



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

*Corso di laurea magistrale in Economia e Management
Curriculum Economia e Diritto d'impresa*

**L'IMPRESA FAMILIARE:
FATTORI DI CRISIE CAUSE
DI SUCCESSO
Il caso Illycaffè S.p.A.**

*The family business:
crisis factors and causes of success
The Illycaffè S.p.A. case*

Relatore:
Chiar.mo Prof. Luca Del Bene

Tesi di laurea di:
Sara Taborro

Anno accademico 2020-2021

Indice

<i>Indice</i>	<i>I</i>
<i>Introduzione</i>	<i>5</i>

Capitolo 1

Le imprese familiari

<i>1.1</i>	Il concetto di impresa familiare	<i>9</i>
<i>1.2</i>	Le aziende familiari ad oggi	<i>13</i>
<i>1.3</i>	Il modello dei tre cerchi	<i>15</i>
<i>1.4</i>	Le tipologie di imprese familiari	<i>19</i>
<i>1.5</i>	L'impresa familiare in termini giuridici: la normativa italiana e il trattamento fiscale	<i>28</i>

Capitolo 2

Le imprese familiari come giano bifronte

<i>2.1</i>	Introduzione	<i>35</i>
<i>2.2</i>	Il fenomeno della resilienza	<i>36</i>
<i>2.3</i>	La solidità finanziaria e patrimoniale	<i>41</i>
<i>2.4</i>	La visione a lungo tempo	<i>45</i>
<i>2.5</i>	La passione dello staff	<i>46</i>
<i>2.6</i>	La teoria della <i>Socioemotional Wealth</i>	<i>51</i>
<i>2.7</i>	Le criticità del family business	<i>60</i>
<i>2.7.1</i>	I rapporti impresa-famiglia	<i>62</i>
<i>2.7.2</i>	Il <i>business model</i>	<i>63</i>
<i>2.7.3</i>	Il livello di rischio	<i>67</i>

Capitolo 3

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

3.1	Il fenomeno del ricambio generazionale	73
3.2	La successione per le imprese familiari	77
3.3	La pianificazione della continuità	80
3.4	Le successioni conservatrici, incerte e ribelli	86
3.5	La sindrome dei Buddenbrook	89

Capitolo 4

Evitare la crisi aziendale da perdita di managerialità

4.1	Le cause della crisi da perdita di managerialità del <i>family business</i>	93
4.2	L'invecchiamento del fondatore	97
4.2.1	Il trasferimento della nuda proprietà agli eredi con usufrutto a favore dell'imprenditore	101
4.2.2	Il trust	104
4.3	La conflittualità all'interno della famiglia	108
4.3.1	I patti di famiglia	112
4.3.2	La holding di famiglia	117
4.4	Il nepotismo	121
4.4.1	Il passaggio con vendita	124

Capitolo 5

Il caso Illycaffè S.p.a.

5.1	La storia dell'azienda	129
5.2	L'analisi dei dati	132
5.3	Un caso di successo	137
5.3.1	Il rapporto con i dipendenti	139
5.3.2	La pianificazione del passaggio generazionale	142
5.3.3	La governance	144

CONCLUSIONI

149

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

153

INTRODUZIONE

L'azienda familiare rappresenta un modello di impresa largamente diffuso nel nostro Paese, così come in altri paesi europei. Le aziende familiari rappresentano numericamente circa il 60% del mercato azionario italiano che vede quotate complessivamente circa 290 aziende e pesano per oltre il 25% della sua capitalizzazione. Le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di euro rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane, consolidando un fatturato complessivo di oltre 730 miliardi di euro ed impiegando circa 2,4 milioni di lavoratori. Allargando la visuale alle imprese con un fatturato inferiore a 20 milioni di euro, si stima che la percentuale aumenti attorno all'85%. È una potenza a tutti gli effetti e la letteratura nazionale e internazionale ha riconosciuto la complessità e la sua importanza, nonostante i limitati studi che l'hanno interessata. Si fa difficoltà ad inquadrarla come entità autonoma e la tendenza è di ricomprendere le imprese familiari tra le imprese ad azionariato concentrato per quanto la struttura proprietaria e nell'ambito delle piccole imprese con riferimento all'assetto dimensionale e organizzativo.

L'impresa familiare presenta caratteristiche e dimensioni differenti a seconda del contesto geografico di riferimento e costituisce la componente fondamentale di ogni sistema economico. La complessità delle relazioni affettive e il loro intreccio con il patrimonio familiare influenza le scelte strategiche dell'impresa familiare e genera vantaggi reciproci per entrambi gli istituti, la famiglia e l'impresa.

Nell'impresa familiare, oggetto di analisi e di studio non è il singolo imprenditore, bensì la famiglia. In virtù di ciò ci si chiede se la componente famiglia consente di generare un beneficio per gli andamenti societari o, contrariamente, sviluppa ulteriori ostacoli. Ci si domanda, inoltre, se le caratteristiche proprie dell'impresa familiare sono delle cause di successo o dei fattori di crisi.

A questo proposito, l'elaborato che si sviluppa in cinque capitoli cerca di studiare le qualità di queste particolari aziende per metterne in luce punti di forza e punti di debolezza eseguendo un'analisi *Swot*.

Il capitolo primo presenta una panoramica per comprendere a pieno il concetto delle aziende familiari e per darne una definizione, considerando che non ne esiste una internazionalmente riconosciuta. Si riportano le varie tipologie per approfondirne i caratteri principali e per individuare quali sono le componenti determinanti.

In questo capitolo, in ultimo, si procede con un *excursus* sugli aspetti giuridici dell'impresa familiare e si sottolinea che l'approccio giuridico si discosta dall'approccio economico aziendale del *family business*, il quale viene poi tenuto in considerazione per tutto il resto dell'elaborato.

Passando al secondo capitolo, si entra nel vivo della questione: si considerano le principali caratteristiche e si analizzano quelle che sono le risorse inimitabili delle aziende familiari, tenendo presente però che le stesse possono rivelarsi anche criticità se non ben gestite.

La famiglia, al centro del sistema, deve saper pianificare il passaggio generazionale, il quale aspetto si rivela spesso causa di crisi ed è nel terzo capitolo che si approfondisce questo tema, cogliendone le determinanti e le caratteristiche.

Si passa in rassegna le varie tipologie di successione e si tocca, infine, il tema centrale della pianificazione della continuità. Quest'ultima permette un affiancamento

generazionale minimizzando quelle che sono le problematiche. Le stesse sono spesso generate dai bisogni dell'imprenditore *senior*, che non vuole lasciare il suo ruolo, che vuole necessariamente affidare l'impresa ad un membro della famiglia nonostante le sue incapacità, che non vuole rinnovarsi o che non riesce più a gestire i conflitti familiari.

Gli istituti giuridici studiati nel capitolo quarto aiutano il fondatore a condurre la situazione, a pianificare e a mettere al sicuro quanto creato negli anni.

Nell'ultimo capitolo, si riporta un caso d'azienda. La società analizzata è la Illycaffè S.p.A., simbolo del caffè italiano, fondata nel 1933 e ad oggi gestita dalla terza e quarta generazione. Proprio recentemente, infatti, ha gestito l'entrata di un nuovo componente familiare nella compagine societaria con esiti più che soddisfacenti. È innovativa e al passo con gli anni. La ricetta per il successo è complessa, ma si può racchiudere in tre parole: innovazione, passione e tradizione. Attraverso l'analisi di questa società si studiano esempi di fattori di successo della *family business*.

CAPITOLO 1

Le imprese familiari

1.1 Il concetto di impresa familiare

Le *family business* rappresentano una realtà significativa sia per i paesi industrializzati che per le economie in via di sviluppo considerato il contributo che offrono alla crescita del prodotto interno lordo, nonché alla generazione di nuovi posti di lavoro, all'individuazione dei modelli di domanda e alle scelte di portafoglio.¹

L'importanza di questa tipologia di organizzazione come asset della competitività globale – vale a dire della concorrenza allo stesso tempo sia globale che locale - è riscontrabile in diversi fattori. L'imprenditoria familiare risulta il primo motore dell'economia italiana ed internazionale. Servono politiche di governance strategica dei sistemi impresa-territorio, le quali hanno come obiettivo la difesa del valore e lo sviluppo di nuove strategie necessarie per consentire all'impresa di rinnovarsi e competere nel mercato globale. Lo scenario competitivo dell'ultimo decennio è caratterizzato da un cambiamento strutturale dovuto da almeno due forze: la globalizzazione e l'innovazione tecnologica.²

Le family business da un lato risentono maggiormente di eventi come il processo di integrazione internazionale, la rivoluzione tecnologica, gli effetti indiretti degli shock dei mercati finanziari e l'affermarsi di nuove geografie dei differenziali competitivi; dall'altro

¹ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

² Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, op. cit.

possiedono risorse non sempre riconosciute ed espresse a pieno, che potrebbero assicurare gli strumenti per il rilancio del loro ruolo e con esso del territorio di riferimento.³

La chiave di volta è nell'individuazione di strategie che valorizzino e promuovano i vantaggi competitivi del territorio di appartenenza. Si tratta di definire quello che Bonomi (2007) definisce «capitalismo del territorio»⁴: cioè che l'impresa ha fatto e continua a fare del territorio la sua caratteristica principale. Il territorio rappresenta l'ambiente nel quale si sviluppa l'evoluzione del capitalismo personale.

Se la creatività, la disponibilità a rischiare e la voglia di intraprendere di milioni di persone rappresentano le qualità individuali che spiegano i tanti casi di successo imprenditoriale, le caratteristiche virtuose di un sistema locale, di una tradizione produttiva o di un insieme di relazioni, sono le qualità collettive che un territorio ospita e che nei casi migliori intende promuovere.

L'assenza di parametri condivisi per la definizione del *family business*, purtroppo, induce spesso a identificare erroneamente tale categoria limitatamente a quella delle piccole e medie imprese. Dagli anni '60 in poi numerosi economisti⁵ hanno cercato di

³ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, op. cit.

⁴ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁵ Tra le definizioni di imprese familiari troviamo quelle dei seguenti economisti:

Donnelley, 1964: un business in cui devono essere identificate almeno due generazioni della stessa famiglia i cui legami devono influenzare tanto le politiche di impresa quanto gli interessi e gli obiettivi della famiglia stessa.

Bernard, 1975: un'impresa controllata dai membri di una singola famiglia, attraverso una partecipazione al capitale di rischio (equity)

Alcorn, 1982: un'impresa lucrativa che può assumere la forma di impresa individuale o società, in cui la famiglia, se la proprietà è detenuta anche da soggetti esterni deve essere attiva nella gestione del business.

Rosenblatt e altri, 1985: un'impresa in cui la maggioranza del capitale (o il controllo) è nelle mani di una singola famiglia e almeno due membri sono o sono stati direttamente coinvolti nella gestione.

Ferrero, 1989: è familiare un'impresa dove, di fatto, si intuiscono relazioni di reciproco condizionamento tra l'azienda di produzione e l'azienda di consumo, di una o poche famiglie legate da vincoli di parentela o affinità, che detengono la proprietà del capitale conferito col vincolo del pieno rischio.

Babicky, 1987: è un tipo di piccola impresa, avviata da una o poche persone che hanno un'idea imprenditoriale, che lavorano duramente per garantirne la crescita, mantenendo la maggioranza del capitale.

Churchill, Hatten, 1987: è generalmente qualificato come family business la previsione o il verificarsi della cessione del controllo dal parte di un familiare più anziano verso un familiare più giovane.

Corbetta, 1993: siamo in presenza di una family business quando una o più nuclei familiari legata da stretti legami di parentela o affinità, mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziati a pieno rischio o a rischio limitato, garanzie personali o reali e skill manageriali.

apportare una definizione di impresa familiare che fosse accettata universalmente. Il termine impresa familiare ha assunto un'ampia gamma di significati a seconda degli elementi considerati. I criteri di fondo più selezionati sono: la proprietà e il controllo che il nucleo familiare ha (Litz, 1995 e Ferrero, 1989), il livello di *equity* detenuto da una singola famiglia (Rosenblatt e altri, 1985), il numero di famigliari coinvolti nella gestione (Angiola, 2000), il numero di generazioni che si sono succedute (Donnelley, 1964), la volontà che l'impresa si trasmetta anche alla generazione successiva (Churchill-Hatten, 1987 e Zocchi, 2007), la concentrazione del management in un'unica famiglia (Litz, 1995), il diverso grado di coinvolgimento di una o più famiglie negli aspetti strategico-gestionale (Rosenblatt e altri, 1985), il diverso ruolo assunto dalla famiglia nell'impresa e il reciproco condizionamento tra impresa e famiglia (Donnelley, 1964). Tutti aspetti di seguito approfonditi.

Tuttavia, è intervenuto il *Family Business Group*, un organo costituito dalla Commissione Europea per discutere i principali problemi delle aziende familiari nei singoli paesi e per elaborare uno studio in materia che possa essere di stimolo per la Commissione Europea stessa nella sua azione di governo dell'economia, proponendo la seguente definizione di azienda familiare:

A firm, of any size, is a family enterprise if: 1. the majority of votes is in possession of the natural person(S) who established the firm, or in possession of the natural person(S) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouses, parents, child, or children's direct heirs. 2. the majority of votes may be indirect or direct. 3 at least

Litz, 1995: è familiare quel business in cui la proprietà e la gestione sono concentrate nelle mani di un'unica unità familiare i cui membri si impegnano a mantenere un'organizzazione che fa perno sui legami di parentela.

Angiola, 2000: l'impresa familiare è quell'impresa costituita da un nucleo familiare oppure da due o più nuclei legati da stretti legami di parentela o affinità, i quali mettono a disposizione dell'impresa capitali finanziati a pieno rischio o a rischio limitato, garanzie personali e skill manageriali.

Zocchi, 2007: l'azienda familiare è quell'impresa caratterizzata principalmente da due elementi: i sentimenti familiari e gli asset patrimoniali della famiglia. Quest'ultima ne condiziona l'assetto e la trasmissione del capitale, il reddito, gli investimenti, gli organi sociali e il management.

*one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm. Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(S) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25% of the right to vote mandated by their share capital.*⁶

È la prima volta che un organo ufficiale di tale rilevanza adotta una definizione di azienda familiare allo scopo di procedere successivamente a mettere a punto politiche funzionali a favorire lo sviluppo di tali aziende.

La definizione proposta contiene alcuni elementi di interesse e condivisibili:

- le aziende familiari possono essere di ogni dimensione;
- non è necessario che l'imprenditore capo famiglia possieda l'intero capitale della società;
- i fondatori possono anche essere due o più persone non appartenenti alla medesima famiglia;
- non è necessario che sia coinvolta la famiglia fondatrice;
- il controllo può avvenire in forma diretta, ma anche indiretta (per esempio mediante l'istituzione di una holding di famiglia);
- è necessario che almeno un membro della famiglia sia operativo nella società con un ruolo di governo o di gestione dell'azienda.

La definizione, però, contiene anche elementi discutibili: la stessa dovrebbe consentire di far rientrare tra le imprese familiari tutte e solo quelle dove la funzionalità duratura è strettamente collegata da un lato all'evoluzione del nucleo o dei nuclei familiari impegnati come portatori di capitale di rischio, e dall'altro alle decisioni che vengono prese all'interno di tali nuclei. Invece, la definizione induce a considerare familiari anche quelle imprese dove il fondatore controlla il 100% della società ed è l'unico familiare impegnato

⁶ Cfr. G. Corbetta, *Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2012

nell'azienda. Se così fosse, le imprese assumerebbero i tratti familiari sin dal momento della loro fondazione.⁷

Sarebbero ricomprese nella definizione quelle aziende dove sono impegnati due o più soci non legati tra loro da legami di parentela e, anche, aziende fondate da un gruppo numeroso di soci senza alcun legame familiare o di affinità tra loro. Perciò, se nell'insieme delle imprese familiari fossero ricomprese queste tre sottocategorie, non vi sarebbe differenza con un'impresa individuale o una società.⁸ Vi è una palese contraddizione con la necessità che la definizione colga le specificità di un'azienda familiare.

In definitiva, pur consapevoli dell'impossibilità di pervenire ad una soluzione univoca per la delimitazione del concetto di impresa familiare, la definizione proposta è ampiamente condivisibile, fatta salva una sintetica precisazione: la natura familiare si acquisisce solo quando il fondatore o i fondatori, presi in numero comunque ristretto fino a un massimo di cinque, coinvolgono nei loro processi decisionali la famiglia di appartenenza.⁹

Comunque, il cosiddetto *family business definition dilemma*, ossia la mancanza di una definizione di impresa familiare comunemente accettata, resta una grave mancanza in quanto ha come principale conseguenza la difficoltà nel condurre studi sistematici e comparabili sia in ambito italiano che internazionale.

1.2 Le aziende familiari ad oggi

Le aziende familiari, per lungo tempo, sono state considerate realtà destinate, inevitabilmente, a scomparire. Questo pensiero era legato alla diffusione sempre maggiore della tecnostuttura e delle multinazionali diversificate. Si pensava, perciò, che l'azienda

⁷ Fonte: G. Corbetta, *Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2012

⁸ Fonte: G. Corbetta, *Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2012

familiare non sarebbe sopravvissuta ai cambiamenti dell'ambiente economico in cui operava, riducendosi a «modello di passaggio», e che si sarebbe affermata sempre più l'impresa manageriale.

Nel corso degli anni, i fatti hanno dimostrato l'esatto contrario. Le imprese familiari, infatti, sebbene con dei limiti, rappresentano oggi un fenomeno presente e rilevante nel tessuto internazionale¹⁰.

Due furono le criticità che portarono a quel pensiero: la tendenza al prevalere della logica del *family business* rispetto al *business first* e la possibilità che si verificassero liti e tensioni familiari, con ripercussioni inevitabili per l'azienda. In quest'ottica, l'essere ostili all'apertura verso soggetti esterni alla famiglia avrebbe comportato, senza dubbio, un rischio di fragilità strutturale dal punto di vista finanziario e non solo.

Come riporta l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIDAF¹¹), le società a carattere familiare sono una componente fondamentale nell'economia dal punto di vista dell'incidenza numerica e nel contributo al PIL e all'occupazione.

L'Italia è tra i Paesi europei con il più alto numero di imprese familiari. Secondo le stime, nel nostro Paese le aziende a guida familiare pesano circa il 70% in termini di occupazione.¹²

L'osservatorio AUB¹³ da anni pubblica un rapporto che fa il punto della situazione sulle aziende familiari in Italia. L'ultima ricerca è stata pubblicata il 26 gennaio 2021 e ha

⁹ Fonte: G. Corbetta, *Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*, Egea, op.cit.

¹⁰ Fonte: S. Voltan, *Questioni di famiglia*, Rivista "Idealempresa", n. 11, p. 31-35

¹¹ <http://www.aidaf.it/>

L'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIDAF) è stata fondata nel 1997 da Alberto Falck, insieme ad un gruppo di imprenditori legati dagli stessi principi. Raggruppa oggi più di 140 aziende familiari, rappresentando il 10% circa del PIL del nostro Paese. La "missione" AIDAF è promuovere lo sviluppo e la continuità delle imprese familiari, sostenere l'immagine, attivare processi di formazione dei giovani figli degli imprenditori, ecc..

AIDAF è presente su tutto il territorio italiano.

¹² Fonte: S. Scaramuzza, *La radiografia delle imprese familiari italiane, che forniscono il 70% dell'occupazione del Paese*, "Business Insider Italia", 2018

¹³ Nel 2009 è stato costituito il primo Osservatorio AUB, promosso da AIDAF, Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari (Università Bocconi), UniCredit e Cordusio, con il supporto di Borsa Italiana, Fondazione Angelini e Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi (CCIAA). L'Osservatorio AUB dispone di informazioni

analizzato le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19. Per avere una chiara visione sul panorama di questa categoria di imprese, si riportano i dati più interessanti.

Le imprese familiari sono un attore importante del sistema economico in tutti i Paesi, soprattutto in Italia sono la percentuale è del 43,7%.

La popolazione delle prime 1000 imprese

Le imprese familiari sono un attore importante del sistema economico in tutti i Paesi

ASSETTO PROPRIETARIO	FRANCIA		GERMANIA		ITALIA		SPAGNA	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Aziende familiari	283	28,3%	395	39,5%	437	43,7%	354	35,4%
Filiali di Multinazionali	343	34,3%	306	30,6%	376	37,6%	367	36,7%
Statali	73	7,3%	83	8,3%	48	4,8%	35	3,5%
Cooperative o consorzi	102	10,2%	39	3,9%	62	6,2%	42	4,2%
Coalizioni	55	5,5%	63	6,3%	30	3,0%	105	10,5%
Controllate da Private Equity (P.E.)	59	5,9%	12	1,2%	31	3,1%	33	3,3%
Controllate da banche / assicurazioni	25	2,5%	14	1,4%	12	1,2%	18	1,8%
Public Company	57	5,7%	34	3,4%	1	0,1%	31	3,1%
Fondazioni	3	0,3%	54	5,4%	2	0,2%	15	1,5%
Totale	1000*	100,0%	1000*	100,0%	1000*	100%	1000*	100,0%

* Prime 1000 imprese, familiari e non familiari, per ricavi di vendita nel 2018 di ciascun Paese.

Immagine 1¹⁴

Si rileva, inoltre, un'elevata presenza di leader familiari nelle imprese italiane e spagnole con percentuali rispettivamente pari al 73,20% e 81,00%.

1.3 Il modello dei tre cerchi

Due studiosi, Tagiuri e Davis hanno approfondito il tema della relazione tra il sistema famiglia e il sistema impresa, elaborando il cosiddetto "three circle model"¹⁵.

dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le aziende italiane a proprietà familiare con un fatturato pari o superiore a 20 milioni di Euro. È la prima iniziativa in Italia rivolta a ricercatori, imprenditori, manager e istituzioni per comprendere le caratteristiche uniche e i bisogni di aziende familiari.

¹⁴ Fonte: rapporto pubblicato dall'Osservatorio AUB del 26 gennaio 2021

¹⁵ Fonte: R. Tiscini, *Economia delle aziende familiari*, Slide, Lumsa Università

Il modello dei tre cerchi prevede la coesistenza di tre sistemi: famiglia, impresa e proprietà. Gli stessi sono autonomi, ma l'uno interferisce con l'altro. Tutti i soggetti che fanno parte della rete dell'azienda devono essere consapevoli della loro posizione.

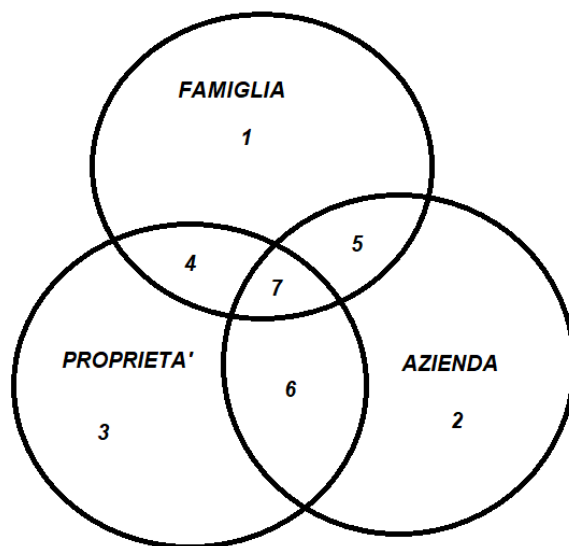


Immagine n. 2

Nell'area n. 1 si inseriscono i familiari non attivi e non facenti parte della realtà aziendale. Infatti, si colloca nel sistema famiglia una moglie di un socio che non prende parte all'attività d'impresa.

Nel sistema azienda non intersecato con altri insiemi (area 2) si colloca la direzione e i dipendenti, che non sono né proprietari né familiari. Si occupano delle prospettive di carriera e della sicurezza del posto di lavoro. Molte imprese familiari riconoscono i problemi di reclutamento e mantenimento dei migliori dipendenti, ma molte volte può sorgere un conflitto e l'azienda può essere trascurata a favore di un processo decisionale irrazionale ed emotivo. L'emergenza delle opportunità può essere improvvisa e intuitiva e il processo decisionale nel processo di *opportunity-seizing* si basa spesso sul processo decisionale individuale.

I proprietari sono distinti in proprietari manager, posizionati nell'area n. 3, e proprietari inattivi dell'area n. 4. I primi sono impegnati nella gestione generale innovativa e flessibile dell'impresa, facendo attenzione a non creare modelli di pensiero conservativo che impediscono il riconoscimento delle opportunità. I secondi, entrati in questa realtà spesso in seguito a un passaggio generazionale, hanno interessi che tendono ad essere una combinazione tra le aspettative di investitori esterni e il senso di responsabilità familiare. In quest'ultima intersezione tra famiglia e proprietà, si collocano i proprietari passivi, ossia membri familiari che non lavorano in azienda, ma che possiedono quote di proprietà. Il loro primario obiettivo è ottenere un realizzo economico dall'investimento. Mentre, nell'intersezione n. 4 tra la famiglia ed il business, sono presenti i familiari che lavorano in azienda, pur non possedendo quote di partecipazione al capitale. La loro visione è simile alla precedente, poiché entrambi attendono un ritorno economico, ma vi è una differenza. Nel primo caso i soggetti, a differenza dei familiari-lavoratori, hanno l'intenzione di mantenere il capitale in azienda, così da permetterne il reinvestimento.

I membri della famiglia dell'area n. 5 assumono un ruolo sicuramente focale. Ogni membro di una famiglia d'affari ha un investimento nell'azienda di famiglia, indipendentemente dal fatto che sia attivamente coinvolto nella proprietà o nell'occupazione. La fiducia e la lealtà a lungo termine nelle imprese familiari sono caratteristiche delle aziende familiari, come la "proprietà responsabile" e l'"interesse per il comportamento sociale" possono aumentare la scelta delle opportunità a valore aggiunto.

Nell'area n. 6, si trovano i dipendenti della famiglia. I familiari che lavorano nell'azienda ma non possedendo azioni si preoccupano solo dello sviluppo della carriera. La decisione dei dipendenti familiari di far crescere l'azienda può essere attenuata dal fatto che i loro sforzi andrà a beneficio dei proprietari e parenti passivi. Questi sentimenti sono talvolta causati da una sfocatura della distinzione tra ricompense da occupazione e ritorno

sugli investimenti. La loro presenza è limitata, data la resistenza da parte degli imprenditori familiari a far entrare soggetti esterni nella società. Perciò il fatto è riconducibile o a un passaggio generazionale o a una richiesta di aiuto esterno per rimettere ordine in una situazione di squilibrio.

Nell'intersezione centrale, ossia quella tra tutti e tre i cerchi, si posiziona il proprietario di controllo. Colui che possiede l'azienda, occupa il ruolo di alto livello nella gestione e nella famiglia e che dovrà affrontare molte scelte contrastanti durante la propria vita aziendale e privata, soprattutto quando si tratta di successione. La nuova generazione di imprenditori di famiglia può essere interessata alla stima delle opportunità e all'occasione di competere sui mercati.

Infine, ci sono gli ultimi soggetti che si trovano nell'intersezione più completa, ovvero quella tra tutti e tre i sistemi. Sono soggetti con un ruolo portante, ma le cui aspettative possono essere variabili a seconda delle aspettative, dell'età, della fase di carriera e non solo.

Pertanto, posizionando ogni soggetto all'interno di questo modello, si delinea la struttura della family business in esame. Affinchè l'azienda familiare possa raggiungere il suo massimo sviluppo è necessaria l'armonia all'interno della stessa e tra i soggetti che ne prendono parte.¹⁶

I due economisti con questo modello hanno evidenziato le caratteristiche dei vari soggetti e hanno evidenziato quali sono le aree dove i conflitti possono maggiormente svilupparsi, in modo da consentirne la risoluzione nel più breve tempo possibile.

¹⁶ Dott. Paolo Merigliani è un Family Business Advisor che diffonde le sue conoscenze attraverso un suo blog, trattando tematiche di imprese familiari e continuità aziendale.

1.4 Le tipologie di imprese familiari

La combinazione dei vari aspetti contemplati dalle definizioni offre un ampio panorama di caratteristiche che, diversamente combinati tra loro, possono dar luogo a differenti tipologie di aziende familiari presenti nella realtà, contraddistinte, per quanto possibile, da caratteristiche omogenee.

Per questo motivo, in letteratura, si è avvertita la necessità di delineare delle possibili classificazioni nell'ambito del *family business*, nell'intento di operare una sistematizzazione della fattispecie in esame in relazione a diverse variabili: l'assetto proprietario ed il grado di controllo da parte della famiglia sul capitale proprio dell'impresa, il peso della famiglia sulle funzioni imprenditoriali-manageriali, la dimensione dell'organismo personale dell'impresa.

Le varie definizioni proposte, pur nella consapevolezza della difficoltà di raccogliere unanimi consensi sui criteri utilizzati per identificare l'impresa familiare, ricomprendono imprese diverse per dimensione, stadio di sviluppo raggiunto, settore di attività, ma accomunate dall'interazione e dalla sovrapposizione di tre sistemi - azienda, famiglia e patrimonio - spiegata dal modello dei tre cerchi. L'interdipendenza tra i tre sistemi può variare dando vita a situazioni di reciproco condizionamento tanto più forte, quanto più risulta estesa la presenza del nucleo familiare nel governo aziendale. Mentre nelle prime fasi di vita le funzioni di governo sono concentrate nelle mani del fondatore, con la conseguente difficoltà di distinguere l'ambito, familiare o aziendale, entro il quale si assumono le decisioni, nelle fasi successive il condizionamento della famiglia fondatrice tende ad attenuarsi per effetto di due fenomeni: la «deriva generazionale», intesa come aumento progressivo del numero di membri di una dinastia allo scorrere delle generazioni e il «raffreddamento dei soci», ovvero il venir meno, con il passare del tempo, dei legami affettivi o di affinità e il raffreddamento della forte identificazione con l'impresa che ha

caratterizzato la fase di avvio e di consolidamento dell'iniziativa delle generazioni precedenti.

All'interno del variegato panorama del *family business*, due sono le principali categorie di imprese familiari individuabili: le imprese familiari in senso stretto e le imprese familiari allargate (Immagine 2). Le variabili considerate per la definizione delle due «specie» di azienda familiare sono la concentrazione della proprietà da un lato e la concentrazione del controllo dall'altro (inteso come copertura delle funzioni imprenditoriali e direzionali). La concentrazione della proprietà può essere alta, quando un numero molto limitato di soggetti, molto legati tra loro, possiede la totalità delle quote dell'impresa; o bassa, quando le quote sono ripartite tra un numero più elevato di soggetti, meno legati tra loro. Per quanto riguarda il controllo, invece, possiamo distinguere situazioni in cui le funzioni direzionali ed imprenditoriali sono svolte dalla famiglia proprietaria, da quelle in cui parte di tali funzioni sono delegate a soggetti esterni, fino a raggiungere la delega totale che caratterizza l'impresa come manageriale.

		<i>Concentrazione proprietaria</i>		
		<i>ALTA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>BASSA</i>
<i>Controllo</i>	<i>ALTO</i>	<i>Imprese familiari in senso stretto</i>		
	<i>MEDIO</i>			
	<i>BASSO</i>			<i>Imprese familiari allargate</i>

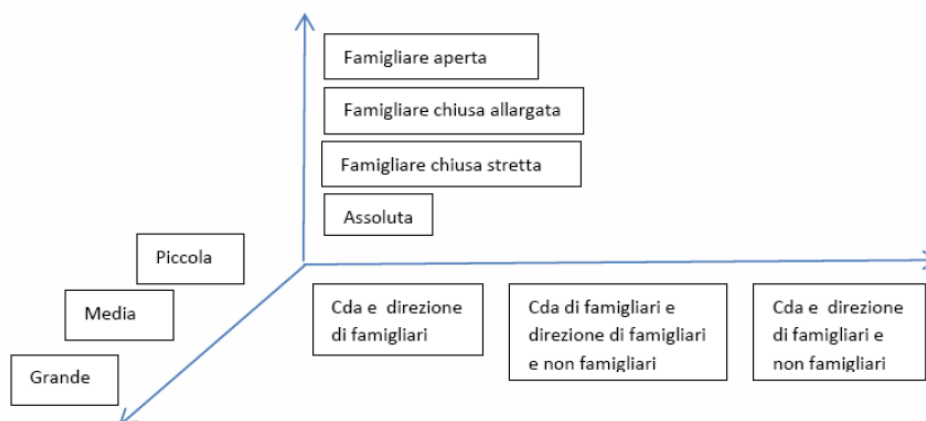
Immagine n. 3 ¹⁷

Le imprese familiari in senso stretto sono quelle che tendono a disporsi nei quadranti della matrice in alto a sinistra, caratterizzate dalla concentrazione della proprietà nelle mani di pochi soggetti, che svolgono, contestualmente, anche ruoli d'indirizzo strategico. Si tratta di imprese generalmente di prima o seconda generazione, gestite di solito con metodi e procedure informali, in cui il senso di appartenenza è molto forte.

Le imprese familiari allargate, al contrario, sono quelle, solitamente successive alla seconda generazione, in cui le quote dell'impresa sono più disperse tra un maggior numero di soggetti e in cui i vincoli di parentela sono meno forti. Inoltre, solo alcuni tra i soggetti appartenenti alla famiglia di origine svolgono ruoli di direzione, mentre altri hanno solo lo *status* di azionista e, eventualmente, di dipendente. Spesso in questo contesto, sono inseriti manager non appartenenti alla famiglia.

In un'evoluzione di tale classificazione, Corbetta assume come riferimento tre variabili (modello di proprietà del capitale, presenza di familiari nel Consiglio di Amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa, la dimensione dell'organismo personale) ed individua per ciascuna di esse tre o più misure riscontrabili nella variegata realtà del *family business*.

¹⁷ Cfr. L. Del Bene, N. Lattanzi, G. Liberatore, *Aziende familiari e longevità economica – Modalità di analisi e strumenti operativi*, Ipsoa, 2012 (pag. 45)



Fonte: Corbetta (1995)

Immagine n.4¹⁸

Lo schema permette di visualizzare nel grafico le diverse tipologie di imprese familiari ed alcune delle dinamiche che è necessario governare.

In funzione della quota di controllo del capitale proprio di un'azienda familiare si può distinguere tra¹⁹:

- un modello di proprietà assoluta, in cui il capitale è posseduto da un solo proprietario;
- un modello di proprietà familiare chiusa stretta, in cui il capitale è posseduto da un ristretto numero di persone;
- un modello di proprietà familiare chiusa allargata, in cui il capitale è posseduto da un numero di persone più ampio;
- un modello di proprietà familiare aperta, in cui il capitale è posseduto da soci discendenti dal fondatore e anche da altri soci.

La seconda variabile, invece, è rappresentativa della varietà dei rapporti che possono esistere tra famiglia e impresa. Tre sono le possibili articolazioni:

¹⁸Fonte: F.M. Cesaroni, M. Ciambotti, *La successione nelle imprese familiari – Profili aziendalistic, societari e fiscali*, FrancoAngeli, Milano 2011

¹⁹Fonte: G. Corbetta, *Le imprese familiari - Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995

- il Consiglio d'Amministrazione e gli organi di direzione sono composti solo da membri della famiglia proprietaria del capitale (elevato peso e coinvolgimento della famiglia proprietaria);
- il Consiglio d'Amministrazione è composto solo da familiari e negli organi di direzione sono impegnati famigliari e non familiari (medio peso e coinvolgimento della famiglia proprietaria);
- nel Consiglio d'Amministrazione e negli organi di direzione sono impegnati sia famigliari, sia non famigliari (basso peso e coinvolgimento della famiglia proprietaria).

La terza variabile, infine, può essere scomposta in dimensione piccola (poche decine di persone), media (fino a poche centinaia di persone) e grande. È evidente come l'analisi delle variabili di lettura del *family business* e delle possibili articolazioni, permetta di individuare, ipotizzando le possibili combinazioni, diverse fattispecie di azienda familiare. Il riconoscimento di una possibile variazione dell'azienda familiare rispetto alla sua specie più pura, individuabile in una totale sovrapposizione tra famiglia e impresa e in una esclusiva presenza di membri della famiglia, sia nella proprietà, sia nell'esercizio delle funzioni di governo, sta alla base dell'interpretazione dell'evoluzione dell'impresa familiare. Infatti, a mano a mano che un'azienda familiare si apre verso l'esterno, accogliendo contributi da parte di soggetti terzi, non potranno più essere adottati i metodi e lo stile di governo del padre di famiglia; si rende necessario ricorrere a contratti formali di delega, a sistemi informativi più sviluppati, a meccanismi di governo basati sul riconoscimento della diversità dei soggetti coinvolti. In questo modo si configurano diverse specie nel genere azienda familiare, a seconda della combinazione esistente tra le varie caratteristiche. Tuttavia, essendo difficile individuare i confini di tali specie, non è possibile definire a priori tante categorie di aziende famigliari, quante sono le specie che si possono manifestare nella realtà economica. Assumendo come riferimento le tre variabili

illustrate e individuando per ciascuna di esse diverse misure, Corbetta individua quattro categorie di imprese familiari:

- le imprese familiari domestiche, in cui il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto, le dimensioni aziendali sono generalmente piccole, il Cda e gli organi di direzione sono composti solo da componenti della famiglia;

- le imprese familiari tradizionali, in cui il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto, le dimensioni sono varie (piccole, medie o grandi), il Cda è composto solo da familiari, mentre è possibile riscontrare anche la presenza di soggetti non famigliari che sono coinvolti negli organi di direzione;

- le imprese famigliari allargate, caratterizzate da un modello di proprietà di tipo allargato e da dimensioni di norma medie o grandi; il Cda può essere composto misto e gli organi di direzione vedono coinvolti sia famigliari che non famigliari

- le imprese famigliari aperte, in cui soggetti non discendenti dal fondatore o dai fondatori sono proprietari di quote capitale; le dimensioni dell'impresa sono medie o grandi, il Cda e gli organi di direzione sono composti da famigliari e non famigliari.

Queste tipologie di aziende famigliari possono rappresentare non solo una possibile configurazione del panorama di imprese famigliari esistenti, ma anche i vari stadi che una stessa impresa può affrontare in fasi successive del suo ciclo di vita, in ciascuna delle quali, almeno teoricamente, si prospetta una presenza più o meno significativa della partecipazione attiva della famiglia nel capitale di controllo e negli organi di governo, a prescindere dalla dimensione aziendale. Tuttavia, tale classificazione, laddove prospetta l'esistenza di «imprese famigliari aperte», amplia notevolmente la definizione di azienda famigliare, contemplando al suo interno attività imprenditoriali in cui il ruolo della famiglia può essere alquanto marginale.

Un'ulteriore classificazione è stata proposta da Gallo, il quale, prendendo come riferimento la relazione che la famiglia intende mantenere con l'impresa e, quindi, il grado di coinvolgimento della famiglia nella family business, individua quattro categorie di impresa familiare:

- impresa familiare di lavoro, caratterizzata dalla famiglia che intende mantenersi unita nella proprietà dell'impresa, coinvolgendo molti suoi membri nell'attività lavorativa dell'impresa di famiglia;
- impresa familiare di direzione, in cui la famiglia, così come nell'impresa familiare di lavoro, desidera continuare unita nella proprietà dell'impresa, con la differenza che tende a riservare l'ingresso solo ad alcuni suoi membri e precisamente a quelli più capaci sotto il punto di vista imprenditoriale e manageriale, inserendoli nel Consiglio di Amministrazione o nei vertici dirigenziali;
- impresa familiare di investimento, dove i membri della famiglia sono coinvolti principalmente nell'assunzione delle decisioni di investimento;
- impresa familiare congiunturale, in cui l'unione dei membri deriva essenzialmente dal fatto di essere eredi, più che dalla volontà di proseguire uniti nell'attività.

Tale classificazione, secondo Gallo, individua i possibili stadi che un'impresa familiare attraversa nel suo processo di crescita, assumendo, nei primi anni, le caratteristiche dell'impresa familiare di lavoro, per poi evolversi in impresa di direzione e, con il passare del tempo, assumere l'una o l'altra delle due rimanenti configurazioni. Non dimentichiamo, tuttavia, che le classificazioni considerate altro non sono che una forma di standardizzazione dell'azienda familiare, utili per finalità di analisi ed approfondimento, ma che difficilmente trovano riscontro empirico: anche se le diverse tipologie possono essere considerate come i diversi *step* dello sviluppo di un'azienda familiare nel corso del tempo, non necessariamente le fasi evolutive assumono le

caratteristiche illustrate. Appare evidente, quindi, che le mutevoli e variegate combinazioni degli elementi appena definiti (azienda, famiglia e patrimonio) individuano un panorama piuttosto ampio di tipologie di *family business* ai cui estremi è possibile intravedere, da un lato, tipologie di *family business* in cui, pur essendovi sovrapposizione tra impresa, famiglia e patrimonio, i valori culturali di fondo ed i fini istituzionali dell'impresa in quanto tale prevalgono su quelli della famiglia; dall'altro, istituzioni in cui la cultura di fondo ed i fini istituzionali della famiglia prevalgono su quelli dell'impresa. Proprio quest'ultima tipologia è riconducibile alla fattispecie della famiglia imprenditoriale, ovvero quella realtà in cui fondano le proprie radici la crescita del sistema azienda e la vocazione imprenditoriale, elementi cruciali per prospettive di longevità di un'azienda familiare.

Il modello dei tre cerchi presentato permette l'analisi dell'azienda e l'analisi dello sviluppo della stessa. Si attribuisce ad ogni sistema un ruolo diverso e delineato: al sistema business viene attribuita la funzione per lo sviluppo delle idee imprenditoriali e delle iniziative economico produttive, al sistema famiglia si assegna la funzione di influenza. La sua forza è tale da rafforzare le scelte manageriali grazie all'impegno, alla coesione, alla dedizione, alla propensione, al sacrificio, all'orgoglio di famiglia, all'intuito, alla leadership, all'intraprendenza, al rapporto strettissimo con il territorio in cui opera e alla continuità familiare.

Questi sono i valori grazie ai quali l'imprenditore crea dal nulla un'istituzione e che sono più facilmente rinvenibili nel capitalismo familiare rispetto a quelle organizzazioni in cui la proprietà risulta più diffusa.

Al sistema proprietà si affida il ruolo di assicurare la flessibilità finanziaria e di supportare i processi di sviluppo.

Focalizzando l'attenzione sulla relazione tra il sistema famiglia e il sistema impresa, si deve valutare l'intensità della connessione poiché qualora il sistema famiglia e impresa

siano sovrapposti, la sopravvivenza dell'impresa potrebbe essere compromessa. L'azienda per vivere nel mercato deve essere considerata come entità a sé stante con i suoi obiettivi, i suoi bisogni e i suoi punti di forza e di debolezza. La famiglia, identificandosi nell'impresa e non operando la distinzione tra i due sistemi, comporta una non corretta individuazione della strada da percorrere per l'impresa. I vincoli affettivi sovrastano le logiche economiche. I problemi della famiglia non si distinguono da quelli dell'impresa, i quali non vengono ben compresi e quindi non vengono risolti, portando l'impresa ad uno stato di crisi. Quindi, i due sistemi devono essere tenuti almeno in parte non coincidenti. Infatti, i due sistemi sono fortemente condizionati l'uno dall'altro e la loro coesione danno luogo a un'intersezione più o meno ampia, nella quale le logiche economiche possono prevalere sui vincoli della famiglia e viceversa. L'ampiezza più o meno ampia di questa intersezione dà vita a diverse tipologie di impresa. Analizziamo i cinque profili:

La relazione dà vita a diversi profili di impresa:

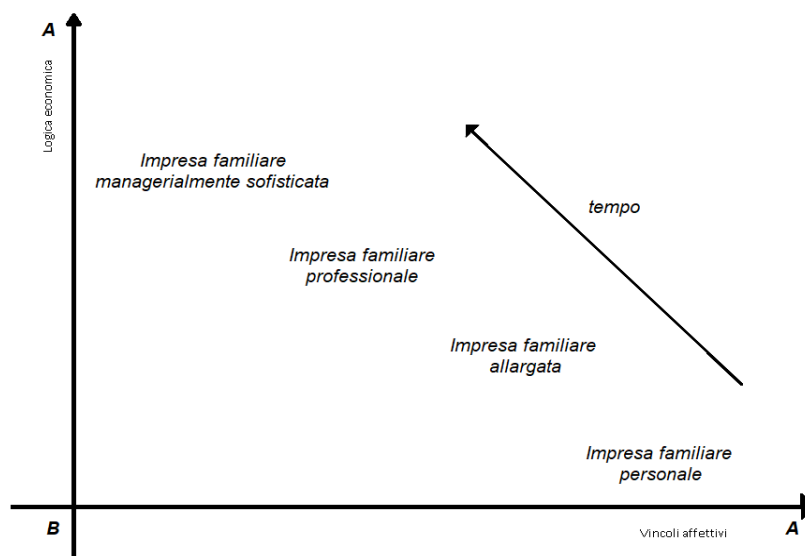


Immagine 5²⁰

L'impresa familiare personale fa riferimento a quelle imprese dove il sistema impresa non è distinto dal sistema famiglia. Questa sovrapposizione comporta una bassa logica economica e l'assenza di un preciso organigramma aziendale. La situazione che si

delinea è quella in cui i soggetti facenti parte della famiglia sono gli stessi che prendono parte a ogni mansione da compiere, senza essere specializzati in una particolare area e senza aver assegnato un ruolo preciso.

Nell'impresa familiare allargata la sovrapposizione completa tra impresa e famiglia comincia a venir meno e i vincoli affettivi iniziano a far posto alle logiche economiche, in considerazione del fatto che talvolta le dimensioni possono aumentare e l'impianto societario cambiare. Permane, comunque, la prevalenza del sistema famiglia sull'impresa.

Per vedere il sistema business distinto da quello della famiglia bisogna effettuare il salto di categoria all'impresa familiare professionale: la rete familiare ha ceduto e hanno accettato la presenza di manager che si occupano dell'organizzazione aziendale e non solo, anche se permane il ruolo di componenti familiari.

All'apice dell'evoluzione, si trova l'impresa familiare manageriale sofisticata, caratterizzata proprio dall'autonomia piena tra la famiglia e l'impresa. L'equilibrio tra i tre sistemi è perfetto.

1.5 L'impresa familiare in termini giuridici: la normativa italiana e il trattamento fiscale

L'impresa familiare è un istituto giuridico introdotto all'interno dell'ordinamento giuridico in seguito alla riforma del 1975 ed è disciplinato dall'articolo 230 bis del Codice Civile secondo cui:

Salvo che sia configurabile un diverso rapporto²¹, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al

²⁰ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*.

²¹ Il diverso rapporto configurabile potrebbe essere rappresentato dal rapporto di lavoro subordinato (di cui all'art. 2214 del c.c.), dal contratto di società (di cui all'art. 2251 del c.c.) oppure dall'associazione in partecipazione (di cui all'art. 2549 del c.c.).

mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la potestà su di essi.

Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo.

Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge²², i parenti entro il terzo grado²³; gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo.

Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intrasferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità, determinate, in difetto di accordo, dal giudice.

In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'articolo 732.

Le comunioni tacite familiari nell'esercizio dell'agricoltura sono regolate dagli usi che non contrastino con le precedenti norme.

²² La cessazione del rapporto matrimoniale fa venire meno l'impresa familiare in ragione dell'inconfigurabilità di un persistente rapporto di coniugio (e del venir meno della stessa *ratio*); tale automatica conseguenza non potrà invece desumersi dalla mera separazione personale, che non pone nel nulla il vincolo matrimoniale.

La norma ha introdotto nel nostro ordinamento un nuovo istituto: in precedenza, il lavoro dei familiari riceveva una tutela limitata, soprattutto nel settore agricolo. Generalmente, il lavoro prestato nell'ambito di un'impresa familiare veniva considerato come prestazione a titolo gratuito: l'esistenza di un rapporto di lavoro non era presunta, ma doveva essere provata al fine di dimostrare che esisteva un diritto alla retribuzione.

L'avvio di questo tipo di attività presenta l'indubbio vantaggio di permettere all'imprenditore individuale di poter usufruire del lavoro proprio del coniuge e dei familiari senza il bisogno di avviare una SRL. La costituzione di un'impresa familiare, quindi, consente di evitare appunto una società di capitali e di limitarsi ad avviare una ditta individuale.

Per poter parlare di impresa familiare in termini giuridici è necessario che il lavoro svolto dai familiari nell'ambito dell'impresa deve essere abituale e continuativo ed in misura prevalente rispetto ad altre attività lavorative prestate all'esterno. Perciò non rientra nel novero dei collaboratori familiari chi svolge un'attività di lavoro dipendente, autonomo o d'impresa in modo continuativo. Mentre possono essere compresi i pensionati.

Per i familiari partecipanti, i vantaggi sono relativi all'acquisizione di diritti economici e decisionali come il diritto al mantenimento, il diritto di partecipazione agli utili, il diritto di intervenire nelle decisioni che riguardano l'impiego degli utili e degli incrementi del patrimonio aziendale, la gestione straordinaria e la cessazione dell'impresa, nonché il diritto di prelazione nel caso di cessione dell'azienda.

Un importantissimo vantaggio riguarda la responsabilità dell'azienda, la quale ricade esclusivamente sul titolare della ditta individuale. È la ditta individuale che risponde delle obbligazioni dell'impresa con il suo intero patrimonio personale ed è l'unico che può

²³ Con L. 219/2012 si è rafforzata la parità tra figli legittimi, naturali ed adottivi, indipendentemente dal loro status. Si veda il novellato art. 315 del c.c., rubricato "*Stato giuridico della filiazione*" e che recita: "*Tutti i figli hanno lo stesso stato giuridico*".

trovarsi a fare i conti con il fallimento. Così l'ordinamento offre una tutela ai collaboratori familiari molto ampia.²⁴

Approfondiamo, di poi, il trattamento fiscale. Il sistema fiscale italiano è fondato sui principi di progressività²⁵, per cui la tassazione sulle persone fisiche prevede un'imposizione fiscale più che proporzionale rispetto al reddito dichiarato. Nel caso dell'impresa individuale, secondo l'articolo 5, comma 4 del TUIR (Testo Unico delle imposte sui redditi), all'imprenditore deve essere attribuito almeno il 51% del reddito e il restante 49% è ripartito tra i suoi collaboratori. Così si suddivide il reddito su due o più persone consentendo quindi di attenuare la progressività dell'imposta e di ridurre la pressione fiscale.

Poi, considerato che le perdite d'impresa non sono ripartibili tra i vari soggetti e sono di esclusiva pertinenza dell'imprenditore stesso, rimane comunque una netta separazione fra il reddito dell'imprenditore e quello dei suoi familiari collaboratori.

La normativa, purtroppo, presenta numerose lacune, tali da comportare dei problemi di tipo interpretativo e da suscitare dibattiti dottrinali. Vi sono due tesi sulla natura dell'impresa familiare: secondo alcuni si tratta di un'impresa collettiva (anche se priva di

²⁴ In riferimento all'esclusione dei collaboratori familiari dal fallimento, si citano le seguenti sentenze della Suprema Corte di Cassazione: 1) Cass. civ. n. 14580/2010 ai fini dell'estensione del fallimento del titolare dell'impresa familiare agli altri componenti della stessa è necessario il positivo accertamento dell'effettiva costituzione di una società di fatto, attraverso l'esame del comportamento assunto dai familiari nelle relazioni esterne all'impresa. Non assume rilievo univoco né la qualificazione dei familiari come collaboratori dell'impresa familiare, né l'eventuale condivisione degli utili, trattandosi d'indicatori equivoci rispetto agli elementi indefettibili della figura societaria costituiti dal fondo comune e dalla *affectio societatis*; 2) Cass. civ. n. 6559/1990 nell'ambito dell'istituto «dell'impresa familiare» di cui all'art. 230 bis c.c., caratterizzato dall'assenza di un vincolo societario e dalla insussistenza di un rapporto di lavoro subordinato tra i familiari e la persona del capo (quale riconosciuto dai partecipanti in forza della sua anzianità e/o del suo maggiore apporto all'impresa stessa), vanno distinti un aspetto interno, costituito dal rapporto associativo del gruppo familiare quanto alla regolamentazione dei vantaggi economici di ciascun componente, ed un aspetto esterno, nel quale ha rilevanza la figura del familiare-imprenditore, effettivo gestore dell'impresa, che assume in proprio i diritti e le obbligazioni nascenti dai rapporti con i terzi e risponde illimitatamente e solidamente con i suoi beni personali, diversi a quelli comuni ed indivisi dell'intero gruppo, anch'essi oggetto della generica garanzia patrimoniale di cui all'art. 2740 c.c. Ne consegue che il fallimento di detto imprenditore non si estende automaticamente al semplice partecipante all'impresa familiare.

²⁵ Il principio della progressività dell'imposta viene sancito dall'art. 53 della Costituzione italiana: *tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Il sistema tributario è informato a criteri di progressività.*

carattere societario); per altri, essa costituisce comunque un caso di impresa individuale (poiché le norme in essa contenute riguardano esclusivamente i rapporti interni fra i soggetti che collaborano all'attività) della quale sarebbe titolare dell'attività di impresa soltanto il coniuge imprenditore. Le due opinioni dottrinali conducono ad esiti differenti anche per quanto riguarda il regime della responsabilità per le obbligazioni assunte nello svolgimento dell'attività. Secondo la prima teoria la responsabilità grava su tutti i contitolari dell'azienda, che devono rispondere con il loro patrimonio personale; la seconda impostazione, al contrario, esclude la responsabilità dei familiari per i debiti contratti nell'esercizio dell'impresa, poiché manca una vera e propria contitolarità sull'azienda.

A tal proposito, la Suprema Corte di Cassazione a sezioni unite è intervenuta per risolvere dei contrasti riguardanti la configurabilità della fattispecie di impresa familiare societaria e cioè in merito alla questione della facoltà del congiunto che ha collaborato nell'attività imprenditoriale in forma societaria di agire per veder accertata la fattispecie di cui all'art. 230-*bis* del Codice civile. La sentenza in questione è la n.23676 del 2014.

I contrasti giurisprudenziali risalgono all'anno 2000. Dapprima, la Corte territoriale di Messina aveva accettato la fattispecie dell'impresa familiare societaria, nel caso di congiunti che avevano svolto attività imprenditoriale in forma di società di fatto. Di contro, a distanza di pochi giorni, il Tribunale di Venezia si pronunciava su un caso analogo ritenendo inammissibile la figura in esame, giustificando tale decisione con l'argomento che l'unico soggetto del rapporto lavorativo-collaborativo «è esclusivamente la società che per definizione rimane estranea da qualsivoglia rapporto di familiarità o affettivo».

A distanza di pochi mesi, la Corte di Cassazione - sezione lavoro- con sentenza n.13861 del 19.10.2000, riconosce la figura dell'impresa familiare societaria, specificando che l'art. 230 bis c.c. deve dirsi applicabile «nei limiti della quota societaria».

I contrasti sembrano non terminare considerata la sentenza n. 8991 del 20 giugno 2002, con cui la Suprema Corte di Cassazione torna invece a negare l'ammissibilità e configurabilità della fattispecie dell'impresa familiare societaria. A sostegno della non configurabilità dell'impresa familiare societaria, si consideri anche la sentenza della Suprema Corte di Cassazione n. 7223 del 2004 che sancisce che: a differenza della impresa collettiva esercitata per mezzo di società semplice, la quale appartiene per quote a più persone (artt. 2251 e ss. c.c.), l'impresa familiare di cui all'art. 230 *bis* c.c. appartiene solo al suo titolare. I familiari partecipanti hanno solo diritto ad una quota degli utili e ne consegue che, in caso di morte del titolare, l'impresa familiare cessa ed i beni di cui è composta passano per intero nell'asse ereditario del *de cuius*. Rispetto a tali beni i componenti dell'impresa familiare possono vantare solo un diritto di credito commisurato ad una quota dei beni o degli utili e degli incrementi e un diritto di prelazione sull'azienda.

Dopo diverse e successive sentenze della giurisprudenza di merito e di legittimità che hanno, negli anni alimentato il contrasto giurisprudenziale, è intervenuta la Corte di Cassazione a Sezioni Unite dirimendo la questione.

Con la succitata importante sentenza le Sezioni Unite ritengono non configurabile ed ammissibile la fattispecie dell'impresa familiare societaria e quindi non applicabile l'art. 230 *bis* c.c. all'ipotesi in cui il familiare eserciti l'attività d'impresa in forma societaria.

Secondo le sezioni unite della Suprema Corte di Cassazione, l'art. 230 *bis* c.c. non è astrattamente riconducibile allo schema in questione, per i seguenti motivi:

- L'art. 230 *bis* c.c. prevede la partecipazione agli utili ed agli incrementi in proporzione alla quantità ed alla qualità del lavoro prestato, e non alla quota di partecipazione come avviene in una società;
- L'art. 230 *bis* prevede la partecipazione agli utili mentre nelle società di capitali il socio ha solo un'aspettativa e non un diritto agli utili;

- l'art. 230 bis c.c. è norma avente carattere residuale.

Comunque, la connotazione economico aziendale dell'impresa familiare si discosta dalla connotazione offerta dal Codice Civile. L'impresa familiare, in questo paragrafo analizzata con un approccio giuridico, viene nel corso dell'elaborato esaminata seguendo un approccio economico aziendalistico. Facendo riferimento, quindi, allo *structure based approach*, basato sulla struttura organizzativa e di controllo dell'impresa e allo *intention based approach*, basato sul comportamento dei familiari nei confronti del business.²⁶

²⁶ Fonte: E. Cristiano, G. Sicoli, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari- Un approccio economico-aziendale*, Università degli Studi della Calabria-Sezione economica aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2012

CAPITOLO 2

Le imprese familiari come Giano Bifronte

2.1 Introduzione

Le imprese familiari sono più inclini di altri tipi di società a reinvestire in sé stesse nel tentativo di tramandare la ricchezza alle generazioni successive.²⁷

Kleiman (1996) osserva che le imprese familiari in genere hanno tassi di reinvestimento più elevati rispetto alle imprese che compongono lo Standard & Poor's 500. Dreux (1990) sostiene, inoltre, che le imprese familiari generalmente tendono a essere sovracapitalizzate, con livelli inferiori di debito e liquidità sostanziale. Queste caratteristiche operative, di seguito approfondite, rafforzano l'orientamento a lungo termine delle imprese a controllo familiare.²⁸

Le imprese familiari sono caratterizzate altresì dalla creazione di risorse inimitabili che passa attraverso quattro elementi: il capitale umano, il complesso di conoscenze, capacità e competenze di un'organizzazione; il capitale sociale, ovvero i legami stabili e produttivi nel tempo; il capitale finanziario, ossia i fondi non minacciati dal rischio di restituzione che favoriscono l'attività di investimento e la crescita dell'impresa e il capitale informale, visto come complesso di risorse che i familiari apportano personalmente all'impresa.

²⁷ Fonte: Robert Kleiman and Eileen Peacock, *Family Businesses as an Economic Phenomenon*, Michigan Family Review, 1996, Vol. 2

²⁸ Fonte: Robert Kleiman and Eileen Peacock, *Family Businesses as an Economic Phenomenon*, op.cit.

È pur vero che «le imprese familiari sono una sorta di Giano Bifronte²⁹, dato che punti di forza e di debolezza spesso coincidono». Ad affermarlo è il Professor Carlo Salvato, docente di Strategia delle Imprese Familiari presso l'Università Bocconi³⁰. La similitudine dell'impresa familiare con il Dio Giano è proprio quella di avere due volti: uno che guardi al passato, dal quale raccogliere spunti per il futuro, uno che guarda al futuro e al cambiamento. È interessante osservare come proprio quegli aspetti positivi che consentono di ottenere benefici possono rivelarsi ostacoli allo sviluppo della struttura aziendale. A tal proposito, i membri della famiglia devono essere consapevoli dell'importanza di coltivare i punti di forza dell'impresa familiare, proprio per evitare che questi si trasformino in punti di debolezza controproducenti o addirittura letali per l'impresa e per la famiglia.³¹

2.2 Il fenomeno della resilienza

Le imprese familiari sono sopravvissute alla globalizzazione, alla perpetuazione di un assetto proprietario monocratico, a scapito dell'efficienza e della dinamicità alla riluttanza, all'innovazione del vertice, alla scarsa capacità competitiva, alle forme paternalistiche nelle relazioni con i dipendenti, alle crisi finanziarie³² e stanno combattendo per superare anche la pandemia da Covid-19.

²⁹ Il Dio Giano rappresenta una delle più importanti divinità romane. È il dio degli inizi, materiali e non ed è sempre raffigurato con due volti, motivo per cui si parla di "Giano Bifronte". Il dio ha la capacità di guardare il passato ma anche il futuro, di proteggere i varchi e le nuove avventure. Macrobio e Cicerone facevano derivare il nome del dio dal verbo "ire", andare. Per Macrobio questa derivazione indicava il costante proseguire, ma in una ciclicità insita nel naturale corso degli eventi. Gli studiosi moderni confermano questa relazione e fanno derivare il nome Giano da "ianua", porta. La radice da cui proviene il termine ha a che fare ad ogni modo con l'idea di un passaggio, un cambiamento. (Fonte: Grimaldi F., *Giano Bifronte: uno sguardo al passato e uno al futuro*, eroicafenice.com, 2021 - <https://www.eroicafenice.com/salotto-culturale/giano-bifronte-uno-sguardo-al-passato-e-uno-al-futuro/>).

³⁰ Fonte: S. Voltan, *Questioni di famiglia*, Rivista "IdeaiImpresa", n. 11, p. 31-35

³¹ Fonte: V. Asaro, *Le imprese familiari*, Blog di economia Vincenzoasaro.it, 2021

³² Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

Secondo quanto affermato da Gros-Pietro (2009), «gli ingredienti che ai giorni nostri concorrono a fare di questa forma di capitalismo una componente di rilievo del sistema economico si possono sintetizzare in due concetti: da un lato il fatto che un'impresa familiare poiché principale fonte di reddito per i suoi titolari è portata per sua natura, a privilegiare con ogni forza il proprio mantenimento in vita, agendo secondo culture e strategie aziendali intese ad assicurare la stabilità di fronte alle incertezze e alle diverse congiunture del mercato; dall'altra parte, il fatto che in quanto pensata in modo tale da operare in stretta aderenza con chi ne detiene la proprietà, può contare sulla rapidità e flessibilità decisionale del vertice e su una politica finanziaria basata soprattutto sull'autofinanziamento indipendentemente da condizionamenti esterni.»³³

La Francia e l'Italia sono i due paesi dove si registra il numero più elevato di *old family business*. Le aziende familiari italiane si distinguono anche per la longevità: tra le prime cento aziende più antiche al mondo, quindici sono italiane. Addirittura, cinque imprese familiari, Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier & Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385) sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora in esercizio³⁴.

Restrungendo il raggio d'azione al centro Italia, in particolare Abruzzo e Marche, occorre citare i Confetti Pelino, in campo con la settima generazione e attiva dal '700, e la Distilleria Varnelli, aperta agli inizi dell'800 e giunta alla quarta generazione.³⁵

Le ragioni alla base della persistenza del fenomeno possono essere sintetizzate in un insieme di quattro elementi³⁶:

- 1) la natura e la struttura del sistema finanziario;

³³ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

³⁴ Fonte: Osservatorio AUB, promosso da AIDAF, da UniCredit, dalla "Cattedra AIDAF – EY di Strategia delle Aziende Familiari"

³⁵ Fonte: M. Bonti, E. Cori, *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche e evidenze empiriche*, "ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management", n. 2-2011

³⁶ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

2) il quadro istituzionale: la legislazione relativa ai diritti di successione e i meccanismi di trasmissione ereditaria dei patrimoni hanno avuto un effetto rilevante sulla persistenza dell'impresa familiare. Inoltre, il ruolo assegnato all'istituto della società per azioni dalle prime fasi di avvio del processo di modernizzazione industriale del paese e il basso grado di tutela degli azionisti di minoranza hanno influito nella gestione del trasferimento intergenerazionale dell'impresa;

3) i modelli di industrializzazione e le specializzazioni settoriali: la progressiva transizione dal capitalismo proprietario a quello manageriale è avvenuta nel caso in cui le condizioni istituzionali e dei mercati di capitali lo permettevano. In Italia lo scenario fu differente: lo Stato ha dovuto prendersi cura per un periodo di tempo delle imprese attive nei settori a più elevata intensità di capitale. Il grande capitalismo si è così attestato in pochissime eccezioni in settori a basso grado di intensità tecnologica e di capitale e non in quelli cosiddetti ad offerta specializzata o in altri in cui la crescita potesse essere finanziata attraverso una combinazione di risorse familiari, credito bancario a breve termine e capitale di rischio raccolto sul mercato;

4) le determinanti culturali: gran parte della classe imprenditoriale attiva durante la prima fase dell'industrializzazione condivide una stessa cultura degli affari, che contribuisce a caratterizzare comportamenti e strategie economiche. A ciò ci si ricollega per dare una spiegazione alla diffusione tra questa categoria di imprenditori delle caratteristiche come la prudenza, la scarsa propensione al rischio, oltre al coinvolgimento dei membri della famiglia nell'impresa.

L'imprenditorialità familiare può essere considerata la vera spina dorsale delle economie occidentali che creano la struttura e la stabilità necessarie, soprattutto in tempi economici difficili. Le imprese familiari hanno una maggiore resistenza agli impatti delle crisi finanziarie, a causa degli speciali legami familiari che può aiutare a risolvere i

problemi con perdite minime, a sentirsi uniti e a voler superare la criticità in modo unito. Secondo una ricerca condotta in Grecia³⁷, le imprese familiari hanno meccanismi integrati che possono operare nei periodi di crisi e quindi contribuire a soddisfare le esigenze aziendali in modo più efficace, rispetto a un'azienda non familiare. Tali meccanismi sono:³⁸

- la crisi economica può essere percepita come "*opportunità*" imposta per organizzare molte aree funzionali del business. Si trasforma in una causa di rimodulazione dei piani aziendali e ciò aiuta l'azienda ad adottare procedure di gestione più formali;
- la combinazione di emozione e imprenditorialità porta i membri della famiglia a focalizzare l'attenzione intorno all'obiettivo comune e gli stessi attraverso l'efficace cooperazione tra i due sistemi separati, famiglia e impresa, creano una crescita dinamica nel mezzo della crisi. Le aziende familiari combinano l'emozione con l'imprenditorialità e creano un modello decisionale dinamico e unico. Ogni azienda familiare investe nel rapporto tra azienda e famiglia, che aiuta ad affrontare la crisi, ma aiuta anche a creare una crescita dinamica a prescindere dalla crisi;
- il peso del fallimento di un imprenditore a capo di un'azienda familiare è molto più grande di quello di un manager di un'azienda non familiare. C'è un alto rischio per la proprietà di famiglia, la preoccupazione della pubblicità negativa per il nome della famiglia e il senso di cancellazione dell'eredità della famiglia. Allo stesso modo, si ritiene che in tempi di crisi il concetto di

³⁷ Fonte: K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis, E. Siakas, *Family Business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, "Science Direct", 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000343>

³⁸ Fonte: K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis, E. Siakas, *Family Business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, "Science Direct", 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000343>

gestione responsabile nelle imprese familiari sia più presente, a causa del fatto che nelle aziende familiari c'è una costante autovalutazione e autocritica, con l'obiettivo di scoprire carenze e colmarle.

Wang e Zhou (2012) forniscono nuove prove che esaminano se le aziende familiari sono più performanti durante la crisi finanziaria globale. Utilizzando diversi database che coprono aziende provenienti da Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Francia e Italia nel periodo 2006-2010, le aziende familiari che registrano la presenza del fondatore, in qualità di CEO, membro del consiglio di amministrazione o significativo detentore di quote, superano il 18% rispetto alle aziende non familiari in Operating Return on Assets (OROA³⁹).

Nel 2010 è stata analizzata anche la salute in senso lato degli imprenditori sia delle imprese familiari che non. Sono noti gli alti livelli di stress di questa categoria di lavoratori, ma sono state evidenziate le differenze tra proprietari e manager di PMI per quanto riguarda la percezione dei livelli di stress, le strategie di *coping* e i valori del lavoro. Hanno scoperto che imprenditori e manager di aziende stabili hanno sfruttato la crisi per ripensare e riscoprire quei valori e strategie condivisi già sperimentati in passato. In questo modo sono stati in grado di sopportare meglio l'effetto della crisi, ridurre la percezione dello stress e mantenere alta la soddisfazione sul lavoro trasformando le strategie di *coping* in valori di lavoro e obiettivi condivisi». Essi concludono che in tutte le imprese, la crisi genera un'intensificazione dei rapporti tra imprenditori e manager che tende a dare valore alle differenze e porta sia al desiderio che alla necessità di ripensare le dinamiche

³⁹ L'Operating Return On Asset (OROA) è il rendimento operativo delle attività, ossia un rapporto di efficienza o redditività ed è una variazione del tradizionale rapporto di ritorno sulle attività. Il rendimento operativo delle attività viene utilizzato per mostrare il reddito operativo di un'azienda generato per unità di capitale investito specificamente nelle sue attività utilizzate nelle sue operazioni commerciali quotidiane. Come il rapporto sul rendimento delle attività, l'OROA misura il livello dei profitti rispetto alle attività della società, ma utilizzando una definizione più ristretta delle sue attività. Infatti, l'indice si calcola come rapporto ed ha al numeratore l'EBIT, anziché l'utile netto, e al denominatore il totale delle attività commerciali, anziché il valore totale delle attività.

Fonte: *Corporate Finance Institute*, <https://corporatefinanceinstitute.com/>

relazionali. In tempi di crisi, i legami familiari e commerciali si rafforzano con creatività e senso di sfida verso la crisi, facendo diventare l'essenza dell'impresa familiare un fattore chiave per lo sviluppo e la persistenza dell'impresa. In Grecia è stato dimostrato che le imprese finanziarie hanno fatto fronte alle crisi finanziarie meglio rispetto alle imprese non familiari.⁴⁰

2.3 La solidità finanziaria e patrimoniale

Le *family business* si evidenziano come società solide dal punto di vista patrimoniale. Questo dato è supportato dal fatto che storicamente il tessuto imprenditoriale italiano è stato caratterizzato dalla presenza di grandi gruppi familiari, i quali hanno provveduto alle necessità finanziarie attraverso il reinvestimento dei profitti e l'indebitamento a breve termine, in modo da permettere la permanenza delle famiglie proprietarie ai vertici dell'impresa. A fare da leva ci sono la capacità di autofinanziamento, l'elevato grado di protezione del mercato interno e l'intenso ritmo di espansione della domanda che hanno portato le imprese ad espandersi sul mercato con un riflesso diretto sulle loro necessità finanziarie finalizzate al sostegno della crescita⁴¹. Tali aspetti, caratterizzano la struttura proprietaria della grande impresa privata italiana fino a fine secolo: la rete di partecipazioni ha permesso al nucleo familiare di mantenere un forte controllo e le specificità della struttura del sistema bancario hanno eliminato la presenza di altri *blockholders*⁴² da associare al controllo delle imprese stesse. Ancora oggi molte famiglie si trovano nella

⁴⁰ Fonte: K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis, E. Siakas, *Family Business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, "Science Direct", 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000343>

⁴¹ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁴² Un *blockholder* è un investitore che possiede una parte significativa delle azioni o obbligazioni disponibili di una società. Questi azionisti possiedono una percentuale dell'azienda tale da permettere loro di ottenere privilegi di voto per questioni come la decisione di aderire al consiglio di amministrazione. Il loro potere di voto influenza le dinamiche economico societarie. Fonte: *netinbag.com*

condizione di esercitare e mantenere un controllo rilevante nelle organizzazioni maggiore rispetto alle quote di capitale possedute direttamente⁴³.

Ai fini dell'analisi della solidità delle aziende familiari, si riportano di seguito dati desunti dal XII Osservatorio AUB.

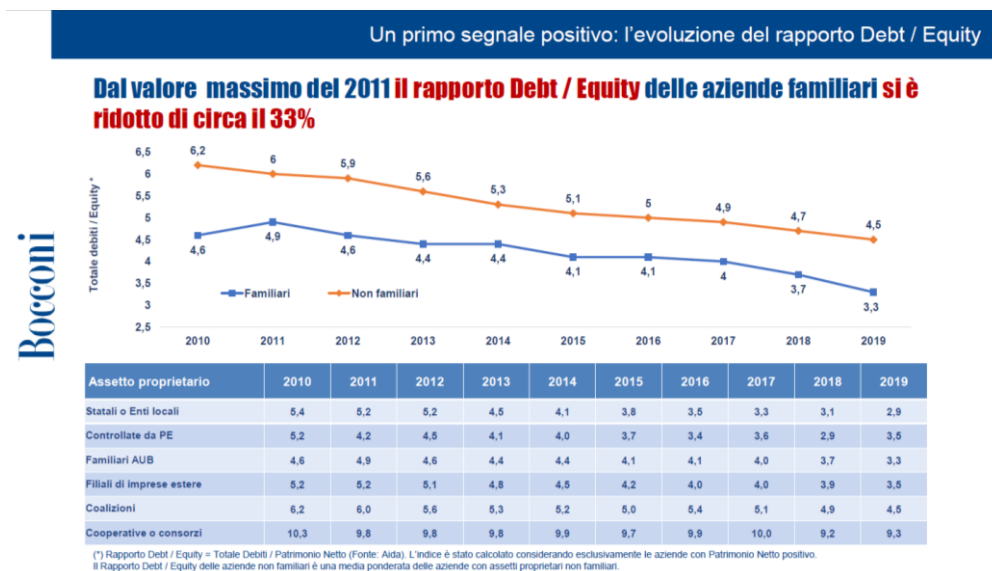


Immagine n. 6⁴⁴

Il rapporto calcolato tra il totale dei debiti e l'ammontare del patrimonio netto rappresenta il *Debt Ratio*, ossia il rapporto di indebitamento che misura il grado di indebitamento delle imprese familiari⁴⁵. Osservando i risultati riportati nell'immagine n. 6, si nota come le imprese a conduzione familiare siano meno indebitate. Sicuramente la prima motivazione fa capo al fatto che volendo mantenere il controllo sull'impresa prediligono l'autofinanziamento. L'andamento del grafico, inoltre, evidenzia come negli ultimi anni lo stesso rapporto sia diminuito.

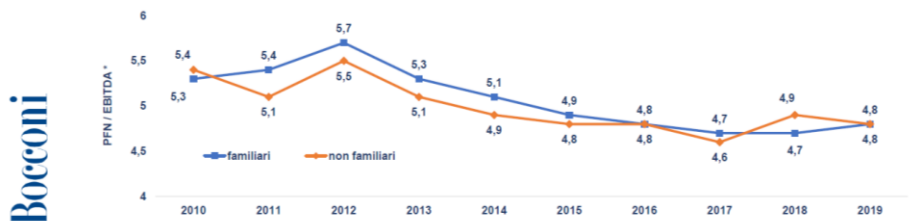
⁴³ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁴⁴ Fonte: G. Corbetta, F. Quarato, XII Osservatorio AUB, *Le imprese italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, Cattedra AIDAF–EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, Bocconi, 2021

⁴⁵ Fonte: G. Paolucci, *Analisi di bilancio – Logica, finalità e modalità applicative*, FrancoAngeli, 2016

Un secondo segnale positivo: l'evoluzione del rapporto PFN/EBITDA

Dal valore massimo del 2012 il rapporto PFN/EBITDA delle aziende familiari si è ridotto del 18%



Assetto proprietario	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Statali o Enti locali	4,0	4,7	4,2	3,6	3,3	3,5	3,0	3,1	1,6	2,9
Controllate da PE	4,8	4,0	4,4	4,2	4,0	3,6	4,0	3,9	4,5	4,2
Familiari AUB	5,3	5,4	5,7	5,3	5,1	4,9	4,8	4,7	4,9	4,8
Filiali di imprese estere	4,3	4,0	4,6	4,1	4,1	3,7	3,5	3,4	3,6	3,5
Coalizioni	4,9	5,3	5,1	5,6	4,3	4,7	4,6	4,3	4,5	4,2
Cooperative o consorzi	8,5	7,5	7,9	7,2	7,5	7,8	8,1	7,9	8,7	8,3

(*) PFN: Debiti bancari + Debiti altri finanziari + Obligazioni + Finanziamento soci - Disponibilità liquide - Altri titoli (Fonte: Aida) Il rapporto PFN / EBITDA delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari. Sono state considerate solo le aziende con PFN e EBITDA positivi.

Immagine n. 7⁴⁶

Per valutare la solidità dell'impresa, un secondo indice da considerare è il rapporto tra PFN e l'EBITDA. La posizione finanziaria netta (PFN) si misura come differenza tra debiti finanziari e non commerciali e le risorse che l'azienda ha a disposizione che siano liquide o prontamente liquidabili. L'EBITDA, ovvero l'*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, corrisponde al margine operativo lordo, nonché alla somma algebrica di ricavi e costi di natura monetarie. Questo margine evidenzia la capacità dell'impresa di ottenere una redditività operativa monetaria.⁴⁷

L'indicatore in esame viene preso in considerazione dalle banche sulla valutazione del credito alle imprese dato che il rapporto indica in quanti anni l'azienda riesce a coprire quei debiti. Se l'indice è pari all'unità significa che l'impresa riuscirà in un anno a rimborsare i debiti finanziari. Quindi minore è l'indice, maggiore è la capacità dell'impresa di generare ricchezza. All'aumentare dell'indice, aumenta la rischiosità dell'impresa e la possibilità di non riuscire a estinguere i debiti finanziari.

⁴⁶ Fonte: G. Corbetta, F. Quarato, XII Osservatorio AUB, *Le imprese italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, Bocconi, 2021

⁴⁷ Fonte: G. Paolucci, *Analisi di bilancio - Logica, finalità e modalità applicative*, FrancoAngeli, 2016

Dal grafico soprastante si evince una riduzione dello stesso e quindi un tendenziale miglioramento delle imprese familiari, anche se l'andamento del grafico dell'indicatore in esame non evidenzia una sostanziale differenza tra le imprese familiari e non.

Nell'ultimo decennio, le aziende familiari con una situazione di solidità problematica o meritevole di attenzione si sono ridotte del 10%, ma la crisi del 2020 a causa della pandemia da Covid-19 sta avendo un impatto negativo sul PIL italiano e internazionale di proporzioni doppie. Se la ripresa dei prossimi anni non fosse migliore di quella del passato decennio, sarebbe possibile stimare che circa il 25% delle imprese familiari italiane potrebbe entrare in procedure liquidatorie o concorsuali nell'arco del prossimo decennio.⁴⁸

In conclusione, sebbene il COVID-19 abbia messo alla prova molte organizzazioni, le imprese familiari sono dimostrate solide e adattabili durante la pandemia. Attraverso un approccio incentrato sulle persone che ha dato la priorità al benessere dei propri dipendenti e delle comunità, l'80% ha consentito al personale di lavorare da casa e il 25% ha riproposto la produzione per soddisfare la domanda legata alla pandemia. Solo un terzo delle imprese familiari ha dovuto tagliare i dividendi e solo il 20% aveva bisogno di accedere a capitali extra. Tale resilienza si estende anche alle prospettive per il futuro, poiché l'80% delle imprese familiari prevede di diversificare o espandersi in nuovi prodotti o mercati e l'86% ritiene che torneranno ai tassi di crescita pre-pandemia entro il 2022.

⁴⁸Fonte: G. Corbetta, F. Quarato, XII Osservatorio AUB, *Le imprese italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, Bocconi, 2021

2.4 La visione a lungo tempo

Le imprese a conduzione familiare tendono a concentrarsi sulla sostenibilità a lungo termine dell'impresa piuttosto che realizzare profitti a breve termine e sul realizzare cambiamenti generazionali nella proprietà e nella gestione. In linea con ciò, le imprese familiari sono in media più vecchie delle imprese non familiari.⁴⁹

Nelle imprese familiari si nota una sovrapposizione, che talvolta può diventare una coincidenza, tra gli obiettivi della famiglia e quelli dell'impresa legati sia alla proprietà che alla gestione. Le imprese familiari normalmente ottengono performance migliori proprio perché i manager non devono necessariamente rendicontare i risultati di breve periodo ai proprietari, ma possono pianificare investimenti profittevoli nel medio lungo termine o investimenti addirittura transgenerazionale.⁵⁰ I manager devono prendere decisioni che tengono conto non solo degli interessi degli azionisti e dei profitti, ma di tutti gli *stakeholder*, proprio come suppone la *stakeholder theory*. Si devono quindi tenere in considerazione le esigenze dei dipendenti, dei concorrenti, dei clienti, dei finanziatori, dei fornitori, della collettività e così facendo l'azienda trae beneficio in termini di massimizzazione del valore incorporandole nel processo decisionale.⁵¹

Ciò avviene in considerazione del fatto che le *family business* sono interessate solo alla creazione di valore per le attuali e future generazioni. Infatti, la volontà dell'imprenditore fondatore è quella di tramandare la sua attività e ciò funge sicuramente da valore aggiunto. Quando un'impresa viene trasferita alla generazione successiva, non viene trasmesso solo l'assetto economico-finanziario, ma anche la dotazione sociale e il capitale culturale, il sistema dei valori, l'onestà, la credibilità, il rispetto. Sicuramente questo orientamento favorisce la sopravvivenza dell'impresa per periodi a volte superiori al secolo. La resistenza al mercato per periodi molto lunghi è sostenuta da fattori come

⁵⁰ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

l'esistenza di *patient money* a supporto della crescita, l'elevata stabilità e unitarietà dell'impostazione strategica di fondo dell'impresa, la garanzia per gli *stakeholders* di avere un interlocutore con cui poter avviare relazioni di lungo periodo, il forte *commitment* economico e affettivo dei familiari collaboratori, che pone l'impresa come un bene da salvaguardare e da sviluppare, e il basso turnover manageriale.⁵²

Proprio relativamente a quest'ultimo aspetto, si rileva la necessità di sottolineare che la prolungata stabilità dei soci impatta positivamente sulla sopravvivenza aziendale. I soci di controllo sono un numero relativamente ristretto. Infatti, secondo l'osservatorio AUB solo il 18% delle aziende familiari considerate ha più di sei soci e in media gli stessi ammontano a 4,4. Tale caratteristica ha evidenti impatti sui processi decisionali interni alla proprietà, i quali possono giungere a conclusione in tempi molto più brevi di quelli delle imprese non familiari. Dunque, il ristretto numero dei soci porta a decisioni rapide, prese in maniera informale, ma efficiente. La rapidità e la centralizzazione del processo decisionale abbate i costi e aumenta la flessibilità. La comunicazione interna alla famiglia ha il pregio, oltretutto, di garantire una maggiore *privacy* verso i *competitors*.⁵³

2.5 *La passione dello staff*

Lo staff di un'impresa familiare può essere composto da figure eterogenee. Nelle imprese più piccole i ruoli tendono a convergere e a ricadere sulle stesse persone, mentre nelle imprese più grandi tendenzialmente ci sono funzioni e ruoli maggiormente definiti. La particolarità degli imprenditori familiari è quella di avere almeno in parte sovrapposto l'ambiente familiare con l'ambiente lavorativo. Questo aspetto può rivelarsi sia un fattore positivo che negativo. Di seguito si approfondisce come il particolare legame con

⁵¹ Fonte: L. Del Bene, *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli Editore, Torino, 2005

⁵² Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

l'impresa possa sviluppare legami forti e unici, tali da divenire un punto di forza della società stessa, mentre le criticità legate al rapporto famiglia-impresa saranno poi trattate successivamente.

La famiglia può fornire alti livelli di sostegno e assistenza ai proprietari di imprese familiari, nonché agli imprenditori familiari. Questi ultimi hanno maggiori opportunità, inoltre, di accedere a un livello più elevato di legami emotivi e di supporto in ambiente lavorativo piuttosto che i proprietari di imprese non familiari. Ciò perché gli imprenditori familiari condividono un *background* e hanno un legame più intimo con alcuni dei loro colleghi e con alcuni dei loro dipendenti.

Nelle *family business* la relazione che si crea tra imprenditore e impresa, tra famiglia e azienda, è unica. Il motivo di tale influenza è da ricercare nel ruolo delle dinamiche relazionali familiari nell'ambito della gestione e dell'individuazione delle scelte strategiche dell'istituzione. Tale dipendenza potrebbe influenzare negativamente il ciclo di vita dell'impresa causando potenziali momenti di discontinuità aziendale.⁵⁴

L'esigenza è quella di reinterpretare e aggiornare in base al contesto sociale, culturale ed economico il patrimonio dei valori. Ogni generazione è chiamata a riconoscere e a interiorizzare i valori del passato, ma anche ad alimentare, arricchire e reinterpretare le proprie radici per applicare una nuova saggezza. Effettivamente la coesistenza di visioni generazionali diverse amplia la scelta delle opportunità strategiche che si possono adottare, ma il cambiamento potrebbe risultare difficile da far accettare alle generazioni più vecchie.⁵⁵ Per il fondatore, l'azienda rappresenta un figlio, per un figlio rappresenta la creazione del padre e il significato dell'impresa può far sviluppare un forte senso di missione nei confronti dell'organizzazione che raramente si manifesta nelle *non family*

⁵³ Fonte: G. Corbetta, *Le aziende familiari – Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2012

⁵⁴ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

business. Ciò genera sicuramente una volontà più forte dei figli di far continuare l'azienda a vivere negli anni così da poterla tramandare alla futura generazione, ma comporta altresì una difficoltà per il fondatore di lasciare la sua creatura in mani diverse dalle proprie.⁵⁶

Inoltre, le abitudini di lavoro e gli stili di vita di coloro che lavorano nell'impresa familiare e che sono membri della famiglia fondatrice tendono ad essere simili e questa somiglianza può promuovere l'empatia, la comprensione reciproca e il supporto psicologico.⁵⁷ Ciò si riconduce alla forza che hanno le imprese familiari in tempi di crisi grazie proprio alla tenacia e alla passione che applicano al loro lavoro e al loro farsi forza a vicenda per uscirne più vittoriosi da quel periodo buio.

Un altro aspetto che solidifica questo legame è relativo al voler tramandare l'azienda, la passione, l'investimento e le competenze che il *senior* fino a quel momento ha sviluppato. Infatti, la visione di questi soggetti è sempre di lungo periodo e porta con sé la volontà di far continuare l'attività di generazione in generazione. La tradizione familiare ha sempre svolto un ruolo significativo nella sopravvivenza dell'impresa familiare. Avere genitori che svolgono lavoro autonomo aumenta la propensione a questa categoria di lavoro e gli studenti con esperienza aziendale familiare hanno atteggiamenti imprenditoriali più sviluppati. I successori che avrebbero preferito una carriera al di fuori dell'azienda di famiglia tornarono al rifugio familiare, che offriva nuove opportunità imprenditoriali.⁵⁸

Nelle imprese familiari si genera una bassa influenza dei conflitti di agenzia, che potrebbe essere minata però dalle tensioni familiari. La limitata influenza dei conflitti di

⁵⁵ Fonte: K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis, E. Siakas, *Family Business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, "Science Direct", 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000343>

⁵⁶ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁵⁷ Fonte: H. Kwan, V. Lau, K. Au, *Effect of Family-To-Work conflict on business owner: the role of family business*, Article in *Family Business Review*, Sage Publication, 2012

agenzia ha come conseguenza dei costi di agenzia bassi, una maggiore sintonia tra i soggetti che prendono parte all'attività e una spiccata produttività degli stessi. Sicuramente la tipologia di conflitto d'agenzia meno presente nelle società in questione è quella del capitale proprio. I rapporti di agenzia studiati da Jensen e Meckling (1976) si stabiliscono tra due tipologie di soggetti, il principale e l'agente. Il contratto alla base della relazione prevede che il principale deleghi all'agente lo svolgimento di una determinata attività per suo conto. Il problema sorge quando gli interessi delle parti sono divergenti e l'agente nello svolgere l'attività per la controparte fa prevalere i suoi interessi e pone in essere comportamenti egoistici.⁵⁹

Le configurazioni dei conflitti di agenzia fino ad oggi studiate sono tre: del capitale proprio, del capitale di debito e tra azionisti di minoranza e azionisti di maggioranza.⁶⁰ Focalizzando l'attenzione sul primo, si volge lo sguardo a quelle relazioni tra azionisti, ovvero principali dirigenti, e manager, che si evidenziano maggiormente nelle imprese in cui la proprietà, la gestione e il controllo sono separati. «I dirigenti non possiedono la totalità dei diritti sul valore residuo dell'impresa, cioè sul valore che rimane dopo la remunerazione e il rimborso dei creditori; pertanto, essi potrebbero essere indotti a non perseguire esclusivamente gli interessi degli azionisti, ma anche i loro.»⁶¹

L'intensità dell'atteggiamento opportunistico è inversamente proporzionale alla quota proprietaria. Perciò, nel caso della *family business*, in cui il sistema proprietà è strettamente correlato alla gestione, il conflitto di agenzia del capitale proprio è poco influente. Accade spesso che il capo famiglia è anche manager. Ecco allora che i costi di

⁵⁸ Fonte: K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis, E. Siakas, *Family Business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, "Science Direct", 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000343>

⁵⁹ Fonte: Domenichelli O., *Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese – Profili teorici e empirici*, Giappichelli, Torino, 2013

⁶⁰ Fonte: Domenichelli O., *Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese – Profili teorici e empirici*, op.cit.

⁶¹ Fonte: Domenichelli O., *Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese – Profili teorici e empirici*, Giappichelli, Torino, 2013

monitoraggio sostenuti dal principale, i costi associati agli incentivi, i *bonding costs* sostenuti dall'agente e la *residual loss* si abbassano notevolmente grazie ai legami altruistici intra familiari e l'accentramento delle funzioni.⁶²

Secondo Carney i costi di agenzia legati al capitale proprio sono insignificanti nelle imprese familiari perché sono caratterizzate da tre orientamenti dominanti: la parsimonia nell'utilizzo della ricchezza familiare, il personalismo, derivante dall'unificazione della proprietà e del controllo nelle persone dei proprietari- *manager* o all'interno della famiglia e il particolarismo, ossia la tendenza dei proprietari-*managers* a considerare l'impresa come propria.⁶³

Inoltre, i costi di agenzia del capitale proprio sono dipendenti dalla scelta della struttura finanziaria dell'impresa: un'impresa che privilegia l'indebitamento piuttosto che l'*equity* attenua i costi in esame, grazie alla riduzione del *free cash flow*. I membri della famiglia desiderano fortemente evitare che il controllo del *business* sia condiviso con soggetti estranei alla famiglia stessa; ne consegue che come fonte di finanziamento si predilige l'autofinanziamento, optando in secondo luogo al debito e solo come ultima possibilità capitale proprio esterno.⁶⁴

Come ultimo elemento a testimonianza del fatto che i costi di agenzia del capitale proprio sono bassi si riporta lo studio di Blanco-Mezagatos *et al.* (2007) che sostiene che nelle imprese familiari di prima generazione i costi in esame sono contenuti per due motivi in particolare, ovvero la coincidenza tra proprietà e gestione e le relazioni all'interno della famiglia nucleare sono strette, solide e con spiccato altruismo. A seguito dei passaggi societari, poi, i costi di agenzia crescono in considerazione del fatto che la pluralità di soggetti comporta asimmetrie informative e conflitti di agenzia.⁶⁵

⁶² Fonte: Domenichelli O., *Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese – Profili teorici e empirici*, op.cit.

⁶³ Fonte: Domenichelli O., *Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese – Profili teorici e empirici*, op. cit.

⁶⁴ Fonte: Domenichelli O., *Un'analisi dei più recenti sviluppi della teoria del pecking order*

Seguitando l'analisi, si passa alla seconda categoria dei conflitti di agenzia: quelli del capitale di debito. Le imprese familiari potrebbero essere afflitte da elevati costi di agenzia di debito poiché il proprietario-manager delle stesse è più propenso ad mettere al primo posto l'interesse proprio e della propria azienda, soprattutto negli anni iniziali. Inoltre, le stesse sono colpite da asimmetrie informative, non avendo consistenti obblighi informativi.

Concernente l'ultima categoria del conflitto di agenzia, nonché l'ambito di conflitto tra azionisti di minoranza e di maggioranza, gli studi riguardano quelle imprese familiari piramidali, ossia gruppi di imprese il cui apice è costituito da una impresa a carattere familiare e nei quali tipicamente gli azionisti di maggioranza esercitano un controllo considerevolmente in eccesso rispetto ai diritti che possiedono sui flussi cassa. Spesso gli azionisti di maggioranza gestiscono di fatto le imprese controllate. Infatti, gli stessi hanno il potere di selezione del management e hanno la facoltà di espropriare gli azionisti di minoranza attraverso operazioni come il riacquisto di azioni proprie o il trasferimento di beni aziendali.⁶⁶

2.6 La teoria della Socioemotional Wealth

La teoria della Socioemotional Wealth (Gomez-Mejia 2007 e Berrone 2012) sottolinea come nelle imprese familiari vengono enfatizzati maggiormente gli obiettivi non economici rispetto a quelli economico finanziari, quali la salvaguardia dello *status* sociale, l'armonia familiare e il desiderio di proteggere l'identità sia propria che del *business*. Questi obiettivi diventano i principali *drivers* comportamentali delle imprese familiari.⁶⁷

⁶⁶ Fonte: Domenichelli O., *Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese – Profili teorici e empirici*, op.cit.

⁶⁷ Fonte: V. Lazzarotti, F. Visconti, *Family up! Il giovane imprenditore tra continuità e cambiamento*, Università Cattaneo Libri, Milano, 2021

La Socioemotional Wealth viene definita come "*non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty*", ossia come aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come l'identità, la capacità di esercitare l'influenza familiare e la perpetuazione della dinastia familiare.⁶⁸

C'è chi sostiene che il proprio set di valori socio emozionali permette all'impresa di perseguire strategie di *business* non convenzionali e, quindi, di realizzare performance migliori e di sviluppare un vantaggio competitivo rispetto alle aziende non familiari. La riprova è la concezione del rapporto con i dipendenti: da un lato è stata ampiamente superata la concezione paternalistica tipica della tradizione italiana, dall'altro la relazione mantiene un'importanza cruciale e ancora nella nuova generazione non è raro ritrovare chi tratta i propri collaboratori come membri della famiglia allargata.⁶⁹

La SEW, ovvero la *Socioemotional Wealth*, influenza l'orientamento imprenditoriale ed è quindi importante studiarla in relazione ai fattori che determinano l'orientamento imprenditoriale.

L'orientamento imprenditoriale (*entrepreneurial orientation*, EO) è un importante motore delle attività imprenditoriali e delle prestazioni aziendali complessive. L'EO è stato studiato da molti economisti, i quali sono riusciti ad individuare cinque fattori determinanti e influenzanti le performance aziendali. Questi cinque fattori sono: l'assunzione del rischio, l'innovatività, la proattività, l'aggressività competitiva e l'autonomia.⁷⁰

Il concetto di EO è stato introdotto da Miller nel 1983, che considera un'impresa imprenditoriale se "*it engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky*

⁶⁸ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

⁶⁹ Fonte: V. Lazzarotti, F. Visconti, *Family up! Il giovane imprenditore tra continuità e cambiamento*, op. cit.

ventures, and is first to come up with proactive innovation, beating competitors to the punch”, ovvero se si impegna nell'innovazione del prodotto di mercato, intraprende iniziative alquanto rischiose ed è proattiva, battendo i concorrenti sul tempo”. Studiosi successivi hanno adottato un approccio basato in gran parte su questa concettualizzazione originale, formando un consenso intorno a tre dimensioni sottostanti dell'EO: innovatività, proattività e assunzione di rischi (ad esempio, Covin e Slevin, 1989). Successivamente, Lumpkin e Dess (1996) hanno proposto due ulteriori dimensioni: l'autonomia e l'aggressività competitiva.⁷¹

Tuttavia, la relazione tra EO e prestazioni deve ancora essere pienamente compresa nel contesto dell'impresa familiare. Mentre alcuni studi rilevano che le imprese familiari costituiscono un ambiente di supporto per le iniziative imprenditoriali, altri riportano che il contesto familiare ostacola l'EO. Questa discrasia tra gli studi è data sicuramente dal non aver considerato l'eterogeneità tra le imprese familiari, ma anche dal fatto che le dimensioni dell'orientamento imprenditoriale sono in continuo cambiamento. L'evoluzione di questi fattori comporta, quindi, il cambiamento del grado e delle modalità di influenza sulle variabili succitate.⁷² Quello che cambia è anche l'accezione con cui viene considerata la stessa variabile. Infatti, l'innovatività, al giorno d'oggi, porta con sé anche l'aspetto del grado delle tecnologie adottate e l'attenzione all'ambiente attraverso l'utilizzo del *green tech*.

Schepers e altri studiosi nel 2014 rilevano che l'effetto positivo dell'EO sulla performance finanziaria diminuisce all'aumentare della preoccupazione per la conservazione della ricchezza socio emotiva (SEW) e Kallmuenzer nel 2018 riporta che la

⁷⁰ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

⁷¹ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, op.cit..

priorità degli obiettivi familiari modera negativamente il legame assunzione di rischio-
rendimento, ma non incide sui rapporti tra le restanti dimensioni dell'EO e la performance
dell'impresa familiare.⁷³

Per cui uno studio pubblicato dalla *Science Direct*⁷⁴ analizza come questi fattori
influiscono nell'orientamento imprenditoriale e, quindi, sulla performance aziendale e sulla
SEW, ponendo il focus sulle aziende familiari.

La letteratura sull'EO nelle imprese familiari ha prodotto risultati ambigui. Alcuni
studiosi hanno scoperto che l'EO è potenziato tra le imprese familiari, altri hanno riportato
un effetto negativo, ma occorre considerare che ogni dimensione può variare
indipendentemente e può essere benefica o meno a seconda del contesto. In effetti, non è
stato dimostrato che livelli elevati delle cinque dimensioni EO costituiscano una
condizione necessaria né per il successo a lungo termine delle imprese familiari, né per la
crescita dell'impresa o per la performance aziendale.⁷⁵

Considerando che la SEW può spiegare perché le aziende familiari si comportano in
modi diversi, è stata studiata l'influenza della SEW sull'associazione tra ciascuna
dimensione dell'EO (assunzione di rischi, innovatività, proattività, aggressività
competitiva e autonomia) e la performance dell'impresa familiare.

Si discute la prima relazione tra la SEW, la performance e l'assunzione del rischio.

L'assunzione del rischio viene considerata come la volontà di impegnare risorse
finanziarie e umane in progetti con risultati sconosciuti. La propensione all'assunzione del

⁷² Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, op. cit.

⁷³ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

⁷⁴ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

⁷⁵ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

rischio orienta l'azienda verso l'azione, la induce a rompere con ciò che è sicuro, provato e vero e la motiva ad avventurarsi nell'ignoto cogliendo le opportunità del mercato. Al di là delle prove che indicano il basso livello di assunzione di rischio tra le imprese familiari, l'effetto dell'assunzione di rischio sulla performance delle imprese familiari rimane controverso, nonostante sia il più studiato tra le dimensioni EO.⁷⁶

Alcuni ricercatori hanno riscontrato solo un effetto non significativo dell'assunzione di rischi sulla performance dell'impresa familiare, altri economisti sostengono che l'allineamento degli interessi tra proprietari e dirigenti nelle imprese familiari porta a un basso livello di controllo formale e sistemi di monitoraggio, che consente ai gestori delle imprese familiari una maggiore libertà decisionale attraverso approcci più intuitivi e meno calcolati, danneggiando le prestazioni dell'impresa. La preferenza per strategie a basso rischio può danneggiare la capacità dell'impresa familiare di affrontare ambienti dinamici e incerti e può persino mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'impresa. Ma le dotazioni SEW, ovvero quegli aspetti sovracitati non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, migliorano la trasformazione dell'assunzione di rischio in prestazioni tra le imprese familiari.

L'avversione a qualsiasi perdita di azioni SEW sembra essere il principale punto di riferimento delle imprese familiari, anche a costo di assumersi un maggiore rischio di performance. Livelli più elevati di SEW motiveranno fortemente la famiglia a mitigare potenziali svantaggi. Tale attenzione motivazionale porterà probabilmente un'impresa familiare a concentrarsi su rischi di qualità superiore e migliori opportunità considerato l'orizzonte temporale relativamente a lungo termine.⁷⁷

⁷⁶ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, op.cit.

⁷⁷ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

Quindi la componente SEW aiuta l'impresa ad assumere delle posizioni rischiose nel corso dell'evoluzione aziendale.

Proseguendo con l'analisi del secondo fattore chiave, si pone l'attenzione su quella che è l'innovatività dell'impresa. L'innovatività riflette l'orientamento di un'azienda verso la creatività e la sperimentazione, la leadership tecnologica, la novità e la ricerca e sviluppo per nuovi prodotti e/o processi. È stato giustamente notato che le organizzazioni prive della capacità di innovare possono investire tempo e risorse nello studio dei mercati, ma non sono in grado di tradurre in pratica questa conoscenza. Pertanto, l'innovazione è un mezzo principale per creare differenziazione e sviluppare soluzioni che minano quelle dei concorrenti. Quindi, l'innovatività è un importante determinante della performance aziendale.⁷⁸

Sebbene l'innovatività sia apparentemente inferiore tra le imprese familiari, sia le argomentazioni teoriche che l'evidenza empirica confermano il suo effetto positivo sulla performance delle imprese familiari.

Tuttavia, una strategia innovativa di successo potrebbe richiedere che il talento sia ricercato al di fuori della famiglia, il che a sua volta può erodere la dotazione SEW. In effetti, le aziende familiari impongono un tetto di vetro per i dipendenti non familiari quando cercano di mantenere alti livelli di SEW, il che può significare che l'azienda non avrà le risorse umane necessarie per beneficiare appieno della sua capacità innovativa. Ciò perché le imprese familiari tendono a proteggere la propria famiglia e a voler garantire lavoro ai propri familiari, perciò maggiori tutele e maggiori garanzie vengono a loro riservate. Pertanto, un forte impegno per la conservazione del SEW potrebbe imporre un limite al talento e alle risorse finanziarie impiegate nelle strategie innovative,

⁷⁸ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

danneggiando la capacità delle aziende di trasformare con successo l'innovatività in prestazioni.

In termini generali, possiamo quindi affermare che l'innovatività incide positivamente sull'orientamento imprenditoriale e quindi sulle performance aziendali, dato che si adatta bene alla visione a lungo termine delle imprese familiari e al loro desiderio di trasferire un'impresa sana alla generazione successiva, ma la conservazione della SEW comporta una potenziale riduzione dell'innovatività aziendale. Di conseguenza, un'impresa familiare che vuole mantenere alti livelli di SEW cercherà di smorzare gli effetti dirompenti dell'innovazione, come l'entrata di persone esterne o l'alto rischio di fallimento; ciò ostacolerà le prestazioni. L'innovatività avrà un'influenza più debole sulla performance delle imprese familiari quando la preoccupazione di mantenere la SEW è maggiore. Dunque, è importante per le imprese familiari conservare la dotazione di SEW, ma questo fatto non deve diventare un'ossessione altrimenti chiuderebbe le porte dello sviluppo e dell'innovazione. La tradizione deve mescolarsi con l'innovazione.

Mentre "l'innovazione si riferisce agli sforzi di un'azienda per scoprire potenziali opportunità, la proattività si riferisce agli sforzi di un'azienda per riconoscerle e coglierle"⁷⁹. La proattività riflette la lungimiranza necessaria per agire in previsione della domanda futura e per modellare l'ambiente e favorisce la capacità organizzativa di anticipare il cambiamento e le esigenze in evoluzione del mercato, di essere tra i primi ad agire su di esse e di capitalizzare le opportunità emergenti. La proattività sembra operare come fattore abilitante del vantaggio competitivo. L'evidenza empirica conferma il ruolo chiave svolto dalla proattività nell'aumentare le prestazioni aziendali.⁸⁰

⁷⁹ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

⁸⁰ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, op.cit.

Nel contesto delle imprese familiari, la proattività è considerata una delle dimensioni più importanti dell'EO, poiché le imprese familiari sono spesso meno burocratiche e più flessibili delle loro controparti non familiari, e quindi in grado di prendere decisioni più rapidamente. Ciò consente loro di rispondere reattivamente a nuove opportunità di crescita con conseguenze positive per le loro prestazioni.⁸¹ Inoltre, l'orientamento a lungo termine delle imprese familiari aumenta la proattività. In effetti, la maggior parte della letteratura empirica rileva che questo fattore è una fonte chiave di crescita e di prestazioni alte per le imprese familiari.

La proattività implica che le operazioni correnti dovrebbero essere eliminate o modificate per facilitare le prestazioni. Tuttavia, livelli più elevati di SEW e il desiderio delle imprese di mantenerlo sono associati a un forte impegno affettivo nella produzione di prodotti/servizi più tradizionali (Gómez-Mejía et al., 2011), che rischia di smorzare le inclinazioni proattive. Di conseguenza, una forte preoccupazione per preservare la SEW familiare può danneggiare la capacità di un'azienda di trasformare la proattività in prestazioni.

Inoltre, da analizzare come fattore determinante c'è l'aggressività competitiva. La proattività descrive come un'azienda prende l'iniziativa e agisce in modo opportunistico per influenzare le tendenze e creare domanda, l'aggressività competitiva illustra, invece, come le aziende si relazionano ai loro concorrenti. In altre parole, la proattività si concentra sulla soddisfazione della domanda, mentre l'aggressività competitiva si concentra sulla competizione per la domanda. La stessa si esplica come intensità dello sforzo di un'impresa di competere e superare i concorrenti adottando comportamenti assertivi. Un atteggiamento forte e aggressivo dà a un'impresa la capacità di essere un concorrente decisivo e di agire con forza per garantire o migliorare la propria posizione. La relazione tra la performance e

⁸¹ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, op.cit.

l'aggressività competitiva è positiva, in quanto quest'ultima consente all'impresa di mantenere il possesso della quota di mercato e di continuare ad essere attiva nel mercato stesso.

Tuttavia, il legame tra aggressività e prestazioni della concorrenza sembra dipendere dall'enfasi posta sulla conservazione del SEW. La ricchezza socio-emotiva ha un forte impatto psicologico sulle famiglie, ma è probabile che anche il modo in cui vengono percepite nel mercato ne guiderà il comportamento. Essere coinvolti in un'aggressività competitiva potrebbe danneggiare la reputazione di un'impresa familiare. Data la relazione diretta tra la preoccupazione di preservare lo stock SEW e la necessità di costruire una reputazione forte e positiva, le aziende che aspirano a proteggere e costruire la loro SEW hanno meno probabilità di eseguire strategie aggressive. In effetti, i puristi della SEW tendono a limitare la loro aggressività, comprese le strategie di diversificazione, acquisizione e internazionalizzazione per prevenire la perdita di SEW, nonostante comporti il rischio di conseguenze negative per i risultati dell'impresa. Di conseguenza, un'eccessiva preoccupazione di conservazione della SEW potrebbe smorzare la positiva relazione tra l'aggressività competitiva e le prestazioni dell'impresa familiare⁸².

In ultimo, si considera la dimensione dell'autonomia. L'autonomia, intesa come l'azione indipendente di un individuo o di una squadra nel portare avanti un'idea o una visione e portarla a compimento. L'autonomia offre ai membri dell'organizzazione la libertà e la flessibilità di sviluppare e realizzare iniziative imprenditoriali.

Delle cinque dimensioni EO, l'aspetto dell'autonomia (e, in particolare, il suo rapporto con la performance aziendale) ha ricevuto la minor attenzione, sia teoricamente che empiricamente, e del poco che esiste, non emerge alcun consenso sul ruolo della dimensione di autonomia di EO. Alcuni studiosi non riportano alcuna associazione tra

⁸² Fonte: V. Lazzarotti, F. Visconti, *Family up! Il giovane imprenditore tra continuità e cambiamento*, Università Cattaneo Libri, Milano, 2021

autonomia e performance dell'impresa, mentre altri riferiscono che l'autonomia influenza la differenziazione dell'impresa, con effetti sulla performance dell'impresa.⁸³

Si può, quindi, concludere che la relazione tra l'orientamento imprenditoriale e la performance aziendale è positiva, ma un'eccessiva attenzione al mantenimento della ricchezza socio emotiva frena lo sviluppo dell'azienda.

2.7 *Le criticità del family business*

Le criticità delle imprese familiari sono conseguenze di mala gestione dei punti di forza delle stesse e alcune di queste criticità sono rilevabili solo in questa particolare categoria di imprese.

Le problematiche sono state analizzate suddividendole in quattro macrocategorie: le difficoltà legate ai rapporti impresa-famiglia, quelle legate al *business model*, altre legate al livello di rischio assunto e le ultime legate all'assetto economico-patrimoniale. Ogni criticità può influire su tutte le altre dimensioni. Si prenda, ad esempio, il passaggio generazionale, il quale danneggia i rapporti tra i familiari e il governo di impresa fino a poter mettere in pericolo la continuità aziendale o indurre a fare scelte sbagliate di business o anche a far perdere credibilità alla società verso il tessuto bancario.⁸⁴

Nella mappa sottostante, le criticità che sono riportate in stampatello sono quelle che possono essere individuate in qualsiasi categoria di impresa; quelle osservabili solo nel contesto delle imprese familiari o che assumono caratteristiche particolari nel contesto di tali organizzazioni sono scritte in corsivo.

⁸³ Fonte: R. Hernández-Linares, F. W. Kellermanns, M. C. Lopez-Fernandez, S. Sarkar, *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, "ScienceDirect", 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

⁸⁴ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

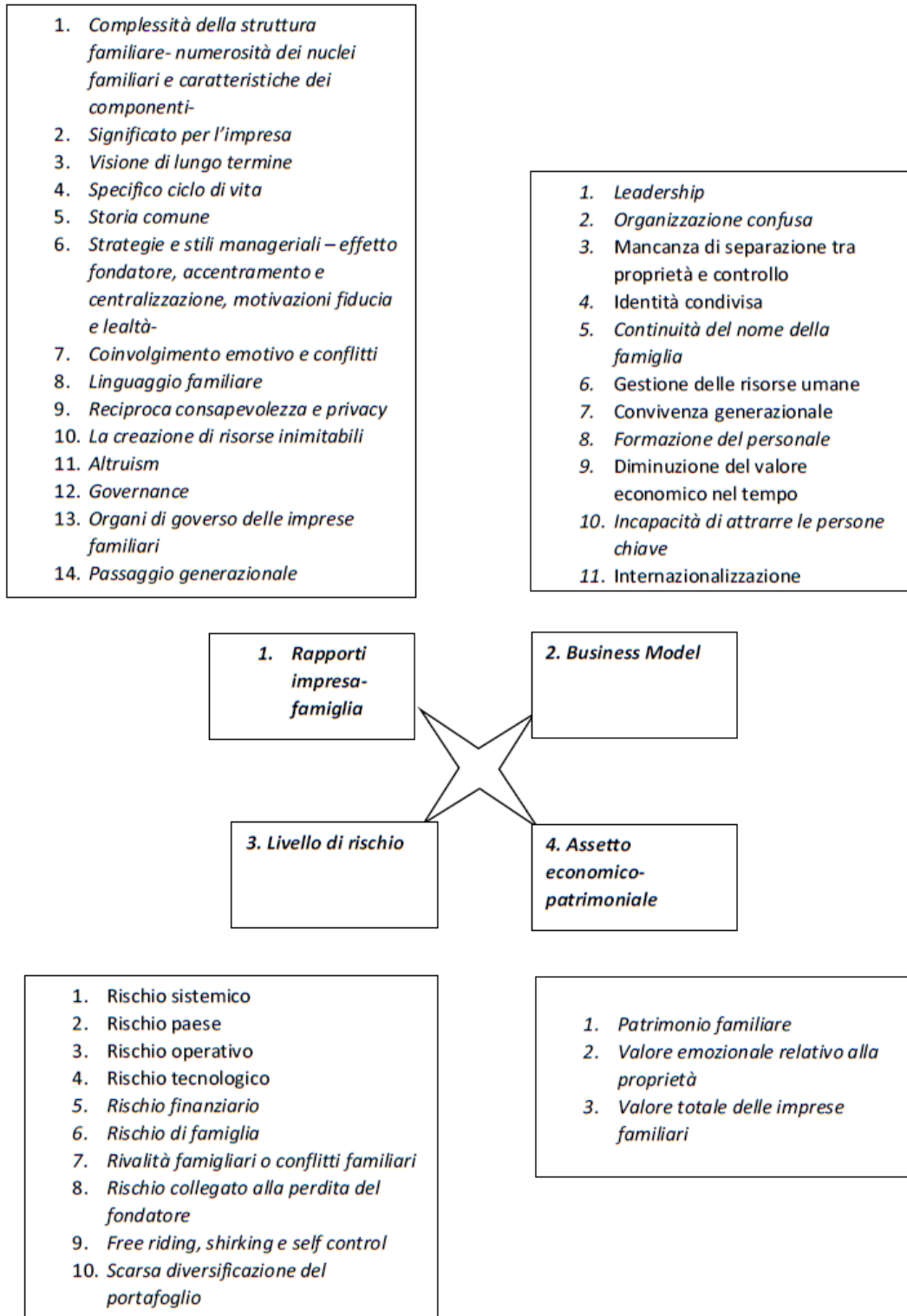


Immagine n. 8⁸⁵

Di seguito, si procede con l'analisi delle problematiche più rilevanti.

2.7.1 I rapporti impresa-famiglia

La famiglia per l'organizzazione è un elemento capace di conferire stabilità e cooperazione e che può assicurare la compattezza di un *team* coeso intorno a valori personali e familiari. La stessa, considerata finora come risorsa inimitabile dalle altre categorie di società, può dimostrarsi luogo di conflitti e tensioni.⁸⁶

L'interazione continua tra i sottosistemi "*business*" e "*family*", infatti, può causare varie tipologie di conflitti. Le cause principali sono il divario tra le generazioni, il livello dei salari, le responsabilità poco chiare, la gestione autoritaria applicata dal fondatore e, infine, il coinvolgimento dei genitori nell'azienda nei casi in cui la successione è già completata⁸⁷.

I conflitti scaturiscono dai bisogni e dai valori dei singoli individui e possono generare un comportamento distruttivo da parte del soggetto, che può depauperare il valore generato dall'impresa e danneggiare le relazioni familiari e lavorative. La principale differenza tra un'istituzione familiare e una *non family* risiede proprio nell'unicità del rapporto tra gli individui appartenenti alla stessa famiglia. Tale relazione implica tre principali cause di ostilità. La prima fonte di conflitto è il rapporto tra soggetti appartenenti alla famiglia e i loro collaboratori. La cosiddetta coesistenza genitore e figlio nell'impresa conduce il primo ad assumere molto spesso un atteggiamento protettivo nei confronti del secondo (erede), anche a scapito degli altri dipendenti. Dissonanze con questi ultimi

⁸⁵ Fonte: tabella elaborata dagli autori del libro G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁸⁶ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁸⁷ Fonte: K. Siakas, M. Naaranoja, S. Vlachakis, E. Siakas, *Family Business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, "Science Direct", 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000343>

nascono anche a causa delle scarse capacità manageriali dei membri della famiglia assunti per la gestione dell'impresa, nel caso in cui gli stessi non avessero appropriate *skills manageriali* e non rappresentassero quindi i migliori candidati alla posizione scelta dalla famiglia. La seconda problematica è inerente alla contrapposizione dei diversi membri della famiglia circa le modalità di allocazione delle risorse familiari e organizzative, nonché in merito alla sovrapposizione e al reciproco condizionamento dei subsistemi famiglia e impresa. In ultimo, ci si riferisce a quei contrasti insorgenti dalla simultaneità delle relazioni e posti in essere tra i membri della famiglia. Tali scontri, normalmente, scaturiscono dalla successione imprenditoriale, dalla carenza di capacità manageriali, dalla scarsa comunicazione, dalla gelosia di alcuni membri della famiglia dalla differente visione del fondatore da quella del successore. Il primo, di norma, mantiene una visione conservativa e avversa al rischio, mentre i successori sviluppano un maggior grado di apertura all'innovazione.⁸⁸

Per poter risolvere i conflitti è necessario intervenire rapidamente. Il momento migliore per farlo è sicuramente quello in cui si riesce ad identificare l'emozione negativa generatrice, ma un buon sistema di comunicazione può aiutare la risoluzione.⁸⁹

2.7.2 Il business model

Le imprese familiari normalmente non realizzano un organigramma della gestione aziendale o, se lo dispongono, l'organizzazione delineata al suo interno, specie nelle *family business* di piccola dimensione, rappresenta solo la situazione formale e statica, ufficialmente rappresentata, ma non la realtà. Quindi, il *business model* potrebbe, nel caso delle imprese familiari, riportare un'organizzazione confusa, considerata la

⁸⁸ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁸⁹ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

sovrapposizione più o meno ampia dei sistemi famiglia-impresa. Si verifica spesso, infatti, che uno stesso componente del nucleo familiare ricopra più di una posizione, o, in altri casi, che vengono assegnati dei compiti o delle mansioni ad un singolo individuo le quali, però, vanno oltre le capacità dello stesso.⁹⁰

Nel contesto familiare preso in esame, il lato positivo che potrebbe rivelarsi ostacolo allo sviluppo è l'assunzione dei ruoli manageriali da uno o più familiari. Ciò offre alla società una spiccata rapidità nella scelta delle decisioni di governo, un'efficienza particolare, nonché il coinvolgimento nei processi decisionali di un numero ristretto di attori che conducono una medesima cultura aziendale, favorendo un clima di minore ostilità. Eppure, il fatto che uno o più famigliari rivestono contemporaneamente diversi ruoli può portare ad agire in modo non oggettivo e favorire una mancanza di chiarezza circa le responsabilità in azienda.⁹¹

Inoltre, l'efficienza e la rapidità possono essere compromesse poiché nelle aziende familiari i processi decisionali si svolgono spesso ricercando l'unanimità per evitare tensioni che si riverberano poi sulle relazioni familiari. Quindi è facile comprendere come la presenza di più soci con partecipazioni rilevanti possa creare le premesse per un possibile rallentamento nella presa delle decisioni o per decisioni fondate sul compromesso tra soci a danno dell'azienda.⁹²

Secondo l'osservatorio AUB, nel 6% dei casi i soci sono due persone fisiche ognuna delle quali possiede il 50% del capitale. La necessità di un accordo totalitario tra i soci può porre le premesse per un possibile rallentamento. Ciò che caratterizza i soci sono i loro legami profondi e di lunga durata che esistono tra gli attivi in azienda o tra le persone e l'azienda. Tali legami possono portare conseguenze positive o negative sui processi decisionali a seconda del tipo di relazione esistente.

⁹⁰ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁹¹ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

I forti legami creano due conseguenze di rilievo: i soci tendono a partecipare a una decisione da prendere con tutto il bagaglio del proprio passato e se tale bagaglio è caratterizzato da vecchi rancori o da esperienze di rivalità e di incomprensioni personali, è evidente che ciò non rende possibile una valutazione pacata e oggettiva dei termini rilevanti per la decisione da prendere; oltre a ciò, i forti legami esistenti con gli altri soci e con l'azienda rendono comunque difficili i processi di uscita dalla compagine proprietaria. Quindi, ogni socio si pone nelle discussioni, da un lato con la consapevolezza che comunque occorre arrivare a un accordo, ma dall'altro con l'attenzione volta alla ricaduta della scelta affinché sia positiva per sé o per il proprio ramo familiare per gli anni a venire. Un socio quando partecipa a una discussione, tende sempre a sovrapporre altre valutazioni che derivano dal suo essere un amministratore o un manager dell'azienda e ciò non può essere sradicato dal suo essere.⁹³

Un'ulteriore difficoltà per i manager dell'impresa familiare nella scelta delle decisioni aziendali è legata al fatto che queste ultime rischiano di passare in secondo piano rispetto alle esigenze della famiglia. Ciò è la diretta conseguenza della mancanza della separazione tra la proprietà e il controllo, ovvero l'assenza della disgiunzione tra coloro che hanno il diritto di prendere le decisioni sulla gestione e coloro che hanno il beneficio sul flusso di cassa generato dall'impresa, analizzata anche in sede di analisi dei conflitti di agenzia.⁹⁴

L'identificazione della famiglia nell'impresa potrebbe, inoltre, provocare delle ripercussioni sulla reputazione dell'intera istituzione. Infatti, nel caso in cui un soggetto si comporti in modo negativo, l'intero nucleo familiare potrebbe essere accusato del comportamento analogo e il diretto contraccolpo è che anche l'impresa venga associata a quel comportamento negativo assunto dal familiare. Questo fenomeno si presenta in

⁹² Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁹³ Fonte: G. Corbetta, *Le aziende familiari – Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2012

maniera più evidenziata quando l'azienda è di piccole dimensioni e strettamente radicata nel suo territorio. La rete aziendale è di gran lunga interessata anche agli sviluppi delle vicende familiari.

Proseguendo l'analisi, si approfondisce di seguito come la minore burocrazia e la maggiore flessibilità delle aziende familiari potrebbe rivelarsi una criticità dal momento in cui l'azienda stessa pone resistenza al cambiamento, è restia a far entrare soggetti esterni e non riesce ad attrarre personalità dipendenti che potrebbero rivelarsi personaggi chiave per lo sviluppo.

All'interno di quelle strutture patriarcali dove le responsabilità non sono definite e la leadership è autoritaria, vi è un eccesso di conservatorismo e i processi decisionali sono così accentrati tali da non coinvolgere i dipendenti nelle scelte aziendali. L'apertura a manager esterni viene vista come perdita di controllo sull'impresa da alcuni imprenditori familiari. Ma, al crescere della dimensione aziendale, cresce anche la complessità dell'ambiente interno, nonché la necessità di delegare alcuni processi gestionali e decisionali verso livelli più bassi della gerarchia. Quindi, o si decide di mantenere tutto sotto controllo a scapito della crescita, o si delega e si dà alla società un'opportunità di sviluppo.⁹⁵

La profonda conoscenza dei soci e la scarsa propensione all'aggregazione si pongono come ostacolo all'apertura al capitale, da alcuni definita come la sindrome 51%⁹⁶.

La volontà dominante dell'imprenditore familiare è quella di tramandare l'azienda per dare continuità al nome della famiglia, affidando l'incarico sociale al capofamiglia, ma la convivenza generazionale può far nascere delle diatribe. La convivenza padre-figlio non è esente da conflitti generazionali. Il compito del futuro leader non è quello di adottare un comportamento conforme al padre, ma di guardare al mondo nuovo ed essere intermediario

⁹⁴ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁹⁵ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

tra tradizione e innovazione. Può capitare, però, che il padre non apre alle nuove idee e fa difficoltà ad accettare sia il cambiamento sia che l'attuazione dei piani aziendali deriva da idee non sue.⁹⁷

In ultimo, le politiche aziendali che permettono di ottimizzare le performance contribuiscono sì ad incrementare la lealtà tra famigliari, considerato che le stesse motivano gli individui al raggiungimento degli obiettivi aziendali. D'altra parte, tali pratiche possono risultare soffocanti per alcuni soggetti appartenenti al nucleo di famiglia che possono sentirsi supervisionati sia dentro che fuori l'azienda.⁹⁸

2.7.3 Il livello di rischio

I rischi comuni a tutte le imprese sono il rischio sistemico, il rischio spese, il rischio operativo, il rischio tecnologico e il rischio specifico. A questi, nel caso delle *family business*, si sommano⁹⁹:

- il rischio finanziario, il quale è legato principalmente alla considerazione che il proprietario, rispetto alla massimizzazione dei redditi aziendali, considera fondamentale il benessere e la sicurezza finanziaria della famiglia nonché la possibilità di trovare una collocazione stabile per i soggetti familiari.
- il rischio famiglia, ossia l'incapacità dei membri della famiglia di operare nell'impresa e degli eredi di continuare l'opera manageriale del predecessore. Questo fattore è una delle cause che comporta la crisi da perdita di managerialità. Una soluzione potrebbe essere quella di assegnare il ruolo di manager ad un soggetto esterno, ma la difficoltà dell'apertura dei capitali a soggetti esterni alla

⁹⁶ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

⁹⁷ Fonte: F.M. Cesaroni, M. Ciambotti, *La successione nelle imprese familiari: profili aziendalistici, societari e fiscali*, Francoangeli, 2011

⁹⁸ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

famiglia è nota. Tale inadeguatezza dipende dalle qualità e dalle inclinazioni individuali, alle quali si aggiunge la logica che vede gli interessi dell'impresa subordinati a quelli del nucleo familiare con conseguente utilizzo di risorse del patrimonio aziendale per uso privato o inserimento di soggetti appartenenti al nucleo familiare in posizioni non consone.

- la rivalità e i conflitti familiari che possono condurre a decisioni irrazionali e controproducenti nella gestione dell'impresa, ma anche a rovinose battaglie legali o alla liquidazione delle quote della compagine. Normalmente la rivalità è la conseguenza del retaggio di gelosie e invidie giovanili irrisolte.
- il rischio di perdere le persone chiave: l'attenzione del fondatore ad inserire i suoi familiari nella compagine aziendale o, addirittura, ad assegnare loro ruoli importanti, porta gli altri dipendenti a cercare altre possibilità di carriera. Ciò è un rischio per la società che ha più difficoltà a mantenere come dipendenti personaggi di spicco con un ottimo curriculum e con capacità dimostrate. In Italia, tre su quattro dipendenti lavorano presso imprese familiari¹⁰⁰ e i manager intravedono nelle aziende familiari un datore di lavoro meno attrattivo rispetto alle aziende più grandi e quotate in borsa. Le cause sono forse riconducibili alle differenze sostanziali tra le due tipologie di business. Il manager in un'impresa familiare vive quasi quotidianamente la dominanza proprietaria di una o più famiglie e si confronta con un'impostazione aziendale plurigenerazionale. Nelle aziende quotate in borsa, invece, il manager si confronta con caratteristiche strutturali totalmente opposte, ossia con una proprietà disomogenea, data dalla frammentazione delle partecipazioni di migliaia di investitori, e un pensiero predominante di breve periodo. Come lato positivo della scelta, sicuramente il

⁹⁹ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

manager considera la lealtà che gli permette di mantenere il suo ruolo per 25-30 anni in media¹⁰¹. Ma, nelle piccole imprese familiari dove il comando passa certamente ad uno dei familiari, il dipendente non familiare non si sente apprezzato e valutato adeguatamente. Inoltre, l'educazione del personale esterno al nucleo familiare viene percepita dall'azienda e dal proprietario come una perdita di tempo e un costo. La crescita professionale si realizza secondo la regola del *learning by learning*, dove la cultura è di tipo tecnico e i titolari possono analizzare i benefici tangibili di costo. La scarsità di preparazione ricevuta comporta l'insufficienza della crescita aziendale perché si resta isolati e ci si confronta unicamente con sé stessi o con altre persone che hanno il medesimo insegnamento.¹⁰²

- *free riding, shirking e self control*, nonché aspetti derivanti dalla distorsione dell'*altruism*. L'*altruism* è quella speciale indole che induce i soggetti legati da rapporti di parentela ad adottare un atteggiamento positivo volto al reciproco benessere e sostegno. L'*altruism* si esprime principalmente nella volontà dei soggetti familiari di mettere gli interessi dell'impresa al di sopra di quelli personali, nella trasmissione da parte dei famigliari anziani agli eredi dei valori, nell'inclinazione degli antenati ad essere generosi con i discendenti all'interno dell'azienda, garantendo loro un posto di lavoro e permettendogli di accedere alle risorse aziendali. È quella che nel contesto aziendale si può esprimere anche come *Socioemotional Wealth*.

L'*altruism* è l'elemento esclusivo nell'impresa familiare capace di minimizzare i costi di agenzia tramite effetti positivi derivante dai legami fiduciari, dal sostegno

¹⁰⁰ Fonte: L'impresa, Rivista italiana di Management, Gruppo24Ore, Numero speciale 2013, *Il senso del lavoro nelle aziende familiari*, 2013

¹⁰¹ Fonte: L'impresa, Rivista italiana di Management, Gruppo24Ore, Numero speciale 2013, *Il senso del lavoro nelle aziende familiari*, 2013

reciproco, dall'impegno profuso nell'azienda, ovvero nella cultura. La distorsione dell'*altruism* è conseguenza di una serie di potenziali comportamenti opportunistici dei familiari e di una possibile esternalizzazione del fenomeno da parte dei membri anziani.

Nel dettaglio, il *free riding* è quel comportamento dei familiari che evitano di svolgere attività più noiose o dure ad essi assegnate, lasciando l'incombenza ad altri con la consapevolezza che prima o poi verranno adempiuti. Lo *shirking* è quel comportamento di chi sperpera il denaro dei genitori inutilmente e non ricopre alcun ruolo attivo nell'impresa facendo lo scansafatiche. Il *self control* è quella situazione in cui le parti di un contratto sono indotte e hanno la capacità di violare i termini dell'accordo, agendo in modo tale da danneggiare potenzialmente tanto se stessi quanto i soggetti a loro vicini. La perdita di *self control* è connessa con la mancata adozione da parte dei familiari anziani di comportamenti preventivi verso gli eredi.

- la scarsa diversificazione del portafoglio in considerazione del fatto che tutta la famiglia investe in uno stesso oggetto e quindi nel caso in cui l'investimento non produca l'effetto desiderato, tutti ne subiscono le conseguenze. Ecco il motivo per cui la volontà di far andar bene le cose è più forte e il fenomeno della resilienza è caratteristico nelle imprese familiari.¹⁰³

Di norma, dopo un'iniziale fase di investimento concentrato nell'impresa di famiglia, i quesiti che i fondatori si interrogano sulla correttezza di mantenere l'investimento non diversificato. Infatti, la diversificazione dell'investimento consente un abbattimento del rischio e la possibilità di fronteggiare con successo un'eventuale crisi. Inoltre, la diversificazione facilita l'attribuzione del ruolo

¹⁰² Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

¹⁰³ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

imprenditoriale a vari familiari consentendo così di evitare laceranti conflitti di *leadership*. In ultimo, 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.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Fonte: G. Corbetta, *Le aziende familiari – Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2012

CAPITOLO 3

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

«Vi sono due tipi di aziende: quelle che cambiano e quelle che scompaiono.»¹⁰⁵

Philip Kotler

3.1 Il fenomeno del ricambio generazionale

Le aziende familiari sono tendenzialmente note per il loro orientamento e l'attenzione alle strategie di lungo periodo¹⁰⁶, eppure meno del 30% supera il terzo passaggio generazionale. Questo dato solleva un'inevitabile domanda: la proprietà di tipo familiare, di per sé, rappresenta una minaccia per la longevità e per il successo dell'impresa?¹⁰⁷

Addirittura, da un'analisi condotta dagli economisti Abravanel, Ward e McKinsey (Immagine n. 9), risulta che con il primo passaggio generazionale solo il 7% delle imprese familiari è venduto a terzi, il 13% passa alla seconda generazione e di questo solo il 3% riesce a creare valore e ad accrescere il patrimonio familiare¹⁰⁸. Il restante 80% chiude.

¹⁰⁵ Fonte: A. Circi, *Il passaggio generazionale e il family business*, "Deloitte Private", https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Il%20passaggio%20generazionale%20e%20il%20family%20business_deloitte%20italia.pdf

¹⁰⁶ Fonte: Robert Kleiman and Eileen Peacock, *Family Businesses as an Economic Phenomenon*, Michigan Family Review, 1996, Vol. 2

¹⁰⁷ Fonte: C. Allegretti, E. Lanzillo, *Coordinare le strategie di lungo periodo e le azioni di breve termine nella gestione dell'impresa e della famiglia*, "Deloitte Private", Global Family Business Survey 2019

¹⁰⁸ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

Senza poi considerare che il 10% dei fallimenti delle imprese deriva dalla mancata pianificazione e gestione del passaggio generazionale e che entro 5 anni dal passaggio dalla prima alla seconda generazione, due aziende su tre dichiarano fallimento.¹⁰⁹

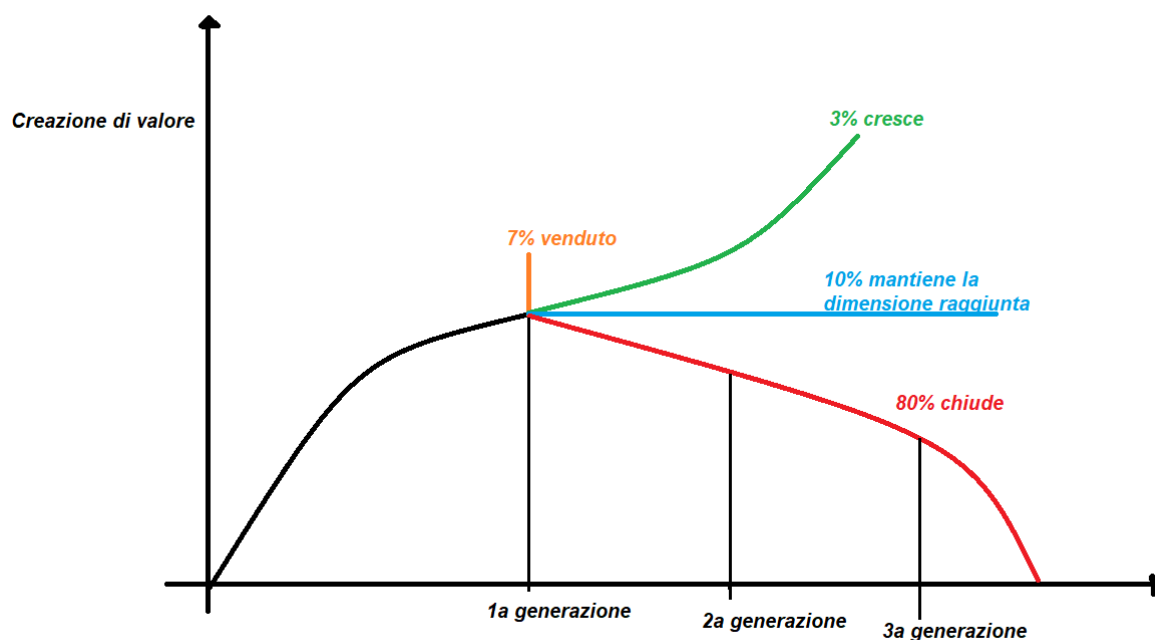


Immagine n. 9¹¹⁰

Ciò significa che quattro imprese familiari su cinque chiudono a causa del passaggio generazionale tra la seconda e la terza generazione.

Il fenomeno del ricambio generazionale funge da spartiacque tra le imprese di successo che perdurano negli anni e imprese che non riescono a superare questa fase del ciclo di vita delle imprese familiari.

La difficoltà degli imprenditori si contrassegna nel fatto che gli stessi nella maggior parte dei casi non sono pronti a mettere in atto la successione.¹¹¹ Il passaggio generazionale è

¹⁰⁹ Fonte: S. Pugliese, *Passaggio generazionale: i dati e la sfida che ci aspetta nei prossimi anni*, “Danea Blog”, articolo del 22 giugno 2020, <https://www.danea.it/blog/passaggio-generazionale-dati-sfida/>

¹¹⁰ Fonte: elaborazione propria

indubbiamente una fase necessaria e si prevede che nei prossimi 10 anni circa 2 milioni di imprese italiane ne saranno interessate¹¹², ma da un'analisi condotta dalla Deloitte¹¹³ risulta che solo il 39% delle imprese in Italia si ritiene pronto ad affrontarla, contro il 41% a livello mondiale. Il dato è sicuramente critico considerato il tasso di mortalità delle imprese di fronte al passaggio del testimone. Il forte interesse da parte dei consulenti per questo aspetto è dato, quindi, anche dal fatto che gli imprenditori delle imprese familiari italiane hanno un'età avanzata, soprattutto sopra i 70 anni (Immagine n. 10), e il passaggio generazionale è alle porte.

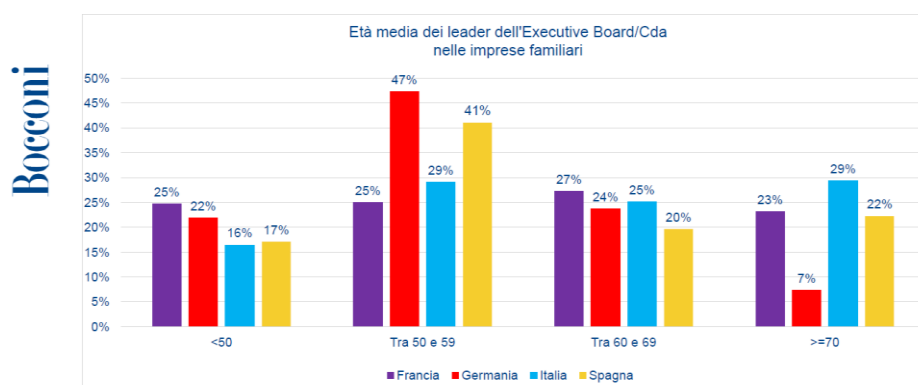


Immagine n. 10¹¹⁴

Tuttavia, è fondamentale programmare e poter mettere in atto all'occorrenza, senza perdite di tempo, un passaggio generazionale efficace, dato che risulta essere una delle maggiori cause del fallimento per le *family business*. Secondo Steier nel 2001, il predecessore potrebbe essere in grado di trasferire i valori e la cultura aziendale al successore di modo che

¹¹¹ Fonte: A. Circi, *Il passaggio generazionale e il family business*, "Deloitte Private", https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Il%20passaggio%20generazionale%20il%20family%20business_deloitte%20italia.pdf

¹¹² Fonte: G. Petrucciani, *Il nodo del passaggio generazionale*, "Il sole 24 ore – sez. Finanza", articolo del 07 ottobre 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/-nodo-passaggio-generazionale--AE2vYxEC>

¹¹³ Fonte: A. Circi, *Il passaggio generazionale e il family business*, "Deloitte Private", https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Il%20passaggio%20generazionale%20il%20family%20business_deloitte%20italia.pdf

¹¹⁴ Fonte: G. Corbetta, F. Quarato, XII Osservatorio AUB, *Le imprese italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, Bocconi, 2021

venga assicurata la continuità e la preservazione della ricchezza sia socio emozionale che economica solo attraverso un processo di successione pianificata ¹¹⁵.

Il passaggio generazionale è un processo pluriennale in cui entrano in gioco numerosi fattori: amministrativi, fiscali, giuridici, ma prima di tutto psicologici. E' necessaria una disponibilità da parte degli attori coinvolti nell'impresa familiare a mettersi in gioco; è necessario partire dalla cultura e dai valori delle persone coinvolte e considerare anche che questi ultimi non sempre coincidono; così come è essenziale l'intervento di professionisti esterni qualificati, competenti e capaci di aiutare l'imprenditore e la famiglia in un percorso di crescita e consapevolezza, di orientare all'innovazione nella governance partendo dalle caratteristiche e dai ruoli degli attori coinvolti. È il caso di un coach, ossia un professionista incaricato, in grado di fare emergere potenzialità, resistenze e resilienze che caratterizzano i profili dei singoli e che possono essere alternativamente elementi di forza o limiti alla leadership, alla continuità e allo sviluppo dell'impresa.

Il percorso deve prevedere in primis un confronto con l'imprenditore-fondatore e i membri familiari, depurato dagli aspetti emotivi, per una crescita di consapevolezza che coinvolga gli attori, i quali devono considerarsi soci prima che familiari, e che possa, quindi, tradursi in decisioni condivise e strutturate *ad hoc* per garantire le decisioni e azioni finanziarie, amministrative e giuridiche più consone all'obiettivo di continuità dell'impresa o del *brand*.¹¹⁶

Inoltre, le imprese familiari quotate hanno anche la necessità di considerare il *feedback* che il mercato azionario può inviare dato che quest'ultimo potrebbe rispondere in modo negativo al cambiamento societario della *family business* e potrebbe di conseguenza accadere che l'imprenditore fondatore rimandi la successione proprio a questo proposito.

¹¹⁵ Fonte: V. Lazzarotti, F. Visconti, *Family up! Imprenditore tra continuità e cambiamento*, Università Cattaneo Libri, 2021

¹¹⁶ R. Sella, *Imprese familiari: pianificare il passaggio generazionale per evitare la Sindrome dei Buddenbrook*, articolo del 16 novembre 2017, in AlphaNetwork-Intelligenza creativa & Business Innovation, <https://www.alpha-network.it/articoli/impres-familiari-pianificare-il-pasaggio-generazionale-per-evitare-la-sindrome-di-buddenbrook/>

È il caso dell'imprenditore Del Vecchio, il quale nel 2014 ha visto perdere 1,82 miliardi di valore della propria azienda dal momento in cui il titolo in un giorno aveva perso il 9,2%. Il mercato azionario rilevava ciò in risposta a particolari uscite dalla compagine societaria. Infatti, nel giro di 40 giorni erano usciti, in modo consensuale, dalla società i due top manager, ma il fine ultimo dell'imprenditore era far entrare nella compagine societaria la moglie.¹¹⁷

Pertanto, è davvero importante valutare, pianificare e attuare perché «Ogni anno si perdono 600.000 posti di lavoro in Europa per il fallimento del passaggio generazionale e adesso far sì che il passaggio vada a buon fine è ancora più difficile perché è cambiato lo scenario di mercato: se l'altro ieri bastava un proprietario, ieri un manager, ora ci vuole una figura davvero imprenditoriale»¹¹⁸, sostiene Toni Brunello, rappresentante dell'Italia presso la Commissione Europea sulla Trasmissione d'impresa.

3.2 La successione per le imprese familiari

Il passaggio generazionale può avvenire in via verticale, ai figli e ai nipoti, o può prevedere forme di trasferimento orizzontale, allo sposo, ai fratelli e altri parenti.

Vi sono dei modelli tipici di successione:¹¹⁹

- la designazione molto anticipata del successore: in questo modo si investe nella formazione del successore, lo si inserisce presto in società, lo si forma, si dà certezza agli assetti proprietari e si riducono i rischi di conflitti;
- la designazione ritardata: ha di solito luogo nelle famiglie numerose nelle quali è presente un conflitto tra gli eredi oppure nelle aziende in cui l'imprenditore non vuole rinunciare ai benefici del controllo. Il rischio in questo caso è

¹¹⁷ A. Carollo, *Dallas con gli occhiali: il caso Del Vecchio*, "Capital", articolo del 11 dicembre 2014

¹¹⁸ Fonte: R. Amato, *La "tagliola" del passaggio generazionale: al terzo giro sopravvive il 5% delle imprese*, "La Repubblica", 14 dicembre 2013

¹¹⁹ Fonte: S. Trento, S. Vezzoso, *Evitare la "Sindrome dei Buddenbrook": le imprese italiane e il ricambio generazionale*, Ricerche giuridiche, Edizione Ca' Foscari, Volume 2

quello di non avere un successore che sia pronto per la gestione dell'azienda e quello di lunghi conflitti interni tra eredi e tra eredi e fondatori.

Un altro caso in cui può aver luogo la designazione ritardata è quella in cui vi è un unico possibile erede e lo stesso non ha doti imprenditoriali. Il fondatore si trova di fronte al dilemma di negare il passaggio al comando oppure passare il testimone, sperando nella prova contraria, ma con il timore di verificare nei fatti l'inefficienza dell'erede¹²⁰;

- la cessione a terzi del controllo: questa soluzione può aver luogo in due modi, il primo è quello in cui la famiglia proprietaria mantiene la proprietà del capitale, ma affida la gestione dell'azienda a manager esterni alla famiglia attuando così una separazione tra la proprietà e il controllo, l'altro caso è quello della vendita dell'impresa. In ambedue i casi gli eredi ricevono un capitale, ma non sono coinvolti nella gestione. Questa opzione è quella che genera meno problemi dal punto di vista dell'efficienza, ma si perde la proprietà familiare.

Ai fini di una seconda categorizzazione delle successioni, è possibile analizzare le imprese prendendo in considerazione quelle che sono le caratteristiche del padre e del figlio operanti nella società. Analizzando la figura del padre, nonché quella figura matura e responsabile, si possono delineare quattro tipologie di passaggio: la successione elusa, quella con abdicazione, quella senza abdicazione e quella differita. La prima è caratterizzata dalla non programmazione del passaggio generazionale, considerato che la figura paterna non vuole delegare e non è disponibile alla collaborazione. Lo slogan di questa prima categoria di successione è «alla successione ci penserò quando sarò vecchio». Passando, invece, alla successione con

¹²⁰ Fonte: C. Demattè, G. Corbetta, *I processi di transizione delle imprese familiari*, MediocreditoLombardo – Studi e ricerche, Milano, 1993

abdicazione, si può sostenere che sia una successione pianificata e programmata dove la generazione che detiene il potere stabilisce tempi e modi della propria abdicazione. L'orientamento al futuro dei "padri" è forte così come l'apertura al cambiamento. Quando oltre alla visione a lungo tempo, vi è anche disponibilità alla collaborazione e alla delega, si potrebbe verificare allora una successione senza abdicazione, che prevede che la vita di due diverse generazioni sia concepita non come alternanza, bensì come un evolversi di forza. L'attenzione al processo fa sì che la successione avvenga senza traumi: ogni generazione dà il meglio di sé, lasciando spazio all'altra. In ultimo, la successione differita si verifica quando le due generazioni inizialmente sono collaborative e in armonia, ma il padre differisce il momento successorio.¹²¹

Analizzando invece, la figura del figlio, si delineano altre quattro tipologie di successioni: la successione pretesa, quella traumatica, la fisiologica nella continuità e quella coinvolgente. L'ultima è la preferibile considerato che il figlio riesce a far partecipare la generazione adulta alle sue idee innovative e che quest'ultima è aperta al cambiamento, all'innovazione e si mette in ascolto della generazione più giovane. È un processo che si sviluppa molto raramente considerato che una pacifica e produttiva collaborazione fra generazioni diverse è molto difficile da trovare e mantenere, non solo in ambiente lavorativo. La successione pretesa e la successione traumatica sono categorie di successioni nelle quali si evidenziano delle criticità dei comportamenti della generazione più giovane: nella prima, l'ambizione di prendere le redini della società non è più vissuta razionalmente dal figlio e l'illogicità prende il sopravvento; nella seconda, il giovane è competente e formato, ha idee innovative e vuole applicarle, ma non sa attendere il giusto momento. La successione nella

¹²¹ Fonte: G. Piantoni, *La successione familiare in azienda – Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etaslibri, 1990

continuità, invece, il figlio riesce ad aspettare il momento giusto per il passaggio del testimone, ma le sue competenze sono tradizionali e poco innovative.¹²²

Qualsiasi processo di successione aziendale dovrebbe rispondere a tre esigenze primarie: garantire la continuità dell'azienda, attraverso una nuova *leadership* che assicuri una gestione che produca risultati positivi; garantire soluzioni eque dal punto di vista patrimoniale tra gli eredi, tenuto conto non soltanto del valore dell'azienda ma anche di altri beni patrimoniali; nonché. ridurre il più possibile i rischi di litigi tra i familiari della nuova generazione, affinché questi non si riflettano sull'economia dell'azienda.¹²³

Ecco perché la continuità aziendale è più facilmente garantita pianificando e studiando quali degli opportuni strumenti giuridici ci si deve servire. Questi strumenti consentono di organizzare il passaggio generazionale in modo da poter trasferire, per quanto possibile, le competenze e la capacità di comando e costruire una governance adeguata senza provocare traumi. Questi istituti giuridici verranno successivamente approfonditi.

3.3 La pianificazione della continuità

La pianificazione è ritenuta dalla gran parte della letteratura, uno degli strumenti più significativi a disposizione dell'impresa familiare per la gestione dei rischi relativi alla successione.

Si ritiene, infatti, che anticiparne gli effetti, ricreando artificialmente gli scenari successivi alla dipartita dell'attuale generazione, permetta di incanalare il corso degli eventi in un alveo di maggiore razionalità e consapevolezza, consentendo di armonizzare,

¹²² Fonte: G. Piantoni, *La successione familiare in azienda – Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etaslibri, 1990

¹²³ Fonte: V. Pandolfini, *Il passaggio generazionale in azienda: un processo complesso, da realizzare per tempo e con strumenti giuridici adeguati*, "Studio Legale Pandolfini- Assistenza Legale Impresa", 02 febbraio 2021

in una visione unitaria, le esigenze della famiglia, del business e del patrimonio (Lansberg, 1988 e Tommaselli, 1996).¹²⁴

Sebbene sia indubbia l'utilità rivestita da una corretta pianificazione del ricambio generazionale, è impensabile che questa sia attuata nella prima fase del ciclo di vita dell'impresa, nella quale le energie sono focalizzate sull'avvio e sul consolidamento dell'azienda. Nella fase seguente di crescita dimensionale e di esigenze di sistemi organizzati e operativi professionalizzanti, invece, il processo di pianificazione di una transizione al vertice può essere avviato. Ad ogni modo, per poterlo avviare è necessaria la consapevolezza del cambiamento e la capacità di gestirlo.¹²⁵ Infatti, il primo aspetto su cui soffermarsi è l'analisi dei tempi della pianificazione del passaggio generazionale. Relativamente, al momento in cui dare avvio alla procedura, Ward (1988) ha rilevato come la mancanza di pianificazione strategica in cui esplicitare l'impegno della famiglia nel futuro del business, produca inconsapevolmente scelte di gestione più conservatrici, che portano all'utilizzo sub ottimale delle potenzialità dell'impresa. Harvey ed Evans (1994) addirittura sostengono che un'errata gestione della pianificazione dei tempi di ingresso delle nuove generazioni può provocare il disinteresse nell'impresa da parte dei familiari più competenti.¹²⁶

Un secondo aspetto della pianificazione riguarda la necessità di implementare un piano per il ritiro per l'imprenditore uscente, considerata la loro scarsa propensione. Il piano si deve far carico di facilitare il ritiro del leader uscente, attraverso la formulazione di una visione soddisfacente del proprio ruolo futuro al di fuori dell'azienda. La letteratura rimarca (Lansberg, 1988 e Friedman, 1998) come la paura del vuoto lasciata dall'azienda

¹²⁴ Fonte: S. Montanari, *Le aziende familiari – Continuità e successione*, CEDAM Saggi critici di economia aziendale, 2003

¹²⁵ Fonte: E. Cristiano, G. Sicoli, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari- Un approccio economico aziendale*, FrancoAngeli, 2012

¹²⁶ Fonte: S. Montanari, *Le aziende familiari – Continuità e successione*, CEDAM Saggi critici di economia aziendale, 2003

sia una delle principali cause ostative della convivenza tra le generazioni.¹²⁷ Con il piano di ritiro, invece, si riduce la resistenza alla successione, si facilita il comportamento collaborativo e si minimizzano i rischi di conflittualità.

Quindi, per la pianificazione del ricambio generazionale occorre il contributo non solo dei consulenti interni ed esterni, ma anche della famiglia proprietaria e se presenti anche dei manager e dirigenti. Pianificare la successione significa identificare e attuare tutti gli interventi gestionali e organizzativi necessari affinché la generazione entrante possa svolgere la propria attività.¹²⁸

Infatti, il processo inizia con la definizione, mediante l'analisi aziendale e patrimoniale, di una visione comune che si può racchiudere in un patto di famiglia, prosegue con la progettazione mediante l'analisi aziendale e patrimoniale, avanza con la progettazione della transizione e si conclude con il suo monitoraggio. Il progetto è quindi articolato nelle tre diverse aree, aziendale, familiare e patrimoniale e ad ognuna di essa corrisponde un piano strategico che si articola nel medio lungo termine.

Per il piano strategico aziendale, la strategia da definire ha come obiettivo quella di formalizzare un comportamento atto allo sviluppo competitivo dell'azienda. Si inizia con l'analisi dell'ambiente interno ed esterno all'impresa, nonché dei punti di forza e di debolezza del sistema del business. Così facendo si individuano i fattori chiave dello sviluppo. Si sceglie una strategia e si elabora un *action plan* per l'articolazione dei programmi nel dettaglio. Per concludere deve essere valutata la fattibilità finanziaria della strategia da implementare. È importante che dopo aver avviato il processo di sviluppo pianificato, si adotti una visione di *feed forward* in modo da tenere sotto controllo e confrontare periodicamente gli obiettivi desiderati e i risultati attesi calcolati sulla base di

¹²⁷ Fonte: S. Montanari, *Le aziende familiari – Continuità e successione*, CEDAM Saggi critici di economia aziendale, 2003

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

predisposizioni prospettiche. In questo modo nel caso in cui il gap sia rilevante, si agisce tempestivamente sulla modifica della strategia implementata.

Di pari passo deve essere attuato il piano strategico familiare per definire un equilibrio tra i due sistemi e il piano strategico patrimoniale che consente di suddividere il patrimonio dell'impresa tra gli eredi al fine di garantire e preservare la continuità aziendale.¹²⁹

La successione, vera e propria, secondo Mc Givern, inizia quando l'imprenditore comincia a ravvisare la possibilità di una sua sostituzione in futuro e il problema viene discusso apertamente. Nella seconda fase, si sceglie l'imprenditore, il quale si insedia nella terza e ultima fase del modello Mc Givern.¹³⁰

Greiner, invece, configura le cinque fasi della successione focalizzandosi sul processo di crescita della struttura. Nella prima fase, deve emergere la creatività che l'imprenditore sviluppa per vendere, pur rimanendo con un'organizzazione informale. La crisi di comando che si verifica nella prima fase e il suo superamento permette uno sviluppo che conduce ad una razionalizzazione della struttura. La seconda fase si conclude con una crisi di autonomia che permette di giungere alla terza fase basata sulla delega. Lo step in esame si sostanzia in un allargamento del raggio d'azione dell'azienda che dà luogo ad un maggior decentramento con la creazione di divisioni che sfocia nel finale in una crisi di controllo. Quest'ultima si risolve con il coordinamento e l'elaborazione di sistemi di pianificazione e controllo. Lo sblocco della fase successiva si verifica mediante il superamento della crisi di burocrazia che avviene con la collaborazione, strumento vitale per l'innovazione. Il modello evidenzia le qualità e le azioni da intraprendere pur non facendo mai riferimento alla problematica della successione. È quindi molto utile per

¹²⁹ Fonte: E. Cristiano, G. Sicoli, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari- Un approccio economico aziendale*, FrancoAngeli, 2012

¹³⁰ Fonte: L. Del Bene, *Aziende familiari tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli Editore, Torino, 2005

comprendere come il processo di transizione deve essere gestito in relazione alle esigenze dell'azienda.¹³¹

Piantoni, d'altro canto, offre un'analisi sulla transizione imprenditoriale basandosi sull'influenza del settore in cui l'azienda opera il processo. Una prima distinzione delle aziende si ottiene considerando da dove deriva il vantaggio competitivo correlato alla possibilità di differenziazione concorrenziale: le attività possono essere frammentate, specializzate, bloccate e di volume. Ognuna di queste richiede lo sviluppo di competenze specifiche nella generazione entrante. Un'ulteriore classificazione può essere condotta correlando il vantaggio competitivo alla successione. Aziende *brain intensive* caratterizzate prevalentemente dalla creatività, qualità che deve quindi non mancare all'imprenditore entrante. Aziende a status debole, nelle quali il subentro implica il superamento di barriere psicologiche al fine di sviluppare importanti innovazioni. L'imprenditore modello dovrebbe quindi avere una buona dose di inventiva per queste aziende, mentre dovrebbe dimostrare di aver appreso un mestiere nelle attività a elevata competenza manuale. Il ritmo dello sviluppo è dato invece nelle aziende capital intensive dall'impegno di elevati capitali, nelle strutturate a *network* dalla capacità di stringere rapporti sistemici con gli *stakeholder* esterni e nelle orientate al cliente dall'attitudine a soddisfare il cliente.¹³²

Perciò con la pianificazione e con un'opportuna formalizzazione del passaggio generazionale è possibile definire aspetti come il ruolo, le competenze necessarie del successore, le finalità, i principi di funzionamento dell'azienda, abbattendo così il rischio di perdita di valore dell'impresa. L'assenza di conflitti però è condizione necessaria e non sufficiente per una efficiente successione. Questa mancanza è sicuramente proficua nel senso di non ostacolare lo sviluppo dell'aziende e di non destabilizzare gli equilibri, ma

¹³¹ Fonte: L. Del Bene, *Aziende familiari tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli Editore, Torino, 2005

¹³² Fonte: L. Del Bene, *Aziende familiari tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli Editore, Torino, 2005

non in senso assoluto. Normann sostiene che dai conflitti si possono trarre energie positive per la crescita.

«Qualsiasi tipo di crisi o problema riesce spesso a mettere in moto un processo di crescita; questo però per svilupparsi ulteriormente necessita dell'azienda di forze trainanti per portare avanti il progetto attraverso vari ostacoli e malgrado la contrarietà.» Il bravo dirigente è colui che ha le capacità per sfruttare il potenziale imprenditoriale dei suoi colleghi e riesce a tirar fuori dal suo *team* una forza dalla loro creatività.¹³³

Le scuole di pensiero in merito alla pianificazione del passaggio generazionale nell'impresa familiare sono molteplici, ma gli aspetti essenziali che vengono considerati basilari possiamo distinguerli in tre periodi: prima, durante e dopo la successione.¹³⁴

Nella fase precedente alla successione, sono requisiti imprescindibili l'autoconvincimento dell'imprenditore *senior* a dover lasciare la società in mano a qualcun altro, l'elaborazione di un piano strategico per il futuro dell'azienda e la necessità di dover minimizzare i conflitti familiari. La successione ha poi inizio con la scelta e la designazione del successore, il quale deve essere responsabilizzato e formato e deve aver appreso quanto più possibile del *know-how*. La famiglia in questo secondo periodo ha un ruolo di sostegno per il successore, il quale deve però aver guadagnato il loro appoggio.

L'imprenditore *junior* con il tempo deve ottenere anche il consenso dei dipendenti dimostrando credibilità e legittimazione, e degli *stakeholders* come clienti, debitori, fornitori e banche. Una volta che l'imprenditore *junior* ha l'appoggio dell'ambiente interno ed esterno è il momento per l'imprenditore *senior* di ritirarsi.

Nel periodo successivo al passaggio effettivo, pur mantenendo saldi quei valori acquisiti dalla generazione precedente bisogna dare spazio all'innovazione e al cambiamento, portato dalle esperienze e dalla formazione precedenti all'entrata in azienda.

¹³³ Fonte: R. Normann, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1979

3.4 *Le successioni conservatrici, incerte e ribelli*¹³⁵

Si è precedentemente valutato come una successione dovrebbe essere pianificata e attuata al fine di evitare il fallimento della società familiare. Ovviamente, gli imprenditori familiari presenti nel panorama mondiale hanno avuto delle esperienze le une diverse dalle altre. Infatti, possono verificarsi successioni conservatrici o successioni ribelli, ad esempio.

Le successioni conservatrici sono quelle in cui il nuovo amministratore delegato rimane in molti modi dipendente dal vecchio, anche dopo che quest'ultimo si è dimesso. Di conseguenza, un periodo di forte *leadership* di solito è seguito da uno di conservatorismo in cui strategie e organizzazioni sono bloccate nel passato. Le aziende guidate da successori conservatori subiscono pochi cambiamenti nei loro obiettivi, ambito di attività, linee di prodotti o mercati. Questa stabilità strategica è riflessa da un' enfasi funzionale e della catena del valore relativamente fissa: le imprese continuano a sottolineare o differenziarsi attraverso le stesse attività e politiche. C'è più enfasi nell'affrontare i problemi che nel cogliere le opportunità. Infatti, c'è una grande resistenza all'adattamento e l'attenzione del manager è principalmente su questioni interne, come efficienza, operazioni e qualità, piuttosto che sulle esigenze di mercato.

Questo tipo di successioni possono avere conseguenze disastrose, soprattutto se inserite in un mercato in evoluzione. Si puniscono le persone che cercano di fare le cose in modo diverso, si rifiutano i dipendenti che pensano liberamente e si alienano i clienti che desiderano nuovi prodotti. Di conseguenza, la quota di mercato in poco tempo si erode, le vendite ristagnano e i margini si riducono.

¹³⁴ Fonte: C. Compagno, V. Nanut, F. Venier, *Nascita, sviluppo e continuità dell'impresa artigiana*, FrancoAngeli, Milano, 1999

¹³⁵ Fonte: D. Miller, L. Steier, I. Le Breton-Miller, *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*, "ScienceDirect-Journal of Business Venturing", Vol. 18, 2003

Tali successioni sembravano più probabili nelle aziende che erano state performanti forti e stabili, nonché in quelle che avevano un ampio potere di mercato o in quelle che non affrontavano una forte concorrenza.

Un esempio ne è l'azienda mondiale Bata Shoe, che un tempo contava quasi 100.000 dipendenti. Gli anni '90 per la società sono stati considerati come un decennio perduto ed era in quel momento che Thomas Bata Jr. aveva preso il posto di suo padre come amministratore delegato. La sfida che lo stesso ha dovuto affrontare, raccontata nella sua bibliografia, riguarda l'«essere figlio unico di un padre leggendario». Il fatto può essere «una benedizione mista. Dal punto di vista negativo, c'è un enorme peso di aspettative, insieme a una lotta a volte frustrante per acquisire la propria identità, lontano dall'ombra del genitore.» Egli prima di assumere il comando aveva avuto poca esperienza, nonostante la grande formazione, era introverso, e sebbene vedesse opportunità commerciali non le perseguiva con sufficiente fiducia o risorse per aggiornare la società e innovarla. I *competitors* si facevano sempre più strada. La situazione stava degenerando quando il consiglio nel 1994 ha sostituito Thomas Jr. con un manager esterno.¹³⁶

Una seconda tipologia di successioni sono le «*wavering succession*», ovvero le successioni vacillanti, incerte. I successori sono caratterizzati dall'indecisione. Gli stessi vogliono lasciare il segno nelle aziende ma sono incerti su come, da un lato vogliono rispettare le politiche e le tradizioni dei fondatori, dall'altro desiderano mostrare la loro indipendenza. Di norma, la vecchia organizzazione viene lasciata in piedi, ma possono essere aggiunte nuove unità operative spesso costituite da dipendenti assunti di recente. Questi gruppi, tuttavia, non sono ben integrati con il resto dell'azienda e spesso entrano in conflitto con essa. Inoltre, poiché opera in periferia, tende ad essere inefficace. Una delle principali conseguenze delle successioni incerte è che l'impresa non è mai in grado di

¹³⁶ Fonte: D. Miller, L. Steier, I. Le Breton-Miller, *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*, "ScienceDirect-Journal of Business Venturing", Vol. 18, 2003

convergere su una nuova strategia solida. La scomoda commistione di vecchio e nuovo sconvolge dipendenti e clienti e dilapida risorse. I concorrenti più distintivi rubano quote di mercato facilmente in queste situazioni.

In ultimo, si possono osservare le successioni ribelli, nelle quali il nuovo amministratore delegato rifiuta l'eredità della generazione precedente. C'è uno sradicamento totale del passato. Queste sono più rare delle altre due sopra citate perché normalmente i discendenti rinnegati decidono di non entrare nel *business* oppure sono scoraggiati dal farlo dalla generazione più anziana. Ma, qualora riuscissero a salire al comando della società, sicuramente cambierebbero i modi di fare e condurrebbero l'azienda in modo molto diverso dal vecchio. Questa successione porta con sé un grande cambiamento in tutti gli ambiti, ma spesso queste rivoluzioni sono spesso fuori luogo e guidate loro dalla volontà di cambiare e non dalle strategie operative e commerciali. La conseguenza è l'esaurimento delle risorse, il turnover manageriale, aumento dei debiti e allontanamento dei clienti tradizionali affezionati al vecchio metodo.

La successione ribelle si verifica solitamente quando il rapporto tra padre e figlio è veramente conflittuale e litigioso e la volontà del figlio di vendicarsi prende forma in questo modo.

In conclusione, le caratteristiche dell'impresa familiare e dei suoi componenti lascia già presagire quale sia la tipologia di successione che si verificherà. Le stesse vengono riportate nella tabella sottostante:

		SUCCESSIONE		
		Conservatrice	Incerta	Ribelle
DRIVERS	Famiglia intergenerazionale dinamica	Sottomissione	Conflitto	Rifiuto
	Personalità dell'amministratore delegato e stile manageriale	Conservatore e avverso al rischio	Indeciso	Proattivo
	Contesto organizzativo	Tradizionale	Conflittuale	Instabile
	Contesto di mercato	Stabile e protetto	Discontinuo con nuove sfide	Turbolento e competitivo

Immagine n. 11¹³⁷

Anche nel contesto delle successioni, si ha l'ennesima dimostrazione che caratteristiche personali e aziendali influiscono nelle dinamiche aziendali che sia in modo positivo, quindi verso lo sviluppo, sia in termini negativi, ovvero verso la chiusura o il fallimento.

3.5 La sindrome dei Buddenbrook

Il mercato della proprietà delle imprese dovrebbe assicurare che la proprietà venga venduta ai soggetti più adatti, ossia coloro che pagheranno il prezzo più alto e che ritengono di essere meglio in grado di gestire l'impresa e di farla prosperare al fine di recuperare il costo sostenuto per l'acquisto.¹³⁸

Nel caso delle aziende a controllo familiare, tuttavia, il cambio del controllo non sempre avviene sul mercato della proprietà delle aziende. I diritti di proprietà sull'impresa

¹³⁷ Fonte: D. Miller, L. Steier, I. Le Breton-Miller, *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*, "ScienceDirect-Journal of Business Venturing", Vol. 18, 2003

alla morte dell'imprenditore o con trasferimento *inter vivos* vengono sottratti al mercato della riallocazione proprietaria e trasmessi in via diretta agli eredi, successori o beneficiari. Con il passaggio del testimone, c'è il rischio che la gestione dell'azienda finisca in mani non adatte seppure appartenenti a membri della famiglia proprietaria. Si ha un'allocazione efficiente dei diritti di proprietà se questi ultimi vengono acquisiti da soggetti indispensabili alla produzione, ovvero quei soggetti che sono meno sostituibili e il cui contributo in capitale umano è massimo. A influire, però, sono anche i legami di affetto tra il proprietario e gli eredi che possono minare la necessità di seguire criteri meramente meritocratici nella scelta del nuovo controllante per l'azienda.¹³⁹

Nel 1901 Thomas Mann pubblica a Lubecca, in Svizzera, il suo primo romanzo intitolato "I Buddenbrook: Decadenza di una famiglia". Il testo è destinato ad avere grande successo ed infatti è considerato tutt'ora un best seller senza tempo nonché uno dei pilastri della letteratura tedesca. Il libro di Mann non ebbe successo solamente nei circoli letterari, ma anche gli economisti dell'epoca apprezzarono il testo. Nel suo capolavoro Mann descrive la progressiva rovina di una agiata famiglia borghese-mercantile di Lubecca nel corso di quattro generazioni tra il 1835 ed il 1877. Dopo la pubblicazione del romanzo viene quindi coniata l'espressione "Sindrome dei Buddenbrook" che viene usata per identificare le situazioni nelle quali, in un'azienda familiare, le generazioni successive alla seconda, mostrano scarso interesse o attitudine alla gestione dell'impresa e ne determinano il fallimento.¹⁴⁰

Nella gestione delle imprese familiari con il susseguirsi delle generazioni possono avvenire dei cambiamenti importanti riguardo al coinvolgimento della famiglia e al

¹³⁸ Fonte: S. Trento, S. Vezzoso, *Evitare la "Sindrome dei Buddenbrook": le imprese italiane e il ricambio generazionale*, Ricerche giuridiche, Edizione Ca' Foscari, Volume 2

¹³⁹ Fonte: S. Trento, S. Vezzoso, *Evitare la "Sindrome dei Buddenbrook": le imprese italiane e il ricambio generazionale*, Ricerche giuridiche, Edizione Ca' Foscari, Volume 2

¹⁴⁰ Fonte: A. Cascavilla, *La sindrome dei Buddenbrook*, Il team di Ale.conomista, articolo del 14 dicembre 2020, <https://ale-conomista.it/la-sindrome-dei-buddenbrook/>

rapporto famiglia-impresa. La Sindrome dei Buddenbrook fa riferimento proprio a questo fatto e sostiene che la prima generazione è quella del fondatore ed ha spesso tratti di tipo pionieristico, di grande resistenza, fiducia, capacità di superare le avversità e di accumulare risorse senza superarle. La seconda generazione di solito ha il ruolo di far crescere l'impresa, con la finalità di incrementare il potere e il prestigio della famiglia. La terza generazione ha invece minore spirito di sacrificio, minore attaccamento all'azienda e preferirebbe i piaceri del tempo libero e del consumo della fatica.¹⁴¹

La seconda generazione è più volenterosa a far crescere l'azienda, considerato anche che l'impronta del padre fondatore è ancora molto forte e l'attaccamento all'impresa è ancora pressante. A sostegno della teoria, uno studio condotto da PwC sulle imprese familiari rileva che la seconda generazione è più preparata rispetto alla terza a prendere il comando, dato che il 14% ha una preparazione universitaria in gestione d'impresa e il 34% ha seguito uno stage con un obiettivo preciso: prepararsi al meglio alla successione o alla direzione. L'80% della nuova generazione vuole entrare nell'azienda di famiglia per dedicarsi a progetti importanti per sviluppare e far crescere l'azienda, coscienti che il solo nome di famiglia non è più sufficiente a legittimare le loro azioni.¹⁴²

Al fine di concludere i migliori passaggi generazionali, è necessario lo scambio di conoscenze tra le generazioni, per mezzo di una buona comunicazione. Il successore deve essere pronto sì, ma anche estasiato ed emozionato del nuovo ruolo che potrebbe andare a ricoprire. Il passaggio del testimone non dovrebbe avvenire da un momento all'altro, bensì come afferma Corbetta «i migliori passaggi generazionali avvengono quando chi ha in mano il timone programma per tempo la sua uscita dall'azienda. Questo vuol dire far

¹⁴¹ S. Trento, S. Vezzoso, *Evitare la "Sindrome dei Buddenbrook": le imprese italiane e il ricambio generazionale*, Ricerche giuridiche, Edizione Ca' Foscari, Volume 2

¹⁴² G. Ardenghi, *Passaggio generazionale: quattro casi reali di aziende italiane. Consigli pratici per gestirlo al meglio (ed evitare danni anche nel lungo termine)*, "Business Coaching Efficace", 07 ottobre 2015, <https://www.businesscoachingefficace.com/passaggio-generazionale-quattro-casi-aziende-italiane/>

partecipare i possibili successori alla vita dell'azienda fin da giovani, cercando di inculcare entusiasmo e passione per l'impresa.»

In conclusione, ciò che si consiglia agli imprenditori anziani e non solo, i quali hanno intenzione di tramandare le aziende alle generazioni successive, è di pianificare per tempo il futuro della società, seguendo logiche economico-giuridiche e non prettamente sentimentali. Prendere in considerazione tutte le possibilità e optare per la migliore non solo per i soggetti familiari, bensì anche per l'azienda stessa.

CAPITOLO 4

Evitare la crisi aziendale da perdita di managerialità

4.1 Le cause della crisi da perdita di managerialità del family business

Il passaggio generazionale deve essere sfruttato come occasione per innovare, per ripensare, per modificare l'assetto proprietario, di governo, organizzativo e strategico.

I giovani possono essere i motori dell'innovazione del cambiamento e costituiscono il futuro della società e i protagonisti del suo rinnovamento. Gli anziani devono trasmettere i valori da una generazione all'altra nella maniera ottimale.¹⁴³

Il passaggio generazionale delle imprese incontra spesso, come già accennato, notevoli difficoltà di realizzazione anche per la rigidità del sistema successorio vigente italiano.

Tuttavia, nonostante gli impedimenti giuridici, il passaggio generazionale deve avvenire e le modalità per mezzo delle quali può verificarsi la cessione del testimone, nonché la successione, sono molteplici. Se un quarto delle aziende europee ha già formalizzato un piano di successione per l'amministratore delegato e per la prima linea di management, un patto di famiglia e politiche di remunerazione per i familiari impegnati in azienda, quelle italiane si fermano al patto di famiglia, mentre gli altri strumenti vengono utilizzati solo dal 10%.¹⁴⁴

¹⁴³ Fonte: G. Tardivo e M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017

¹⁴⁴ Fonte: M. Mancino, *Governance e guerra dei talenti punti deboli dell'impresa familiare*, "VareseNews-Economia", articolo del 18 aprile 2018, <https://www.varesenews.it/2018/04/governance-guerra-dei-talenti-punti-deboli-dellimpresa-familiare/709198/>

Secondo un sondaggio elaborato dalla Deloitte¹⁴⁵, gli imprenditori fondatori di imprese familiari ritengono che la modalità migliore per attuare un passaggio di *leadership* efficace sia il trasferimento della governance dell'azienda alla generazione successiva (30%). L'immagine sotto riportata (Immagine n. 12) consente di avere una panoramica di quelle che gli imprenditori ritengono siano le soluzioni migliori.

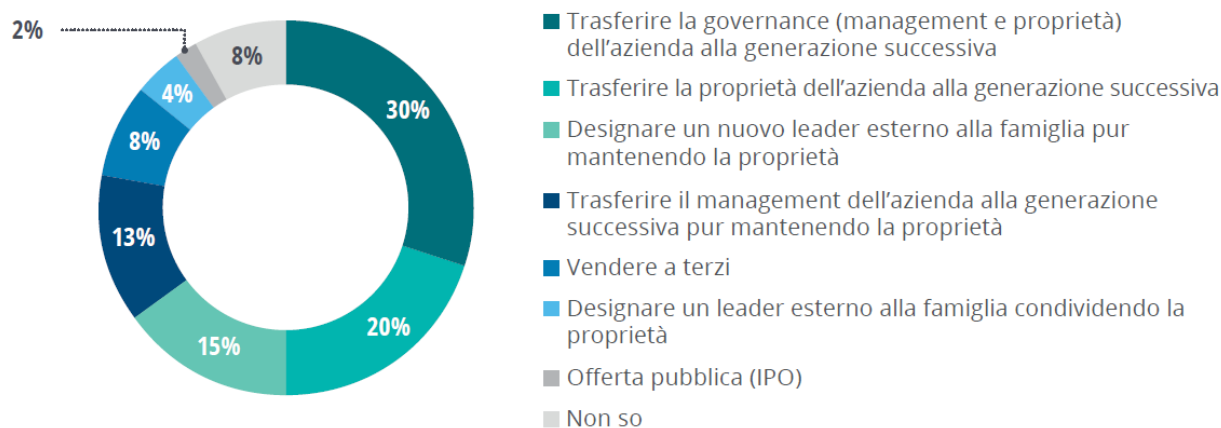


Immagine n. 12¹⁴⁶

Non esiste una soluzione migliore delle altre in assoluto, ogni situazione deve essere valutata e studiata a sé, ma l'imprenditore deve essere capace di comprendere i punti di forza e di debolezza interni all'azienda per fare in modo che la stessi perduri nel tempo il più possibile. Considerando sempre che competenze e pianificazione sono elementi imprescindibili.

Le competenze manageriali costituiscono le risorse principali dell'impresa e non sono facilmente sostituibili e riproducibili. Quindi, con la loro perdita o con il loro deterioramento nel tempo, si può determinare l'insorgere di una crisi.

Le competenze a cui ci si riferisce sono quelle del *general manager*, che richiamano immediatamente sia competenze individuali e tecniche, come controllo e gestione di sé

¹⁴⁵ Fonte: C. Allegretti, E. Lanzillo, *Coordinare le strategie di lungo periodo e le azioni di breve termine nella gestione dell'impresa e della famiglia – Global Family Business Survey 2019*, "Deloitte Private", 2020

¹⁴⁶ Fonte: Deloitte Global Family Business Survey, 2019

stessi, pensiero logico e critico, creatività, saper ascoltare e saper risolvere i problemi; sia capacità di gestione delle relazioni, alle quali si rimanda per la capacità di delegare e influenzare; sia acutezza nel business, nonché consapevolezza del mercato, consapevolezza finanziaria, competenze statistiche ed analitiche, consapevolezza strategica, sensibilità politica, *helicoptering* (saper avere una visione d'insieme), avere una visione strategica.¹⁴⁷ Carenze organizzative, procedurali, nei controlli interni derivano da inefficienze di questo ruolo apicale, così come incoerenze strategiche e di rapporti col mercato.

Pertanto, nella prospettiva manageriale, si può definire la crisi aziendale come significativa carenza qualitativa e quantitativa di adeguate competenze manageriali generaliste e specialistiche, che si ripercuote in errori decisionali, carenze organizzative e procedurali, debolezza di metodo, mancanza di adeguati presidi di controllo, eccessiva informalità, conflittualità interpersonale, emergendo in questo modo una dimensione prevalentemente soggettiva delle sue cause.¹⁴⁸

Il capitalismo familiare che tende a far prevalere le situazioni parentali rispetto alla selezione delle competenze manageriali reperibili nel mercato costituisce oggettivamente un importante diffuso fattore endemico di rischio di crisi aziendale, che si fa sentire particolarmente nei momenti di maggiore criticità nelle dinamiche di famiglia: ad esempio nelle fasi in cui si rileva invecchiamento dei fondatori, programmazione di passaggi generazionali, elevata numerosità dei rapporti parentali, conflittualità all'interno della famiglia. In concreto, sono assai ricorrenti le incidenze di queste circostanze nelle crisi d'impresa, che agiscono in aggiunta alla selezione avversa delle competenze manageriali

¹⁴⁷ V. Trabace, *Il nuovo ruolo del manager*, FedermanagerLombardia, Dirigentiindustria.it, articolo del 01 Settembre 2019, <https://dirigentiindustria.it/management/il-nuovo-ruolo-del-manager.html>

¹⁴⁸ Fonte: P. Bastia, *Crisi aziendali e piani di risanamento*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2019

esterne alla famiglia, salvo i casi in cui i familiari raggiungono posizioni apicali al termine di adeguati percorsi formativi.¹⁴⁹

Da considerare oltre a questi avvenimenti che possono verificarsi è il trascorrere del tempo che sembra essere in grado di raffreddare il legame con l'impresa. Infatti, la prima generazione è più attenta e più legata ai valori socio emozionali rispetto alle generazioni successive, le quali sono maggiormente focalizzate invece su obiettivi economico finanziari.¹⁵⁰

Una ricerca condotta da Valentina Lazzarotti su quindici imprese familiari italiane ha permesso di delineare quelli che sono i maggiori fattori vincenti per un passaggio generazionale di successo. In primis, la pianificazione della successione funge da aspetto imprescindibile da parte del predecessore, così come la predisposizione dell'imprenditore senior alla successione. L'assenza di un pianificato passaggio generazionale che abbia risolto conflittualità e chiarito ruoli e obiettivi familiari è un elemento di rischio che può far venir meno il vantaggio di associare la resilienza dei valori familiari a quelli della gestione economica dell'impresa. Tanto più la pianificazione è precisa e pensata tanto più l'atteggiamento del predecessore è favorevole tanto più questi valori sembrano rafforzarsi in quanto il giovane intervistato risulta sentirsi coinvolto in un processo nel quale la fiducia e l'accettazione sono elevate.¹⁵¹

Poi si evidenzia come fattore importante la capacità del successore di assumere la guida dell'azienda: in tutti i casi la ricercatrice ha osservato una solida costruzione di competenze tecniche gestionali attraverso la formazione universitaria e in taluni casi anche di livello post-universitario. Il coinvolgimento di altri soggetti familiari è il fattore che più

¹⁴⁹ Fonte: W. Zocchi, S. Lelli, *Family Business e successione d'impresa – La sfida della continuità nel passaggio generazionale*, "Family Business Office- Il Sole 24 Ore", 2007

¹⁵⁰ Fonte: V. Lazzarotti, F. Visconti, *Family up! Imprenditore tra continuità e cambiamento*, Università Cattaneo Libri, 2021

di altro spiega il mantenimento della tradizione nei giovani imprenditoriali intervistati ed è proprio il forte coinvolgimento di altri familiari che è stato riscontrato in tutti i casi analizzati, il che porta al naturale rafforzamento dell'identificazione e del senso di appartenenza dei membri della famiglia all'impresa, nonché dei legami affettivi fra i membri stessi. È ragionevole attendersi che la famiglia stessa, come soggetto capace di possedere e gestire un'impresa, ne esce rafforzata e così anche il senso di identificazione e di appartenenza all'azienda dei propri membri. Similmente, i rapporti affettivi con buona probabilità ne beneficiano. In condizioni opposte si aprirebbe, invece, facilmente l'insieme di conflitti con effetti negativi sia sul senso d'identità sia sui rapporti emotivi. Altri aspetti essenziali sono il clima aziendale, l'allineamento tra le competenze del successore e la fase del ciclo di vita dell'impresa e le condizioni organizzative.¹⁵²

4.2 L'invicchiamento del fondatore

Il passaggio generazionale è stato già riconosciuto come elemento necessario nella vita della *family business*, che per l'appunto deve essere programmato al fine di non destabilizzare gli equilibri aziendali. Tuttavia, al momento del dunque molti sono gli imprenditori-fondatori che non vogliono lasciare il loro scettro.

Un dato interessante è che ben il 64% dei successori pensano che i padri avranno difficoltà a cedere realmente le redini. La nuova generazione lamenta quanto i predecessori ancora al comando siano poco ricettivi delle opportunità offerte dalla tecnologia, digitale e no. D'altra parte, il 91% delle nuove generazioni apprezza che li si continui ad appoggiare

¹⁵¹ Fonte: A. Circi, *Il passaggio generazionale e il family business*, "Deloitte Private", https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Il%20passaggio%20generazionale%20e%20il%20family%20business_deloitte%20italia.pdf

¹⁵² Fonte: V. Lazzarotti, F. Visconti, *Family up! Imprenditore tra continuità e cambiamento*, Università Cattaneo Libri, 2021

con saggi consigli.¹⁵³ Per gli imprenditori familiari, la pensione non è mai al 100%, poiché l'altissima identificazione con l'impresa li porta a restare sempre interessati alle vicende della loro creatura anche dopo il passaggio delle consegne. Non è raro, quindi che i figli li consultino per scelte particolarmente impegnative.¹⁵⁴

Le incomprensioni tra generazioni, dovute a una mancanza di comunicazione fra vecchia e nuova generazione, possono rallentare i processi decisionali e l'adattamento dell'azienda in un contesto in permanente evoluzione, soprattutto se non è ben chiaro qual è il vero centro di potere. Diventa d'importanza vitale stabilire regole precise per una governance ottimizzata ed efficace fra i membri di una medesima famiglia.¹⁵⁵

Domenico Zonin, a capo di una dinastia vitivinicola nata nel 1821, in merito ad un passaggio generazionale avvenuto nel loro gruppo, ha utilizzato una bellissima immagine che esemplifica l'imprescindibile comunicazione tra le due generazioni. Infatti, in un'intervista ha affermato che «padre e figli sono vasi comunicanti: durante la transizione il primo si svuota e il secondo si riempie.»¹⁵⁶

La nuova generazione, se ben inserita in azienda per tempo, così da poter apprendere metodologie e tecniche proprie dei più esperti, possono direzionare l'azienda verso una nuova vita. Questo perché la generazione più giovane dei successori tendenzialmente è più disposta ad assumere rischi e desiderano maggiormente una crescita dell'impresa stessa. I genitori, invece, sono più preoccupati per i problemi di costo e i punti di pareggio dei nuovi investimenti. Sono in un'età meno paziente. Sono meno aperti ad accettare i

¹⁵³ Fonte: G. Ardenghi, *Passaggio generazionale: quattro casi reali di aziende italiane. Consigli pratici per gestirlo al meglio (ed evitare danni anche nel lungo termine)*, "Business Coaching Efficace", 07 ottobre 2015, <https://www.businesscoachingefficace.com/passaggio-generazionale-quattro-casi-aziende-italiane/>

¹⁵⁴ Fonte: A. Mezzadri, *Il passaggio del testimone-Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, 2005

¹⁵⁵ Fonte: G. Ardenghi, *Passaggio generazionale: quattro casi reali di aziende italiane. Consigli pratici per gestirlo al meglio (ed evitare danni anche nel lungo termine)*, "Business Coaching Efficace", 07 ottobre 2015, <https://www.businesscoachingefficace.com/passaggio-generazionale-quattro-casi-aziende-italiane/>

¹⁵⁶ Fonte: L. G. Benenati, *Zonin, un travaso di competenze*, "Capital", articolo del 11 dicembre 2014

cambiamenti tecnologici che stiamo subendo negli ultimi anni e che con la pandemia da Covid-19 si sono accelerati.¹⁵⁷

Ai fini della sopravvivenza della società familiare al passaggio generazione, sarebbe importante non arrivare al momento in cui il fondatore imprenditore è troppo anziano per poter continuare a gestire l'azienda e quindi il cambio della direzione dovrebbe avvenire in tempo molto rapidi senza valutare bene tutte le opzioni e senza avere personale pronto per quel ruolo. La comunicazione, la collaborazione, la pianificazione e il tempo sono fattori imprescindibili. La forza contraria del fondatore ad abbandonare il suo ruolo crea impedimento allo sviluppo della società e potrebbe provocare delle conseguenze irreversibili. Guido Corbetta nel suo volume ribadisce che «la volontà dell'imprenditore di mantenere il proprio posto di comando, pur in presenza di eredi di cinquant'anni preparati e motivati produce generalmente le seguenti conseguenze: l'impresa tende a scivolare verso situazioni di ritardo strategico che minano il futuro successo competitivo; gli eredi cadono in una sorta di *competence trap* perché le sue competenze sviluppate sono datate; gli eredi si accomodano nella loro posizione di non dover prendere decisioni; i manager eventualmente assunti dai figli tendono a lasciare la responsabilità appena si accorgono che l'esercizio del proprio ruolo è compromesso da comportamenti conservativi dell'imprenditore.»¹⁵⁸

Le sue preoccupazioni in merito alla successione sono molteplici, ma da uno studio dell'AIPB, la quale ha condotto un'indagine sulla clientela Private in Italia, si deduce che la preoccupazione più affermata è quella di non riuscire a non scontentare nessuno dei suoi eredi (38%).¹⁵⁹

¹⁵⁷ Fonte: G. Ardenghi, *Passaggio generazionale: quattro casi reali di aziende italiane. Consigli pratici per gestirlo al meglio (ed evitare danni anche nel lungo termine)*, "Business Coaching Efficace", 07 ottobre 2015

¹⁵⁸ Fonte: G. Corbetta, *Le aziende familiari – Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2010

¹⁵⁹ Fonte: A. Scaglione, *Impresa, famiglia e patrimonio: lo snodo del passaggio generazionale*, "Il giornale delle PMI", articolo del 04 novembre 2019, <https://www.giornaledellepmi.it/impresa-famiglia-e-patrimonio-lo-snodo-del-passaggio-generazionale/>

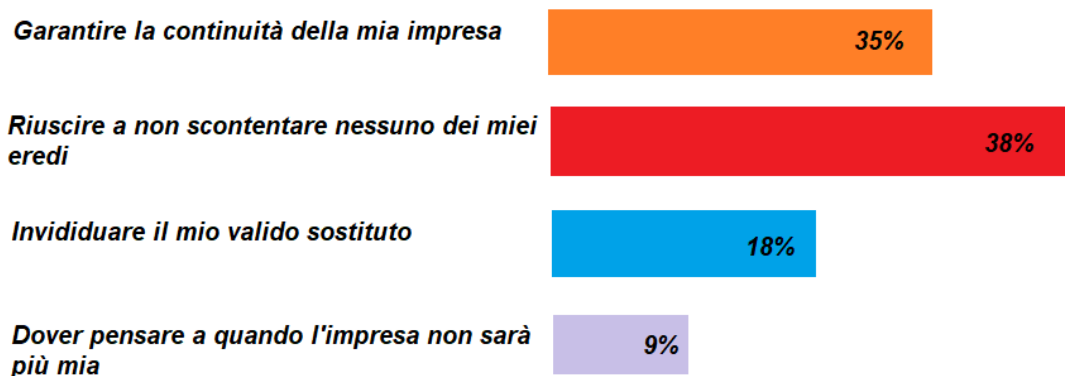


Immagine n. 13

Considerata l'importanza della pianificazione e considerato che lo stesso studio sopra citato afferma che solo il 65% ha già pensato alla sorte dell'impresa quando lui stesso non ci sarà più e solo il 19% ha iniziato a trasferire le sue attività agli eredi, si comprende sempre più a pieno la difficoltà degli imprenditori fondatori ad abbandonare la loro posizione e la spiegazione per la quale così poche aziende sopravvivono a questo passaggio è sempre più chiara.

Il rischio è anche di veder verificata la cosiddetta "trappola del fondatore". Si tratta della possibilità che l'imprenditore-fondatore, incoraggiato dai risultati ottenuti nel passato, più o meno consapevolmente, escluda "a priori" possibili successori "innovativi", sulla base dell'assunto che il modello di gestione seguito è ancora quello di successo e non va cambiato.¹⁶⁰ Bisogna prestare, quindi, attenzione alla valutazione del successore, ma anche il successore deve prestare attenzione a non farsi soffocare dal predecessore.

Al fine di risolvere questa criticità, gli istituti giuridici che possono essere presi in considerazione in sede di pianificazione di successione sono il trasferimento della nuda proprietà agli eredi con usufrutto a favore dell'imprenditore che permette di mantenere in attività entrambe le generazioni contemporaneamente e il trust. Così che nel caso in cui

¹⁶⁰ Fonte: M. Ciambotti, *Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*, "ResearchGate", Gennaio 2011

non sia stato effettivamente attuato un affiancamento generazionale, consente la creazione di un patrimonio indipendente che alla morte del disponente viene trasferito ai successori. Sicuramente la mancata circoscrizione dei ruoli dei successori e la poca pianificazione del subentro potrebbero portare con sé delle problematiche.

4.2.1 Il trasferimento della nuda proprietà agli eredi con usufrutto a favore dell'imprenditore¹⁶¹

L'usufrutto è un diritto reale parziario che attribuisce al suo titolare il diritto di godere della cosa, della quale deve rispettare la destinazione economica. Secondo l'articolo 981 C.C., l'usufruttuario può trarre dalla cosa ogni utilità che questa può dare, fermi i limiti stabiliti dalla legge e in conformità con la stessa, dal titolo costitutivo del diritto.

È un diritto necessariamente temporaneo perché è inconcepibile che uno degli elementi essenziali del diritto di proprietà, ossia di godere in modo pieno ed esclusivo delle cose, venga meno per sempre. La temporaneità è ammessa in termini molto ampi dalla legge, in quanto decade dopo trenta anni se è costituito a favore di una persona giuridica e fino alla morte dell'usufruttuario se è in favore di una persona fisica. Per cui consente di sfruttare i suoi vantaggi per un periodo relativamente lungo. La scissione temporanea, che l'istituto consente di realizzare tra il potere gestorio sul bene produttivo e la titolarità del diritto di proprietà sul bene stesso, ha fatto sì che nell'ambito dei processi di pianificazione successoria degli imprenditori l'usufrutto sia uno degli strumenti più utilizzati.

L'imprenditore trasferisce, mediante atto tra vivi la nuda proprietà del bene produttivo al soggetto individuato come continuatore dell'impresa, riservando a sé medesimo il diritto di usufrutto vitalizio sul bene trasferito. Il diritto di voto rimane

¹⁶¹ Fonte: P. Bassilana, F. Nobili, *Imprese di famiglia e passaggio generazionale-Aspetti civilistici e fiscali*, Egea, Milano, 2008

all'usufruttuario, così come il diritto agli utili. Pattiziamente, però, è concessa la possibilità di stabilire una diversa attribuzione prevedendo una percentuale anche per il nudo proprietario. I diritti amministrativi spettano sia al socio che all'usufruttuario.

Lo stesso imprenditore con questo istituto può assecondare due esigenze: attuare già in vita l'investitura del soggetto che l'imprenditore ha identificato come continuatore dell'attività e incentivare il designato a prestare la propria attività con consapevolezza che di lì a breve ne assumerà la leadership, così da consentirgli di avere una guida che lo consigli per questo periodo di transizione.

Inoltre, la scelta del successore non comporta l'immediata perdita del ruolo guida per l'imprenditore, ma che questo lo conservi continuando a detenere il potere di gestione. Quest'ultimo aspetto è molto importante soprattutto a livello psicologico per l'imprenditore, considerata la percentuale del 64% già presentata di imprenditori che non vogliono cedere il loro posto. In questo modo si evita all'azienda di ritrovarsi a dover gestire una situazione critica al momento della sua morte data dalla mancanza di organizzazione. Inoltre, attuando questo iter, si dà la possibilità al designato di crescere al fianco del suo mentore, assimilando le modalità per garantire il mantenimento dell'equilibrio perfetto tra i subsistemi impresa e famiglia, nonché formandosi e apprendendo la tradizione che trapela dall'azienda stessa. Così tutte le tempistiche possono essere gestite e calcolate.

Il pieno subentro nella guida dell'impresa si attuerà solo al momento della morte dell'imprenditore usufruttuario: in quel momento il diritto di usufrutto si estinguerà e la nuda proprietà del successore si consoliderà *ex lege* in piena proprietà.

Questo strumento porta con sé però un rischio ineliminabile. Talvolta può accadere che vicende come divergenze di vedute tra l'imprenditore e il successore riguardo la gestione o alterazioni del rapporto personale tra i due o anche scelte professionali del

designato che lo inducono ad abbandonare l'originaria volontà di proseguire l'attività di famiglia conducono il giovane a cambiare idea, il quale però non può recedere. Lo strumento non prevede la possibilità di modificare unilateralmente l'assetto programmato. Il diritto di recesso spetta, infatti, esclusivamente al socio nudo-proprietario. È pur vero che una più attenta e precisa regolamentazione dei diritti spettanti al nudo proprietario e all'usufruttuario permettono di attenuare le rigidità dell'istituto.

Un ulteriore aspetto critico è che l'imprenditore usufruttuario incontra *ex lege* nella gestione dell'impresa in conseguenza alla nuda proprietà del designato sulle partecipazioni sociali un limite. L'esercizio dei diritti sociali, e soprattutto, del diritto di voto da parte dell'imprenditore usufruttuario deve avvenire in modo da non ledere l'interesse del nudo proprietario a ottenere, al termine della durata dell'usufrutto, un bene avente la destinazione economica propria di quello affidato all'usufruttuario. Il che comporta l'obbligo dell'imprenditore usufruttuario di gestire con diligenza la partecipazione e secondo i principi di corretta amministrazione, nonché astenersi dall'assumere deliberazioni che si palesino in contrasto con gli interessi del nudo proprietario.

L'articolo 1001 C.C. ribadisce infatti che l'usufruttuario nell'esercizio del suo diritto di godimento, deve usare la diligenza del buon padre di famiglia e al termine dell'usufrutto deve restituire le cose che formano oggetto del suo diritto. L'usufruttuario è tenuto a rispettare la destinazione economica del bene oggetto del suo diritto parziario. Le scelte dell'imprenditore usufruttuario continuano a essere insindacabili e possono essere assunte senza alcuna necessità di un preventivo consenso da parte del nudo proprietario. Qualora invece l'usufruttuario violi questa regola di comportamento sarà tenuto al risarcimento del danno, in quanto questo comportamento è configurabile come abuso nell'esercizio del suo diritto.¹⁶²

¹⁶² Fonte: R. Bencini, *L'abuso dell'usufruttuario nel diritto commerciale*, "Almalura", 2016

Nel caso in cui avvenga un incremento o un decremento del valore del bene produttivo dovuti alla gestione del *de cuius*, la differenza si concretizza in un credito o debito del patrimonio ereditario nei confronti del successore.

Dal punto di vista tributario, il consolidamento della nuda proprietà con l'usufrutto, per effetto della morte dell'usufruttuario, non è soggetta all'imposta sulle successioni e donazioni. In caso di donazione, invece, risulterebbe applicabile l'imposta sulle successioni e donazioni.

In conclusioni, lo si ritiene uno strumento duttile, capace di dare stabilità e continuità all'impresa e che consente anche di soddisfare le esigenze dell'imprenditore fondatore, il quale si può trovare in difficoltà ad affidare la sua creatura ad un altro.

4.2.2 Il trust

Il trust è un istituto di origine anglosassone che nella realtà italiana si sta via via sempre più affermando. È disciplinato dall'articolo 2 della Convenzione dell'Aja del 1985 e recepito in Italia dalla legge n. 364/1989 e prevede che il disponente (*settlor*) trasferisce i beni al *trustee*, il quale li amministra nell'interesse di uno o più beneficiari (*beneficiary*) o per un fine determinato.

Il *trustee* è investito del potere e onorato dell'obbligo di amministrare e gestire i beni nell'interesse dei beneficiari in conformità alle disposizioni del trust e secondo le norme imposte dalla legge. I beni in trust costituiscono una massa distinta e non fanno parte del patrimonio del *trustee*. Un aspetto essenziale dell'istituto è proprio quello di avere come effetto la segregazione dei beni rispetto al patrimonio del disponente, ma anche rispetto al patrimonio del *trustee*. Questo è un enorme vantaggio poiché i beni del trust non sono

suscettibili di azioni esecutive né da parte dei creditori del disponente né dai creditori del *trustee*, anche in caso di fallimento delle parti menzionate.¹⁶³

Al *trustee* possono essere trasferiti tutti i beni facenti parte del patrimonio familiare e aziendale di un soggetto; possono entrare in un trust titoli di credito, conti bancari e somme di denaro, azioni di aziende di famiglia, quote di società immobiliari, beni preziosi ed opere d'arte, quote di fondi comuni di investimento, azioni quotate in Italia o all'Estero, immobili. In un trust possono entrare sia la piena proprietà sia la nuda proprietà di un bene. Le modalità di trasferimento al *trustee* dipenderanno dalle caratteristiche dei diversi beni, il che richiede una valutazione attenta e particolareggiata di ogni singola situazione.¹⁶⁴

Il *trustee*, essendo l'unico proprietario del fondo in trust, può assicurare una gestione unitaria e continua nel tempo in conformità agli scopi e nel rispetto dei limiti individuati dal disponente nell'atto istitutivo di trust. L'unitarietà e la continuità di gestione del patrimonio appena enunciata è il secondo grande vantaggio del *trust*, oltre alla segregazione del patrimonio che lo rende inattaccabile dai debitori.

Ulteriori vantaggi sono rappresentati dal fatto che attraverso il trust il disponente può perseguire determinate finalità il cui orizzonte temporale di realizzazione è svincolato dalla sua esistenza in vita, attribuendo così certezza all'attuazione degli scopi che potrebbe, invece, essere frustrata dalla sua morte e che, quindi, non sono raggiungibili attraverso gli istituti giuridici tradizionali, e, *in secundis*, dalla garanzia di riservatezza, poiché il trust determina l'insorgenza di una nuova situazione proprietaria in capo ad un soggetto (il *trustee*) diverso dal disponente, si può ricorrere al suo utilizzo qualora si vogliano compiere determinate operazioni in piena riservatezza.¹⁶⁵

¹⁶³ Fonte: F. Tassitani, *Trust- una guida completa*, Consulenza Legale Italia, <https://www.consulenzalegaleitalia.it/trust/>

¹⁶⁴ Fonte: R. Sarro, *Il trust come strumento di passaggio generazionale*, "Trust Company", 29 ottobre 2018

¹⁶⁵ Fonte: R. Sarro, *Il trust come strumento di passaggio generazionale*, "Trust Company", 29 ottobre 2018

Il *settlor* può utilizzare due strumenti che gli consentono di controllare sull'operato del *trustee*: il *protector* e la *letter of wishes*. Il *protector* è un soggetto che gode della fiducia del *settlor*, al quale l'atto istitutivo del trust riserva una serie di prerogative nei confronti del *trustee*, comprimendo il potere di quest'ultimo. Il *protector* non ha il potere di assumere, in positivo, decisioni circa l'amministrazione del trust, ma può esprimere dei pareri riguardo le attività compiute dal *trustee*. D'altra parte, vi è il rischio che divergenze tra *trustee* e *protector* portino a un dissidio insanabile e allo stallo nell'amministrazione dei beni.¹⁶⁶ Il secondo strumento è la *letter of wishes* che riporta le istruzioni su come il *settlor* desidera che il *trustee* amministri il tutto. È una tutela per il disponente, ma non sono ordini vincolanti e la sua efficacia è relativa.¹⁶⁷

Riguardo la durata, si pone una durata massima di 80 anni, ma non una minima.

Il trattamento tributario del trust, essendo lo stesso caratterizzato da un'estrema flessibilità e da molteplici utilizzi a seconda delle destinazioni, non può prescindere da una valutazione caso per caso. Per quanto concerne, però, le imposte dirette è da ritenere che l'attribuzione al trust non risulti imponible in capo al *settlor*, in quanto il trasferimento di beni avviene senza corrispettivo e quindi lo stesso non consegue alcun reddito. Il trust è configurabile come soggetto passivo delle imposte sui redditi italiane (soggetto passivo IRES).

Il trust rappresenta ad oggi uno degli strumenti giuridici maggiormente utilizzati dall'imprenditore per realizzare il passaggio generazionale dell'azienda di famiglia. La tipologia di trust che più concorda con gli obiettivi di questo studio è il trust di famiglia, ossia un trust con beneficiari che viene costituito per preservare il patrimonio della stessa ed eventualmente anche per regolare la trasmissione del medesimo alla morte del

¹⁶⁶ Fonte: M. Lupoi, *Istituzioni del diritto dei trust negli ordinamenti di origine e in Italia*, WoltersKluwer, Vicenza, 2016

¹⁶⁷ Fonte: P. Bassilana, F. Nobili, *Imprese di famiglia e passaggio generazionale-Aspetti civilistici e fiscali*, Egea, Milano, 2008

disponente. Il patrimonio può essere costituito da aziende, immobili, titoli, partecipazioni.¹⁶⁸

Il trust è un istituto molto utile e adatto alla pianificazione successoria di un'impresa familiare, anche perché è uno strumento assai versatile. Questa sua estrema capacità di adattamento comporta la mancanza di grandi criticità e aspetti negativi. Occorre solo regolamentare in fase di istituzione quanti più aspetti possibili. L'unico svantaggio dell'istituto in questione è il costo elevato, poiché per tutta la sua durata deve essere remunerato l'operato del *trustee*.¹⁶⁹

Anche il fondo patrimoniale consente di effettuare una segregazione del patrimonio del disponente, ma ci sono delle differenze che occorre tenere in considerazione qualora un imprenditore debba scegliere tra i due istituti. In primis, il trust non ha limiti riguardo i destinatari del patrimonio segregato, mentre il fondo patrimoniale prevede che siano designati destinatari i membri della famiglia. Di seguito, è importante sottolineare la vastità dell'istituto giuridico del *trust* e delle opportunità che lo stesso offre dato che l'oggetto non deve essere necessariamente circoscritto a beni immobili, mobili registrati e titoli di credito come per il fondo patrimoniale, bensì qualsiasi asset della famiglia può essere conferito al *trust*. In ultimo, una caratteristica del fondo patrimoniale è proprio la sua destinazione vincolata alla realizzazione di interessi meritevoli di tutela; è invece libera la destinazione del secondo istituto. È, quindi, importante valutare quale delle due opzioni è più confacente ai propri bisogni tenendo in considerazione che il *trust* offre una duttilità imparagonabile.

170

¹⁶⁸ Fonte: "La legge per tutti", *Trust familiare: cos'è e come funziona*, articolo del 06 maggio 2021

¹⁶⁹ Fonte: "La legge per tutti", *Trust familiare: cos'è e come funziona*, articolo del 06 maggio 2021

¹⁷⁰ Fonte: G. Zaccarelli, *Trust di famiglia: quello che devi sapere*, Giulio Zaccarelli-Crescita controllata del patrimonio, 10 maggio 2018

4.3 *La conflittualità all'interno della famiglia*

La sovrapposizione fra i due subsistemi - famiglia e impresa - può creare conflitti che, se non affrontati, possono diventare sempre più intensi e frequenti rischiando di minare sia la qualità e l'efficacia dei processi decisionali, sia la qualità delle relazioni familiari. Esistono cinque principali aree di conflitto ¹⁷¹(Danes, Leichtentritt et al. 2000):

- il conflitto di giustizia, che si riferisce a problematiche riguardanti le remunerazioni, le disparità di trattamento e l'allocazione delle risorse;
- il conflitto di ruolo, il quale ruota attorno al grado di confusione e disorientamento tra i ruoli in cui i membri della famiglia lavorano insieme, così come ai rapporti tra membri della famiglia e non familiari;
- il conflitto lavoro-famiglia, riguardante questioni che si manifestano nell'intersezione tra la famiglia e l'impresa;
- il conflitto di identità che coinvolge la necessità dei membri della famiglia di differenziare sé stessi dalle aspettative della famiglia e di agire come persone autonome. Si manifesta attraverso i conflitti di genere, le rivalità tra fratelli, le relazioni padre/figlio;
- il conflitto di successione, che è legato principalmente al trasferimento della proprietà e al tema del passaggio generazionale.

È pur vero che i familiari sono uniti da un legame indissolubile e l'impegno, la motivazione, il senso del dovere, di appartenenza e di responsabilità nei confronti dell'azienda è forte, ma i conflitti tra gli stessi sono molto comuni. Sicuramente, maggiore è il numero di familiari che prendono parte all'attività, maggiori sono le possibilità di conflitto e la volontà di prevalere l'uno sull'altro.

L'eccessiva frammentazione della proprietà dovuta all'aumento progressivo del numero dei componenti della famiglia allo scorrere delle generazioni, la cosiddetta deriva generazionale, spesso comporta difficoltà nella gestione delle relazioni e dei ruoli all'interno dell'impresa e porta un momento di crisi che, qualora non fosse risolto, consegue un'uscita dal mercato della società.¹⁷² La deriva generazionale è un fenomeno naturale imposto dallo scorrere del tempo e non eludibile, ma la dimensione dell'impatto del fenomeno può essere più o meno ampia. La deriva generazione e il raffreddamento dei legami tra gli individui che appartengono alle famiglie coinvolte nell'azienda fanno venir meno lo spirito di fiducia e di collaborazione relativo al legame personale. Tale circostanza può provocare l'acuirsi di fenomeni competitivi in vista dell'acquisizione di posizioni di controllo da cui discendono potenziali effetti disgreganti della compagine familiare.

Ci sono degli interventi volti ad attenuare le conseguenze di questo fenomeno: ad esempio un progressivo restringimento della compagine proprietaria e dei soggetti familiari coinvolti nel controllo e nella direzione. Di certo non deve mancare la comunicazione tra i vari soggetti, ma le decisioni spettano poi solo ad alcuni di essi.¹⁷³

La comunicazione deve essere vista come un processo da implementare progressivamente proprio abbattere i conflitti, le tensioni e le diverse visioni, man mano che col trascorrere del tempo cresce il numero di membri della famiglia ed evolvono gli interessi personali dei suoi membri.¹⁷⁴

¹⁷¹ Fonte: B. Morandi, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari - La facilitazione del conflitto nelle imprese familiari: l'integrazione possibile tra "sistema famiglia" e "sistema azienda"*, "Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili – Milano", 09 marzo 2021

¹⁷² Fonte: E. Cristiano, G. Sicoli, *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari- Un approccio economico aziendale*, FrancoAngeli, 2012

¹⁷³ Fonte: Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, MediocreditoLombardo – Studi e ricerche, Milano, 1993

¹⁷⁴ Fonte: B. Morandi, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari - La facilitazione del conflitto nelle imprese familiari: l'integrazione possibile tra "sistema famiglia" e "sistema azienda"*, "Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili – Milano", 09 marzo 2021

La comunicazione soprattutto tra i familiari di diverse generazioni è essenziale perché va ad abbattere quelle asimmetrie informative che precedono i conflitti e che sono frequenti tra familiari coinvolti. L'imprenditore dovrebbe essere sempre pronto a cogliere punti di vista e suggerimenti dai suoi dipendenti, ma in una *family business* il padre fondatore dovrebbe essere ancor di più aperto al dialogo e pronto ad attuare le indicazioni suggerite nei processi decisionali in modo da rendere questi ultimi partecipativi, pur facendo ricadere però la parola ultima su chi detiene il comando o su chi ha il ruolo di prendere quella determinata decisione. È importante tenere ben distinti i ruoli perché le aziende familiari che adottano processi decisionali troppo partecipativi sperimentano maggiori conflitti di questo tipo in quanto i membri della famiglia si sentono liberi di discutere e dibattere sugli obiettivi e sulle strategie aziendali. D'altra parte, nelle aziende familiari con poca partecipazione, è nulla la comunicazione e non c'è scambio di idee perché i membri della famiglia sono scoraggiati dal condividere opinioni e idee.¹⁷⁵ Il giusto compromesso è dato dalla comunicazione tra i soggetti prima di avviare i processi decisionali. Lo scambio di idee è produttivo, ma comunque le scelte devono essere prese da chi deve e i ruoli devono essere ben stabiliti così come le aree di competenza di ognuno.

La probabilità di conflitto tra gli eredi è accresciuta soprattutto in quelle situazioni in cui tutto il patrimonio familiare è investito nell'impresa. Allora, il passaggio delle consegne assume un rilievo importantissimo. Se, invece, soltanto una parte del patrimonio familiare è investita nell'attività aziendale del fondatore, la successione perde il connotato del "tutto o niente" e può condurre a soluzioni meno conflittuali.¹⁷⁶

Ai fini del passaggio generazionale, è rilevante non lasciar sviluppare questi conflitti familiari che creano solo deviazione dall'obiettivo. La mission da implementare è attuare

¹⁷⁵ Fonte: B. Morandi, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari - La facilitazione del conflitto nelle imprese familiari: l'integrazione possibile tra "sistema famiglia" e "sistema azienda"*, "Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili - Milano", 09 marzo 2021

un processo di identificazione delle posizioni chiave dell'azienda e dei possibili successori che, attraverso percorsi di sviluppo e di formazione mirati, vengono preparati a ricoprire tali ruoli di *leadership* quando sarà necessario così da garantire una continuità e il mantenimento del sapere all'interno dell'azienda.¹⁷⁷

Per definire un assetto specifico, delle regole da seguire per la scelta del successore, la formazione necessaria per poter ricoprire uno specifico ruolo e molteplici altri aspetti ci si può servire di un patto di famiglia. Dal momento in cui lo stesso viene sottoscritto dai familiari che prendono parte all'azienda, non ci sono vie preferenziali e tutti i familiari entranti sono allo stesso livello. Quello che conta sono le loro attitudini e le loro qualità.

Il secondo istituto di cui ci si può servire è la holding. Un vantaggio della holding, in presenza di soci appartenenti a diversi rami della famiglia, è quello di mantenere al di fuori della società operativa eventuali dissidi o problemi tra i soci poiché non tutti sono chiamati nelle assemblee della capogruppo. La holding, svolgendo attività di direzione e coordinamento, può semplificare la scelta di chi risulta più adatto a gestire l'azienda e di chi può entrare o meno a lavorare nell'azienda e la stessa consente di utilizzare più facilmente lo strumento del patto di famiglia, consentendo di gestire i trasferimenti perequativi (cioè la liquidazione dei legittimari ai quali il genitore non intende attribuire il controllo dell'azienda) attraverso strumenti quali le azioni riscattabili, che la società potrà progressivamente acquisire in futuro corrispondendone il controvalore in denaro.

¹⁷⁶ Fonte: M. Cucculelli, *Il passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese nelle Marche*, "Agenzia Regionale Marche Lavoro, novembre 2004

¹⁷⁷ Fonte: B. Morandi, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari - La facilitazione del conflitto nelle imprese familiari: l'integrazione possibile tra "sistema famiglia" e "sistema azienda"*, "Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili - Milano", 09 marzo 2021

4.3.1 I patti di famiglia

L'istituto del patto di famiglia è stato introdotto dalla legge 55 del 14 febbraio 2006, la quale ha modificato il Codice civile inserendo, il Capo *V-bis* (artt. da 768-*bis* a 768-*octies*) nel Titolo IV del libro II e, nell'articolo succitato n. 458, aggiungendo come premessa «fatto salvo quanto disposto dagli articolo 768-*bis* e seguenti».¹⁷⁸

Il patto di famiglia è 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, a uno o più discendenti.

Attraverso tale strumento la famiglia proprietaria compie un notevole sforzo per identificare e rendere espliciti e trasferibili alle successive generazioni e agli *stakeholder* dell'impresa, le principali ragioni dell'impegno dei familiari nei confronti dell'impresa, la filosofia che trapela dalle relazioni, gli obiettivi perseguiti e le regole che presiedono la relazione fra la famiglia e l'impresa.

Infatti, il patto è composto da due parti principali: la prima che identifica e descrive le fondamenta del progetto comune con uno sguardo volto al futuro; la seconda che presenta le norme e le regole attinenti alla relazione tra la famiglia e l'impresa. L'obiettivo ultimo è rafforzare la fiducia reciproca fra i membri delle varie generazioni. Le norme e le regole solitamente concernono la gestione del patrimonio, la selezione del personale e l'esercizio del potere.¹⁷⁹

Nelle norme che disciplinano il patto di famiglia, il legislatore usa la parola "imprenditore" per indicare il soggetto che dispone dell'azienda o delle partecipazioni societarie trasferendole ai discendenti. Il termine, in realtà, è tecnicamente esatto solo nel

¹⁷⁸ Fonte: P. Bassilana, F. Nobili, *Imprese di famiglia e passaggio generazionale-Aspetti civilistici e fiscali*, Egea, Milano, 2008

caso dell'azienda gestita dal proprietario nella forma di impresa individuale. Tuttavia, è stato utilizzato in senso lato e non in modo tecnico dal momento in cui si riferisce al titolare delle partecipazioni societarie. Il legislatore, parlando di imprenditore, si riferisce anche a chi gestisce l'impresa in forma societaria, da solo o con altri soci. Se il patto di famiglia è, però, utilizzato per trasferire una partecipazione sociale di minoranza che rappresenta solo una forma di investimento finanziario e non consente in alcun modo di incidere sulla gestione della società, il patto stesso è contrario alla legge. In tal caso, infatti, il disponente non potrebbe certo essere definito, neppure impropriamente, come imprenditore.¹⁸⁰

La legge prevede che l'atto con il quale si istituisce il patto di famiglia debba essere in forma pubblica a pena di nullità e devano partecipare anche i legittimari. I discendenti assegnatari devono liquidare agli altri partecipanti al contratto una somma corrispondente al valore delle quote di legittima, a meno che questi non vi rinunziano. La liquidazione può essere effettuata anche in natura. All'apertura della successione dell'imprenditore, il coniuge e gli altri legittimari che non hanno partecipato al contratto possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma aumentata degli interessi legali. La liquidazione delle quote di riserva dei non assegnatari deve avvenire a opera del discendente assegnatario, il quale vi provvede in denaro ovvero in natura, non senza difficoltà. Il patto di famiglia, pertanto, implica più trasferimenti di beni e diritti, in quanto: da un lato, l'imprenditore o il titolare della partecipazione sociale trasferisce l'azienda o la partecipazione sociale al discendente che ritiene più idoneo a proseguire l'attività d'impresa; dall'altro lato, il discendente che ha ricevuto l'azienda o la partecipazione societaria deve liquidare in denaro o in natura gli altri congiunti che avrebbero diritto a una

¹⁷⁹ Fonte: S. Tomaselli, *Il patto di famiglia – Quale strumento per la gestione del rapporto Famiglia-Impresa*, Centro Universitario Studi Aziendali, Collana di studi economico-aziendali diretta da Carlo Sorci, Vol. 42, Giuffrè Editore, Milano, 2006

quota di eredità.¹⁸¹ Ecco perché il patto di famiglia può essere visto per certi versi come una successione anticipata.

Il meccanismo contemplato dalla legge propone un'immediata difficoltà di attuazione pratica: è raro che il patrimonio del discendente assegnatario sia autonomamente capiente per procedere alla liquidazione delle quote riservate agli altri legittimati. Quindi, se il meccanismo previsto fosse inderogabile, il ricorso al patto di famiglia sarebbe impossibile. Ciò comporterebbe che l'assegnatario dei beni produttivi dovrebbe indebitarsi subito dando in garanzia i beni stessi, mediante un'operazione di *leveraged* per poter procedere alla liquidazione dei legittimari. Infatti, l'orientamento della dottrina prevalente ritiene ammissibile che alla liquidazione delle quote proceda direttamente il disponente con propri beni, nell'ambito e con gli effetti del patto di famiglia.¹⁸²

I trasferimenti di aziende o rami di azienda, di quote sociali e di azioni a favore dei figli e degli altri discendenti nell'ambito dei patti di famiglia sono esenti dall'imposta di donazione e successione. È necessario che, in caso di quote o azioni di società di capitali, il trasferimento sia tale da fare acquisire o integrare il controllo della società. La legge prevede, inoltre, che il beneficiario deve impegnarsi espressamente a proseguire nella gestione dell'azienda, o a mantenere il controllo della società, per almeno cinque anni dopo il trasferimento, a pena di decadenza dall'agevolazione. A tal fine il beneficiario deve rendere un'apposita dichiarazione nell'atto di donazione, ovvero allegata alla dichiarazione di successione. In caso di mancato rispetto dell'impegno assunto, sarà applicata l'imposta di donazione nella misura ordinaria (4%), ed eventualmente le imposte ipotecarie (2%) e

¹⁸⁰ Fonte: P. Tonalini, *Il patto di famiglia per l'impresa*, "Notaio Paolo Tonalini", <https://www.tonalini.it/pasgen/pattofam.html>

¹⁸¹ Fonte: M. Cardone, *Patto di famiglia: esenzione fiscale solo per l'assegnatario dell'azienda*, "Fiscoggi – Rivista online dell'Agenzia delle Entrate", articolo del 10 gennaio 2019

¹⁸² Fonte: P. Bassilana, F. Nobili, *Imprese di famiglia e passaggio generazionale-Aspetti civilistici e fiscali*, Egea, Milano, 2008

catastali (1%) sugli immobili, oltre alla sanzione amministrativa pari al 30% dell'importo non versato e agli interessi di mora. Quando il beneficiario non è uno solo dei figli, la ripartizione delle partecipazioni fra due o più discendenti impedirebbe a ciascuno di essi di acquisire, da solo, il controllo della società, e di conseguenza farebbe venire meno l'esenzione per tutti. L'unica possibilità per godere dell'esenzione è che il pacchetto di controllo della società sia intestato ai figli in modo indiviso, cioè essi diventino comproprietari dell'intera partecipazione di controllo, nominando poi un rappresentante comune nei confronti della società. Si tratta sicuramente di una complicazione, ma sembra essere l'unica soluzione per ottenere l'esenzione quando il trasferimento avviene a favore di più soggetti. La divisione delle quote o azioni potrà dunque avvenire solo dopo cinque anni dal trasferimento.

Per quanto riguarda poi la liquidazione ai legittimari, trattandosi di un trasferimento liberale, l'aliquota dell'imposta ammonterebbe al 4% solo sul valore eccedente 1.000.000€. Questo è l'importante principio affermato dalla Corte di cassazione con l'ordinanza n. 32823 del 19 dicembre 2018. Il beneficio fiscale sarebbe comunque presente con l'aliquota del 4% perché se il legittimario liquidato dall'erede che riceve le partecipazioni fosse un soggetto diverso dal coniuge e dai parenti in linea retta, l'aliquota applicazione sarebbe o del 6% o dell'8%.¹⁸³

Il patto può essere sciolto o modificato dalle persone che lo hanno stipulato. Lo scioglimento può essere disposto «mediante diverso contratto con le medesime caratteristiche e i medesimi presupposti» stabiliti per la stipula del patto o «mediante recesso, se espressamente previsto nel contratto stesso e necessariamente attraverso dichiarazione agli altri contraenti certificata da un notaio», come previsto dall'art. 768-*septies* C.C.. La possibilità di modifica è uno strumento offerto all'imprenditore per

¹⁸³ Fonte: M. Cardone, *Patto di famiglia: esenzione fiscale solo per l'assegnatario dell'azienda*, "Fiscoggi – Rivista online dell'Agenzia delle Entrate", articolo del 10 gennaio 2019

cambiare idea sul piano successorio improntato qualora con il tempo si renda conto che il designato successore non è in possesso di quelle competenze manageriali necessarie per il ruolo, mentre il recesso rappresenta una criticità considerato che va a minare quella certezza che si offre all'impresa con il patto.

Tutto ciò premesso, il patto di famiglia è uno strumento giuridico che consente il passaggio generazionale dei beni produttivi nel rispetto dell'esigenza di salvaguardia dell'efficienza dell'impresa e dei diritti dei legittimari e può essere utile per garantire la prosecuzione dell'impresa attraverso un avvicendamento generazionale programmato per tempo e rispettoso delle capacità dei successori.¹⁸⁴ Le questioni tra fratelli, i litigi e i compromessi hanno la possibilità di essere risolti nelle modalità e nelle tempistiche dovute senza che l'impresa ne sia direttamente compromessa.

Nonostante le criticità dell'istituto sopra affrontate, l'istituto rappresenta una buona rivoluzione nei passaggi generazionali perché si dà all'imprenditore la possibilità di offrire stabilità all'impresa consentendogli di mantenere la continuità d'impresa e di designare e formare già in azienda il successore, il quale può iniziare a studiare il terreno. Con le regole stabilite all'interno del patto, si danno delle indicazioni precise al futuro imprenditore al comando e si cerca di tramandare quanto più possibile.

¹⁸⁴ Fonte: S. Trento, S. Vezzoso, *Evitare la "Sindrome dei Buddenbrook": le imprese italiane e il ricambio generazionale*, Ricerche giuridiche, Edizione Ca' Foscari, Volume 2

4.3.2 La holding di famiglia

La concentrazione in un'unica società di tutte le partecipazioni di controllo nelle imprese della famiglia e cioè la creazione di una holding¹⁸⁵ che funga da cassaforte degli *asset* familiari, è un fenomeno assai diffuso che può rispondere a precise esigenze di efficienza economica e razionalizzazione amministrativa, oltre a consentire apprezzabili vantaggi nella gestione dei rapporti tra i soci membri del nucleo familiare.

L'esistenza di una holding semplifica l'attuazione dei progetti di riorganizzazione del sistema di governance del gruppo di famiglia che l'imprenditore ha intenzione di mettere in atto, anche in funzione della propria successione.

Nella holding di famiglia, i soci sono i membri della famiglia stessa o del ramo familiare e il controllo è concentrato nelle mani del fondatore, il quale conferisce nella stessa le proprie partecipazioni detenute nelle società operative, e degli eredi, che acquisiscono quote del capitale della holding. Le partecipazioni detenute dal capo famiglia e dagli eredi consentono di controllare le società operative appartenenti al medesimo gruppo familiare.¹⁸⁶

Tra gli strumenti offerti dall'ordinamento per il passaggio generazionale, la holding di famiglia è lo strumento più utilizzato: è l'unico che riesce a gestire i conflitti tra soci, ovvero familiari, in quanto eventuali contrasti saranno gestiti in maniera unitaria. Le società operative, anche in sede di successione, non vengono coinvolte in modo diretto e immediato, ma tutto rimane nella holding ed eventuali dissidi non avranno alcun riflesso sull'azienda operativa, la quale garantirà continuità a fornitori, banche e clienti

¹⁸⁵ La *holding*, abbreviazione di *holding company*, holding company, è una società finanziaria (capogruppo o madre) che detiene una parte, o la totalità, del capitale di altre imprese (che possono avere per oggetto settori economici diversi oppure distinte fasi dello stesso processo produttivo), al fine di controllarne la gestione finanziaria, industriale e commerciale. Il controllo di una società si può conseguire con il possesso di un numero di azioni tale da garantire la maggioranza assoluta o relativa nelle assemblee ordinarie; possono anche darsi situazioni di controllo indiretto, con cui la struttura delle partecipazioni viene ad assumere una conformazione ad albero, con la holding al vertice ed eventualmente più 'rami' (indicanti le partecipazioni) che collegano le società tra loro. Fonte: Enciclopedia Treccani

indipendentemente dai rapporti tra soci. Spesso infatti sono proprio le relazioni tra i familiari ad alterare gli equilibri. Rapporti tra padre-figlio, i rapporti tra sorelle e fratelli, ma anche rapporti con i coniugi possono influenzare le scelte da prendere.¹⁸⁷

Approfondendo il tema dei dissidi di famiglia nel caso della holding, qualora essi sorgano tra i soci prima o dopo il passaggio generazionale, questi si manifestano e si risolvono all'interno degli organi, assembleare e amministrativo, della holding e mai in occasione delle società operative. Inoltre, negli organi amministrativi delle società operative non vengono di regola chiamati a partecipare tutti i membri della famiglia per evidenti ragioni di efficienza gestionale. I singoli familiari non partecipano direttamente nelle diverse imprese del gruppo, ma soltanto nella holding e perdono quindi il diritto di esercitare singolarmente le iniziative societarie che avrebbero un impatto significativo sulla stabilità delle imprese operative.¹⁸⁸ Con la creazione della holding, infatti, si permette anche di risolvere la deriva generazionale, ovvero la continua e numerosa entrata dei nuovi familiari nell'amministrazione data dal fatto che ad ogni passaggio generazionale lo schema dell'albero genealogico è sempre più largo. Ciò potrebbe tradursi in maggiore difficoltà nella gestione dei rapporti, confusione e non precisione nell'organigramma, responsabilità non ben precisate e circoscritte, mentre con la creazione di questa holding company si ottiene una maggiore efficienza.¹⁸⁹

Un ulteriore vantaggio si esplica nella capacità dell'istituto di far diversificare l'investimento all'imprenditore consentendo, quindi, una minimizzazione del rischio per mezzo della separazione dei diversi asset.¹⁹⁰ Infatti, nel caso in cui una delle società controllate fallisca, né la capogruppo né le altre società controllate subiscono ripercussioni

¹⁸⁶ Fonte: M. Ferrazzi, *Vademecum holding di famiglia: holding di famiglia, questa sconosciuta*, Assoholding, 2018

¹⁸⁷ Fonte: Soluzione Tasse Consulting Company, *Perché aprire una holding di famiglia?*, articolo del 15 gennaio 2020, <https://www.soluzionetasse.com/perche-aprire-una-holding-di-famiglia/>

¹⁸⁸ Fonte: W. Zocchi, S. Lelli, *Family Business e successione d'impresa – La sfida della continuità nel passaggio generazionale*, "Family Business Office- Il Sole 24 Ore", 2007

¹⁸⁹ Fonte: R.M. Visconti, *Le holding – Bilancio, struttura finanziaria, fiscalità e valutazioni*, Il sole 24 ore, 2004

e quindi l'attivo di queste ultime non possono essere oggetto di azioni esecutive da parte dei creditori della società fallita.

La concentrazione delle partecipazioni nella holding di famiglia consente anche di regolamentare la circolazione delle partecipazioni. Quest'ultimo è un aspetto assai delicato e comunemente avvertito come fondamentale nelle imprese a carattere familiare, ricorrendo costantemente all'esigenza che tale carattere venga mantenuto nel tempo e che pertanto sia, nei limiti del possibile, inibito l'ingresso ai soci esterni alla famiglia nel caso in cui un familiare dismetta la propria partecipazione. Esigenza a cui si accompagna frequentemente anche quella di far sì che l'uscita di taluni familiari dalla compagine sociale non comporti necessariamente l'alterazione degli equilibri partecipativi dei vari rami della famiglia. Il recepimento di tali esigenze comporta la predisposizione di clausole statutarie di estrema complessità (clausole di blocco, clausole di gradimento e clausole di prelazione, nonché patti parasociali con cui regolamentare l'ingresso in azienda ed i percorsi di carriera all'interno del gruppo) e la cui attuazione concreta impone il rispetto di procedimenti molto articolati e spesso onerosi.

La creazione di una holding di famiglia consente, appunto, che anche tali vicende si collochino esclusivamente al vertice della catena societaria e non si riproducano invece nelle diverse società in cui si articolano le diverse attività operative dell'impresa di famiglia.

Proseguendo la trattazione, la holding risulta essere un istituto giuridico molto utilizzato anche perché consente di ottenere importanti agevolazioni fiscali per i soci investitori.

Con la "Riforma Tremonti" del 2003, in vigore dal 01 gennaio 2004, è stata introdotta la *Participation Exemption* (PEX), strumento mediante il quale tutti i ricavi derivanti dalle partecipazioni subiscono una tassazione IRES su una percentuale minima di

reddito imponibile. Perciò, le plusvalenze derivanti dalle cessioni di partecipazioni concorrono a formare il reddito imponibile del soggetto IRES nella misura solo del 5%, quindi il restante 95% non subirà alcuna tassazione. Per poter usufruire di questo strumento bisogna soddisfare quattro requisiti: la partecipazione deve essere posseduta per almeno un anno (*holding period*), ininterrottamente, prima della cessione; le partecipazioni devono essere di tipo finanziario; la società partecipata non deve avere la residenza fiscale in un paradiso fiscale; l'attività della società partecipata deve essere di tipo commerciale. D'altra parte, le minusvalenze che sono una perdita, in regime di PEX non sono deducibili. Quindi, nel caso in cui venisse ceduta la partecipazione, la plusvalenza potrebbe fruire del regime PEX ed essere esente al 95% (art. 87 del TUIR) e, allora, l'acquirente non potrebbe dedurre il costo che ha sostenuto.¹⁹¹

Al fine di costituire l'holding di famiglia altrimenti può risultare vantaggioso procedere con un'operazione di conferimento delle partecipazioni. In questo modo le persone fisiche conferiscono le partecipazioni alla società holding divenendo quindi soci. La situazione è più economica rispetto a vendere la partecipazione, il cui ricavato sarebbe tassato al 26% nel caso di persone fisiche cedenti.¹⁹² È importante sottolineare che per il conferimento in una società di capitali è necessaria una stima predisposta da un esperto indipendente. Dal punto di vista tributario, con le modifiche del 2005 risulta possibile effettuare l'operazione senza l'applicazione di imposte dirette.¹⁹³

Un ultimo aspetto da considerare riguarda la scelta della forma giuridica che deve assumere la società holding, considerando, ad esempio, le principali differenze tra una S.p.A. e una S.R.L.. A tale proposito, oltre a considerazioni di carattere prettamente tecnico (ad esempio: il capitale sociale minimo di una S.r.l. è inferiore a quello di una

¹⁹¹ Fonte: F. Tesauro, *Istituzioni di diritto tributario – 2 – Parte speciale*, UTET Giuridica, Undicesima Edizione, Wolters Kluwer, Milano, 2018

¹⁹² Fonte: F. Nobili, *La holding di famiglia per il passaggio generazionale*, "WeWealth", articolo del 29 gennaio 2020

S.p.A.) entrano in gioco anche aspetti che riguardano la governance. Nelle società a responsabilità limitata, infatti, i soci sono parte più attiva nella gestione della società, mentre nelle società per azioni l'azionista ha minori poteri gestori e di controllo diretto. Nella sostanza, quindi, l'utilizzo di una S.r.l. tutela maggiormente i soci di minoranza o meno coinvolti nell'attività imprenditoriale, mentre l'utilizzo di una S.p.A. potrebbe favorire in certe situazioni conflittuali una gestione più snella.¹⁹⁴

È stato quindi analizzato quanto vantaggioso sia la costituzione della holding, che consente di creare una struttura gerarchicamente ordinata, che favorisca una semplificazione e razionalizzazione della gestione, con possibili economie di scala, amministrazione e valorizzazione delle partecipazioni societarie, possibilità di collegamenti con società esercenti attività collaterali, quotazione in mercati regolamentati, coordinamento ed organizzazione del gruppo, elaborazione di piani strategici, cura dell'immagine esterna del gruppo, gestione rapporti con la clientela e le banche, controllo finanziario ed economico. Di contro, la famiglia dovrà sostenere in più tutti quei costi di gestione relativi alla holding stessa.¹⁹⁵

4.4 Il nepotismo

La cultura familiare porta con sé stabilità e identificazione, nonché motivazione e impegno. Ciò potrebbe evolversi con un'accezione negativa nel caso in cui la cultura familiare comporti una chiusura a persone chiave esterne alla famiglia o un'assegnazione

¹⁹³ Fonte: P. Bassilana, F. Nobili, *Imprese di famiglia e passaggio generazionale-Aspetti civilistici e fiscali*, Egea, Milano, 2008

¹⁹⁴ Fonte: F. Nobili, *La holding di famiglia per il passaggio generazionale*, "WeWealth", articolo del 29 gennaio 2020

¹⁹⁵ Fonte: M. Righetti, *Holding di famiglia: una breve analisi preliminare*, "Commercialista telematico", articolo del 13 giugno 2006, <https://www.commercialistatelematico.com/articoli/2006/06/holding-di-famiglia-una-breve-analisi-preliminare.html>

dei ruoli non meritocratica. Il nepotismo è un fenomeno che può condurre l'impresa in una situazione di grave crisi.

I fenomeni di nepotismo, per cui individui appartenenti alla famiglia effettuano l'ingresso in azienda, anche in posizioni di rilievo, indipendentemente dalle capacità e competenze richieste, ma semplicemente per diritto di appartenenza, sono una delle motivazioni per cui l'azienda si trova in difficoltà e per cui i dipendenti si possono trovare in situazioni di svantaggio rispetto alle aziende non familiari.

Gli stessi dipendenti da una parte possono sentirsi più al sicuro, viste le strategie a lungo termine e una visione d'insieme volta ad andare oltre la generazione, ma dall'altra si potrebbero sentire poco incentivati a dare del loro meglio e a crescere, essendo consapevoli del fatto che i migliori ruoli verranno affidati ai familiari. Tale circostanza, chiaramente, oltre a poter causare un appesantimento superfluo della struttura aziendale, fa sì che l'azienda rinunci a prescindere ai possibili benefici ottenibili da contributi di soggetti esterni o posizionati a livello inferiore nella scala gerarchica della famiglia.¹⁹⁶

I dipendenti non familiari spesso percepiscono che i membri della famiglia hanno meno responsabilità o in misura più contenuta rispetto a loro. Per contrastare gli effetti negativi di tali percezioni, gli aspiranti successori dovrebbero dimostrare competenza e responsabilità del modello. Credenziali come l'istruzione o l'esperienza esterna possono alleviare i timori dei dipendenti non familiari che il successore sia semplicemente il prodotto del nepotismo. Tali manifestazioni di attitudine alla leadership possono favorire l'accettazione tra i dipendenti non familiari interessati. Allo stesso modo, le imprese familiari dovrebbero chiedere di più agli aspiranti successori. Ore più lunghe e incarichi più difficili durante il processo di transizione possono ispirare fiducia tra i dipendenti non

¹⁹⁶ Fonte: E. Premoli, *Governance aziendale: l'esperienza di Riccardo Illy*, Confindustria Como, articolo del 9 ottobre 2020, <https://magazine.confindustriacomo.it/2020/10/09/governance-aziendale-lesperienza-di-riccardo-illy/>
122

familiari nella dedizione del successore. Questo può aiutare a assicurare i dipendenti che un successore della famiglia è la persona giusta per il lavoro.¹⁹⁷

Necessaria è, quindi, la valutazione sulla capacità dei successori. Molte famiglie non riescono a coltivare un senso di responsabilità, storia e valori familiari nella generazione successiva, trascurando così il capitale familiare dell'azienda di famiglia. Le qualità imprenditoriali non sono tramandabili come una semplice ricetta e può quindi avvenire che i parenti non qualificati ricoprono posizioni di potere semplicemente perché sono membri della famiglia fondatrice, il che si traduce anche nella disintegrazione delle imprese familiari. La ricerca sulle imprese familiari asiatiche ha concluso che la maggior parte delle imprese asiatiche fallisce a causa di fattori interni piuttosto che esterni. Questi fattori interni includono l'incapacità di pianificare la successione e i conflitti familiari, ma il fatto sorprendente è che questi conflitti sono prevedibili e possono essere pianificati.¹⁹⁸

L'aspetto più difficile nella valutazione del successore è mantenere la più totale neutralità. Sarebbe un errore imperdonabile mettere i figli su di un piedistallo, imponendoli a dipendenti e collaboratori solo ed in quanto "figli del padrone", ma è altrettanto sbagliato pretendere eccessivamente da loro, mettendoli continuamente alla prova o addirittura in condizioni di svantaggio e persino di umiliazione per la preoccupazione che possano sembrare o sentirsi privilegiati rispetto al resto del personale.¹⁹⁹

L'importante è scegliere il momento giusto, ovviamente dopo aver razionalmente valutato le potenzialità e le aspirazioni del tuo futuro successore. Alcuni step utili per una buona crescita del successore sono: inserire i figli in azienda sin dai primi tempi in ruoli di partenza e lasciarli crescere; metterli alle dipendenze di altre persone e non direttamente al

¹⁹⁷ Fonte: W. Tabor, J. Vardaman, *The key to successful succession planning for family businesses*, "Harvard Business Review", 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>

¹⁹⁸ Fonte: S. Nerlekar, *Why do family business disintegrate?*, "Forbes", articolo del 28 novembre 2017

¹⁹⁹ Fonte: S. Pugliese, *Il passaggio generazionale: come preparare i tuoi figli per tempo*, "Danea-Blog", articolo 20 gennaio 2020

padre fondatore; insegnargli il più possibile e far conoscere tutte le aree operative e stimola la loro capacità.²⁰⁰

Un buon esempio è quello dell'imprenditore Ferruccio Ferragamo, il quale in una intervista, ha affermato che la scelta del successore tra i tre rappresentanti della terza generazione è avvenuta con la soddisfazione di determinati requisiti. «Gli aspiranti dovevano essere laureati, aver conseguito un master, avere maturato un'esperienza lavorativa di almeno due anni in altre imprese. Infine, dovevano superare un esame di ammissione condotto dai membri della famiglia operativi in azienda. Si è poi analizzato le loro capacità, le attitudini, le competenze che hanno maturato e hanno individuato quelle che si sarebbero potute sviluppare ulteriormente. È stata una scelta rigorosissima.»²⁰¹

È indispensabile la valutazione delle capacità del successore perché l'abilità e le attitudini imprenditoriali non sono ereditarie.²⁰² Nel caso in cui non ci sia quindi un successore all'interno della famiglia che possa prendere le redini, la scelta potrebbe ricadere nel passaggio con vendita.

4.4.1 Il passaggio con vendita

Si è precedentemente analizzato come le aziende familiari affrontano il passaggio generazionale e per la precisione dalle analisi condotte è stato rilevato che il 7% affronta la cessione del testimone vendendo la società e, quindi affidando la proprietà, oltre che la gestione, a soggetti del tutto estranei alla famiglia. Non è sicuramente una scelta facile e

²⁰⁰ Fonte: S. Pugliese, *Il passaggio generazionale: come preparare i tuoi figli per tempo*, "Danea-Blog", articolo 20 gennaio 2020

²⁰¹ Fonte: L.G. Benenati, *Ferragamo: continuità con un grande manager al fianco*, "Capital", articolo del 11 dicembre 2014

²⁰² Fonte: G. Tonan, *L'azienda da una generazione all'altra – Padri e figli a confronto una sfida fra tradizione e rinnovamento*, Giuffrè editore per il professionista e per l'azienda, Milano, 1996

disinvolta che l'imprenditore è chiamato ad effettuare, ma talvolta può accadere che la migliore soluzione per la società sia proprio questa.

È per esempio il caso di Indesit, azienda simbolo italiana per la produzione di elettrodomestici, venduta agli americani di Whirlpool per 758 milioni di Euro. Questa fu la soluzione in seguito a conflitti familiari e discrepanze sorte all'interno del ramo di Vittorio Merloni: i suoi quattro figli, i due gemelli Andrea e Aristide, e le due sorelle Maria Paola e Antonella si erano spaccati a metà sul destino del gruppo. Chi voleva una vendita in blocco, chi voleva cercare altre soluzioni. Nella ricerca di un compromesso, l'erede designato alla guida dal padre Vittorio uscito di scena per una grave malattia, Andrea, aveva dovuto fare un passo indietro. Le redini della famiglia sono passate nelle mani del fratello gemello Aristide. Dopo aver trovato la soluzione che mettesse d'accordo tutti, a inizio 2014 la famiglia aveva incaricato la banca d'affari Goldman Sachs di trovare un partner e dopo lunghe trattative le parti hanno accordato la cessione agli americani.²⁰³

È pur vero che il rapporto di parentela comporta: commistione negli interessi aziendali con i vincoli e gli obblighi familiari, problemi dell'inserimento dei parenti in azienda; un futuro legato alle attitudini e alle capacità degli eredi,²⁰⁴ ma per l'imprenditore fondatore che ha creato con le sue mani la ricchezza della società familiare è molto difficile prendere questa decisione, nonostante egli sia consapevole che possa essere la scelta migliore da fare nella sua situazione.

Anche qualora abbia infatti raggiunto il giusto livello di motivazione per decidere di vendere l'azienda di famiglia, non è detto che sia così semplice. È abbastanza usuale che l'imprenditore abbia una certa antipatia verso i propri competitor e, oltre a normali motivazioni legate alla privacy rispetto alla propria decisione di vendere, li ritenga indegni

²⁰³ Fonte: G. Mancini, S. Filippetti, *Indesit non è più italiana: agli americani di Whirlpool il controllo per 758 milioni*, "Il Sole 24 Ore", articolo dell'11 luglio 2014

²⁰⁴ Fonte: E. L. Gambel, *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana – Un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendale*, FrancoAngeli, 2004

di portare avanti la storia dell'azienda di famiglia. L'imprenditore sa perfettamente che se dovesse cedere ad un competitor mondiale, è altamente probabile che il nome dell'azienda di famiglia verrebbe messo da parte, salvo che non vi siano particolari ragioni di avviamento ad impedirlo.²⁰⁵

D'altro canto, l'ipotesi di rivolgersi ai fondi di investimento appare altrettanto problematica. Prima di tutto perché questi operatori difficilmente operano sulla fascia di mercato dai 5 ai 10 milioni di euro di fatturato in esame, non ritenendola sufficientemente appetibile per il modesto ritorno sulle commissioni applicabili all'operazione stessa. Ma anche nel caso in cui l'imprenditore diriga una società che rientra nei parametri finanziari (EBITDA o PFN) richiesti dai fondi e dai loro consulenti per poter essere appetibile, la problematica che si sviluppa tra le aziende familiari e i fondi patrimoniali è di tipo culturale, di visioni. La classe imprenditoriale italiana, da sempre composta da persone che, di padre in figlio, hanno costruito il proprio benessere sviluppando l'azienda di famiglia, hanno elaborato un proprio linguaggio che è basato sulla praticità delle cose e sulla capacità di intendersi tecnicamente del proprio settore, nel minimo dettaglio. L'approccio totalmente finanziario, tipico degli esponenti del mondo del *Private Equity*, spesso privi di un *background* di tipo aziendale, non va affatto d'accordo con il mondo delle *family business*.²⁰⁶

Da questi diversi approcci nascono, costantemente, problemi di dialogo e quindi una vistosa mancanza di empatia da parte degli interlocutori finanziari, che non è certamente un elemento positivo per far iniziare una trattativa su un argomento così delicato come è quello della vendita dell'azienda di famiglia. D'altra parte, i fondi patrimoniali con gli

²⁰⁵ Fonte: G. Bellini, *A chi vendere l'azienda di famiglia senza passaggio generazionale*, Avvocato del Business, articolo del 02 aprile 2021, <https://www.avvocatodelbusiness.com/a-chi-vendere-azienda-di-famiglia-senza-passaggio-generazionale/>

²⁰⁶ Fonte: G. Bellini, *A chi vendere l'azienda di famiglia senza passaggio generazionale*, Avvocato del Business, articolo del 02 aprile 2021, <https://www.avvocatodelbusiness.com/a-chi-vendere-azienda-di-famiglia-senza-passaggio-generazionale/>

industry expert hanno risolto la suddetta problematica, offrendo una collaborazione agli imprenditori familiari con persone che hanno un'esperienza in azienda e una visione più aziendalistica. La visione di tipo manageriale privilegia maggiormente i seguenti aspetti: una più ampia partecipazione ed ampio ricorso alla delega; una proprietà maggiormente diffusa presso il pubblico; limitazioni del rapporto di parentela.²⁰⁷

Un altro problema relativo alla proposta di acquisizione della propria PMI è che i fondi si focalizzano sulle performance di breve periodo (3 – 5 anni), contrariamente alle aziende familiari che organizzano le proprie strategie sul lungo periodo e alle strategie di sviluppo che prevedono un'attuazione più lunga. Quindi, spesso l'apertura dell'azienda a fondi patrimoniali non è una buona idea. Esiste un legame affettivo con l'azienda familiare che non si cancella e che rimane nel tempo, mentre per un fondo di investimento queste questioni hanno una importanza relativa.²⁰⁸

Comunque, in caso di trasferimento dell'azienda, spetta ai partecipanti il diritto di prelazione sull'azienda stessa. La suddetta prelazione può avere per oggetto l'azienda o anche solo un ramo di essa, ma non singoli beni aziendali; la stessa può essere inoltre esercitata da uno solo dei partecipanti, da alcuni di essi o da tutti; in tali ultime due ipotesi la prelazione verrà esercitata in proporzione ai rispettivi diritti di partecipazione.²⁰⁹

²⁰⁷ Fonte: E. L. Gambel, *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana – Un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendale*, FrancoAngeli, 2004

²⁰⁸ Fonte: G. Bellini, *A chi vendere l'azienda di famiglia senza passaggio generazionale*, Avvocato del Business, articolo del 02 aprile 2021, <https://www.avvocatodelbusiness.com/a-chi-vendere-azienda-di-famiglia-senza-passaggio-generazionale/>

²⁰⁹ Fonte: P. Pisoni, E. Pistone, R. Santini, *Cessioni di azienda e di rami aziendali – normativa civilistica, prassi contabile e trattamento fiscale*, Egea, Milano, 2001

CAPITOLO 5

Il caso Illycaffè S.p.A.

5.1 La storia dell'azienda²¹⁰

La società Illycaffè S.p.A. si può considerare un caso di successo come impresa familiare, nonché nel delicato passaggio alla generazione futura.

La Illy è un'azienda familiare italiana tra le più antiche, colma di tradizione e valori che vengono tramandati giorno dopo giorno. La storia del caffè Illy iniziò da Francesco Illy e sua moglie, Vittoria Berger, nel 1933 a Trieste quando fondarono la Illycaffè. Francesco dimostrò fin da subito le sue capacità di imprenditore e di innovatore tanto che nel 1935 creò sia la prima macchina da caffè, la Illetta, sia un metodo rivoluzionario per la conservazione del caffè, ovvero la pressurizzazione, oggetto di brevetto nel 1934. Lo sviluppo di questa novità diede la possibilità all'azienda di mantenere fresco per più tempo il caffè macinato aprendo così le porte al commercio estero e all'exportazione.

Verso la fine degli anni '40 entrò in azienda il figlio dei due coniugi fondatori, Ernesto. La sua conoscenza della chimica, appresa dagli studi universitari, permise la creazione di un vero e proprio laboratorio interno all'azienda, utile alla ricerca e alla sperimentazione di nuovi prodotti. La svolta arrivò in primis nel 1974 con l'ideazione di cialde monoporzione in carta, nonché il primo sistema monoporzione inserito nel mercato, e poi nel 1988 con la macchina per la selezione digitale dei chicchi di caffè. Ernesto Illy ha lasciato il segno non solo dal punto di vista dei prodotti, ma anche sotto l'aspetto culturale. Infatti, per poter diffondere ed esportare la loro cultura del caffè istituisce la prima

Università del Caffè al mondo e successivamente anche il Master di “Economia e Scienza del Caffè”. L’esportazione era ormai avanzata in gran parte d’Europa.

La terza generazione salì al comando con Francesco, Riccardo, Anna e Andrea progressivamente. Ognuno di questi lasciò il segno in una particolare area grazie alle loro competenze apprese prima di entrare in società. Anna con il padre Ernesto, dopo un periodo di ricerca in Brasile per migliorare la ricetta della famosa miscela, nel 1991 creò un premio per riconoscere la qualità del caffè originario chiamato “*Prêmio Ernesto Illy de Qualidade do Café para Espresso*” così da mantenere anche un rapporto diretto con i produttori.

Riccardo si distinse per la sua competenza nell’area marketing e nel campo della comunicazione. A introdurre il mondo del marketing in azienda fu Francesco, che lo studiò in Svizzera, portandolo così in famiglia. Riccardo se ne appassionò e iniziò a studiarlo anche lui, ma non fu facile portarlo alla Illycaffè. Ernesto, il padre fondatore, inizialmente era restio e considerava il marketing il peggior nemico della qualità: nei capitoli precedenti si è analizzato come la vecchia generazione voglia rimanere più nella tradizione e allontanare quell’innovazione portata dai giovani. In Illycaffè, però, il padre riuscì ad accettare il cambiamento e questa apertura è uno dei fattori chiave del successo della società negli anni. Infatti, grazie all’applicazione dei principi del marketing, la società poté crescere in fretta.²¹¹ Negli *Annales*, rimane uno spot pubblicitario creato da Riccardo da mandare in tv incentrato sull’unicità della miscela della Illycaffè, piuttosto innovativo considerando di essere nel 1992.

²¹⁰ Fonte: sito ufficiale Illy, <https://www.illy.com/it-it/storia-illy-caffe>

²¹¹ Fonte: *Conosciamo i nostri ospiti: Riccardo Illy, Gruppo Illy*, intervista a Riccardo Illy del 08 maggio 2018 in “Non è magia, è solo strategia!”, <https://www.nonemagiaesolostrategia.it/conosciamo-i-nostri-ospiti-riccardo-illy-gruppo-illy/>



Immagine n. 14²¹²

Francesco, il pioniere del mondo del marketing, unì la bellezza alla bontà. Lanciò la “*Art Collection*” nel 1992, una collezione di tazzine, la prima disegnata da Matteo Thun, che rappresenta l’interpretazione contemporanea della millenaria arte decorativa della porcellana. La *Illy Art Collection* si arricchisce negli anni con le opere di maestri e nuovi talenti, diventando la più grande collezione di oggetti d’arte d’uso comune al mondo. Nel 1995, Francesco rinnova anche l’immagine della vecchia Illetta, creando la X1 con un tocco innovativo di design, che ancora oggi è rimasta un’icona dello stile.

L’ultimo figlio di Ernesto e Anna è Andrea, il quale entrò in azienda nel 1994, dopo un percorso universitario in chimica, un Master in *Business Administration* alla Bocconi e molti anni di gavetta affianco al padre dal quale acquisì il *knowhow* e un importante bagaglio di conoscenze. Nel 2011 Andrea Illy ha lanciato l’idea di certificare la sostenibilità. La certificazione RSCP valuta l’impatto sociale, ambientale ed economico su tutti gli stakeholder della filiera. Dal punto di vista della sostenibilità, il Gruppo si contraddistingue per un’inclinazione verso lo sviluppo sostenibile per il lato economico,

²¹² Fonte: sito ufficiale Illy, <https://www.illy.com/it-it/storia-illy-caffe>

sociale ed ambientale, tanto che nel 2017, è stato approvato il Piano Strategico della Sostenibilità con durata triennale, con la definizione della politica di sostenibilità e la nascita di iniziative tendenti al miglioramento dell'efficienza energetica, alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica e alla conservazione dei controlli di sorveglianza in tema di certificazione energetica ISO 50001.

L'attività dell'azienda è oggi seguita anche da Daria, figlia del vicepresidente Riccardo ed ambasciatrice della quarta generazione di Illy. Ma prima di entrare come amministratore delegato, Daria conseguì una laurea in scienze motorie e successivamente in scienze della nutrizione, a dimostrazione che nell'azienda di famiglia, sin dai tempi del bisnonno, la formazione e la conoscenza erano tra i pilastri portanti per garantire il successo dell'attività. Il suo ingresso avvenne all'incirca 10 anni fa, tra il 2008 e il 2009, spinta dal nonno Ernesto. Nel 14 aprile 2014 ricevette il primo incarico come procuratrice e dal 31 maggio 2019 è stata nominata consigliere.²¹³Oggi Daria, si occupa dello sviluppo dei prodotti porzionati e del commercio estero.²¹⁴

5.2 L'analisi dei dati

Partendo dai bilanci depositati d'esercizio, è stata elaborata un'analisi di bilancio che consente di sostenere la forza di questa società in esame e in particolare di come la stessa è un esempio di sana impresa familiare.

Di seguito, si riportano gli indici di solidità calcolati al fine di esaminare la solidità finanziaria e patrimoniale.

²¹³ Fonte: Fascicolo storico società di capitale estratto dal Registro delle Imprese – Illycaffè S.p.A. - P. IVA 00055180327, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Venezia Giulia

²¹⁴ Fonte: C Benna, *Parla Daria Illy: "Nonno Ernesto mi disse: adesso sei pronta per l'azienda", "Comunicaffè", articolo del 8 gennaio 2017*

INDICI DI SOLIDITA'		
	2020	2019
1. Grado di copertura dell'attivo fisso netto (quoziente primario di struttura)	0,7659	0,7628
2. Quoziente secondario di struttura	1,6153	1,4562
3. Margine primario di struttura	-43.503.226	-44.818.337
4. Margine secondario di struttura	114.356.267	86.204.789
5. Rapporto di indebitamento (mezzi terzi/mezzi propri)	1,9257	1,7789
6. Grado di indipendenza da terzi	0,3418	0,3598
7. Grado di dipendenza da terzi	0,6582	0,6402
8. Debt/Equity ratio	1,8031	1,6440
9. Indice di indebitamento a breve termine	0,4241	0,4890
10. PFN/EBITDA	1,47	1,7905

Immagine n. 15 – Tabella degli indici di solidità²¹⁵

La solidità considera l'equilibrio tra investimenti e finanziamenti in senso stretto: misura quindi il grado di dipendenza dell'impresa da terze economie. Per comprendere la situazione della società, si inizia l'analisi dai quozienti di struttura, primario e secondario, i quali devono essere valutati a sistema. Qualora il grado di copertura dell'attivo fisso sia maggiore di 1, allora significa che con i mezzi propri si finanzia l'attivo circolante e l'attivo fisso; quando è minore di uno, invece potrebbe essere indice di allarme, ma è necessario calcolare il quoziente di struttura secondario, il quale è dato dal rapporto tra la somma dei mezzi propri, il passivo a medio-lungo termine e la somma dell'attivo fisso netto. Se questo è maggiore di 0, allora la situazione non è critica perché l'impresa ha le disponibilità proprie e di terzi con lo stesso periodo di riferimento, quello a lungo termine. Nel complesso, per la società in esame, si può affermare che sussiste un equilibrio tra investimenti durevoli e risorse finanziarie disponibili.

²¹⁵ Fonte: elaborazione propria dei dati desunti dai bilanci depositati in Camera di Commercio dalla società Illycaffè S.p.A.

Proseguendo, il rapporto di indebitamento varia da zero a infinito e indica quanto l'azienda è dipendente da soggetti terzi. Più è alto, più l'azienda è indebitata. Si nota che l'impresa evidenzia un rapporto leggermente più alto nel 2020 a causa della pandemia da Covid-19, i cui effetti desunti dal bilancio sono l'aumento dei debiti e una diminuzione delle vendite. Questo indice deve essere tenuto sotto controllo perchè l'azienda deve essere in grado di coprire con la sua operatività gli oneri finanziari, i quali crescono al diminuire dell'affidabilità creditizia. Calcolando il ROD, nonché il *Return on Debt*, pari all'1,8% nel 2020, si dimostra l'affidabilità creditizia della società in esame e la capacità della stessa di estinguere i debiti. Pertanto, l'indebitamento non è eccessivo, è relativamente limitato e fa fronte a gran parte degli investimenti con risorse proprie.

Illy, la cui economia si basa sull'autofinanziamento, monitora costantemente i rischi finanziari ai quali è esposta, in modo tale da poter minimizzare l'impatto delle variazioni negative sugli esiti economici aziendali. Tali rischi sono diretti centralmente dal relativo Ufficio di Amministrazione, Finanza e Controllo, rispettando le linee-guida stipulate insieme al vertice dell'azienda.²¹⁶

L'ultimo dato a dimostrazione della solidità di questa impresa familiare lo si evince dal calcolo del rapporto tra *Debt/Equity*. Il XII Osservatorio AUB riportato nel capitolo secondo (immagine n. 6) afferma che quest'ultimo indice si aggira nel 2019 a 4,5 per le imprese non familiari e a 3,3 per le imprese familiari²¹⁷. La società Illycaffè raggiunge l'1,8, dato più che positivo considerando anche che l'anno in esame (2020) è stato particolare e diverso dagli altri.

Dai bilanci della società produttrice di caffè, è stato possibile desumere l'andamento dell'indice PFN/EBITDA, il quale per aziende non familiari nel 2019 risulta di 4,8, mentre per la Illycaffè di 1,8.

²¹⁶ Fonte: Illy Sustainable Value Report, 2016

²¹⁷ Cfr. paragrafo 2.3

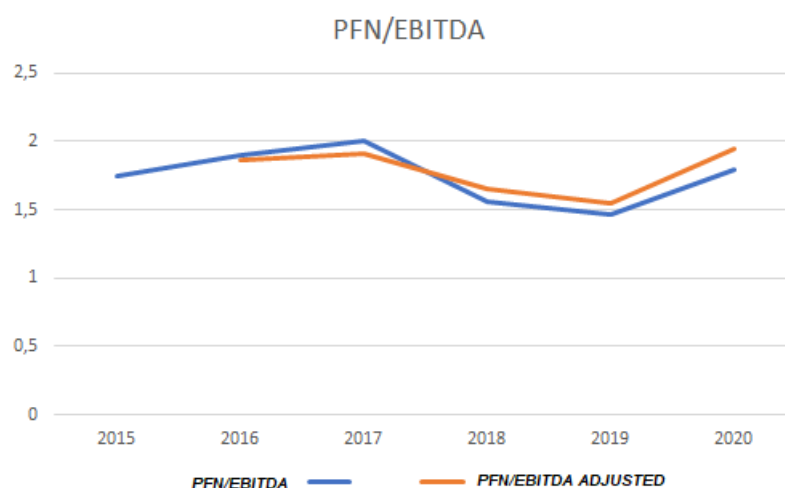


Immagine n. 15²¹⁸

Continuando con l'analisi dei dati desunti dai bilanci, si analizzano di seguito gli indici di redditività.

INDICI DI REDDITIVITA'						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROI (%)	14,70	12,40	11,70	10,70	13,30	6,00
ROE (%)	14,40	12,00	10,20	13,20	12,60	3,50
ROS (%)	8,20	7,10	6,50	5,70	6,90	3,40
PFN/EBITDA	1,75	1,90	2,00	1,56	1,47	1,79
PFN/EBITDA ADJUSTED		1,86	1,91	1,65	1,55	1,94
PFN/EQUITY	1,06	0,94	1,02	0,85	0,75	0,73

Immagine n. 16²¹⁹

Tutti gli indicatori di redditività (ROI, ROE, ROS) sono risultati in flessione nel 2020 rispetto agli esercizi precedenti, principalmente come conseguenza dell'andamento dei risultati economici che hanno risentito della repentina riduzione dei volumi nel segmento *Out of Home* per effetto della pandemia. D'altra parte, proprio grazie a quella capacità delle imprese familiari di resistere (Wang e Zhou, 2012) e di mantenere una

²¹⁸ Fonte: elaborazione propria dei dati desunti dai bilanci depositati in Camera di Commercio dalla società Illycaffè S.p.A.

visione a lungo termine, gli investimenti non sono diminuiti così come sono cresciuti anche le vendite tramite altri canali fino ad allora limitati. Nel 2019, gli investimenti sono stati di €3.055.269, mentre nel 2020 sono aumentati a €3.618.531. I canali legati al consumo a casa nel 2020 sono in crescita del 21% e la vendita nei supermercati è aumentata del 30%. L'e-commerce ha apportato il 39% in più di ricavato rispetto al 2019 con il 50% di nuovi clienti. La *digital transformation* dell'azienda e del business è proseguita con successo.²²⁰

Per studiare se la società nel 2020 ha subito la crisi da pandemia Covid-19 o se invece la stessa potesse essere un esempio del fenomeno di resilienza, sono stati applicati due metodi di previsione dell'insolvenza²²¹, che dovrebbero essere sempre implementati nella gestione per fare in modo che eventuali problematiche possano essere tempestivamente apprese e risolte. I modelli applicati sono il Modello di Altman del 1995 e il Modello di Poli del 2020 ed entrambi hanno dato come risultato lo stato di salute dell'impresa.

MODELLO DI ALTMAN		
$Z'' = 6,56X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + (1,05X4)$		
	2020	2019
Z''	2,691458626	2,677453314
X1: CCN/totale attivo	0,278570559	0,220354174
X2: Utili non distribuiti/totale attivo	0,001506455	0,001566266
X3: EBIT/totale attivo	0,041189568	0,087520462
X4: PN/totale debiti	0,554600784	0,60827276
crisi < 1,10		
1,10 < zona grigia < 2,60		
2,60 > salute	SALUTE	SALUTE

Immagine n. 17²²²

²¹⁹ Fonte: elaborazione propria dei dati desunti dai bilanci depositati in Camera di Commercio dalla società Illycaffè S.p.A.

²²⁰ Fonte: Comunicato stampa sui risultati finanziari del 2020 della Illycaffè S.p.A.

²²¹ I modelli di previsione dell'insolvenza sono un insieme coordinato di variabili indipendenti, relazioni statistiche e variabili dipendenti: le ultime esprimono la previsione che discende direttamente dai ruoli assegnati alle variabili di input una volta che sono definite le relazioni incluse nel modello. I modelli esaminano quindi la vicinanza a imprese insolventi o a quelle non insolventi.

²²² Fonte: elaborazione propria dei dati desunti dai bilanci depositati in Camera di Commercio dalla società Illycaffè S.p.A. – Il modello di Altman deriva dall'applicazione di una tecnica statistica multivariata, dove vengono dati dei

MODELLO DI POLI	
	2020
Y	-0,0228
e^y	0,9775
$1+e^y$	1,9775
$p(Y)=e^y/(1+e^y)$	0,4943
SALUTE<0,5<CRISI	SALUTE
X1: Grado di dipendenza finanziaria	0,6582
X2: Indice di liquidità di primo livello	0,3994
X3: R.N. / totale attivo	0,0221
X4: ln (totale attivo)	19,8473
X5: Indice di esigibilità del debito	0,4181
X6: Indice di liquidità di secondo livello	0,8692
X7: ln (ricavi)	19,7549

Immagine n. 18²²³

5.3 Un caso di successo

Il Gruppo Illy è un colosso operativo in oltre 140 Paesi e anche in altri settori *food* di alta qualità attraverso il controllo di diverse imprese di produzione: In tutto il mondo, si contano 244 negozi Illy distribuiti in 43 Paesi, inclusi franchising e proprietà.²²⁴

La società si impegna a rendere i prodotti disponibili ai consumatori finali attraverso la GDO, l'e-commerce, gli store monomarca e i punti vendita autorizzati.

pesi ad alcune variabili indipendenti. I coefficienti che moltiplicano il valore della variabile sono i pesi che vanno ad indicare quanto sono incidenti quei fattori nel valore dell'azienda. Se il segno del coefficiente è positivo, incrementa il valore e quindi lo stato di salute d'impresa; se al contrario il coefficiente è negativo contrasta quelli che sono le componenti positive e diminuisce lo stato di salute. Calcolando unitariamente le variabili vediamo che l'applicazione del modello prevede la conoscenza di informazioni puntuali che solo un soggetto interno all'azienda ha o può ottenere. Il calcolo da parte dell'analista esterno è approssimato. Per il calcolo degli utili tenuti, si è sommato la riserva legale, la riserva statutaria, le altre riserve e l'utile o la perdita portata a nuovo. Neanche per l'EBIT il calcolo è puntuale e lo si è ottenuto facendo la somma algebrica delle seguenti variabili: reddito d'esercizio, gli interessi e oneri finanziari e totale delle imposte sul reddito. Se lo Z-score supera il 2,6 significa che l'azienda è in salute. Il modello è pensato per le società quotate.

²²³ Fonte: elaborazione propria dei dati desunti dai bilanci depositati in Camera di Commercio dalla società Illycaffè S.p.A. - Il modello di Poli, a differenza di quello di Altman si basa su dati del tutto desumibili dallo Stato Patrimoniale e dal Conto economico così da poter essere applicabile anche da un soggetto esterno che ha a disposizione solo il bilancio depositato. I coefficienti delle variabili sono determinati attraverso la tecnica statistica della regressione logistica: il segno positivo del coefficiente della variabile aumenta la probabilità di insolvenza, mentre il segno negativo diminuisce la probabilità di insolvenza. La regola di decisione prevede che se il valore assunto da $p[Y]$ è maggiore di 0.5, allora l'impresa è in crisi.

La società ha come mission «deliziare gli amanti del buono e del bello nel mondo con il miglior caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle tecnologie e dall'arte»²²⁵. La strategia della società di marketing punta sul fattore prezzo: i prezzi di Illycaffè riferiti ai prodotti offerti nei bar e nelle caffetterie in franchising tendono ad essere piuttosto bassi, per sopravvivere alla concorrenza. Il prezzo fissato è di penetrazione unico, mentre le qualità più ricercate e le miscele di alta qualità hanno un prezzo più alto secondo la politica del premium price.

Soffermandoci sui caratteri di familiarità e con riferimento ai modelli teorici, è possibile inquadrare la società Illycaffè Spa come impresa familiare allargata, in cui le quote dell'impresa non sono concentrate nelle mani di pochi soggetti e in cui i vincoli di parentela sono meno forti. Secondo lo schema di classificazione di Corbetta, invece, è un'impresa familiare aperta con soggetti non discendenti dal fondatore che sono proprietari di quote capitale, le cui dimensioni sono medio-grandi e il Cda e gli organi di direzione sono composti da familiari e non. L'apertura del capitale proprio a soci non familiari comporta anche che l'azienda familiare può incrementare la sua crescita – senza modificare il tasso di indebitamento e lasciando il controllo alla famiglia – in maniera superiore rispetto a quella possibile tramite i soli finanziamenti non distribuiti e/o l'impiego dei risparmi della famiglia proprietaria.

L'etica e la sostenibilità sono parte del DNA di Illycaffè, che si è sempre posta l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone. Nel 2019 ha rafforzato il suo impegno di *stakeholder company*, adottando lo status di *Società Benefit* e confermando la scelta di continuare a crescere operando in modo sostenibile per le comunità con le quali interagisce, inserendo l'impegno all'interno del proprio statuto societario. Illycaffè, inoltre,

²²⁴ Fonte: Intervista del 03 settembre 2019 a Riccardo Illy, *Riccardo Illy: "La crescita del business legato al caffè si esaurirà: perché è inevitabile"*, "Comunicaffè", <https://www.comunicaffe.it/riccardo-illy-intervista-2/>

è la prima azienda italiana del caffè a ottenere la certificazione B Corp, assegnata alle organizzazioni che si impegnano a rispettare i più alti standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità e che operano in modo tale da ottimizzare il loro impatto positivo verso i dipendenti, le comunità di riferimento e l'ambiente. Questa è solo una prima dimostrazione di come questa società sia sinonimo di eccellenza.

5.3.1 Il rapporto con i dipendenti

Uno dei maggiori punti di forza della società, fattore di successo per le imprese familiari, è la potenza dei dipendenti. L'attaccamento dei dipendenti è una dimostrazione di quanto la famiglia non privilegi i suoi membri, ma punti al benessere della società. Riccardo Illy dice che la ricetta è nel sangue: «non ho conosciuto mio nonno perché è mancato quando ero molto piccolo, ma so che aveva l'abitudine di sostenere i suoi dipendenti in qualsiasi momento della vita. Per esempio, se si sposavano e dovevano acquistare una casa, l'azienda si occupava del mutuo. Su consiglio di mio padre, ho letto i libri di Peter Drucker (economista, docente, autore di testi fondamentali sul management, consulente di aziende e governi) che è l'inventore del concetto di *stakeholder*, in cui include i clienti ma anche i collaboratori, i fornitori, etc. Drucker dice che lo scopo di qualsiasi organizzazione – con o senza fini di lucro – è soddisfare le necessità di alcune persone e aggiunge che gli utili sono “il costo del futuro”. Trovo che sia una delle più belle definizioni di utili mai scritte: significa che le organizzazioni sono in competizione con altre, per farlo devono innovare e per innovare servono le risorse, che vengono dagli utili.»

«L'impresa non serve solo a produrre utili ma ha anche un ruolo sociale. Se vuole operare bene, deve soddisfare tutti coloro che la servono, siano essi consumatori o collaboratori. Bisogna preoccuparsi della sostenibilità sociale e ambientale perché, per citare ancora

Drucker, se non lo facciamo da soli lo farà il legislatore, con danni probabilmente maggiori.»²²⁶

L'insediamento della meritocrazia nelle imprese familiari a scapito del nepotismo si ripercuote in termini positivi nei rapporti con i dipendenti. Infatti, nei capitoli precedenti, è stato chiarito come nelle situazioni in cui a prevalere sono i figli di papà, la produttività dei dipendenti e la voglia di applicarsi e formarsi sono minime. Ciò perché i collaboratori non familiari sono consapevoli che i premi e l'assegnazione di ruoli ambiti non vanno di pari passo al loro lavoro svolto. D'altra parte, una volta eliminata la superflua protezione dei familiari, i dipendenti considerata la visione di lungo periodo e la continuità di un'impresa di famiglia, si sentono più protetti, parte di una famiglia allargata e sono più produttivi. Il basso turnover e l'alta percentuale di dipendenti a tempo indeterminato (92,6%²²⁷) della Illycaffè fanno sentire i dipendenti incentivati e indispensabili.

Quest'ultimo panorama delineato è il caso della società Illycaffè che consapevole della potenza dei dipendenti investe su di essi, anche in termini di formazione. Nell'immagine sottostante, si può constatare che le ore medie di formazione della maestranza sono equiparabili a quelle dei quadri e sono di poco inferiori a quelle dei dirigenti. Attraverso specifici programmi, Illycaffè vuole far diventare i propri collaboratori: *business partner*, che supportano l'azienda nei progetti, nel conseguimento degli obiettivi e nello sviluppo delle competenze; *people partner*, che aiutano il management a fare crescere il proprio staff; *company partner*, che sostengono l'evoluzione di un'identità e una cultura per la costruzione di una *leadership* diffusa. Si punta sui dipendenti.²²⁸

²²⁶ Fonte: E. Premoli, *Governance aziendale: l'esperienza di Riccardo Illy*, Confindustria Como, articolo del 9 ottobre 2020, <https://magazine.confindustriacom.it/2020/10/09/governance-aziendale-lesperienza-di-riccardo-illy/>

²²⁷ Fonte: Sustainable value Illy Report 2019

²²⁸ Fonte: Sustainable value Illy Report 2019

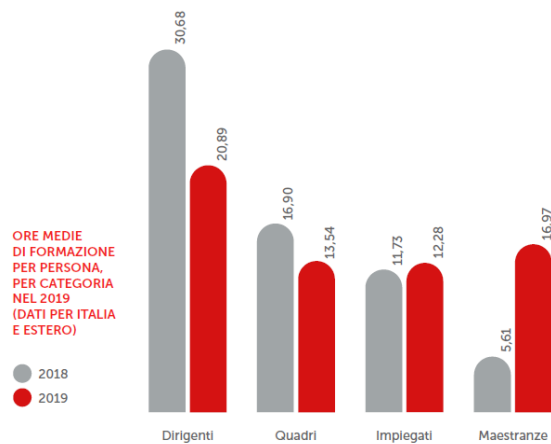


Immagine n. 15²²⁹

Per promuovere un miglioramento reciproco continuativo, vengono applicati sistemi periodici di valutazione delle performance, che riconoscono un premio economico variabile, e vengono attivati percorsi formativi ciclici. Le metodologie didattiche variano in base alla tipologia del corso, agli obiettivi e alle competenze tecniche delle diverse figure coinvolte. Si prevede un sistema di *feedback* volontario per raccogliere il livello di gradimento e individuare aree di miglioramento.²³⁰

Anche la teoria della *Socioemotional Wealth*, sopra analizzata²³¹, testimonia che un'impresa che non comprende i benefici che possono apportare i buoni rapporti con i dipendenti e si chiudono in sè stesse, mantenendo alti livelli di SEW, ha conseguenze negative sull'orientamento imprenditoriale e quindi su variabili come innovatività e proattività.

²²⁹ Fonte: Sustainable value Illy Report 2019

²³⁰ Fonte: Sustainable value Illy Report 2019

²³¹ Cfr. paragrafo 2.6

5.3.2 *La pianificazione del passaggio generazionale*

La famiglia Illy si è dimostrata capace di organizzare e gestire al meglio il passaggio tra i vari discendenti, pianificando nel dettaglio tutte le evoluzioni.

Ogni generazione entrante prima di iniziare a far parte del CdA e prima di assumere le redini della società, ha sviluppato le sue competenze fuori studiando e dentro lavorando nel campo pratico e conquistando un livello di conoscenza dell'organizzazione della società sempre più alto. È un aspetto fondamentale che consente alla società di evitare passaggi generazionali dettati da nepotismo, in cui a prendere il comando sono poi i familiari non competenti.

Ricollegando il caso agli studi riportanti in precedente, si analizza la successione generazionali nelle tre fasi di Mc Givern. Nella prima fase l'imprenditore senior prende consapevolezza di dover lasciare l'azienda nelle mani di un altro nel breve periodo e inizia l'elaborazione del piano strategico e la minimizzazione dei conflitti familiari.²³²

Alla base dell'armonia esistente tra le varie generazioni della Illy vi è un regolamento di famiglia, chiamato Patto Illy, che deve essere sottoscritto da qualunque familiare maggiorenne entrante a far parte della società.²³³ Ciò consente di gestire e attenuare le liti, di inquadrare i vari soggetti circoscrivendo cosa devono e non devono fare, mettendo in chiaro che l'obiettivo finale è di generare ricchezza per la società e di tramandarla. Riccardo Illy, in un'intervista, ha ribadito che la ricetta per il ricambio generazionale è semplice: «i soci, quindi tutta la famiglia, sono al servizio dell'impresa che a sua volta è al servizio dei clienti.»²³⁴ Per evitare litigi, è meglio muoversi con anticipo e costruire un vero e proprio “patto di famiglia” dove indicare le regole di ingaggio per i

²³² Cfr. paragrafo 3.3

²³³ Fonte: *Conosciamo i nostri ospiti: Riccardo Illy, Gruppo Illy*, intervista a Riccardo Illy del 08 maggio 2018 in “Non è magia, è solo strategia!”, <https://www.nonemagiaesolostrategia.it/conosciamo-i-nostri-ospiti-riccardo-illy-gruppo-illy/>

componenti, a partire dagli studi e dalle esperienze lavorative necessarie per entrare nella governance societaria.

La seconda fase è ravvisabile nella società in esame con l'entrata di Daria nel 2008 in azienda. In questa fase si avvia il vero passaggio generazionale con la designazione del successore e il suo inserimento in azienda. È importante che la scelta venga fatta sulla base di una precedente formazione e di una soddisfazione di vari requisiti. Tutti i familiari Illy che hanno assunto cariche nella direzione hanno, infatti, conseguito una formazione nell'area del management. Le competenze vengono poi arricchite con l'esperienza nel campo d'azienda. Ecco perché l'inserimento deve essere fatto per tempo e l'imprenditore *junior* deve essere affiancato all'imprenditore *senior*.

In virtù di quanto esposto, è il nonno Ernesto ad invitare Daria ad entrare in azienda: «hai studiato come funzionano la chimica, le vendite e le scienze dell'alimentazione, in azienda potrai mettere in campo tutto quello che hai fatto in questi anni»²³⁵. Nei dieci anni precedenti all'assunzione della carica ha potuto acquisire padronanza del *knowhow*.

Dopo di che, si è verificata la cessione del testimone, passando così alla terza fase, in quanto il padre di Daria, Riccardo Illy, intestò la nuda proprietà della sua percentuale posseduta alla figlia.

Regole stringenti sono stabilite per il passaggio generazionale per non ricadere in fenomeni di deriva generazionale, ovvero una delle criticità delle imprese familiari: lo statuto consente a ciascun ramo familiare di possedere come titolare una sola quota con

²³⁴ Fonte: *Conosciamo i nostri ospiti: Riccardo Illy, Gruppo Illy*, intervista a Riccardo Illy del 08 maggio 2018 in "Non è magia, è solo strategia!", <https://www.nonemagiaesolostrategia.it/conosciamo-i-nostri-ospiti-riccardo-illy-gruppo-illy/>

²³⁵ Fonte: C Benna, *Parla Daria Illy: "Nonno Ernesto mi disse: adesso sei pronta per l'azienda", "Comunicaffè"*, articolo del 8 gennaio 2017

diritto di voto con l'orientamento di costituire una *holding* di ramo, che poi esprimono una unica decisione con un unico rappresentante.²³⁶

Concludendo, è possibile collocare la successione analizzata tra le designazioni anticipate del successore.²³⁷ Nel dettaglio, possiamo meglio inquadrarla secondo la classificazione di Piantoni, analizzando sia la figura del padre che quella del figlio.

Con riferimento alla figura del padre, è una successione senza abdicazione con una vera e propria evoluzione delle forze e delle abilità. Invece, analizzando la figura dell'imprenditore *senior*, la si definisce coinvolgente. Il figlio riesce a far partecipare la generazione adulta alle sue idee innovative e quest'ultima si mette in ascolto della generazione più giovane.²³⁸ Si ricordi a dimostrazione come Ernesto, nel precedente passaggio generazionale, è stato capace di aprirsi al mondo del marketing.

Osservando che le categorie delle successioni in questione secondo le sopra esposte categorizzazioni sono le migliori opzioni, si evince la qualità della pianificazione e dell'attuazione del passaggio generazionale in esame.

5.3.3 *La governance*

Riccardo Illy sostiene che il bello di un'impresa familiare è che si può pensare nel lungo se non lunghissimo periodo, anche in termini generazionali: «ci siamo allora chiesti come sarebbe stato possibile continuare a crescere proponendo un unico prodotto di alta qualità, in una sola miscela. Abbiamo deciso di rimanere nell'eccellenza e di avviare una diversificazione. Sono stato incaricato del processo che in pochi anni ci ha portato ad acquisire varie aziende che operano nei settori tè, cioccolato, vino, confetture. Nel 2019,

²³⁶ Fonte: *Illycaffè spa, la quarta generazione avanza nel board con Daria, "Comunicaffè"*, articolo del 08 gennaio 2017

²³⁷ Cfr. paragrafo 3.2

²³⁸ Cfr. paragrafo 3.2

raggiunta l'autonomia economico-finanziaria delle società extra caffè, abbiamo costituito il Polo del Gusto di cui sono Presidente e che controlla Dammann Frères, Domori, Mastrojanni e ha due partecipazioni di minoranza in Agrimontana e Bonetti. Mia sorella Anna è presidente di Gruppo Illy e mio fratello Andrea di Illycaffè.»²³⁹

La diversificazione dell'investimento è un'ottima soluzione secondo la letteratura in quanto consente un abbattimento del rischio e la possibilità di fronteggiare con successo un'eventuale crisi. Inoltre, la stessa facilita l'attribuzione del ruolo imprenditoriale a vari familiari consentendo così di evitare laceranti conflitti di *leadership*. In ultimo, 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.²⁴⁰

A livello di governance, nel Gruppo Illy ci sono tutti i membri della famiglia, mentre nelle società principali c'è una maggioranza di componenti indipendenti. Uno degli svantaggi delle aziende familiari è che a volte i componenti non solo ritengono di aver diritto a entrare nella società, ma anche a diventarne amministratori e manager: Invece, questo diritto va guadagnato, nell'interesse dell'impresa e dei successori, per ovviare alla criticità del nepotismo. Sicuramente una minore sovrapposizione tra il sistema del business e della famiglia, come affermato nei capitoli precedenti, consente all'impresa di evolversi ed è proprio su questa linea che Riccardo Illy si muove. Egli suggerisce di darsi una struttura organizzativa di tipo manageriale, dividere tra proprietà e amministratori, inserendo manager esterni indipendenti o almeno un mix, se i membri della famiglia sono i candidati migliori per quel tipo di ruolo; «bisogna rendere le posizioni manageriali

²³⁹ Fonte: E. Premoli, *Governance aziendale: l'esperienza di Riccardo Illy*, Confindustria Como, articolo del 9 ottobre 2020, <https://magazine.confindustriacomo.it/2020/10/09/governance-aziendale-lesperienza-di-riccardo-illy/>

²⁴⁰ Cfr. paragrafo 2.7.3

contendibili altrimenti si rischia che professionisti validi non inviino nemmeno il *curriculum* una volta che si aprono delle selezioni.»²⁴¹

Nel Polo del Gusto, Riccardo Illy è l'unico rappresentante della famiglia nel Consiglio di Amministrazione, mentre gli altri amministratori sono tutti indipendenti. Anche in tutte le società del gruppo Polo del Gusto gli amministratori indipendenti sono in maggioranza, con solo due amministratori della famiglia.²⁴²

Il passaggio di consegne nel 2017 è stato avviato come una vera e propria trasformazione della governance: entra Daria come rappresentante della quarta generazione, ma si registra anche l'ingresso di manager esterni come Massimiliano Pogliani, ex Nespresso ed ex Saeco, ma anche ex Illy dato che lì iniziò la carriera, ora alla guida di Illycaffè nel ruolo di amministratore delegato e Federico Marescotti nuovo Ceo della holding.²⁴³ Da quanto descrive la letteratura, non è mai facile lasciare entrare un manager esterno alla famiglia in un'impresa familiare, anche se in tempi recenti la mentalità di tali aziende sta mutando.

Un tema fondamentale per la scelta di manager esterni è che gli stessi siano leali verso la società e non verso la famiglia. La trasparenza e la correttezza sono valori alla base delle relazioni di governance. Per questo gli amministratori indipendenti hanno un ruolo importante.²⁴⁴ In tal senso non vi è una sovrapposizione fra gli interessi e i bisogni dell'impresa e quelli della famiglia. Gli amministratori agiscono secondo la *stakeholder theory*.

²⁴¹ Fonte: E. Premoli, *Governance aziendale: l'esperienza di Riccardo Illy*, Confindustria Como, articolo del 9 ottobre 2020, <https://magazine.confindustriacom.it/2020/10/09/governance-aziendale-lesperienza-di-riccardo-illy/>

²⁴² Fonte: A. Minichilli, *Meritocrazia e Cda – il merito della governance per la crescita*, intervento di Andrea Macchione, Amministratore Delegato Il Polo del Gusto Srl del 2021 e già amministratore delegato dal 2018 di Domori Spa, evento del 01 luglio 2021

²⁴³ Fonte: C Benna, *Parla Daria Illy: "Nonno Ernesto mi disse: adesso sei pronta per l'azienda", "Comunicaffè"*, articolo del 8 gennaio 2017

La crisi generata dalla pandemia ha reso ancora più evidente l'importanza di avere manager competenti. La velocità nel prendere le decisioni del business richiede sia competenza che meritocrazia, che sono la chiave per il successo.²⁴⁵

Negli ultimi anni, si è discusso all'interno della società dell'apertura del capitale a società di *private equity*. Francesco avrebbe voluto cedere la sua percentuale ad un fondo particolare, ma i fratelli e la mamma non erano d'accordo di questa entrata nella holding di famiglia. Pertanto, la scelta è ricaduta nel fondo di *private equity* Rhone Capital, che diventa così azionista di Illycaffè. L'obiettivo è di finanziare la crescita dello storico marchio triestino, soprattutto negli Stati Uniti dove il caffè italiano ha un posizionamento iconico nell'immaginario collettivo e, pertanto, offre margini di crescita interessanti. Illy ha già 5 punti vendita e 15 in franchising in nord America, ma è chiaro che senza nuove risorse, la politica di espansione nel retail rischia di essere proibitiva.²⁴⁶

Per concludere, si può sostenere che la Illycaffè S.p.A. è un'impresa familiare nata dal niente e divenuta poi una società per azioni, sana e solida. La volontà della famiglia e i sacrifici della famiglia per soddisfare la mission aziendale sono il vero motore di tutto che ha permesso di dare spazio ai punti di forza. Le loro competenze e i loro studi hanno, inoltre, saputo tenere a bada quelli che potevano rivelarsi fattori di crisi in una impresa familiare.

La resilienza, la solidità finanziaria e patrimoniale, la visione a lungo termine e la passione dello staff sono propri della società e vengono a fondo sfruttati. Inoltre, non si

²⁴⁴ Fonte: A. Minichilli, *Meritocrazia e Cda – il merito della governance per la crescita*, intervento di Andrea Macchione, Amministratore Delegato Il Polo del Gusto Srl del 2021 e già amministratore delegato dal 2018 di Domori Spa, evento del 01 luglio 2021

²⁴⁵ Fonte: A. Minichilli, *Meritocrazia e Cda – il merito della governance per la crescita*, intervento di Andrea Macchione, Amministratore Delegato Il Polo del Gusto Srl del 2021 e già amministratore delegato dal 2018 di Domori Spa, evento del 01 luglio 2021

²⁴⁶ Fonte: F. Savelli, *Illy caffè trova un nuovo socio: entra il fondo Rhone Capital con 200 milioni*, "Corriere della Sera- L'Economia", articolo del 21 novembre 2020,

rischia di inciampare in criticità derivanti da deriva familiare o dal passaggio generazionale. Ernesto Illy pianificò la successione per oltre quindici anni e i suoi successori hanno già seguito le sue orme iniziando a studiare come affidare il tutto alla quarta generazione.

CONCLUSIONI

Il lavoro si è posto come obiettivo quello di analizzare le caratteristiche e le peculiarità delle aziende a conduzione familiare. La finalità è quella di contribuire alla ricerca sulla gestione aziendale a conduzione familiare. La domanda che ci si è posti fin dall'inizio è se la proprietà familiare rappresenta quindi un motore per la crescita o impianto frenante e se le sue caratteristiche sono cause di successo o fattori di crisi.

Sulla base di quanto studiato per la stesura dell'elaborato, si può concludere che il mercato italiano basato sul capitalismo familiare sia vincente e che l'organizzazione di tali aziende porti a benefici, sia per il territorio in cui opera sia per la popolazione, dipendenti e clienti. Si hanno coinvolgimento personale e un'attenzione verso particolari aspetti non presenti in altre realtà aziendali, come una multinazionale che punta esclusivamente a grandi profitti. I punti di forza, nonché quelle risorse inimitabili che presentano le imprese familiari, sono quindi l'importanza della famiglia, l'identità aziendale, la solida reputazione dell'impresa, l'ottica di lungo periodo, il radicamento con il territorio, la volontà di tramandare, la capacità relazionale, il capitale intellettuale, la tradizione, la *customer loyalty*, l'etica e l'internazionalizzazione. Questi fattori sono stati analizzati nel corso dell'elaborato, affiancandoli a quelle che possono essere le problematiche che l'impresa familiare deve superare come conflitti e tensioni.

Studiando gli aspetti positivi e negativi del fenomeno, è risultato che le PMI e non solo, a carattere familiare, presentano un forte limite: la successione, la quale nella maggior parte dei casi, è circoscritta ai figli o ai consanguinei.

Conclusioni

Il nepotismo limita la meritocrazia e preclude la possibilità di nominare un manager esterno capace di portare la società a livelli più avanzati. Si ritiene che la solidarietà tra membri rappresenti un'arma a doppio taglio per l'impresa: rende il gruppo più unito e compatto, ma rischia di ridurre l'efficienza nella conduzione aziendale, dato che, l'azienda fa difficoltà ad aprirsi a figure esterne.

L'aspetto principale per affrontare il passaggio generazione è la pianificazione dello stesso, in modo da divenire un affiancamento generazionale e non una cessione.

Un concetto base è quello espresso in poche parole da Pietro Giuliani della Azimut., il quale afferma che «eredi si nasce, ma non basta»²⁴⁷. Le competenze e la passione per la materia non si tramandano, bisogna averlo nel DNA. Il problema dell'avviamento nel passaggio generazionale è legato proprio alla sua trasferibilità, ovvero alla possibilità che quella qualità o quel particolare modo d'essere dell'imprenditore senior siano tramandabili di padre in figlio consentendo la realizzazione di maggiori redditi futuri e permanendo al cambiamento di leadership.

Notevoli strumenti giuridici possono essere poi utilizzati dall'imprenditore per fare in modo che i conflitti, le tensioni e i disequilibri che generano un cambiamento siano limitati. I patti di famiglia aiutano a stabilire delle regole da seguire, l'obiettivo a lungo termine della società, ma soprattutto permettono di mantenere delle buone relazioni tra i familiari dentro l'azienda anche di generazioni diverse. Il trasferimento della nuda proprietà agli eredi con usufrutto a favore dell'imprenditore uscente consente di mettere in atto quell'affiancamento generazionale di cui si è parlato. Lascia ancora in campo l'imprenditore uscente e tutte le sue competenze, ma allo stesso tempo dà tempo e modo ai nuovi imprenditori di prendere in mano la situazione e di iniziare la loro esperienza. Il trust è un istituto giuridico utile al fine di creare un patrimonio parallelo per la famiglia e

²⁴⁷ Fonte: M. Barbieri, *Successione, Pietro Giuliani (Azimut): «eredi si nasce, ma non basta». Come affrontare il passaggio generazionale*, Il Messaggero, articolo del 25 agosto 2021

intoccabile nei casi in cui l'imprenditore *senior* fallisca. La holding, invece, agevola la successione, perché si riuniscono tutti gli asset familiari all'interno di essa e poi ai membri della famiglia vengono affidate delle sue parti. L'ultima possibilità è invece quella di vendere l'azienda. Dallo studio è emerso che non vi è uno strumento preferibile a un altro: questi devono essere scelti in base alla struttura organizzativa dell'azienda.

La trattazione del tema si è conclusa con un caso d'azienda, nonché la società Illycaffè S.p.A., azienda familiare che opera nel settore del caffè dal 1933. È un esempio di come l'impresa familiare può generare risultati più alti, in considerazione delle risorse caratteristiche di questo tipo di azienda e come con la pianificazione di possa superare un passaggio generazionale senza subire danni.

La passione, la tradizione e la pianificazione hanno avuto la maggiore anche sulla pandemia da Covid-19.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Allegretti C., Lanzillo E., *Coordinare le strategie di lungo periodo e le azioni di breve termine nella gestione dell'impresa e della famiglia – Global Family Business Survey 2019*, “Deloitte Private”, 2020

Amato R., *La “tagliola” del passaggio generazionale: al terzo giro sopravvive il 5% delle imprese*, “La Repubblica”, 14 dicembre 2013

Ardenghi G., *Passaggio generazionale: quattro casi reali di aziende italiane. Consigli pratici per gestirlo al meglio (ed evitare danni anche nel lungo termine)*, “Business Coaching Efficace”, 07 ottobre 2015, <https://www.businesscoachingefficace.com/passaggio-generazionale-quattro-casi-aziende-italiane/>

Asaro V., *Le imprese familiari*, Blog di economia Vincenzoasaro.it, 2021

Barbieri M., *Successione, Pietro Giuliani (Azimut): «eredi si nasce, ma non basta». Come affrontare il passaggio generazionale*, Il Messaggero, articolo del 25 agosto 2021

Bassilana P., Nobili F., *Imprese di famiglia e passaggio generazionale-Aspetti civilistici e fiscali*, Egea, Milano, 2008

Bastia P., *Crisi aziendali e piani di risanamento*, G. Giappichelli Editore, Milano, 2019

Bellini G., *A chi vendere l'azienda di famiglia senza passaggio generazionale*, Avvocato del Business, articolo del 02 aprile 2021, <https://www.avvocatodelbusiness.com/a-chi-vendere-azienda-di-famiglia-senza-passaggio-generazionale/>

Bencini R., *L'abuso dell'usufruttuario nel diritto commerciale*, “AlmaLura”, 2016

Benenati L. G., *Zonin, un travaso di competenze*, “Capital”, articolo del 11 dicembre 2014

Benenati L.G., *Ferragamo: continuità con un grande manager al fianco*, “Capital”, articolo del 11 dicembre 2014

Benna C., *Parla Daria Illy: “Nonno Ernesto mi disse: adesso sei pronta per l’azienda”*, “Comunicaffè”, articolo del 8 gennaio 2017

Bilanci depositati in Camera di Commercio dalla società Illycaffè S.p.A.

Bonti M., Cori E., *La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche e evidenze empiriche*, “ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management”, n. 2-2011

Cardone M., *Patto di famiglia: esenzione fiscale solo per l’assegnatario dell’azienda*, “Fiscoggi – Rivista online dell’Agenzia delle Entrate”, articolo del 10 gennaio 2019

Cascavilla A., *La sindrome dei Buddenbrook*, Il team di Ale.conomista, articolo del 14 dicembre 2020, <https://ale-conomista.it/la-sindrome-dei-buddenbrook/>

Cesaroni F.M., Ciambotti M., *La successione nelle imprese familiari – Profili aziendalistici, societari e fiscali*, FrancoAngeli, Milano 2011

Ciambotti M., *Aspetti di gestione strategica nelle imprese familiari*, “ResearchGate”, Gennaio 2011

Circi A., *Il passaggio generazionale e il family business*, “Deloitte Private”, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Il%20passaggio%20generazionale%20e%20il%20family%20business_deloitte%20italia.pdf

Compagno C., Nanut V., Venier F., *Nascita, sviluppo e continuità dell’impresa artigiana*, FrancoAngeli, Milano, 1999

Comunicato stampa sui risultati finanziari del 2020 della Illycaffè S.p.A

Conosciamo i nostri ospiti: Riccardo Illy, Gruppo Illy, intervista a Riccardo Illy del 08 maggio 2018 in “Non è magia, è solo strategia!”

<https://www.nonemagiaesolostrategia.it/conosciamo-i-nostri-ospiti-riccardo-illy-gruppo-illy/>

Corbetta G., *Le aziende familiari: strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano, 2012

Corbetta G., *Le imprese familiari - Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, 1995

Corbetta G., Quarato F., *XII Osservatorio AUB, Le imprese italiane di fronte alla pandemia Covid-19*, Cattedra AIDAF–EY di Strategia delle Aziende Familiari in memoria di Alberto Falck, Bocconi, 2021

Corporate Finance Institute, <https://corporatefinanceinstitute.com/>

Cristiano E., Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo delle imprese familiari- Un approccio economico-aziendale*, Università degli Studi della Calabria-Sezione economica aziendale, FrancoAngeli, Milano, 2012

Cucculelli M., *Il passaggio generazionale nelle piccole e medie imprese nelle Marche*, “Agenzia Regionale Marche Lavoro, novembre 2004

Del Bene L., Lattanzi N., Liberatore G., *Aziende famigliari e longevità economica – Modalità di analisi e strumenti operativi*, Ipsoa, 2012 (pag. 45)

Deloitte Global Family Business Survey, 2019

Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, MediocreditoLombardo – Studi e ricerche, Milano, 1993

Domenichelli O., *Le determinanti della struttura finanziaria delle imprese – Profili teorici e empirici*, Giappichelli, Torino, 2013

Domenichelli O., *Un’analisi dei più recenti sviluppi della teoria del pecking order*

Enciclopedia Treccani

Fascicolo storico società di capitale estratto dal Registro delle Imprese – Illycaffè S.p.A. - P. IVA 00055180327, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura Venezia Giulia

Ferrazzi M., *Vademecum holding di famiglia: holding di famiglia, questa sconosciuta*, Assoholding, 2018

Gambel E. L., *Il ricambio generazionale nell'impresa familiare italiana – Un metodo per valutare e preparare gli eredi alla successione aziendale*, FrancoAngeli, 2004

Grimaldi F., *Giano Bifronte: uno sguardo al passato e uno al futuro*, eroicafenice.com, 2021 - <https://www.eroicafenice.com/salotto-culturale/giano-bifronte-uno-sguardo-al-passato-e-uno-al-futuro/>).

Hernández-Linares R., Kellermanns F. W., Lopez-Fernandez M. C., Sarkar S., *The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance*, “ScienceDirect”, 2019, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943618300641>

<http://www.aidaf.it/>

Illy Sustainable Value Report, 2016

Illycaffè spa, la quarta generazione avanza nel board con Daria, “Comunicaffè”, articolo del 08 gennaio 2017

Intervista del 03 settembre 2019 a Riccardo Illy, *Riccardo Illy: “La crescita del business legato al caffè si esaurirà: perché è inevitabile”*, “Comunicaffè”, <https://www.comunicaffe.it/riccardo-illy-intervista-2/>

Kleiman R., Peacock E., *Family Businesses as an Economic Phenomenon*, Michigan Family Review, 1996, Vol. 2

Kwan H., Lau V., Au K., *Effect of Family-To-Work conflict on business owner: the role of family business*, Article in Family Business Review, Sage Publication, 2012

- “La legge per tutti”, *Trust familiare: cos'è e come funziona*, articolo del 06 maggio 2021
- L'impresa, Rivista italiana di Management, Gruppo24Ore, Numero speciale 2013, *Il senso del lavoro nelle aziende familiari*, 2013
- Lazarotti V., Visconti F., *Family up! Il giovane imprenditore tra continuità e cambiamento*, Università Cattaneo Libri, Milano, 2021
- Lupoi M., *Istituzioni del diritto dei trust negli ordinamenti di origine e in Italia*, WoltersKluwer, Vicenza, 2016
- Mancini G., Filippetti S., *Indesit non è più italiana: agli americani di Whirpool il controllo per 758 milioni*, “Il Sole 24 Ore”, articolo dell'11 luglio 2014
- Mancino M., *Governance e guerra dei talenti punti deboli dell'impresa familiare*, “VareseNews-Economia”, articolo del 18 aprile 2018, <https://www.varesenews.it/2018/04/governance-guerra-dei-talenti-punti-deboli-dellimpresa-familiare/709198/>
- Mezzadri A., *Il passaggio del testimone-Sedici casi di successo in imprese familiari italiane*, FrancoAngeli, 2005
- Miller D., Steier L., Le Breton-Miller I., *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*, “ScienceDirect-Journal of Business Venturing”, Vol. 18, 2003
- Minichilli A., *Meritocrazia e Cda – il merito della governance per la crescita*, intervento di Andrea Macchione, Amministratore Delegato Il Polo del Gusto Srl del 2021 e già amministratore delegato dal 2018 di Domori Spa, evento del 01 luglio 2021
- Montanari S., *Le aziende familiari – Continuità e successione*, CEDAM Saggi critici di economia aziendale, 2003
- Morandi B., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari - La facilitazione del conflitto nelle imprese familiari: l'integrazione possibile tra “sistema famiglia” e*

“*sistema azienda*”, “Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili – Milano”,

09 marzo 2021

Nerlekar S., *Why do family business disintegrate?*, “Forbes”, articolo del 28 novembre 2017

netinbag.com

Nobili F., *La holding di famiglia per il passaggio generazionale*, “WeWealth”, articolo del 29 gennaio 2020

Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1979

Osservatorio AUB, promosso da AIDAF, da UniCredit, dalla “Cattedra AIDAF – EY di Strategia delle Aziende Familiari

Pandolfini V., *Il passaggio generazionale in azienda: un processo complesso, da realizzare per tempo e con strumenti giuridici adeguati*, “Studio Legale Pandolfini-Assistenza Legale Impresa”, 02 febbraio 2021

Paolucci G., *Analisi di bilancio – Logica, finalità e modalità applicative*, FrancoAngeli, 2016

Paolucci G., *La valutazione d'azienda – Fondamenti concettuali e prassi applicativa*, Francoangeli, Milano, 2011

Perlingieri P., *Manuale di diritto civile*, Edizioni Scientifiche Italiane, Hoepli, 2017

Petruciani G., *Il nodo del passaggio generazionale*, “Il sole 24 ore – sez. Finanza”, articolo del 07 ottobre 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/-nodo-passaggio-generazionale--AE2vYXeC>

Piantoni G., *La successione familiare in azienda – Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etaslibri, 1990

Premoli E., *Governance aziendale: l'esperienza di Riccardo Illy*, Confindustria Como, articolo del 9 ottobre 2020,

<https://magazine.confindustriacomo.it/2020/10/09/governance-aziendale-lesperienza-di-riccardo-illy/>

Pugliese S., *Il passaggio generazionale: come preparare i tuoi figli per tempo*, “Danea-Blog”, articolo 20 gennaio 2020

Pugliese S., *Passaggio generazionale: i dati e la sfida che ci aspetta nei prossimi anni*, “Danea Blog”, articolo del 22 giugno 2020, <https://www.danea.it/blog/passaggio-generazionale-dati-sfida/>

R.M. Visconti, *Le holding – Bilancio, struttura finanziaria, fiscalità e valutazioni*, Il sole 24 ore, 2004

Rapporto pubblicato dall'Osservatorio AUB del 26 gennaio 2021

Righetti M., *Holding di famiglia: una breve analisi preliminare*, “Commercialista telematico”, articolo del 13 giugno 2006, <https://www.commercialistatelematico.com/articoli/2006/06/holding-di-famiglia-una-breve-analisi-preliminare.html>

Sarro R., *Il trust come strumento di passaggio generazionale*, “Trust Company”, 29 ottobre 2018

Savelli F., *Illy caffè trova un nuovo socio: entra il fondo Rhone Capital con 200 milioni*, “Corriere della Sera- L’Economia”, articolo del 21 novembre 2020, https://www.corriere.it/economia/consumi/20_novembre_21/nuovo-socio-illycaffee-entra-fondo-rhone-capital-200-milioni-7acf77a0-2c2a-11eb-b3be-93c88ba49aa1.shtml

Scaglione A., *Impresa, famiglia e patrimonio: lo snodo del passaggio generazionale*, “Il giornale delle PMI”, articolo del 04 novembre 2019, <https://www.giornaledellepmi.it/impresa-famiglia-e-patrimonio-lo-snodo-del-passaggio-generazionale/>

- Sella R., *Imprese familiari: pianificare il passaggio generazionale per evitare la Sindrome dei Buddenbrook*, articolo del 16 novembre 2017, in AlphaNetwork-Intelligenza creativa & Business Innovation, <https://www.alpha-network.it/articoli/impres-familiari-pianificare-il-pasaggio-generazionale-per-evitare-la-sindrome-di-buddenbrook/A>. Carollo, Dallas con gli occhiali: il caso Del Vecchio, “Capital”, articolo del 11 dicembre 2014
- Siakas K., Naaranoja M., Vlachakis S., Siakas E., *Family Business in the new economy: how to survive and develop in times of financial crisis*, “Science Direct”, 2014, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114000343>
- Sito ufficiale Illy, <https://www.illy.com/it-it/storia-illy-caffe>
- Soluzione Tasse Consulting Company, *Perché aprire una holding di famiglia?*, articolo del 15 gennaio 2020, <https://www.soluzionetasse.com/perche-aprire-una-holding-di-famiglia/>
- Tabor W., Vardaman J., *The key to successful succession planning for family businesses*, “Harvard Business Review”, 2020, <https://hbr.org/2020/05/the-key-to-successful-succession-planning-for-family-businesses>
- Tardivo G. M. Cugno, *Il sistema family business – Un patrimonio da valorizzare*, Francoangeli, 2017
- Tassitani F., *Trust- una guida completa*, Consulenza Legale Italia, <https://www.consulenzalegaleitalia.it/trust/>
- Tesauo F., *Istituzioni di diritto tributario – 2 – Parte speciale*, UTET Giuridica, Undicesima Edizione, Wolters Kluwer, Milano, 2018
- Tiscini R., *Economia delle aziende familiari*, Slide, Lumsa Università

Tomaselli S., *Il patto di famiglia – Quale strumento per la gestione del rapporto Famiglia-Impresa*, Centro Universitario Studi Aziendali, Collana di studi economico-aziendali diretta da Carlo Sorci, Vol. 42, Giuffrè Editore, Milano, 2006

Tonalini P., *Holding di famiglia e passaggio generazionale*, <https://www.tonalini.it/impresa/holding.html>

Tonan G., *L'azienda da una generazione all'altra – Padri e figli a confronto una sfida fra tradizione e rinnovamento*, Giuffrè editore per il professionista e per l'azienda, Milano, 1996

Trabace V., *Il nuovo ruolo del manager*, FedermanagerLombardia, Dirigentiindustria.it, articolo del 01 Settembre 2019, <https://dirigentiindustria.it/management/il-nuovo-ruolo-del-manager.html>

Trento S., Vezzoso S., *Evitare la “Sindrome dei Buddenbrook”: le imprese italiane e il ricambio generazionale*, Ricerche giuridiche, Edizione Ca' Foscari, Volume 2

Voltan S., *Questioni di famiglia*, Rivista “IdeaImpresa”, n. 11, p. 31-35

Zaccarelli G., *Trust di famiglia: quello che devi sapere*, Giulio Zaccarelli-Crescita controllata del patrimonio, 10 maggio 2018

Zocchi W., Lelli S., *Family Business e successione d'impresa – La sfida della continuità nel passaggio generazionale*, “Family Business Office- Il Sole 24 Ore”, 2007

