* Egea, Milano, 2008; G. BUFFELLI, C. ROSSI, M. SIRTOLI, *Le operazioni straordinarie delle società,* Giuffrè, Milano, 2018

Con la scissione è invece possibile ridefinire pure la composizione della compagine societaria di tutte le imprese coinvolte nell'operazione, determinando nuovi assetti proprietari, in quanto provoca sempre un distacco netto e definitivo del ramo d'azienda scorporato dalla società scissa[368].

Il principale vantaggio nell'utilizzo di questo strumento societario è il raggiungimento dell'obiettivo prefissato ovvero la separazione degli asset in altre società così da preparare la divisione in anticipo ed evitare contrasti, senza la necessità di effettuare una movimentazione finanziaria. Come già esposto, il "corrispettivo" dei vari apporti è infatti costituito da azioni o quote delle società beneficiarie, cioè da un mezzo di pagamento disponibile in capo a qualsiasi società a prescindere dalle proprie condizioni finanziarie. Ciò la rende quindi ottimale anche se la società avesse problemi di liquidità.

[368] M. MANCIN, *Operazioni straordinarie e aggregazioni aziendali,* Giappichelli, Torino, 2016

4.7 Il trust

Il trust ha origini anglosassoni ed è molto diffuso nei Paesi con sistemi di Common law, mentre è stato per lungo tempo del tutto estraneo e sconosciuto nei Paesi caratterizzati da sistemi di Civil law. Ad oggi il trust è tra gli strumenti più usati in tutto il mondo per la detenzione, gestione e conservazione di un patrimonio e nelle operazioni di ricambio generazionale.

È stato introdotto per la prima volta nell'ordinamento italiano, equiparandolo agli altri strumenti di diritto privato di derivazione civilistica, con la Legge n. 364 del 1989 con cui è avvenuta la ratifica della Convenzione dell'Aja del 1985, mentre solo nel 2007 sono stati fiscalmente disciplinati gli aspetti reddituali, novellando l'art. 73 del D.P.R. 22.12.1986 n. 917 - TUIR (Testo Unico Imposte sui Redditi).

Si tratta, tuttavia, di uno strumento che presenta diversi profili di difficoltà applicativa e, per questo, nel presente lavoro ci fermeremo a brevi cenni sull'istituto e sulla sua importanza in un processo di transizione generazionale.

Il trust può essere definito come un rapporto giuridico di carattere fiduciario con cui un soggetto, detto settlor o disponente, trasferisce la proprietà, per atto mortis causa o inter vivos, di taluni beni o diritti (proprietà immobiliari, partecipazioni societarie, ecc.) ad un altro, detto trustee (persona fisica o giuridica). Quest'ultimo

ha il compito di amministrare tali beni nell'interesse finale di uno o più beneficiari oppure per il perseguimento di uno scopo prestabilito[369].

In Italia, perché ciò avvenga, deve essere trasferita la titolarità dei suddetti beni al trustee. Inoltre, dal momento che l'Italia fa parte di quei Paesi che non prevedono la figura del trust, il disponente dovrà affidarsi ad una legge straniera di un Paese in cui è previsto e disciplinato. Proprio a causa di una mancata disciplina nel nostro ordinamento, questo strumento deve essere maneggiato con cura e grande attenzione. Le regole che ne governano l'operatività e le connesse responsabilità sono quelle della legge prescelta e può essere complesso individuarle poiché sono fissate in sentenze straniere, che poi vanno analizzate con metodo comparatistico[370].

Il trust si contraddistingue principalmente per due aspetti: la separazione patrimoniale e la dual ownership. Quest'ultima rappresenta una diversa ripartizione del diritto di proprietà e il principale ostacolo che il trust ha incontrato nei paesi di Civil law[371].

Riguardo la segregazione patrimoniale, la Convenzione nell'art.2 afferma: "…i beni del trust costituiscono una massa distinta e non fanno parte del patrimonio del trustee".

---

[369] C. BUCCICO, *Gli aspetti civilistici e fiscali del trust,* Giappichelli, Torino, 2015

[370] A. DI SAPIO, D. MURITANO, *Per i beni una sistemazione in chiave prospettica,* Il Sole 24 Ore, 30/10/2019

[371] ODCEC Milano, *Introduzione all'istituto del trust,* I quaderni, n.44, 2012

Per effetto della separazione, i beni destinati a formare il trust fund diventano perciò una massa autonoma e distinta. Il trust fund esce dalla disponibilità del disponente e viene acquisito dal trustee, che ne diviene il proprietario, ma non si confonde con il patrimonio personale di quest'ultimo, rimanendo estraneo alle sue vicende personali, in particolare non può essere aggredito dai suoi creditori e non rientra nell'asse ereditario.

Nel trust si verifica una scissione del diritto di proprietà: una parte in capo al trustee allo scopo di attuare l'amministrazione e la disposizione dei beni in funzione delle volontà espresse dal disponente, e una seconda parte in capo ai beneficiari al fine del godimento dei beni conferiti in trust.

Malgrado il trustee detenga la piena titolarità del patrimonio segregato, si verifica una limitazione sul piano del diritto di godimento che deve conformarsi alle volontà e disposizioni impartitegli dal disponente[372]. Questa forma è molto lontana da quella classica utilizzata nei paesi di Civil law per cui il proprietario è l'unico titolare del diritto di disporre e godere dei beni.

Il vantaggio di questo istituto è l'elevata flessibilità e duttilità che ne permettono l'utilizzo in una moltitudine di situazioni e per raggiungere i più svariati scopi tra cui, appunto, la programmazione e la facilitazione del passaggio generazionale.

Come per tutte le altre strumentazioni giuridiche, anche per il trust è necessaria una verifica a priori (ossia nel momento in cui ci si accinge a redigere il

[372] T. TASSANI, *I trusts nel sistema fiscale italiano*, Pacini Editore, Pisa, 2012

regolamento e a prevedere la conseguente attribuzione di beni) della "tenuta" di tale strumento nei confronti di eventuali impugnazioni degli eredi, in particolare dei legittimari, onde consentire una certezza nella attribuzione dei diritti e doveri fin dalla nascita del trust[373].

Come abbiamo visto, il passaggio generazionale delle imprese mette infatti l'imprenditore davanti a una duplice scelta: la scelta della successione nella titolarità dell'impresa e la scelta della successione nella guida dell'impresa. Sono temi che spesso s'intrecciano e dalla loro soluzione dipende la continuità dell'impresa e la sua competitività sul mercato.

Il trust rappresenta un valido strumento di programmazione e pianificazione diretto a prevenire il sorgere di possibili attriti familiari, i quali rischiano, il più delle volte, di determinare la polverizzazione del patrimonio aziendale.

Si pensi, ad esempio, al caso in cui l'imprenditore abbia individuato il successore ma questi sia ancora minorenne o non sufficientemente preparato, oppure che non lo abbia ancora deciso, ma che, con il tempo, sarà scelto tra coloro che, lavorando per l'azienda, manifesteranno idonee capacità, o al caso in cui l'imprenditore non abbia legittimari, ma intenda comunque provvedere alla trasmissione generazionale dell'impresa in favore di un dato soggetto (ad esempio, un parente di grado non immediato oppure un suo collaboratore).

---

[373] R. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze Univeristy Press, Firenze, 2007

In questi casi l'imprenditore può nominare un trustee (ad esempio un professionista) affidandogli il compito di gestire ed in seguito trasferire l'azienda a colui che manifesterà le caratteristiche più idonee alla conduzione dell'impresa.

In quest'ottica il compito del trustee non è solo quello di "garante" della continuità sul piano della conduzione dell'azienda in conformità alle indicazioni provenienti dall'imprenditore, ma anche e soprattutto, quello di individuare, all'interno del gruppo dei beneficiari, i discendenti maggiormente idonei ad assumere il controllo aziendale. Tale valutazione non potrà prescindere da criteri il più possibile oggettivi, da indicarsi nel regolamento di trust, quali il senso degli affari, le attitudini imprenditoriali, lo spirito di dedizione, il livello di maturità, il senso di responsabilità, le motivazioni[374].

A riguardo, il trustee deve premurarsi di utilizzare i beni in trust in modo tale che le giovani generazioni abbiano consapevolezza del potere e della responsabilità legati alla posizione ed abbiano una completa e adeguata educazione e formazione rispetto a tali valori.

Questo istituto, quindi, può essere di notevole aiuto in tali particolari situazioni poiché la sua peculiarità è data dal fatto che non serve solo a consentire che la scelta del subentrante sia ben valutata, ma anche a non trasferirgli subito

[374] M. LODI, M. ZANABONI, *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità. Gli strumenti e le implicazioni psicologiche,* EduCatt, Milano, 2014

l'impresa, evitando così i rischi che ciò potrebbe comportare, come la non adeguatezza, la cattiva gestione, la dispersione del valore aziendale, ecc.

La scelta del successore potrà anche cadere su una generazione successiva, allorché manchi un soggetto idoneo nella seconda, la quale, però, sul piano prettamente economico non risulterà pregiudicata in quanto il reddito aziendale, al netto degli investimenti, sarà attribuito ad essa.

Affidare il controllo proprietario al trustee permette di mantenere l'unità degli assetti proprietari dell'impresa o delle partecipazioni sociali consentendo quindi di continuare ad affidare la gestione agli amministratori in carica senza, dunque, alcuna discontinuità relativamente alla politica aziendale[375].

Il trust consente quindi di evitare che, alla morte dell'imprenditore, si apra la successione legittima e l'azienda cada in mani non capaci di un'opportuna gestione.

Il trustee più adatto in operazioni del genere, destinate a durare a lungo e in cui si vuole contare su una solida responsabilità patrimoniale, di solito è una persona giuridica come le società fiduciarie bancarie o le trust company.

É opportuno, infine, che il trust preveda la figura del "guardiano", al quale generalmente viene affidato il potere di validare o meno le scelte del trustee su tematiche specifiche e, nei casi in cui il trustee attui comportamenti in contrasto

[375] S. SALVADEO, G. TEDESCHI, *Passaggi generazionali e operazioni straordinarie,* Amministrazione e Finanza, n.2, 2011

con le finalità del trust, revocarlo dall'incarico e, di conseguenza, nominarne un altro[376].

[376] A. AMICI, *Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa. Alcuni casi di successo nella provincia di Brescia*, FrancoAngeli, Milano, 2018

CONCLUSIONI

Contro ogni previsione della prevalente dottrina aziendale del secolo scorso, le imprese familiari rappresentano ancora oggi il motore e l'asse portante di tutta l'economia mondiale.

Considerata la sua diffusione e la rilevanza che riveste nel mondo, l'iniziale trascuratezza verso tale istituto si è trasformata in un interesse che è cresciuto notevolmente nel corso degli ultimi anni, portando alla caduta del preconcetto di impresa familiare vista solo come piccola impresa artigiana o classica impresa padronale. Ad oggi è considerata una categoria che racchiude una varietà di imprese che spaziano in tutti i settori e che ricomprende imprese di ogni dimensione, fino ad arrivare alle multinazionali.

Si è iniziato quindi a studiare il fenomeno analizzando tutte quelle discriminanti che lo differenzia da tutte le altre categorie. Gli argomenti trattati dalla letteratura si sono concentrati maggiormente sulla sua caratteristica principale, ossia le interferenze reciproche tra famiglia ed impresa. La sovrapposizione di queste due distinte organizzazioni genera una serie di comportamenti e di relazioni che influenzano tutti i vari aspetti della vita aziendale. Il trade-off tra famiglia ed impresa, in particolare, crea una serie di risorse, di capacità e di competenze che insieme formano il patrimonio unico di ogni impresa familiare. È quindi di

fondamentale importanza, sia economica che sociale, mantenere nel tempo tale patrimonio e trasferirlo alle successive generazioni.

Uno dei limiti sinora riscontrati in questa tipologia di impresa è proprio la difficoltà dimostrata nell'affrontare il delicato processo del ricambio generazionale.

Varie ricerche, infatti, hanno dimostrato che questa fase è particolarmente selettiva considerato che circa la metà non superano il primo passaggio, mentre la maggior parte di esse non arrivano alla terza generazione. Nonostante l'argomento sia stato affrontato da molti studiosi del mondo economico e nonostante oggi ci sia, presso tutti gli attori, più consapevolezza del problema, il passaggio generazionale rimane ancora una delle fasi più critiche per la continuità dell'impresa. Se infatti fino agli anni 2000 si poteva dare la colpa alla mancanza di attenzione riservata al fenomeno, oggi non è più così. Il tema è stato ampiamente affrontato sia da enti ed organismi, in particolar modo la Comunità europea e le associazioni di categoria, sia dalla letteratura economico-aziendale. Ciò ha fatto sì che, anche nel mondo delle famiglie imprenditoriali, oggi vi sia maggiore consapevolezza della necessità di affrontare con la giusta considerazione la successione di impresa.

Tuttavia, purtroppo dobbiamo constatare che il tasso di mortalità è ancora elevatissimo. I dati tutt'oggi enfatizzano il problema che hanno i nostri imprenditori nell'attuare un processo di pianificazione ed effettuare importanti

scelte che aiutino sé stessi e i suoi familiari a razionalizzare il futuro che desiderano.

Lo scopo di questo lavoro è stato quindi quello di meglio conoscere e meglio rappresentare tutte le variabili che entrano in gioco in questa particolare fase della vita di una impresa, evidenziando quali siano le maggiori problematiche e quali i fattori negativi. Di conseguenza, conoscendo meglio le argomentazioni, abbiamo potuto individuare quali siano le best practices da adottare e quali siano gli aspetti da monitorare e migliorare per superare con successo questa fase.

Abbiamo visto che non affrontare il problema o affrontarlo in modo approssimativo e senza i giusti criteri porta inevitabilmente a conseguenze negative sia per l'impresa che per la famiglia.

Adottare il processo successorio con una sua chiara visione può aiutare a sfruttare questa fase per arricchire l'impresa di nuove competenze necessarie all'innovazione e all'internazionalizzazione, oggi temi particolarmente sentiti, così da trasformarla da criticità ad occasione di crescita.

Non vi è dubbio, pertanto, che il passaggio generazionale non può essere improvvisato, ma è necessario focalizzarsi per tempo sull'analisi e sullo sviluppo di questo percorso, la cui delicatezza e complessità richiede il coinvolgimento di più soggetti. Per poter arrivare pronti al momento decisivo del passaggio del testimone è indispensabile quindi una sua pianificazione che deve essere attuata

principalmente dal leader familiare, con l'aiuto di tutti i membri della famiglia e di vari professionisti, i quali possono fornire un contributo determinante.

In questa fase è necessario saper appianare tutte le possibili divergenze che possono sorgere tra la vecchia e la generazione entrante e tra i vari membri della famiglia. È proprio in questo contesto che possono venir fuori facilmente gli elementi ostativi ad un corretto passaggio del testimone, come la forte ritrosia dell'imprenditore a lasciare le redini del comando, i limiti dei successori, ma anche difficoltà strutturali o di assetto aziendale.

Indispensabili, quindi, sono le relazioni tra i vari attori, ognuno dei quali deve essere chiaro sulle sue ambizioni, aspettative ed essere consapevole delle proprie attitudini e competenze. Per mantenere il carattere familiare dell'impresa è necessario che tutti condividano i valori propri della famiglia e abbiano la stessa visione strategica. Per favorire tutto questo, devono essere stabilite una serie di regole chiare, meglio se scritte, che devono riguardare sia la corporate governance dell'impresa sia la governance della famiglia. Non potrà inoltre mancare un piano strategico aziendale, preparato in maniera accurata, così da capire che tipo di impresa si vuole trasmettere e qual è la strada maestra da seguire per la continuazione e per lo sviluppo del business.

Ma perché allora, se si conosce il problema, il tasso di mortalità è ancora elevatissimo? Le cause sono molte e invadono più discipline, ma il problema maggiore resta ancora oggi culturale. Il leader, pur essendo consapevole della

problematica e dei suoi limiti temporali, tende spesso a non affrontare questo tema o ad affrontarlo solo all'ultimo momento. Questo suo comportamento può dipendere dalla difficoltà di separarsi dall'azienda, con cui spesso vive in simbiosi, o dalla paura di creare tensioni familiari che scaturiscono dalle sue scelte. L'allungamento della vita media sta facendo sì che tali criticità si stiano addirittura rafforzando e che il turnover generazionale venga spostato sempre più in avanti. Ciò appare evidente da varie ricerche effettuate da cui si evince che una buona percentuale di imprese familiari ha un leader con età superiore a 70 anni.

Inoltre, specialmente in Italia, vi è ancora oggi una chiusura "ermetica" dell'impresa familiare verso soggetti terzi, sia in termini di capitale sia in termini di competenze manageriali. Questa sua ancora solida corazza rappresenta un'altra causa dell'insuccesso del passaggio generazionale. La maggior parte delle imprese sono poco managerializzate e con una governance non adeguata sia per struttura che per competenze e la volontà unidirezionale di far subentrare un familiare ad ogni costo limita le possibili alternative, potendo così generare danni al sistema impresa-famiglia. L'imprenditore deve svincolarsi dall'obbligo morale e sociale di trasmettere l'impresa ai figli, soprattutto laddove non ci siano presupposti tecnico-professionali, di visione e strategia, o peggio, manchino leadership e vis imprenditiva. Ove non ci siano eredi o gli stessi non siano all'altezza o interessati, l'imprenditore deve sentirsi libero e non vedere per forza di cattivo occhio altre alternative, in particolare la vendita dell'azienda, per il bene e la continuità

dell'attività stessa, della famiglia e non ultimo, del lavoro dei dipendenti, i quali sono spesso tra i contributori maggiori del successo dell'imprenditore.

Un altro elemento che può essere causa di insuccesso del ricambio generazionale è l'inadeguatezza degli strumenti a disposizione o un loro errato utilizzo. L'istituto famiglia cambia nel corso del tempo sia dal lato strutturale che relazionale. La famiglia di oggi non è la stessa di 30 anni fa e non sarà uguale a quella del prossimo futuro. Pertanto, è necessario che gli strumenti vengano adeguati velocemente ai cambiamenti in atto, in modo da poter mettere l'imprenditore in condizione di poter scegliere il più adeguato.

Spesso però vi è anche un mancato utilizzo degli strumenti a disposizione (come avviene con le poco sfruttate clausole statutarie) oppure si sceglie lo strumento non adatto alla conformazione della propria impresa familiare, magari attirati dalla loro più conveniente fiscalità.

Per superare tutte queste criticità e la sua sottovalutazione è quindi necessario diffondere maggiormente una cultura adeguata all'importanza del tema successorio nelle imprese familiari.

In questo senso, un ruolo fondamentale lo assumono i soggetti esterni alla famiglia. Per soggetti esterni intendiamo sia le istituzioni, gli enti e altre organizzazioni, sia i tanti professionisti oggi specializzati nel settore.

Le istituzioni pubbliche, il mondo accademico, le associazioni di categoria negli ultimi anni si sono adoperate a tal fine, ma evidentemente non è ancora

sufficiente. Si rende quindi, un loro maggior impegno per allargare maggiormente la cultura necessaria e per sollecitare l'imprenditoria familiare a prendere pienamente coscienza dell'importanza della programmazione del passaggio generazionale, suggerendo di vivere questa esperienza come un momento di possibile crescita e opportunità, valutando allo stesso tempo tutti i fattori e senza escludere nessuna possibilità, neanche la cessione.

Forse ancora di più possono fare i professionisti, soprattutto quelli che collaborano con gli imprenditori e che spesso sono uomini di fiducia o addirittura amici di famiglia.

Essendo professionisti, sono consci della delicatezza del tema e possono osservare l'impresa familiare dall'esterno e con il giusto distacco, ricavandone una visione più oggettiva. In tal senso possono solleticare l'imprenditore ad affrontare il tema successorio con il giusto tempismo e allo stesso tempo consigliare gli strumenti più idonei.

BIBLIOGRAFIA

A. DI SAPIO, D. MURITANO, *Per i beni una sistemazione in chiave prospettica*, Il Sole 24 Ore, 30/10/2019

ADAMS III A. F., MANNER jr. G. E., ASTRACHAN J. A., MAZZOLA P., *The Importance of Integrated Goal Setting: The Application of Cost-of-Capital Concepts to Private Firms*, Family Business Review, Vol. 17, 2004

ADDUCCI E., *I patti parasociali: disciplina, giurisprudenza e clausole*, Halley Editrice, Matelica 2007

ADLER P. S., KWON S., *Social capital: prospects for a new concept*, Academy of Management Review, vol. 27, no. 1, 2002

AGCI Emilia Romagna, *Il temporary manager. Una risorsa per le cooperative nate dalle crisi aziendali,* 2012

AIROLDI G., GNAN L., MONTEMERLO D., *Strutture proprietarie, complessità gestionale e sistemi di governance nelle piccole e medie imprese*, in AIROLDI G., FORESTIERI G. (a cura di), *Corporate Governance*, Etaslibri,1998

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005

ALBERTI F. G., FERRARIO S., *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa. Casi pratici e soluzioni*, Giuffrè, Milano, 2019

AMAT J. M., *La continuidad de la empresa familiar*, Gestiòn 2000, Barcellona, 2004

AMICI A., *Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo dell'impresa. Alcuni casi di successo nella provincia di Brescia,* FrancoAngeli, Milano, 2018

ANDERSON R. C., REEB D. M., *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, Journal of finance, vol. 58, 2003

ARCANGELI A., BIANCHI F., RIZZI L., *Come gestire le operazioni di M&A*, Ipsoa, Milano, 2012

ARREGLE J. L., HITT M. A., SIRMON D., VERY P., *The development of organizational social capital: attributes of family firms*. Journal of Management Studies, Vol. 44, 2007

ASSOLOMBARDA, *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history,* Dispensa n.06, 2016

ASTRACHAN J. H., KLEIN S. B., SMYRNIOS K. X., *The F-PEC Scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*, Family Business Review, vol. 15, n. 1, 2002

ASTRACHAN J. H., SHANKER M. C., *Myts and Realities: Family Businesses contributions to the US economy. A framework for assessing family businesses statistics*, Family Business Review, Vol 9, 1996;

AURELI S., BATTISTONI B., CESARONI F. M., *Percorsi evolutivi e soluzioni strategiche per la continuità aziendale,* FrancoAngeli, Milano, 2020

BANCA D'ITALIA, *Questioni di economia e finanza; Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze ed effetti sulla performance delle imprese*, 2019

BARNES L. B., HERSHON S. A., "*Transferring power in the family business*", Harvard Business Review, vol. 54, n. 4, 1976

BARNEY J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol.17, 1991

BARRY B., *The development of organization structure in the family firm*, Journal of General Management, vol. 3, n. 1, 1975

BASSILANA P., NOBILI F., *Imprese di famiglia e passaggio generazionale*, Egea, Milano, 2008

BAUER M., *Tra impresa e famiglia. Trasmissione e successione nelle piccole e medie imprese*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997

BECKER E., *The Denial of Death*, Free Press, New York, 1993; CNDCEC, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa,* Documento, Luglio 2020

BENVENUTO L., *Azioni, obbligazioni e strumenti finanziari*, Giappichelli, Torino, 2011

BERETTA ZANONI A., CAMPEDELLI B., *Economia dell'impresa,* Il Mulino, Bologna, 2007

BERLE A., MEANS C., *The Modern Corporation and Private Property*,1932

BERRONE P., C. CRUZ, L.R. GOMEZ-MEJIA, *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, Family Business Review, Vol. 25, 3, 2012

BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995

BERTINI U., *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, in Studi e Informazioni, n.1, Banca Toscana, Firenze, 1992

BIANCHI M., BIANCO M., GIACOMELLI S., PACCES A. M., TRENTO S., *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2005

BIANCHI MARTINI S., *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda,* Giappichelli, Torino, 2009

BISCARO Q., *Analisi quali-quantitativa del passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano e individuazione delle principali criticità da affrontare,* Camera di commercio industria artigianato agricoltura di Treviso, 2006

BOMPANI G., BAVASSO M., *Come assicurare la stabilità proprietaria nella successione d'impresa*, Amministrazione e Finanza, n.12, 2000;
BRACCI E., VAGNONI E., *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale,* FrancoAngeli, Milano, 2007
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
BRUNELLO T., BORNELLO M., *Passaggi obbligati La trasmissione e la continuità competitiva d'impresa nelle PMI*, FrancoAngeli, Milano, 2003
BRUNETTI G., BORTOLUZZI P., *Benetton. Da United Colors a Edizione Holding*, Isedi, Torino, 2004
BUCCICO C*., Gli aspetti civilistici e fiscali del trust,* Giappichelli, Torino, 2015
BUCELLI A., BENCINI R., *Imprese a base familiare. Strumenti di successione*, I quaderni, Persona e mercato, Marzo 2015
BUFFELLI G., ROSSI C., SIRTOLI M., *Le operazioni straordinarie delle società*, Giuffrè, Milano, 2018
BUSANI A., *Accordo unanime per passare l'azienda ai discendenti*, Il Sole 24 Ore, 30/10/ 2019
CACCIAPAGLIA L., CONTIN F., DE VITA L., *Il passaggio generazionale in azienda*, SEAC, Trento, 2007
CAMUFFO A., COSTA G., *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova, 1990
CANESSA N., *Family governance*. *La continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, Ipsoa, Milano, 2006
CAPOZZI G., FERRUCCI A., *Successioni e donazioni*, Giuffrè, Milano, 2009
CARBONE C., *Successioni e donazioni*, Edizione 24 Ore, Milano, 2011

CARLOCK R. S., WARD J. L., *Strategic planning for the family business*, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2001

CASU G., *Il patto di famiglia. Rassegna ordinata di dottrina nella sua prima interpretazione*, Studi e materiali CNN, n.2, 2006

CERRI S. P., *Il sistema rimediale nel patto di famiglia*, Vita Notarile, n.2, maggio-agosto 2014

CERVED, *Rapporto Cerved PMI 2018*

CESARONI F. M., CIAMBOTTI M., *La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli, Milano, 2011

CESPIM, *La continuazione generazionale nelle PMI, analisi dello stato dell'arte, individuazione delle best practise e degli incentivi a livello italiano ed europeo,*2009

CHANDLER D., *La mano invisibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, FrancoAngeli, Milano, 1980

CHIRICO F., MAZZOLA P., SCIASCIA S., SIRMON D., *Resource Orchestration in Family Firms: Investigating How Entrepreneurial Orientation, Generational Involvement, and Participative Strategy Affect Performance*, Strategic Entrepeneurship Journal, 5, 2011

CHRISMAN J. J., CHUA J. H., LITZ R. A., *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, 2004

CHRISMAN J. J., CHUA J. H., SHARMA P., *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 29, 2005

CHRISMAN J. J., CHUA J. H., STEIER L., *The influence of National culture and family involvement on entrepeneural perceptions and performance at the state level*, Entrepeneurship Theory and Practice, 2002.

CHURCHILL N.C., HATTEN K. J., *Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for small business*, American Journal of Small Business, Vol. 11, n. 3, 1987

CIAN M., *Diritto commerciale. Vol. I. Diritto dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 2017

CNDCEC, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa,* Documento, Luglio 2020

CNDCEC, *Linee guida alla redazione del business plan,* 2011

CNDCEC, *Sulle società di persone: la disciplina legale e le clausole del contratto sociale in tema di morte del socio*, Documenti Aristea, n.81, 2007

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa,* Utet, Torino, 1988

COLLI A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*. Marsilio, Venezia, 2002;

COMPAGNO C., *Piccole e medie imprese in transizione*, UTET, Torino, 2003

CONFALONIERI M., *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1998

CONFORTINI M., *Clausole negoziali*, Utet, Torino, 2017

CONSIGLIO NAZIONALE DEL NOTARIATO, CONFINDUSTRIA, CONFINDUSTRIA PICCOLA IMPRESA, PWC, *Patti di famiglia. Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa*, allegato a L'Imprenditore, SIPI, maggio 2012

CONSIGLIO NAZIONALE DEL NOTARIATO, *Questioni in tema di prelazione statutaria*, Studio n. 158-2012/I

CORBETTA G., C. DEMATTÈ, *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993

CORBETTA G., *Imprenditorialità e aziende dell'Italian style* , Sinergie n. 71, 2006

CORBETTA G., *La holding fa bene alla crescita*, Economia & Management, n.2, marzo/aprile 2018

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

CORBETTA G., *Le Imprese Familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

CORBETTA G., MONTEMERLO D., *Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-size Family Businesses: a Comparison of Italy and the United States,* Family Business Review, Vol. 12, 1999

CORBETTA G., MONTEMERLO D., PRETI P., *Piccole e medie imprese familiari*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

CORBETTA G., *Postfazione*, in CUNEO G., *Lettere al futuro*, Baraldi&Castoldi, Milano, 1999

CORBETTA G., SALVATO C., *The board of directors in family firms: one size fits all?*, Family Business Review, vol. 17, n. 2, 2004

CORSI C., FARINON P., *Le operazioni straordinarie d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2018

COTTO A., MEOLI M., TOSCO F., *Società,* Ipsoa, Milano, 2012

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*, in PAOLAZZI L., SYLOS LABINI M., TRAÙ F., *Gli imprenditori*, Marsilio, Venezia, 2016.

CUFFARO V., DELFINI F., *Commentario del Codice civile- Delle successioni*, Utet, Torino, 2011

D'ALLURA G. M., FARACI R., *Imprese familiari: governance, internazionalizzazione ed innovazione*, FrancoAngeli, Milano, 2018

DALLOCCHIO M., TAMAROWSKI C., *Corporate governance e valore*, Egea, Milano, 2005

DAVIS J. H., ALLEN M. R., HAYES H. D., *Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 34, n. 6, 2010

DE MASSIS A., CHUA J. H., CHRISMAN J., *Factors Preventing Intra-Family Succession*, Family Business Review, vol. 21, n. 2, 2008

DE ROSA L., RUSSO A., *Operazioni straordinarie*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2013;

DEAKINS D., FREEL M., Entrepreneurship and Small Firms, McGraw-Hill, New York, 2002

DEL BENE L., LATTANZI N., LIBERATORE G., *Aziende famigliari e longevità aziendale. Modalità di analisi e strumenti operativi*, Ipsoa, Milano, 2012

DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio familiare*, Milano, Giuffré, 1962

DELL'ATTI A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007.

DELOITTE, *Le aziende familiari di prossima generazione,* 2018

DEMATTÈ C., *Il difficile passaggio verso la grande dimensione*, Economia e management, n. 4, settembre 1988

DEMSETZ H., LEHN K., *The structure of corporate ownership: causes and consequences*, Journal of Political Economy, Vol. 93, n. 6, 1985

DI MASCIO A., *Family business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari*, Egea, Milano, 2007

DI TOMA P., MONTANARI S., *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*, FrancoAngeli, Milano, 2013

DONNELLEY R. G., *The Family Business*, Harvard Business Review, luglio – agosto, 1964

DYER W. G., *Culture and continuity in family firms*, Family Business Review, vol. 19, n.4, 2006

EDDLESTON K. A., KELLERMANNS F. W., *Destructive and productive family relationship: a stewardship theory perspective*, Journal of Business Venturing, vol. 22, 2007

EISENHARDT K. M., *Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989

EUROPEAN CENTRAL BANK (ECB), *Annual Report, 2004*

FACCIO M., LANG L. H. P., *The Ultimate Ownership of Western European Corporations*, Journal of Financial Economics, Vol. 65(3), 2002

FARACI R., *Family business ed imprese di famiglia: specificità dei contesti ed elementi di continuità*, in DE SIMONE E., FERRANDINO V. (a cura di*), L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente. Un approccio interdisciplinare,* FrancoAngeli, Milano, 2009

FERRUCCI A., FERRENTINO C., *Società di capitali, società cooperative e mutue assicurazioni*, Giuffrè, Milano, 2012

FIEGENER M., BROWN B., PRINCE R., FILE K., *A comparison of successor development in family and nonfamily businesses*, Family Business Review, Vol.7, 1994

FNC (Fondazione Nazionale dei Commercialisti), *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi,* Documento n.12, 2012

FONDAZIONE TELOS, *L'impresa di Famiglia nell'economia Italiana*, Atti del convegno della LUMSA e della TELOS, Roma, 30 ottobre 2013

FRANCESCHINI B., *Patti di famiglia per l'impresa e trust*, in MONEGAT M., LEPORE G., VALAS I., *Trust. Aspetti sostanziali e applicazioni del diritto di famiglia e delle persone*, Giappichelli, Torino, 2010

FREEMAN R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

FUÀ G., *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*, Il Mulino, Bologna, 1980.

GABELLI M., MORRI S., *Società*, Ipsoa, Milano, 2016

GALLO M. A., *Cultura en empresa familiar*, nota tecnica de la Division de Investigacion del IESE N.DGN-457, Barcellona, 1992

GALLO M. A., *Independent Boards of Directors: How to Improve their Contribution to the Family Business*, working paper IESE, 2005

GALLO M. A., *Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE*, Cattedra di Imprese familiari, Febbraio 1994

GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management: Riferimenti teorici e casi aziendali,* Esculapio, Bologna, 2011

GENNARO P., *Le imprese familiari di grandi dimensioni in Italia*, Sviluppo e Organizzazione, n°87, gennaio-febbraio, 1985.

GIULIANI M., *Le holding familiari: aspetti economici e di corporate governance*, Revisione Contabile, n.55, 2004

GOMEZ-MEJIA L. R., CRUZ C., BERRONE P., DE CASTRO J., *The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms*, The Academy of Management Annals, vol. 5, no. 1, June 2011

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: evidence from Spanish olive oil mill*s, Administrative Science Quarterly, Vol.52, 1, 2007

GRANT R. M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996

GUIDI F., *Figli, capitale in Azienda. Lo sviluppo generazionale attraverso la consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2005

HABBERSHON T. G., PISTRUI J., *Enterprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*, Family Business Review, vol. 15, n. 3, 2002

HABBERSHON T. G., WILLIAMS M., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, vol. 12, no. 1, 1999

HABBERSHON T. G., WILLIAMS M., MACMILLAN I. C., *A unified systems perspective of family firm performance*, Journal of Business Venturing, 18, 2003

HANDLER W. C., *Methodological Issues and Considerations*, Studying Family Business, Family business review, vol. 2, n. 3, 1989

HANDLER W. C., *Succession in family business: a review of the research*, Family Business Review, vol. 7, n. 2, 1994

HANDLER W. C., *The succession experience of the next generation*, Family Business Review, vol. 5, n. 3, 1992

HART O., *Corporate Governance: some theory and implications*, The Economic Journal, 1995

HUSE M., *Boards, governance and value creation. The human side of corporate governance*, Cambridge university press, Cambridge 2006

IANNARELLI C. L., *The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Busines,* Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1992;

IEVA M., *I fenomeni a rilevanza successoria*, Jovene Editore, Napoli, 2008;

IEVA M., *Le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni societarie: profili generali e clausole di predisposizione successoria*, Rivista del Notariato, n.6, 2003;

INVERNIZZI G., *Strategia aziendale e vantaggio competitivo,* McGraw-Hill, Milano, 2008

ISTAT, *Censimento permanente delle imprese 2019*

JENSEN M. C., MECKLING W. H., *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, vol. 3, n. 4, 1976

JOVENITTI P., *Strategie mobiliari per la continuità e la successione d'impresa*, Egea, Milano, 1998

KETS DE VRIES M., *The Dark Side of Entrepreneurship,* Harvard Business Review, Vol. 63, 1993

LA BELLA A., BATTISTONI E., *Economia e organizzazione aziendale,* Maggioli Editore, 2008

LA PORTA R., LOPEZ-DE SILANES F., SHLEIFER A., *Corporate ownership around the world*, The Journal of Finance, vol. 54, n. 2, 1999

LANSBERG I., *The succession conspiracy*, Family Business Review, Vol.1, n.2, 1988

LE BRETON-MILLER I., MILLER D., STEIER L., *Toward an integrative model of effective FOB succession*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 28, n. 4, 2004

LEVINSON H., *Conflicts that plague the family business*, Harvard Business Review, Vol.49, 1971

LEVINSON H., *Don't choose your own successor*, Harvard Business Review, vol.52, 1974

LOCONTE S., *Strumenti di pianificazione e protezione patrimoniale*, Ipsoa, Milano, 2018;

LODI M., ZANABONI M., *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità. Gli strumenti e le implicazioni psicologiche,* EduCatt, Milano, 2014

LUCCHINI GUASTALLA E., *Gli strumenti negoziali di trasmissione della ricchezza familiare: dalla donazione si praemoriar al patto di famiglia*, Rivista di Diritto Civile, n.3, 2007

MALINEN P., *Problems in transfer of business experienced by the finnish entrepreneurs*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 1/2004

MANCIN M., *Operazioni straordinarie e aggregazioni aziendali*, Giappichelli, Torino, 2016

MANZONI P., *Il piano strategico d'azienda. Un approccio per elaborare e costruire un piano strategico realizzabile, efficace e capace di attrarre risorse finanziarie dagli investitori e dalle banche,* FrancoAngeli, Milano, 2013

MARCHESE A*., Il ricambio generazionale nell'impresa: il Patto di Famiglia*, Paper n.76, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Maggio 2008

MARCHESE A., *Il ricambio generazionale nell'impresa: il Patto di Famiglia*, Paper n.76, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Maggio 2008

MASCIO A., *Family Business. Strategie private ecorporate banking per le imprese familiari*, Egea, Milano, 2007

MASTROBERARDINO P., *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*, CEDAM, Padova, 1996

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

MILLER D., LE BRETON-MILLER I., *Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities*, Family Business Review, vol. 19, n. 1, 2006

MILLER E. J., RICE A. K., *Systems of Organization The Control of Task and Sentient Boundaries*. Tavistock, London, 1967

MINICHILLI A., CORBETTA G., MACMILLAN I., *Top Management Teams In Family-Controlled Companies:' Familiness', 'Faultlines', And Their Impact On Financial Performance*, Journal Of Management Studies, Vol.47, 2010

MONKS R., MINOW N., *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, 2004

MONTANARI S., *Le aziende familiari. Continuità e successione,* Cedam, Padova, 2003

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

MONTEMERLO D., *Il governo delle imprese familiari*, EGEA, Milano 2000;

MORKEL A., POSNER B., *Investigating the Effectiveness of Corporate Advisory Boards*", Corporate Governance, Vol. 2, n.3, 2002

MORO VISCONTI R., *Conferimenti d'azienda*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), 2008

MORO VISCONTI R., RENESTO M., *Società in nome collettivo e in accomandita semplice,* Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), 2010

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

NEUBAUER F., LANK A. G., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan, London 1998;

NOBILI F., *Continuità e crescita dell'impresa familiare*, Egea, Milano, 2014

NOBOLO A., *Continuità e sistemi di governo economico nelle aziende di produzione a proprietà familiare*, Egea, Milano, 2000

NOVAK M., *L'impresa come vocazione*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli (CZ), 2000;

O'HARA W., *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media, Usa, 2004

OBEREGELSBACHER G. A., *Come gestire il passaggio generazionale,* Ipsoa, Milano, 2017

OBEREGELSBACHER G. A., *Ricette per uscire dalla crisi. Soluzioni dal temporary management,* Ipsoa, Milano, 2012

ODCEC Milano, *Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC,* I quaderni, n.47, 2013

ODCEC Milano*, Introduzione all'istituto del trust,* I quaderni, n.44, 2012

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD), *Principles on Corporate Governance*, 1999

OSSERVATORIO AUB, *Dieci anni di capitalismo familiare,* 2018

PANELLA B., *L'impresa e l'evento morte*, Il Commercialista Veneto, n.140, Aprile-Maggio 2001

PARSONS D., *The employment relationship: Job attachment, work effort, and the nature of contracts*, in ASHENFELTER O., LAYARD R., *The Handbook of labor Economics*, North Holland, Amsterdam, 1986

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

PELLICELLI G., *Strategie d'impresa,* Egea, Milano, 2020

PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 1959;

PERLINGIERI P., *Istituzioni di diritto civile,* Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2012

PEROTTA R., BERTOLI L., *Le operazioni straordinarie*, Giuffrè, Milano, 2015

PERREN L., BERRY A., PARTRIDGE M., *The Evolution of Management Information, Control and Decision-making Processes in Small, Growth-orientated, Service Sector Businesses*, Small Business and Enterprise Development, Vol. 5, n.4, 1999

PIANTONI G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale,* Etas Libri, Milano, 1990;

PIANTONI G., *Padri e figli in azienda: due aspettative a confronto*, in ALLEGRA A., BIANCHI C., BUTERA A., CINCIMINO S., SORCI C., TOMASELLI S., DELL'AMORE G., MODICA M., NORMANN R., PIANTONI G., PUGLISI M., TORCIVA S., VERGARA C., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa*, Giuffré, Milano, 1995

POLLAK R. A., *A transaction cost approach to families and households*, in Journal of Economic Literature, 1985

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

POTITO L., *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2020

PUGLIESE A., *Percorsi Evolutivi Della Corporate Governance. Il ruolo del consiglio di amministrazione dall'agency theory a una prospettiva di contingency*, CEDAM, Padova, 2008

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

RACUGNO G., *Legittimari e determinazione del valore dell'azienda nel patto di famiglia*, Rivista del Notariato, n.1, 2017

RAPPORTI MEDIOBANCA-UNIONCAMERE, *Le medie imprese industriali del Nord-Ovest, 2012*

ROPPO V., *Diritto privato*, Giappichelli, Torino, 2016

SALVADEO S., TEDESCHI G., *Passaggi generazionali e operazioni straordinarie*, Amministrazione e Finanza, n.2, 2011

SAVIOLI G., *Le operazioni di gestione straordinaria*, Giuffrè, Milano, 2012

SCAGLIONE F., *Clausole societarie di successione familiare*, Contratto e Impresa, 4-5, 2009

SCHILIRÒ D., *Distretti e quarto capitalismo. Un'applicazione alla Sicilia*. FrancoAngeli, Milano, 2010

SCHULZE W. S., LUBATKIN M. H., DINO R. N., BUCHHOLTZ A. K., *Agency relationship in family firms: theory and evidence*, Organization Science, vol. 12, n. 2, 2001

SCHULZE W. S., LUBATKIN M. H., DINO R. N., *Towards a theory of agency and altruism in family firms*. Journal of Business Venturing, vol.18, 2003

SCIARRINO V., *Famiglia e impresa: convivenza, conflitti e trapasso generazionale*, Diritto di famiglia e delle persone, vol.48, 2019

SCIASCIA S., MAZZOLA P., KELLERMANS F. W., *Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the Socioemotional Wealth perspective*, Journal of Family Business Strategy, vol. 5, n. 2, 2014

SENTUTI A., *La successione al femminile. Il ruolo della donna nella continuità dell'impresa familiare*, FrancoAngeli, Milano, 2012

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

SHARMA P., CHRISMAN J. J., CHUA J. H., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, Family Business Review, vol. 10, n. 1, 1997

SHLEIFER A., VISHNY R. W., *A survey of Corporate Governance,* The Journal of Finance, vol. 52, n.2, 1997

SHUMPETER J., *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, Milano, 2002;

SIRMON D. G., HITT M.*, Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms*, Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 27, 2003

SONNENFELD J., *The Hero's Farewell*, Oxford University Press, New York, 1988

STERI R., VIVIANI D., *La creazione della holding di famiglia per gestire il processo di successione nei family business*, Sistemi & Impresa, n. 5, 2007

STOCCHETTI G., *L'utilizzo del sistema di controllo di gestione nel processo di successione generazionale in azienda*, Piccola Impresa, n. 2, 1998

SWARTZ S., *The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses*, Family Business Review Vol.2, n.4, 1989

TAGIURI R., DAVIS J., *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Family Business Review, vol. 9, 1996

TASSANI T., *I trusts nel sistema fiscale italiano*, Pacini Editore, Pisa, 2012

TASSINARI F., *Il patto di famiglia: presupposti soggettivi, oggettivi e requisiti formali, Il patto di famiglia per l'impresa e la tutela dei legittimari*, in *Patti di famiglia per l'impresa*, Quaderni della fondazione italiana per il notariato, Milano, 2006;

THE ECONOMIST, The Economist,Special report family companies, aprile 2015

TILLMAN F.A., *Commentary on Legal Liability: Organizing the Advisory Council*, Family Business Review, Vol. 1, n.3, 1988

TOMASELLI S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano, 1996

TORRENTE A., SCHLESINGER P., *Manuale di diritto privato*, Giuffrè, Milano, 2019

TURANI G., *I sogni del grande Nord*, Mulino, Bologna, 1996;

UHLANER L. M., *Business Family as Team: Underlying Force for Sustained Competitive Advantage*, in POUTZIOURIS P., *Handbook of Family Business Research*, Edward Elgar Publishing, 2006

UNIONCAMERE, *Rapporto 2016 sull'economia regionale*

VALLONE C., *Il passaggio generazionale nel family business ed i fattori strategici di successo per la continuità aziendale,* Giuffrè, Milano, 2009

VARANINI F., *La professionalità come piacere e come gioco*, Sviluppo & Organizzazione, n.193, 2001

VENTER E., BOSHOFF C., MAAS G., *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*, Family Business Review, vol.18, no. 4, 2005

VERGANI A., *Il contract manager,* FrancoAngeli, Milano, 1991

VERGARA C., *Il ricambio generazionale: occasione di sviluppo o di crisi dell'impresa*, in ALLEGRA A., BIANCHI C., BUTERA A., CINCIMINO S., SORCI C., TOMASELLI S., DELL'AMORE G., MODICA M., NORMANN R., PIANTONI G., PUGLISI M., TORCIVA S., VERGARA C., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa,* Giuffrè, Milano, 1995

VOLPI R., *La fine della famiglia. La rivoluzione di cui non ci siamo accorti*, Mondadori, Milano, 2007

WARD J. L., *Creating Effective Boards for Private Enterprises*, Jossey Bass, 1991

WARD J. L., *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari,* FrancoAngeli, Milano, 1990

WARD J. L., *Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth, profitability, and family leadrship*. Jossey-bass, San Francisco 1987

WARD J. L., *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York, 2004

WEBER M., *Economia e società*. Comunità*,* Milano, 1961

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

ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese,* Tomo 1, Giuffrè, Milano

ZATTONI A., *Corporate Governance*, EGEA, Milano 2015

ZATTONI A., *Il governo economico delle imprese*, Egea, Milano, 2004

ZELLWEGER T. M., EDDLESTON A., KELLERMANNS F., *Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity*. Journal of Family Business Strategy, vol.1(1), 2010, 54-63.

ZELLWEGER T. M., KELLERMANNS F. W., CHRISMAN J., CHUA J., *Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control*. Organization Science, Vol. 23, 2012

ZELLWEGER T. M., NASON R. S., NORDQVIST M., *From Longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation*, Family Business Review, vol. 20, n. 10, 2011

ZOCCHI W., *Il Family Business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore,* Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

ZOCCHI W., LELLI S. ed. altri, *Family bussiness e successione d'impresa: la sfida della continuità nel passaggio generazionale*. Convegni itineranti, Il Sole 24 ore, 2007

ZOCCHI W., *Ma c'è bisogno di fari per illuminare la rotta*, Il Sole 24 Ore, 28/06/2004