



DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E
L'IMPRESA

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Controllo e
Professione

Sopravvivenza e Successo delle Imprese Familiari in Italia:
Ricambio Generazionale e Politiche di Trasmissione del
Patrimonio Aziendale

Relatrice

Prof.ssa Alessandra FARAUDELLO

Candidato
Giorgia Bolengo
matricola n. 20033855

Anno Accademico 2023/2024

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E
L'IMPRESA

Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Controllo e
Professione

Sopravvivenza e Successo delle Imprese Familiari in Italia:
Ricambio Generazionale e Politiche di Trasmissione del
Patrimonio Aziendale

Relatrice

Prof.ssa Alessandra FARAUDELLO

Candidato
Giorgia Bolengo
matricola n. 20033855

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 Le imprese familiari: una panoramica	10
1.1 <i>Definizione di impresa familiare e caratteristiche distintive.....</i>	<i>10</i>
1.2 <i>Importanza economica delle imprese familiari nel contesto internazionale e italiano</i>	<i>16</i>
1.3 <i>Analisi dei modelli di imprese familiari e dei settori di attività prevalenti.....</i>	<i>23</i>
1.4 <i>Principali sfide ed opportunità delle imprese familiari.....</i>	<i>27</i>
CAPITOLO 2 Il ricambio generazionale nelle imprese familiari	34
2.1 <i>Il concetto di ricambio generazionale e le sue implicazioni.....</i>	<i>34</i>
2.2 <i>Processo e obiettivi del ricambio generazionale nelle imprese familiari.....</i>	<i>39</i>
2.3 <i>Fattori che influenzano il processo di successione generazionale.....</i>	<i>44</i>
2.4 <i>L'importanza della governance interna nelle imprese familiari</i>	<i>49</i>
CAPITOLO 3 La gestione del ricambio generazionale e gli strumenti giuridici per la successione nelle imprese familiari	58
3.1. <i>La gestione del ricambio generazionale, delle relazioni familiari e delle relazioni con gli esterni</i>	<i>58</i>
3.2. <i>Gli strumenti giuridici maggiormente utilizzati per la successione generazionale.....</i>	<i>60</i>
3.2.1 <i>La successione mortis causa.....</i>	<i>60</i>
3.2.2 <i>Il patto di famiglia</i>	<i>62</i>
3.2.3 <i>Il trust</i>	<i>67</i>
3.2.4 <i>La donazione.....</i>	<i>70</i>
3.2.5 <i>Le opzioni nelle categorie speciali di quote nelle S.r.l.....</i>	<i>71</i>
3.3. <i>Gli strumenti giuridici innovativi per la successione generazionale.....</i>	<i>73</i>
3.3.1 <i>Il Family Buy Out.....</i>	<i>73</i>
3.3.2 <i>La costituzione di una holding di famiglia.....</i>	<i>75</i>
3.3.3 <i>L'usufrutto e la nuda proprietà delle quote</i>	<i>77</i>
3.4 <i>L'impatto del ricambio generazionale sulle prestazioni aziendali.....</i>	<i>79</i>
CAPITOLO 4 Analisi del processo di ricambio generazionale in corso nella ditta Sandiflex S.r.l.....	84
4.1 <i>Storia dell'azienda e della famiglia.....</i>	<i>85</i>
4.2 <i>Problemi successori.....</i>	<i>96</i>
4.3 <i>Analisi del caso di successione Sandiflex S.r.l.</i>	<i>104</i>
CONCLUSIONI.....	110
BIBLIOGRAFIA.....	113

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano una componente fondamentale del tessuto economico mondiale, con studi come quello del “*Global Family Business Index 2023*” che evidenzia il contributo significativo dato alle economie globali dalle 500 più grandi imprese familiari che generano un fatturato di 8 trilioni di dollari, impiegando milioni di persone. Queste aziende, che combinano la dimensione imprenditoriale con quella familiare, rappresentano valori di tradizione e continuità che si riflettono nella gestione aziendale, donando loro delle caratteristiche uniche. La trasmissione di questi valori e del controllo dell’azienda da una generazione all’altra è però una delle criticità di questa tipologia di impresa.

Infatti il ricambio generazionale può comportare molte difficoltà che possono determinare il successo o il declino dell’impresa.

Questa tesi si concentra proprio sulla questione della sopravvivenza e del successo delle imprese familiari italiane, focalizzandosi sul processo del ricambio generazionale, includendo le dinamiche, i fattori influenzanti e gli strumenti di trasmissione del patrimonio aziendale.

L’obiettivo di questa ricerca è quello di analizzare i fattori influenzanti il successo del ricambio generazionale nelle imprese familiari identificando le strategie da utilizzare per facilitare la successione. In particolare, verranno esaminate la gestione del ricambio generazionale e i diversi strumenti a disposizione delle imprese, dai tradizionali patti di famiglia fino al Family Buy Out.

La metodologia seguita prevede un’analisi teorica accompagnata da un caso di studio, l’azienda Sandiflex S.r.l., che sta attraversando un processo di ricambio generazionale permettendo di confrontare le teorie con la realtà.

La struttura di questa tesi si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo offre una panoramica delle imprese familiari, definendone le caratteristiche distintive e analizzando il loro impatto economico sia a livello internazionale che nazionale. Viene presentata la loro importanza economica e analizzati i diversi modelli di imprese familiari oltre ai settori di attività in cui sono

maggiormente presenti, proseguendo poi delineando le principali sfide e opportunità che le caratterizzano.

Il secondo capitolo invece approfondisce il concetto di ricambio generazionale, descrivendo il processo e gli obiettivi della successione nelle imprese familiari. Vengono analizzati i fattori che possono influenzare questo processo, come la preparazione e la formazione dei successori, la gestione dei rapporti familiari e la pianificazione strategica, per poi focalizzarsi sull'importanza della governance interna, evidenziando come una gestione efficace possa contribuire a superare le sfide della successione e a garantire la continuità aziendale.

Nel terzo capitolo la tesi si concentra sulla gestione del ricambio generazionale e sugli strumenti giuridici utilizzati per la successione. Vengono esaminati sia gli strumenti tradizionali, come la successione mortis causa, il patto di famiglia e il trust, sia quelli più innovativi, come il Family Buy Out e la costituzione di una holding di famiglia. L'analisi di questi strumenti serve per fornire una visione delle opzioni disponibili per le imprese familiari e per conoscerne i risvolti normativi ma anche la loro concretezza nei fatti.

Infine, il quarto capitolo presenta un caso di studio sulla ditta Sandiflex S.r.l., fornendo un'analisi del percorso di ricambio generazionale in corso. Questo caso offre un esempio delle dinamiche e delle strategie di successione, evidenziando le difficoltà e le problematiche a cui si può incorrere durante il processo. L'analisi del caso Sandiflex S.r.l. permette di illustrare come le teorie e i concetti trattati nei capitoli precedenti si applichino nella realtà operativa di un'impresa familiare italiana.

Al termine della ricerca, sono emersi risultati significativi: la corretta pianificazione e gestione del ricambio generazionale non solo contribuisce a ridurre i conflitti familiari, ma può anche rappresentare un'opportunità per innovare e rilanciare l'impresa. L'adozione di strumenti giuridici adeguati, unita a una governance solida, permette di garantire una transizione fluida e di preservare il valore dell'impresa per le generazioni future.

Attraverso questa tesi, si intende fornire una visione delle sfide e delle opportunità legate al ricambio generazionale nelle imprese familiari italiane.

In un contesto economico in continua evoluzione, le imprese familiari devono adattarsi ai cambiamenti e innovarsi per rimanere competitive. La gestione efficace della successione generazionale può rappresentare un elemento chiave per garantire non solo la sopravvivenza, ma anche il successo e la crescita delle imprese familiari nel lungo termine.

CAPITOLO 1

Le imprese familiari: una panoramica

1.1 Definizione di impresa familiare e caratteristiche distintive

Per definire le imprese familiari è necessario innanzitutto definire il concetto di impresa in generale, disciplinato dall'articolo 2082 del Codice Civile, il quale stabilisce che *“è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”*¹ definendo un'impresa quindi come l'insieme delle attività economiche organizzate e gestite dall'imprenditore con l'obiettivo di produrre ricchezza attraverso l'offerta di prodotti o servizi sul mercato. Le imprese possono essere classificate e caratterizzate in base a diversi criteri, tra cui la dimensione, la forma giuridica, il settore di attività e il modello di gestione.

Le imprese familiari sono una tipologia di impresa caratterizzata dalla partecipazione di una o di più famiglie nell'azienda a livello di proprietà o di gestione oppure entrambe.²

Le imprese familiari sono estremamente diffuse in tutto il mondo e sono caratterizzate dalla proprietà detenuta prevalentemente da una o più famiglie.³

Durante tutta la storia, sono state la forma organizzativa predominante, e anche oggi molte delle più grandi organizzazioni sono costituite e gestite come imprese familiari⁴ e la totalità di esse nel mondo svolge un ruolo importante, impiegando circa il 60 per cento della popolazione mondiale. Nel mercato Europeo si stima che quasi l'85 per cento di tutte le imprese private oggi siano di proprietà e gestione familiare.⁵ Dal panorama delle imprese familiari emergono realtà di varie dimensioni, dalle più piccole alle grandi multinazionali.

¹ Codice Civile Art. 2082 *“Imprenditore”*

² Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 *“Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics”* 2013

³ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari”* 2022

⁴ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari”* 2022; Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 *“Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics”* 2013; WKH Wegapitiya, *“Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity”* Sri Lanka Journal of Management, December 2021

⁵ Denisa Skrbkova, Petra Rydvalova, *“Family Business Innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership”* 03.10.2023

Le piccole e medie imprese italiane a gestione familiare dominano il panorama imprenditoriale europeo⁶ con statistiche del Global Family Business che piazzano l'Italia al settimo posto tra i Paesi che ospitano le prime 500 imprese familiari al mondo.⁷

Anche il panorama imprenditoriale interno italiano vede una prevalenza delle imprese a gestione familiare, con una rappresentanza del 65 percento⁸ grazie ai dati della ricerca condotta nel 2020 dalla Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari che spiega che tale percentuale è formata più precisamente da 11.635 imprese, di cui il 68,4 percento classificate come “piccole imprese” e il 61 percento come “medio-grandi imprese”.⁹

1. La popolazione della XV Edizione dell'Osservatorio AUB

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole		Medio-grandi		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Filiali di Imprese Estere	1.452	15,1 %	1.793	21,7 %	3.245	18,1 %
Cooperative e Consorzi	553	5,7 %	404	4,9 %	957	5,3 %
Coalizioni	469	4,9 %	292	3,5 %	761	4,3 %
Statali/Enti locali	272	2,8 %	346	4,2 %	618	3,5 %
Controllate da Private Equity(P.E.)	227	2,4 %	314	3,8 %	541	3,0 %
Controllate da Banche/ Assicurazioni	53	0,6 %	57	0,7 %	110	0,6 %
Controllate da Fondazioni	9	0,1 %	8	0,1 %	17	0,1 %
Public companies	7	0,1 %	10	0,1 %	17	0,1 %
Totale	9.629	100 %	8.272	100 %	17.901	100 %

Fonte tabella: XV Osservatorio AUB di Fabio Quarato e Carlo Salvato con la supervisione scientifica di Guido Corbetta “Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: Minaccia o opportunità” 30.01.2024

Le imprese infatti possono essere classificate per dimensione, secondo quanto stabilito dall’art. 2 del Decreto Ministeriale del 18 aprile 2005, “*la categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) comprende le imprese che soddisfano i seguenti requisiti: hanno meno di 250 dipendenti; hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.*”¹⁰

⁶ Carlo Alberto Busi “Le nuove s.r.l.” Capitolo VIII “Le società familiari in forma di S.r.l.” Torino 2021

⁷ Il Sole 24 ore, articolo scritto da Econopoly “Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse” il 16 Febbraio 2021

⁸ Il Sole 24 ore, articolo scritto da Econopoly “Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse” il 16 Febbraio 2021

⁹ XV Osservatorio AUB di Fabio Quarato e Carlo Salvato con la supervisione scientifica di Guido Corbetta “Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: Minaccia o opportunità” 30.01.2024

¹⁰ Decreto Ministeriale 18.04.2005 “Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese” Art. 2

All'interno di questa categoria, è poi necessario distinguere tra “piccola impresa”, cioè “l’impresa che ha meno di 50 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro”¹¹ e “microimpresa”, “cioè l’impresa che ha meno di 10 occupati e un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.”¹²

Nonostante l’importanza delle imprese familiari, la loro definizione precisa è soggetta a interpretazioni variegata, tanto che è stato coniato il termine di “*family business theory jungle*”.¹³ Negli anni ’90 gli studiosi di imprese familiari infatti non riuscivano a trovare un accordo su una definizione univoca per “impresa familiare”, creando delle difficoltà per la comparazione negli studi. Per tale motivo fu sviluppata la “*scala F-PEC*”¹⁴, Family, Power, Experience and Culture, permettendo di misurare l’influenza della famiglia sull’azienda su tre dimensioni: potere, esperienza e cultura.¹⁵

È per tale motivo che possiamo trovare numerose definizioni sia in dottrina sia nella letteratura. La prima definizione importante è data dalla giurisprudenza, disciplinando le imprese familiari ai sensi dell’art. 230 bis del Codice Civile “[...] per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo”¹⁶ venendo quindi definita come un’impresa nella quale prestano lavoro i familiari dell’imprenditore fondatore.

Una seconda definizione è invece data dall’Unione Europea che definisce un’impresa come familiare “quando la maggioranza dei diritti decisionali è in possesso della persona o delle persone che hanno costituito o acquisito l’azienda, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli; quando la maggioranza dei diritti

¹¹ Decreto Ministeriale 18.04.2005 “Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese” Art. 2

¹² Decreto Ministeriale 18.04.2005 “Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese” Art. 2

¹³ Carlo Alberto Busi “Le nuove s.r.l.” Capitolo VIII “Le società familiari in forma di S.r.l.” Torino 2021

¹⁴ Sabine B. Rau, Joseph H. Astrachan, and Kosmas X. Smyrniotis “The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory” Family Business Review, 2018

¹⁵ Sabine B. Rau, Joseph H. Astrachan, and Kosmas X. Smyrniotis “The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory” Family Business Review, 2018

¹⁶ Codice Civile Art. 230 bis: “Impresa familiare”

decisionali è indiretta o diretta e quando almeno un rappresentante della famiglia è formalmente coinvolto nella governance dell'azienda."¹⁷

In letteratura ciò che distingue le aziende familiari dalle altre sembrano essere diversi fattori sempre legati alla conduzione familiare, come la proprietà, quindi le azioni o quote detenute dai membri della famiglia, la capacità della famiglia di esercitare il controllo sulla società, il coinvolgimento di più generazioni familiari nell'attività aziendale e l'orientamento a lungo termine della gestione della società da parte dei familiari.¹⁸

In dottrina¹⁹ sono state identificate tre fasi chiave che caratterizzano le imprese familiari. La prima fase si basa sull'intenzione di mantenere l'azienda sotto il controllo della famiglia attraverso le generazioni, con il fondatore che inizialmente continua a essere coinvolto nell'attività. La seconda fase invece evidenzia l'ingresso e la partecipazione della famiglia, oltre al fondatore, che comincia ad essere parte importante nelle decisioni strategiche aziendali. Infine, nella terza fase, si verifica la presenza di più generazioni della famiglia e una distribuzione di ruoli e responsabilità tra i vari membri della famiglia all'interno dell'azienda.²⁰

Le imprese familiari quindi sono caratterizzate principalmente dalla partecipazione della famiglia al loro interno, che crea una distinzione dalle imprese gestite da proprietari e manager anonimi, grazie all'insieme di risorse e competenze che emergono dal coinvolgimento familiare nell'attività. Proprio grazie a questa caratteristica è stato coniato dagli studiosi Habbershon e Williams il termine di "familiness" che rappresenta *"il particolare insieme di risorse che una specifica impresa possiede a causa dell'interazione sistematica tra la famiglia, i suoi membri*

¹⁷ "European Union site – Entrepreneurship and SMEs – Supporting entrepreneurship – Family Business"

¹⁸ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022

¹⁹ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022, nota piè pagina n. 5 "Astrachan J.H. Shanker M.C. "Family business contribution to the U.S. economy: a closer look", *Family business review* 15, 2003, p.211. Più recentemente sono ritornati sull'argomento, Di Toma P., Montanari S. "The definitional dilemma in family business research: outlines of an ongoing debate" *Int. J. Entrepreneurial Venturint*, 2, 2010, p.262-275"

²⁰ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022

individuali e l'attività commerciale".²¹ Con "il particolare insieme di risorse" s'intende il complesso delle attività e delle caratteristiche evidenziabili internamente alle imprese, risorse che non sono trasferibili, che sono inimitabili e insostituibili. I due studiosi hanno utilizzato questo termine per definire l'importanza di concetti che si trovano all'interno delle imprese familiari come il "capitale umano" e il "capitale sociale".²²

Per "capitale umano" s'intende "l'insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute in genere dall'individuo, acquisite non solo mediante l'istruzione scolastica, ma anche attraverso un lungo apprendimento o esperienza sul posto di lavoro e quindi non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite. Pur non potendo essere misurate univocamente, le componenti del c. u. determinano tuttavia la qualità della prestazione erogata dal detentore, concorrendo ad aumentare la produttività di un'impresa e a qualificarla, influenzandone i risultati."²³ Nelle imprese familiari, i confini tra famiglia e business si sovrappongono, rendendo la definizione e la gestione del capitale umano più complessa.

Il "capitale sociale", definito invece come le risorse derivanti dalle relazioni individuali, è considerato un elemento cruciale, anche se nelle imprese familiari essendo queste relazioni influenzate dai legami familiari risulta più difficile definire e trasmettere il capitale sociale alle generazioni future.²⁴

Gli Studi hanno dimostrato che le imprese familiari sono fedeli ai principi e agli ideali del fondatore, che spesso è stato, per la maggior parte dei casi, una persona autodidatta, ed inoltre, che anche quando il fondatore non è più presente, rimane un senso di rispetto per ciò che è riuscito a raggiungere.

²¹ Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013; WKH Wegapitiya "Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity" Sri Lanka Journal of Management, December 2021

²² Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013; WKH Wegapitiya "Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity" Sri Lanka Journal of Management, December 2021

²³ Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza "Il Capitale umano" 2012; Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage Of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013

²⁴ Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza "Il Capitale umano" 2012; Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist "Social Capital and The Competitive Advantage Of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions" 18.1.2013

La premessa di base delle imprese familiari è che la famiglia influenzi l'attività e l'ambiente aziendale influenzi la famiglia.²⁵

Le aziende familiari presentano una diversificazione interna e le loro qualità possono mostrare notevoli differenze basate su diversi fattori, infatti la grandezza, il settore, il contesto culturale e il grado di coinvolgimento familiare contribuiscono tutti a conferire unicità a ciascuna impresa familiare.²⁶

La collaborazione tra rappresentanti di ABI, Associazione Bancaria Italiana, AIFI, Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt, Assolombardia, Associazione delle imprese operanti nelle province di Lodi, Monza Brianza e Pavia, Assonime, Associazione per le società per azioni italiane, e il Comitato per il Codice di Autodisciplina delle Società Quotate, ha prodotto un lavoro definito come “*Codice di Autodisciplina per le Società a Controllo Familiare Non Quotate*”²⁷ che contiene i principi per il governo di queste società, la cui adesione è totalmente volontaria e che risulta essere composto da 10 articoli trattanti i seguenti temi:

- *Articolo 1 – Assemblea dei soci*
- *Articolo 2 – Consiglio di Amministrazione*
- *Articolo 3 – Organi Esecutivi*
- *Articolo 4 – Criteri di Individuazioni dei Consiglieri*
- *Articolo 5 – Remunerazione degli Amministratori*
- *Articolo 6 – Sistema dei Controlli Interni e di Gestione dei Rischi*
- *Articolo 7 – Statuto Sociale*
- *Articolo 8 – Sindaci e Revisione*
- *Articolo 9 – Pianificazione e Piani Successori*
- *Articolo 10 – Sistemi di Amministrazione e Controllo Dualistico e Monistico*²⁸

²⁵ Ashok Panjwani, Vijay, Aggarwal & Nand Dhameja “*Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow*” Ottobre 2008

²⁶ Naomi Birdthistle and Rob Hales “*The Family Business – Meaning and Contribution to Global Economies*” Griffith University, Australia

²⁷ “*Principi per il Governo Delle Società Non Quotate a Controllo Familiare. Codice di Autodisciplina*” Ottobre 2017

²⁸ “*Principi per il Governo Delle Società Non Quotate a Controllo Familiare. Codice di Autodisciplina*” Ottobre 2017

1.2 Importanza economica delle imprese familiari nel contesto internazionale e italiano

Nel 1990 è stato sostenuto dagli economisti Crego e Drucker, che la famiglia e il business fossero due entità inconciliabili che avrebbero dovuto rimanere distinte a causa dei loro differenti obiettivi, ma sembra che questa visione sia stata ridimensionata nell'ultimo trentennio.²⁹

È stato dimostrato infatti dagli studiosi Carlock e Ward che gli obiettivi del sistema familiare e del sistema aziendale, sebbene distinti, con il primo che si concentra sugli aspetti emotivi e i bisogni familiari, e con il secondo che mira alle prestazioni aziendali e alla promozione del cambiamento, possono essere armonizzati con successo.³⁰

Le imprese familiari sono sempre state molto diffuse, dalle piccole alle molto grandi, e in ogni epoca hanno contribuito in modo significativo alla creazione di ricchezza e alla costruzione delle nazioni. Il loro impatto globale complessivo è significativo in quanto oggi contribuiscono con più della metà del PIL, e un alto tasso di occupazione rappresentando una parte considerevole della capitalizzazione di mercato.³¹

Secondo il “*Global Family Business Index 2015 dell’Università di San Gallo ed Ernst & Young (EY)*”³², le 500 più grandi aziende familiari a livello mondiale potrebbero essere anche la terza economia più grande considerando che il loro fatturato annuo combinato ammontava a 6,5 trilioni di dollari.³³

L’ultimo aggiornamento del “*Global Family Business Index*”³⁴, nel 2023, “*ha dimostrato che le 500 aziende familiari più grandi al mondo crescono più velocemente dell’economia globale, a un tasso quasi doppio rispetto alle economie*

²⁹ Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 “*Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics*” 2013

³⁰ R. Carlock, J. Ward “*When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*” 2010

³¹ Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 “*Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics*” 2013

³² Peterson Withorn “*New Report Reveal The 500 Largest Family-Owned Companies in The World*” Forbes, 18.07.2015

³³ Tharawat Magazine “*Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts*” 2023.10.12

³⁴ Helena Robertsson, Thomas Zellweger, Marie Klein “*Family Business Index*” University of St. Gallen and EY, 17.1.2023

avanzate e a circa 1,5 volte quello delle economie emergenti, generando 8,02 trilioni di dollari di fatturato.”³⁵

Questi dati hanno costantemente mostrato l’impatto delle imprese familiari con una stima della loro contribuzione di più di metà del PIL annuo globale.³⁶

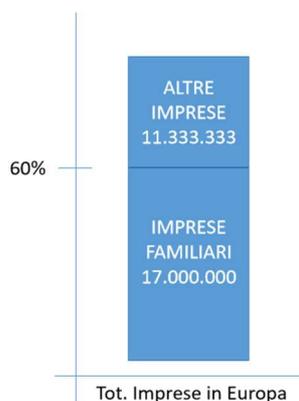
2. Percentuale Contributo delle imprese familiari al PIL globale



Fonte tabella: Tharawat Magazine “Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts” 2023.10.12

L’Europa mantiene la più grande quota di imprese familiari rispetto a qualsiasi altra Regione, con la presenza di 17 milioni di imprese a conduzione familiare, che rappresentano il 60 per cento di tutte le imprese.³⁷

3. Imprese familiari in Europa



Fonte tabella: European Family Business Site

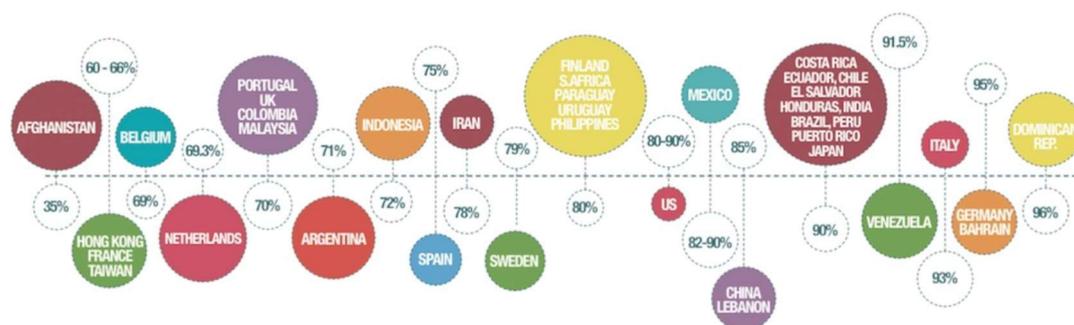
³⁵Valeria Panigada “Perchè inserire in portafoglio le aziende a conduzione familiare” Articolo We Healt, 25.08.2023; Helena Robertsson, Thomas Zellweger, Marie Klein “Family Business Index” University of St. Gallen and EY, 17.1.2023

³⁶ Tharawat Magazine “Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts” 2023.10.12

³⁷ Helena Robertsson, Thomas Zellweger, Marie Klein “Family Business Index” University of St. Gallen and EY, 17.1.2023

Le imprese familiari europee rappresentano il 25 per cento delle prime 100 aziende della Regione e generano oltretutto tra il 40 e il 50 per cento dei posti di lavoro.³⁸

4. Percentuale Imprese familiari nel settore privato



Fonte tabella: Tharawat Magazine "Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts" 2023.10.12

Le società a conduzione familiare che sono quotate in borsa stimolano lo sviluppo e l'evoluzione su scala nazionale e internazionale, sfruttando sia i capitali ottenuti attraverso la quotazione sia il buon giudizio e la fiducia degli investitori a livello globale per crescere e svilupparsi.³⁹

Nella regione Asia-Pacifico, queste entità pubbliche costituiscono la maggioranza, rappresentando il 49% del totale globale. Seguono l'Europa con il 25% delle imprese familiari quotate in borsa a livello mondiale, il Nord America con il 14%, l'America Latina con il 6%, l'EMEA, Europe, Middle East, and Africa con il 4% e il Giappone con il 2%.⁴⁰ In media, le imprese a conduzione familiare che sono quotate in borsa generano circa il 4% del fatturato annuo generato dalle società quotate in borsa nel mondo. Tuttavia, le loro prestazioni in molte Regioni specifiche possono essere significativamente più elevate. Ad esempio le imprese familiari quotate in borsa in Giappone rappresentano circa il 30% del fatturato generato da tutte le società quotate del Paese.⁴¹ In aggiunta, la Borsa di Milano rappresenta il secondo mercato Euronext per il numero di aziende quotate, con il 74,9% di queste sotto il controllo familiare.

³⁸ Helena Robertsson, Thomas Zellweger, Marie Klein "Family Business Index" University of St. Gallen and EY, 17.1.2023; Angelika Neibler "Relazione sulle imprese a conduzione familiare in Europa" 30.06.2015

³⁹ Tharawat Magazine "Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts" 2023.10.12; Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat "How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation" 2019

⁴⁰ Tharawat Magazine "Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts" 2023.10.12; Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat "How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation" 2019

⁴¹ Tharawat Magazine "Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts" 2023.10.12; Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat "How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation" 2019

Questo conferma l'Italia come uno dei paesi in cui le famiglie detengono la maggioranza del capitale delle imprese quotate in borsa, intorno approssimativamente al 60%.⁴²

Le aziende a gestione familiare hanno certamente quindi un ruolo fondamentale nella creazione di ricchezza su scala mondiale e frequentemente contribuiscono in modo significativo alla generazione di entrate e alla crescita economica.⁴³

Uno Studio⁴⁴ effettuato sulla proprietà, sul controllo e sulle performance delle imprese nell'Asia Orientale ha rivelato la presenza di grandi differenze nella distribuzione del controllo.

In Corea e Taiwan, le famiglie controllano il 48% delle società; In Thailandia il controllo familiare è del 62% e in Malesia del 67%.⁴⁵

Nella maggior parte delle economie, la proprietà familiare è più alta tra le piccole imprese, modello particolarmente evidente in Giappone, dove solo una delle venti più grandi società è sotto il controllo familiare, mentre la maggior parte controllata dalle famiglie sono piccole aziende; Lo stesso modello si verifica anche in Corea e Taiwan ed è simile in Indonesia, Malesia, Filippine, Singapore e Thailandia. Risulta un'eccezione Hong Kong, dove circa il 75% delle più grandi aziende è sotto il controllo familiare, mentre meno del 60% delle più piccole aziende rientra nella stessa categoria.⁴⁶

L'AIDAF, l'"Associazione Italiana delle Aziende Familiari", ha condotto un'indagine sull'importanza economica delle imprese familiari in Italia, rilevando che nel 2022 hanno continuato a mostrare una crescita dei ricavi del 14,3% risultando in linea con le aziende non familiari. Il triennio relativo alla pandemia COVID-19, 2020-2022 ha dimostrato una maggiore capacità di resistenza rispetto alla crisi finanziaria del 2008-2009. Nel 2020, le imprese familiari hanno registrato una diminuzione dei ricavi meno marcata (-1,3% rispetto al -7,0% nel 2009), seguita da un aumento significativo sia nel 2021 (+20,1% rispetto al +16,5% nel 2010) che nel

⁴² "AIDAF, Associazione Italiana Delle Aziende Familiari"

⁴³ Helena Robertsson, Thomas Zellweger, Marie Klein "Family Business Index" University of St. Gallen and EY, 17.1.2023

⁴⁴ Ashok Panjwani, Vijay, Aggarwal & Nand Dhameja "Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow" Ottobre 2008

⁴⁵ Ashok Panjwani, Vijay, Aggarwal & Nand Dhameja "Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow" Ottobre 2008

⁴⁶ Ashok Panjwani, Vijay, Aggarwal & Nand Dhameja "Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow" Ottobre 2008

2022 (+14,3% rispetto al +12,4% nel 2011). A livello regionale, Basilicata, Molise e Sardegna emergono per il più alto tasso di crescita dei ricavi.⁴⁷

La redditività operativa delle imprese familiari è ulteriormente aumentata nel 2022, raggiungendo il massimo, con un ROI, Return On Investment, del 9,8%, allineato al dato del 2017, l'anno in cui era stato raggiunto il picco, ROI del 9,8%. Da un punto di vista geografico, 10 regioni superano la media nazionale per redditività operativa, sottolineando il rilancio delle aziende familiari anche nelle regioni meridionali, come la Calabria e la Campania.⁴⁸

5. Crescita sui ricavi dal 2010



Fonte grafico: "AIDAF, Associazione Italiana Delle Aziende Familiari"

Le imprese familiari italiane vantano inoltre una notevole longevità. Infatti lo studio condotto dall'AIDAF ha dimostrato che tra le prime 100 aziende più antiche al mondo, ben 13 sono italiane, di cui 5 sono ancora in attività e hanno una storia che risale a secoli fa.⁴⁹

Le contribuzioni delle imprese familiari possono anche essere osservate nelle ampie trasformazioni che innescano, diventando spesso motori di cambiamento sociale e ambientale con un impatto universale.⁵⁰

Le aziende a conduzione familiare potrebbero svolgere un ruolo cruciale nel promuovere gli obiettivi globali di sostenibilità e le strategie di investimento ESG, Environmental, Social e Governance, che riguardano criteri ambientali, sociali e di

⁴⁷ "AIDAF, Associazione Italiana Delle Aziende Familiari"

⁴⁸ "AIDAF, Associazione Italiana Delle Aziende Familiari"

⁴⁹ Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 "Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics" 2013

⁵⁰ Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, Small enterprire research Vol. 20, Issue 2 "Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics" 2013

governance, volti a valutare l'impatto complessivo delle imprese su questi tre ambiti fondamentali.⁵¹

“La sostenibilità è la caratteristica di ciò che dura nel tempo”⁵² e “il mondo dell’impresa familiare è dominato da imprese capaci e intenzionate a durare nel tempo.”⁵³

Secondo vari studi, anche l'innovazione, sia innovazione sostenibile, sia innovazioni organizzative, digitali e di marketing, svolgono un ruolo importante nella sopravvivenza delle imprese familiari, dimostrando che le imprese familiari più innovative hanno una maggiore probabilità di sopravvivenza rispetto a quelle meno innovative. *“L'innovazione è considerata l'ingranaggio vitale nella ruota dell'impresa familiare e è la forza trainante dietro la sopravvivenza a lungo termine e la sostenibilità delle imprese familiari”*.⁵⁴

In uno studio⁵⁵ è stata esaminata l'influenza sull'innovatività delle imprese familiari di tre caratteristiche aziendali, la dimensione dell'azienda, l'età dei proprietari e la proprietà familiare. Analizzando l'età dei proprietari e la generazione è stato dimostrato che le aziende più innovative risultano essere quelle più giovani, quindi di prima generazione e quelle più vecchie, quindi quelle in cui è coinvolta la quarta generazione, risultando invece meno innovative le aziende di seconda e terza generazione. Gli studiosi Weiblen e Chesbrough⁵⁶ sostengono questa differenza a causa del maggior timore delle aziende di seconda e terza generazione di perdita del capitale acquisito dalle generazioni precedenti.

Analizzando invece la dimensione aziendale è risultato che le imprese familiari più piccole, fino a 49 dipendenti, risultano essere meno innovative rispetto alle medie e grandi.

⁵¹ Stefano DE ROSA *“La Rendicontazione di sostenibilità”* Eutekne *“Le novità del bilancio d’esercizio 2023”*; Tharawat Magazine *“Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts”* 2023.10.12

⁵² Rita Annunziata *“Quali sono le leve di un passaggio generazionale sostenibile e “equo”?”* Articolo We Healt, 05.05.2021

⁵³ Rita Annunziata *“Quali sono le leve di un passaggio generazionale sostenibile e “equo”?”* Articolo We Healt, 05.05.2021

⁵⁴ Denisa Skrbkova, Petra Rydvalova *“Family Business Innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership”* 03.10.2023; Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat *“How Does Family Succession Impact Family Firms’ Innovation”* 2019

⁵⁵ Denisa Skrbkova, Petra Rydvalova *“Family Business Innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership”* 03.10.2023

⁵⁶ Denisa Skrbkova, Petra Rydvalova *“Family Business Innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership”* 03.10.2023

E come ultima caratteristica è stata analizzata l'influenza della proprietà familiare sull'innovatività dell'impresa, facendo emergere la riluttanza delle imprese familiari ad assumere dipendenti esterni per mantenere la proprietà familiare ed evitare conflitti, ma non sono state riscontrate particolari differenze relativamente all'innovatività tra le imprese a proprietà di minoranza e quelle a proprietà di maggioranza.

Di conseguenza, le imprese familiari rappresentano un aspetto vitale e duraturo del panorama aziendale, e la loro presenza e influenza si fanno sentire in tutti i continenti e settori.⁵⁷

⁵⁷ Naomi Birdthistle and Rob Hales *"The Family Business – Meaning and Contribution to Global Economies"* Griffith University, Australia

1.3 Analisi dei modelli di imprese familiari e dei settori di attività prevalenti

Le imprese familiari sono caratterizzate dalla sovrapposizione di tre sistemi suddivisi in famiglia, proprietà e impresa la cui intersezione può delineare delle fattispecie di modelli di imprese familiari, che si distinguono proprio in base alla partecipazione della famiglia nella proprietà e nella gestione dell'azienda.⁵⁸

Tra le tipologie di imprese familiari che si possono identificare le imprese caratteristiche di quelle che vengono definite come “*piccole e medie imprese*” sono quelle in cui troviamo la sovrapposizione dei tre sistemi, quindi quelle nelle quali il fondatore o imprenditore è sia membro della famiglia, sia titolare, sia gestore dell'azienda.⁵⁹

Diversamente si possono identificare delle tipologie di imprese familiari nelle quali la sovrapposizione delle aree è tra due dei tre sistemi, distinguendo quelle in cui alcuni membri della famiglia partecipano all'attività di gestione aziendale non facendo parte della proprietà oppure, al contrario, quelle nelle quali membri della famiglia possedenti la proprietà dell'impresa non partecipano all'attività lavorativa.⁶⁰ Un'altra tipologia di impresa familiare si può identificare in quelle in cui si trova la presenza di membri esterni alla famiglia che potrebbero essere coinvolti sia come soci terzi sia nell'attività gestionale dell'impresa.⁶¹

Tipica invece delle imprese familiari di maggiore dimensione è la situazione in cui si riduce drasticamente la sovrapposizione delle tre aree, famiglia, proprietà e impresa, facendo sì che presenti una significativa autonomia.

È importante comunque specificare che la situazione di sovrapposizione delle tre aree può mutare nel tempo, delineando un percorso di crescita e di evoluzione dell'impresa familiare.⁶²

Tutte queste tipologie di imprese familiari operano in diverse gamme di settori.

⁵⁸ Alfredo De Massis ed Emanuela Ronsi “*Innovare attraverso la tradizione: Il modello delle Imprese Familiari*” 2017; Massimo Ciambotti “*Aspetti di Gestione Strategica Nelle Imprese Familiari*” 2011

⁵⁹ Massimo Ciambotti “*Aspetti di Gestione Strategica Nelle Imprese Familiari*” 2011

⁶⁰ Massimo Ciambotti “*Aspetti di Gestione Strategica Nelle Imprese Familiari*” 2011

⁶¹ Massimo Ciambotti “*Aspetti di Gestione Strategica Nelle Imprese Familiari*” 2011

⁶² Alfredo De Massis ed Emanuela Ronsi “*Innovare attraverso la tradizione: Il modello delle Imprese Familiari*”, 2017; Massimo Ciambotti “*Aspetti di Gestione Strategica Nelle Imprese Familiari*” 2011

Secondo uno studio condotto da Euricse, uno dei settori più importanti è risultato essere quello dell'artigianato. In Italia, la maggior parte delle imprese che vengono classificate come artigianali sono a conduzione familiare e dimostrano un forte legame con le tradizioni locali oltre ad una produzione di beni di alta qualità.⁶³

Oltre all'artigianato un settore prevalente sul territorio italiano è quello del turismo. Esistono numerosi alberghi, ristoranti e aziende di servizi turistici gestiti da famiglie. Studi legati al turismo in Italia hanno evidenziato un'attenzione particolare alla qualità del servizio e all'esperienza del cliente. Questo settore risulta essere particolarmente importante per l'economia italiana, infatti lo studio condotto da OpenEconomics in collaborazione con la Fondazione Tor Vergata⁶⁴ ha stimato un impatto del turismo per l'anno 2022 di 255 miliardi sul PIL italiano, oltre ad aver analizzato l'importanza del settore anche per quanto riguarda l'occupazione, avendo generato oltre 3 milioni di occupati equivalenti a tempo pieno.⁶⁵

Altri settori molto rilevanti sono quelli dell'agricoltura e dell'agroalimentare. In Italia, molte aziende agricole e produttori alimentari sono di proprietà e gestione familiare, con un'enfasi sulla produzione di prodotti di alta qualità e sul rispetto delle tradizioni culinarie locali.⁶⁶ Questo settore svolge un ruolo fondamentale nell'economia italiana, sia per la produzione di alimenti di alta qualità destinati al mercato nazionale che per le esportazioni. L'export agroalimentare nel 2024 continua ad avere una particolare importanza grazie all'incremento delle esportazioni in Paesi Asiatici quali Giappone, Corea del Sud e Cina che hanno mostrato e stanno mostrando sempre maggiore interesse nei prodotti italiani.⁶⁷

⁶³ Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli *"L'Osservatorio AUB: un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane"* VIII Rapporto, 2016; De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. *"Factors preventing intra-family succession"*, 2008; Euricse Research Reports *"L'impatto economico e sociale delle imprese familiari in Italia: 2019"* 2019; L'Arena Digitale *"Italia settima in Europa per incidenza del turismo sul PIL"* Novembre 2023

⁶⁴ OpenEconomics e Fondazione Tor Vergata per il Ministero del Turismo *"Turismo in Italia. Analisi di impatto economico"* novembre 2023

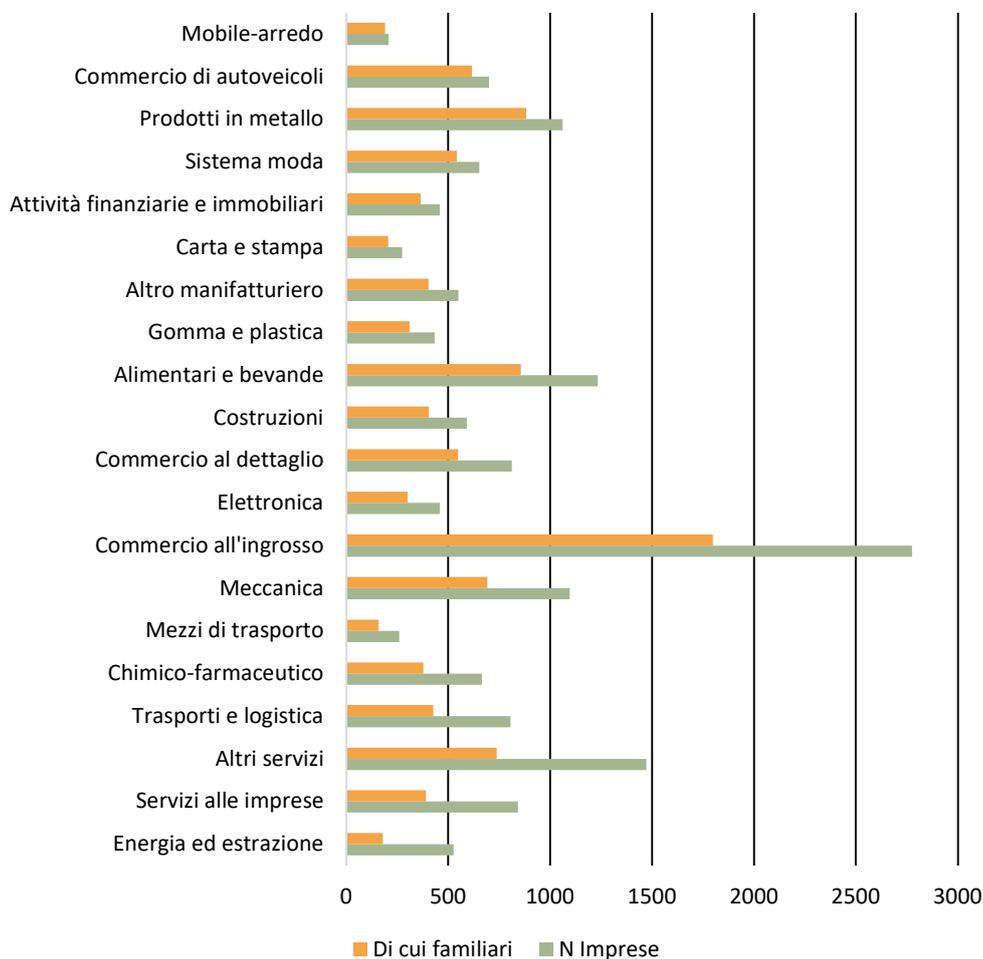
⁶⁵ OpenEconomics e Fondazione Tor Vergata per il Ministero del Turismo *"Turismo in Italia. Analisi di impatto economico"* novembre 2023

⁶⁶ Alma Laboris *"Export agroalimentare italiano nel 2024: perché è importante per l'economia, statistiche"* 19.04.24; OpenEconomics e Fondazione Tor Vergata per il Ministero del Turismo *"Turismo in Italia. Analisi di impatto economico"* novembre 2023

⁶⁷ Alma Laboris *"Export agroalimentare italiano nel 2024: perché è importante per l'economia, statistiche"* 19.04.24; OpenEconomics e Fondazione Tor Vergata per il Ministero del Turismo *"Turismo in Italia. Analisi di impatto economico"* novembre 2023

La ricerca condotta dall'Osservatorio AUB⁶⁸ sulle imprese familiari nel 2016, le trova suddivise nei seguenti settori:

6. La distribuzione per settore delle aziende AUB



Fonte grafica: Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli "L'Osservatorio AUB: un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane" VIII Rapporto, 2016

dimostrando che il settore prevalente in Italia in generale è quello relativo al Commercio all'ingrosso di cui il 64,8% delle Imprese è a conduzione familiare.⁶⁹

Da un'Indagine della Banca d'Italia⁷⁰ effettuata nel 2012 è emerso che 153 famiglie, su un totale di 8.151 famiglie intervistate, gestiscono un'azienda e che si tratta di

⁶⁸ Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli "L'Osservatorio AUB: un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane" VIII Rapporto, 2016

⁶⁹ Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli "L'Osservatorio AUB: un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane" VIII Rapporto, 2016

⁷⁰ Giappichelli "Le Imprese di famiglia in Italia: evidenze statistiche" 2014

imprese che operano per il 48% nel settore delle costruzioni, il 19% in quello industriale, per il 15,7% agricoltura, e per il resto in altri settori pubblici e privati.⁷¹

La presenza invece delle imprese familiari secondo il *Censimento Permanente Imprese* condotta dall'Istat "Istituto Nazionale di Statistica" nel 2023 è maggiormente focalizzata tra le imprese manifatturiere, con una percentuale dell'81,2%, in maniera particolare nel settore tessile, abbigliamento e calzature, nell'alimentare e nel legno, oltre che nelle imprese di costruzioni con una percentuale dell'82,4%, nei servizi di commercio con l'84,4% e nei servizi dell'alloggio e ristorazione con una percentuale dell'87,3%.⁷²

Inoltre, lo studio *Global Family Business Index dell'Università di San Gallo ed Ernst & Young (EY)* condotto nel 2019⁷³ ha confermato la diffusione delle imprese familiari nei settori dell'artigianato e del turismo, aggiungendo i servizi di cura e assistenza, nonché nell'ambito della produzione di beni di consumo.⁷⁴

Questi settori sono spesso caratterizzati da un forte legame con la comunità locale e da una maggiore flessibilità nella gestione del personale, che sono elementi che rendono queste attività particolarmente interessanti per le famiglie che desiderano mantenere un controllo diretto sulle proprie aziende.⁷⁵

Le imprese familiari rappresentano quindi una componente significativa dell'economia nazionale e internazionale, con una vasta gamma di modelli organizzativi e una presenza diffusa in diversi settori chiave.⁷⁶

⁷¹ Giappichelli "Le Imprese di famiglia in Italia: evidenze statistiche" 2014

⁷² ISTAT "Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati" 2023

⁷³ University of St. Gallen and Ernst & Young "How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age" 2019

⁷⁴ University of St. Gallen and Ernst & Young "How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age" 2019

⁷⁵ University of St. Gallen and Ernst & Young "How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age" 2019

⁷⁶ "Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli "L'Osservatorio AUB: un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane" VIII Rapporto, 2016; " De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. "Factors preventing intra-family succession", 2008; Euricse Research Reports "L'impatto economico e sociale delle imprese familiari in Italia: 2019" 2019; L'Arena Digitale "Italia settima in Europa per incidenza del turismo sul PIL" Novembre 2023

1.4 Principali sfide ed opportunità delle imprese familiari

In accordo con quanto definito fino ad ora e con quanto presentato a livello di contribuzione della crescita economica è indubbio che le imprese familiari risultino alquanto affascinanti per un possibile investimento.

Sono diverse le caratteristiche che le distinguono come fonte di vantaggio competitivo e, che però, allo stesso tempo, possono rappresentare un'area speciale di rischio o vulnerabilità, come ad esempio la proprietà divisa tra i membri di una famiglia, o più famiglie, la collaborazione tra parenti e non parenti, la trasmissione intergenerazionale della proprietà e l'imprevista ereditarietà genetica.⁷⁷

La partecipazione della famiglia alla proprietà conferisce un'identità distintiva all'azienda donandole uno scopo ben definito. Questa condivisione genetica permette alle imprese familiari di sviluppare un attaccamento e un coinvolgimento unici con i loro prodotti e servizi, come ha descritto l'osservatore Tom Brokaw⁷⁸ nel 1992 quando ha parlato del significato di avere il "*nome di famiglia sopra la porta*".⁷⁹

I vantaggi della partecipazione familiare includono un forte impegno per la qualità, il servizio, le relazioni con i clienti e i fornitori, e un comportamento etico, insieme all'accesso a reti di contatti estese e stabili.⁸⁰

Oltre a ciò la proprietà familiare può costituire un potenziale motore di crescita quando gestisce l'azienda con una visione condivisa tra i membri della famiglia, e quando le persone inserite nell'azienda sono il risultato di scelte attente.⁸¹

Quindi tra le qualità e i vantaggi delle società familiari si possono trovare: fiducia, autenticità, condivisione di conoscenze tacite e leadership unificata.⁸²

⁷⁷ Nigel Nicholson "*Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice*" Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008; Carlo Alberto Busi "*Le nuove s.r.l.*" Capitolo VIII "*Le società familiari in forma di S.r.l.*" Torino 2021

⁷⁸ Howard E. Aldrich, Jennifer E. Cliff "*The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective*" Journal of Business Venturing 18, 2003

⁷⁹ Howard E. Aldrich, Jennifer E. Cliff "*The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective*" Journal of Business Venturing 18, 2003

⁸⁰ Howard E. Aldrich, Jennifer E. Cliff "*The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective*" Journal of Business Venturing 18, 2003

⁸¹ Nigel Nicholson "*Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice*" Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008

⁸² Jon Flack and Renee Klein "*Family Businesses Have a Talent-Acquisition Advantage*" HBR, September 09, 2022

Mostrando un intenso coinvolgimento emotivo e finanziario nell'attività aziendale, sia i membri della famiglia che i dipendenti vengono spinti da una forte motivazione, che può favorire la coesione del team di gestione e promuovere una visione a lungo termine. Oltre a ciò, i membri della famiglia hanno una maggiore propensione a fidarsi reciprocamente e ad essere autentici nei loro rapporti, il che si traduce in rapporti più personali anche con i dipendenti, maggiore sicurezza sul lavoro e maggiori opportunità di crescita professionale, poiché è più probabile che un'azienda familiare investa nei confronti dei suoi dipendenti per il successo a lungo termine della propria attività.⁸³

Quando si pongono in primo piano i legami di coesione, fiducia, rispetto e collaborazione, i dipendenti sono maggiormente spinti a raggiungere livelli di performance superiori portando l'azienda ad incrementare la propria redditività.⁸⁴

Altri vantaggi possono essere: la riduzione dei costi, poiché i membri della famiglia potrebbero essere più disposti a fare sacrifici finanziari per il bene dell'azienda;

la flessibilità e la versatilità, infatti le imprese familiari risultano più flessibili e adattabili rispetto alle imprese non familiari perché non sono vincolate dagli stessi processi e procedure burocratiche;

l'orientamento verso il lungo termine poiché le imprese familiari spesso hanno una visione chiara per il futuro e una prospettiva a lungo termine con pianificazioni per le generazioni future, facendo sì che possa rappresentare un vantaggio anche la semplice possibilità di trasmissione intergenerazionale della proprietà dell'azienda.⁸⁵

Infatti diversi teorici hanno dimostrato che età diverse offrono prospettive uniche, le generazioni più anziane possiedono le competenze e le intuizioni che derivano dall'esperienza vissuta, mentre le generazioni più giovani hanno spesso familiarità con le tendenze attuali del mercato, e messi insieme, diventano una forza collettiva che consente all'azienda di famiglia di raggiungere un pubblico più ampio.⁸⁶ Coloro che gestiscono un'impresa da decenni possono insegnare ai propri figli o nipoti l'importanza della struttura aziendale e possono condividere i valori imprenditoriali

⁸³ Jon Flack and Renee Klein "Family Businesses Have a Talent-Acquisition Advantage" HBR, September 09, 2022

⁸⁴ Jessica Thiefels "5 Benefits of Having a Multigenerational Family Business" Forbes 2019

⁸⁵ Bingbing Ge, Alfredo De Massis, and Josip Kotlar "Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business" 2022; Jon Flack and Renee Klein "Family Businesses Have a Talent-Acquisition Advantage" HBR, September 09, 2022; Jessica Thiefels "5 Benefits of Having a Multigenerational Family Business" Forbes 2019;

⁸⁶ Jessica Thiefels "5 Benefits of Having a Multigenerational Family Business" Forbes 2019

che mantengono attive e funzionanti molte imprese familiari, mentre coloro che stanno appena entrando nei ranghi delle aziende di famiglia possono insegnare come sfruttare al massimo le nuove tecnologie e i social media come strumenti di crescita aziendale.⁸⁷

L'orgoglio familiare promuove un'etica del lavoro affidabile, portando ogni generazione all'interno dell'azienda di famiglia ad avere un interesse personale per essa. Gli studi mostrano che la storia nelle famiglie imprenditoriali è riconosciuta come una potenziale fonte di vantaggio competitivo per le imprese.⁸⁸

Un altro vantaggio per le imprese familiari risiede nel fatto che, secondo il "*Trust Barometer Edelman 2024*", sono considerate le aziende più affidabili, con una percentuale di fiducia pari al 70% rispetto al 62% delle aziende private, al 58% delle aziende quotate e al 54% delle aziende statali. La fiducia è importante per attirare e trattenere il talento, infatti se un'azienda perde la fiducia avrà più probabilità di perdere anche gli stakeholder, come dipendenti, clienti e fornitori.⁸⁹

Quelli che rappresentano invece gli svantaggi delle imprese familiari sono: la discontinuità nei punti di transizione intergenerazionale e l'adozione di approcci eccessivamente conservativi e avversi al rischio delle decisioni strategiche e finanziarie, a causa della preoccupazione della famiglia per la conservazione.⁹⁰

I rischi derivano dalla presenza di obiettivi contrastanti tra i dirigenti familiari e quelli non familiari, dalla presenza di membri della famiglia che usufruiscono gratuitamente delle risorse aziendali e da disparità nel trattamento tra familiari e individui estranei. I rischi associati a questa situazione trattano le varie conseguenze negative che possono derivare da difetti nel carattere e nella volontà dei dirigenti,

⁸⁷ Jessica Thiefels "5 Benefits of Having a Multigenerational Family Business" Forbes 2019

⁸⁸ Nigel Nicholson "Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice" Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008; Carlo Alberto Busi "Le nuove s.r.l." Capitolo VIII "Le società familiari in forma di S.r.l." Torino 2021; Nõra Vajdovich, Balazs Heidrich, Szilard Nemeth, Krsztina Nemeth "From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries" EBER Entrepreneurial Business and Economics Review 2022

⁸⁹ Edelman Trust Institute "Edelman Trust Barometer Global Report" Nov 2023; HBR.org article "Family Businesses Have a Talent – Acquisition Advantage" Settembre 2022

⁹⁰ Nigel Nicholson "Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice" Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008

nonché dalla mancata valutazione dell'adeguatezza delle caratteristiche individuali rispetto alle esigenze dei ruoli aziendali.⁹¹

La collaborazione tra familiari e individui estranei è fondamentale affinché ogni impresa di famiglia possa espandersi oltre le dimensioni di un semplice negozio gestito dalla famiglia. Piuttosto che dividere e allontanare, il legame familiare può avvicinare e unire le persone.⁹²

Le imprese di famiglia sono conosciute per l'intensità con cui i membri della famiglia esprimono le proprie emozioni facendolo con una certa fiducia nei rapporti e legami personali e perché i loro obiettivi personali e aziendali sono strettamente allineati attraverso la proprietà condivisa. Sicuramente, la fiducia, i rapporti personali ben strutturati e l'allineamento degli obiettivi privati e aziendali possono rappresentare una fonte potenziale di vantaggio per l'impresa familiare, ma possono anche diventare uno dei principali svantaggi nel momento in cui generano conflitti familiari dovuti ad incomprensioni, o diverse visioni.⁹³

Tra i principali rischi che possono emergere all'interno di un'impresa familiare troviamo quindi i conflitti familiari, che possono sorgere all'interno dell'ambiente familiare portando un impatto negativo sulla gestione dell'azienda; la carenza di competenze manageriali, poiché in alcuni casi la conduzione dell'azienda potrebbe essere affidata ai nuovi successori, per motivi puramente familiari e generazionali, tralasciando la mancanza di professionalità e di competenze essenziali allo svolgimento di un ruolo di gestione aziendale, che potrebbe limitare le capacità operative dell'azienda; la mancanza di diversificazione, quindi la concentrazione del controllo e della gestione all'interno della famiglia, che potrebbe creare più difficoltà e più rallentamenti nell'accettazione di possibili investimenti e innovazioni oltre all'adattamento ai cambiamenti del mercato; e sicuramente uno dei rischi maggiori riscontrato è rappresentato dalla complessità della successione, che costituisce una

⁹¹ Journal of Business & Financial Affairs "Family Businesses and Its Impact on the Economy" 2017; Nigel Nicholson "Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice", Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008

⁹² Nigel Nicholson "Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice" Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008

⁹³ Nigel Nicholson "Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice" Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008

fase decisamente critica per la continuità aziendale e per il legame stretto che si crea e si è creato tra l'azienda e la famiglia.⁹⁴

Infatti, come già trattato, una caratteristica distintiva delle aziende familiari è proprio la volontà di trasmettere la proprietà e la gestione dell'azienda di generazione in generazione, mantenendo il controllo all'interno della famiglia.⁹⁵

Sono state evidenziate da diverse ricerche le sfide nella sopravvivenza oltre la prima generazione. Ad esempio, uno studio condotto da John L. Ward⁹⁶ su 200 produttori di successo nell'Illinois tra il 1924 e il 1984 ha rilevato che meno del 20% è sopravvissuto per oltre 60 anni, con il 65% di questi rimasti sotto la stessa gestione familiare e con solo il 25% che ha registrato una crescita significativa. Lo studio ha inoltre indicato che 80 delle 200 aziende hanno chiuso entro 30 anni e altrettante entro 60 anni.⁹⁷

Un'altra ricerca condotta negli Stati Uniti ha suggerito che il 67% delle aziende familiari si divide di solito dopo la presa del controllo da parte della seconda generazione, con questa percentuale che sale al 90% dalla terza generazione.⁹⁸

A livello mondiale meno del 30% delle aziende familiari supera il terzo passaggio generazionale.⁹⁹

Mentre una ricerca sull'imprenditoria familiare condotta dalla società Deloitte nel 2019¹⁰⁰, ha analizzato da 58 Paesi, circa 800 imprese a conduzione familiare, di cui 42 italiane, per comprendere quale fosse il loro livello di adeguatezza su una serie di ambiti chiave per raggiungere il successo nel lungo periodo. I risultati hanno evidenziato un livello elevato di fiducia nei tre ambiti relativi alla proprietà, alla governance e alla strategia, ma hanno dimostrato una scarsa preparazione in materia

⁹⁴ Wehealt magazine "Successione: come superare il conflitto nelle imprese familiari" 19.10.2022; Il Sole 24 ore, articolo scritto da Econopoly "Ricambio generazionale, perché andare oltre il ruolo" Febbraio 2024

⁹⁵ Nigel Nicholson "Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice" Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008; "Journal of Business & Financial Affairs "Family Businesses and Its Impact on the Economy" 2017; Wehealt magazine "Successione: come superare il conflitto nelle imprese familiari" 19.10.2022; Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne "La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari" 2022; Il Sole 24 ore, articolo scritto da Econopoly "Ricambio generazionale, perché andare oltre il ruolo" Febbraio 2024

⁹⁶ John L. Ward "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices" 1987

⁹⁷ John L. Ward "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices" 1987

⁹⁸ Journal of Business & Financial Affairs "Family Businesses and Its Impact on the Economy" 2017

⁹⁹ Deloitte "Deloitte global business survey" 2019

¹⁰⁰ Deloitte "Deloitte global business survey" 2019

di successione. *“Sebbene un piano di successione efficace possa dimostrarsi utile per allineare gli obiettivi a breve e a lungo termine, solo il 26% delle aziende intervistate dispone un piano di successione formale per la posizione di CEO e una percentuale ancora più bassa per le altre posizioni.”*¹⁰¹

¹⁰¹ Deloitte *“Il passaggio generazionale e il family business”* 2019

CAPITOLO 2

Il ricambio generazionale nelle imprese familiari

2.1 Il concetto di ricambio generazionale e le sue implicazioni

La successione generazionale rappresenta quindi una questione di fondamentale importanza nelle imprese familiari rappresentando uno dei maggior rischi per esse. Il processo di ricambio generazionale coinvolge il passaggio dell'azienda dal fondatore o proprietario a un successore, che può essere un membro della famiglia o un membro esterno.

È un processo complesso e a lungo termine, che coinvolge funzioni di pianificazione e gestione, mirate a garantire che l'azienda operi sul mercato non solo sotto la guida dei fondatori, ma anche delle generazioni successive.

Il passaggio generazionale è stato definito dagli studiosi Beckhard e Burke come *“il passaggio del testimone di leadership dal fondatore-proprietario a un successore che sarà o un membro della famiglia o un non membro della famiglia, cioè un manager professionista”*.¹⁰²

È un fenomeno che interessa molte imprese di piccole e grandi dimensioni che si trovano ad affrontare il problema del passaggio del testimone ad una nuova generazione di imprenditori.

Il processo di successione non può essere semplificato come una mera formalità legale o notarile, ma è necessario riconoscere l'identità aziendale, i valori, e gli assetti proprietari, integrandoli con la personalità del successore e la nuova fase di vita degli anziani.¹⁰³

Lo studioso Hadler ha sostenuto infatti che la successione non sia semplicemente il passaggio del testimone della proprietà a un membro della famiglia, ma piuttosto un processo sistematico e ben pianificato che dovrebbe progredire attraverso diverse fasi, evolvendosi e, nella maggior parte dei casi, iniziare prima che il successore potenziale entri nell'azienda.¹⁰⁴

¹⁰² WKH Wegapitiya *“Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity”* Sri Lanka Journal of Management, December 2021

¹⁰³ Anita Mauro, Maurizio Meoli e Francesca Tosco *“Il Passaggio generazionale delle aziende”* Capitolo I, I profili civilistici del passaggio generazionale, 2007

¹⁰⁴ WKH Wegapitiya *“Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity”* Sri Lanka Journal of Management, December 2021

I valori familiari giocano un ruolo importante e fondamentale nel processo di successione aziendale, poiché incoraggiano le imprese familiari a investire risorse e impegno nella preparazione della prossima generazione perché abbia le capacità necessarie ad assumere ruoli di leadership, garantendo la stabilità e la resilienza dell'azienda attraverso le generazioni.

Studi¹⁰⁵ condotti su famiglie di successo in India come Godrej, Dabur e Murugappa hanno dimostrato chiaramente che il legame forte tra i membri della famiglia e il trasferimento dei sani valori familiari attraverso le generazioni sono fattori cruciali per il successo aziendale.¹⁰⁶

Garantire un efficace trasferimento dei valori familiari è una sfida, ma una volta raggiunta la padronanza, le opportunità imprenditoriali per la famiglia diventano illimitate, perché l'influenza della famiglia nello sviluppare comportamenti imprenditoriali è molto elevata grazie alla comunicazione. Le imprese familiari si sforzano di preservare questi valori, evidenziando la loro importanza nella successione delle generazioni.¹⁰⁷ L'imprenditorialità transgenerazionale pone l'accento sulla creazione di valore per le future generazioni anziché focalizzarsi solamente sulla redditività, richiedendo una successione attenta e il mantenimento del valore nel tempo, focalizzandosi sull'aspetto imprenditoriale.¹⁰⁸ L'imprenditorialità transgenerazionale crea valore per gli attuali portatori di interessi e per le future generazioni di famiglia, venendo definita dallo studioso Habbershon come *"il processo attraverso il quale una famiglia utilizza e sviluppa mentalità imprenditoriali e influenza risorse e capacità, per creare nuovi flussi di valore imprenditoriale, finanziario e sociale attraverso le generazioni"*.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat *"How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation"* 2019

¹⁰⁶ Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat *"How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation"* 2019

¹⁰⁷ Ashok Panjwani, Vijay, Aggarwal & Nand Dhameja *"Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow"* Ottobre 2008

¹⁰⁸ N. Oyku Iyigun, Yonetim Bilimleri Dergisi *"Transgenerational entrepreneurship and family constitution: an exploratory case study analysis"* Journal of Administrative Sciences, April 2021

¹⁰⁹ Marta M. Berent-Braun, Lorraine M. Uhlaner *"Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family"* 2012; N. Oyku Iyigun, Yonetim Bilimleri Dergisi *"Transgenerational entrepreneurship and family constitution: an exploratory case study analysis"* Journal of Administrative Sciences, April 2021; Ashok Panjwani, Vijay, Aggarwal & Nand Dhameja *"Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow"* Ottobre 2008

La creazione di valore in questo contesto è orientata alle generazioni future anziché agli interessi immediati, evidenziando una prospettiva a lungo termine cruciale per ottenere un vantaggio competitivo.

L'obiettivo è quello di creare una visione e un interesse nei successori che vada oltre il semplice valore dell'azionista, ma che crei un interesse e una prospettiva più ampia e duratura nel tempo.

Generalmente gli imprenditori vengono rappresentati come individui autonomi alla ricerca della propria dimensione di imprenditorialità e di autonomia imprenditoriale, mentre nelle imprese familiari, le famiglie imprenditoriali hanno la tendenza a collaborare come un team con meno autonomia individuale, concentrandosi verso la creazione di ricchezza familiare e, di conseguenza, la creazione di valore aziendale.¹¹⁰

Il processo di successione generazionale è diventato un aspetto cruciale per gli imprenditori familiari, che cercano di determinare le modalità e le procedure più adeguate per questo passaggio di proprietà.¹¹¹

Per riuscire a garantire la continuità dell'azienda nelle generazioni future sicuramente un aspetto cruciale per il processo di successione generazionale è focalizzarsi su una pianificazione e un'esecuzione ben precise di essa poiché se non gestite adeguatamente, potrebbero emergere crisi aziendali o familiari che rischierebbero in alcuni casi anche di portare al fallimento.¹¹²

Il passaggio generazionale presenta diverse sfide complesse in molti settori, tra cui l'economia, il diritto, la tassazione e, anche la psicologia, perché per gli anziani il passaggio dell'azienda può comportare un cambiamento di status e una modificazione della routine quotidiana, con il conseguente trasferimento del lavoro di una vita in mani altrui.¹¹³ Questi sono aspetti che possono generare diverse

¹¹⁰ Marta M. Berent-Braun, Lorraine M. Uhlaner *"Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family"* 2012

¹¹¹ Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat *"How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation"* 2019

¹¹² Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat *"How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation"* 2019

¹¹³ Agnieszka Ociepa-Kubicka *"Management in a Family Businesses – Succession as a measure of business success"* Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Organization and Management Series n. 177, 2023

emozioni durante il processo, che vengono percepite come intricate e pesanti da affrontare, oltre a poter portare a conflitti tra i successori e i proprietari.¹¹⁴

Infatti questo processo può scatenare conflitti generazionali legati al denaro e al potere, oltre a quelli emotivi derivanti dalle diverse prospettive tra proprietari e successori riguardo agli obiettivi e allo sviluppo aziendale.¹¹⁵

Questo evidenzia che uno degli aspetti critici del passaggio generazionale, come precedentemente menzionato, è l'aumento delle tensioni interne alla famiglia che può portare la nuova generazione ad adottare comportamenti radicalmente diversi e innovativi rispetto alla precedente, ma che senza una trasmissione adeguata e preventiva di conoscenze, possono rivelarsi dannosi.¹¹⁶

La successione generazionale, come già ampiamente trattato, rappresenta è un momento cruciale nella vita di ogni impresa familiare, poiché è necessaria per garantire la continuità nel tempo dell'azienda, ma nella letteratura¹¹⁷ vi è una divisione tra coloro che adottano una prospettiva "pessimistica", vedendo la successione come destabilizzante e piena di rischi, e coloro che vedono le opportunità di cambiamento, come un'occasione fondamentale per introdurre uno spirito innovativo all'interno dell'azienda e avviare processi di cambiamento orientati al futuro, combinando continuità, innovazione, tradizione e progresso.¹¹⁸

Entrambe le prospettive potrebbero comportare rischi per l'azienda.

Un approccio troppo conservatore potrebbe dar luogo a alla c.d. "*trappola del fondatore*", cioè alla situazione in cui l'imprenditore-fondatore si aggrappa ai successi del passato e rifiuta possibili successori innovativi, convinto che il vecchio modello sia il solo garante di successo, quindi quando la generazione successiva è bloccata nell'ombra genitoriale nell'azienda e le sue strategie sono ancorate al passato.¹¹⁹

¹¹⁴ Agnieszka Ociepa-Kubicka "Management in a Family Businesses – Succession as a measure of business success" Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Organization and Management Series n. 177, 2023

¹¹⁵ Agnieszka Ociepa-Kubicka "Management in a Family Businesses – Succession as a measure of business success" Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Organization and Management Series n. 177, 2023

¹¹⁶ Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja "Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning" 2022

¹¹⁷ Carlo Alberto Busi, Nota piè pagina n. 26 "Le nuove s.r.l." Capitolo VIII "Le società familiari in forma di S.r.l." Torino 2021

¹¹⁸ Carlo Alberto Busi "Le nuove s.r.l." Capitolo VIII "Le società familiari in forma di S.r.l." Torino 2021

¹¹⁹ Carlo Alberto Busi "Le nuove s.r.l." Capitolo VIII "Le società familiari in forma di S.r.l." Torino 2021

In modo simile si verifica la c.d. “*trappola della conferma della strada vecchia*”, che riguarda i familiari successori del fondatore, che tendono a seguire fedelmente le scelte del loro predecessore, nonostante possano non essere più adatte alle sfide attuali, quindi quando la generazione successiva è paralizzata dall’incertezza e dall’incapacità di adattare l’azienda alle condizioni competitive attuali.¹²⁰

D'altra parte, un'eccessiva spinta verso l'innovazione potrebbe portare alla c.d. “*trappola del successore*”, cioè alla situazione in cui i manager familiari subentranti cercano di dimostrare il proprio talento e le proprie capacità innovative a tutti i costi, rischiando di allontanarsi dalle radici storiche dell'azienda che hanno garantito il successo delle sue strategie nel tempo, quindi quando la generazione successiva ignora le tradizioni cercando di partire da zero.¹²¹

Il ricambio generazionale non è un evento, ma un processo graduale e complesso composto da un insieme di fasi.

¹²⁰ Carlo Alberto Busi “*Le nuove s.r.l.*” Capitolo VIII “*Le società familiari in forma di S.r.l.*” Torino 2021

¹²¹ Carlo Alberto Busi “*Le nuove s.r.l.*” Capitolo VIII “*Le società familiari in forma di S.r.l.*” Torino 2021; Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat “*How Does Family Succession Impact Family Firms’ Innovation*” 2019

2.2 Processo e obiettivi del ricambio generazionale nelle imprese familiari

L'articolo 9 del “*Codice di autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate*” raccomanda alle società di adottare politiche di pianificazione e piani successori, al fine di garantire continuità nella governance e nella gestione aziendale, stabilendo regole precise per gestire efficacemente le transizioni generazionali, i cambiamenti nella proprietà e altri eventi straordinari che potrebbero impattare negativamente sull'azienda o sulla famiglia che ne detiene il controllo.¹²²

Come menzionato precedentemente, il processo di successione generazionale si articola in diverse fasi, possono essere identificate nelle seguenti:

1. Educazione e formazione professionale dei figli
2. Inserimento dei figli nell'azienda
3. Coesistenza tra genitori e figli
4. Sostituzione dei genitori e presa al comando da parte dei figli.

La pianificazione e l'esecuzione di questo passaggio richiedono un lungo processo che deve essere avviato con anticipo, evitando un approccio a breve termine.

È fondamentale pianificare questo processo perché una successione improvvisa, priva di una strategia ben definita, potrebbe provocare rallentamenti o persino la chiusura dell'attività. Questo ad esempio potrebbe succedere nel caso in cui avvenga improvvisamente la morte del fondatore, senza che ci sia stata alcuna pianificazione per la successione, che potrebbe portare a degli sconvolgimenti della struttura proprietaria, aumentando i conflitti tra i figli dell'imprenditore e gli altri membri della famiglia, e generando problematiche nelle decisioni strategiche e finanziarie.¹²³

Il processo deve semplicemente essere strategico e dettagliato per stabilire gli obiettivi e adattare le esigenze alle capacità dei successori per valutare chi risulti maggiormente adatto a continuare la gestione aziendale.¹²⁴

¹²² “*Principi per il Governo Delle Società Non Quotate a Controllo Familiare. Codice di Autodisciplina*” Ottobre 2017;

¹²³ Cezar Scarlat “*Family Business Succession from Tradition to Current Trends*” National University of Science and Technology Politehnica Bucharest, Romania, 2024

¹²⁴ John A. Zinno jr “*Succession planning is part of unprecedented generational shift*” Fairfield County Business Journal, Maggio 2015

La pianificazione strategica rappresenta un elemento chiave per il successo delle imprese familiari, le quali devono gestire le risorse e pianificare per il futuro al fine di competere efficacemente nel contesto attuale.¹²⁵

La pianificazione può dare uno scopo ai membri della famiglia che lavorano nell'impresa familiare e indirizzare i loro sforzi verso una maggiore partecipazione nel processo di imprenditorialità aziendale, aumentando così l'effetto positivo del coinvolgimento generazionale sull'imprenditorialità aziendale.

Lo spirito imprenditoriale è la base fondamentale e il punto di partenza di tutte le attività imprenditoriali, pertanto la successione dello spirito imprenditoriale è più importante della successione dei diritti di proprietà e di controllo.¹²⁶

L'imprenditorialità è promossa da intenzioni strategiche e manageriali deliberate che riflettono la volontà della gestione di cambiare e sperimentare. Infatti, la ricerca suggerisce che le aziende più imprenditoriali cercano continuamente di tenere il passo con i cambiamenti e spesso inducono cambiamenti nei loro ambienti attraverso la pianificazione strategica, pertanto, quando la volontà di cambiamento è accompagnata dalla pianificazione strategica, le attività imprenditoriali sono più probabili nelle imprese familiari.¹²⁷

Le imprese familiari ad alto tasso di crescita tendono ad impegnarsi di più nella pianificazione rispetto a quelle con una crescita più lenta. Di conseguenza, la pianificazione può influenzare il grado in cui la volontà di cambiamento, il coinvolgimento generazionale e le opportunità tecnologiche percepite contribuiscono all'imprenditorialità aziendale delle imprese familiari.

È importante progettare un percorso specifico per i giovani all'interno dell'azienda familiare, incoraggiandoli ad assumere responsabilità dirette e a mantenere uno sguardo orientato al futuro.¹²⁸

¹²⁵ Franz W. Kellermanns, Kimberly A. Eddleston *"Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective"* November 2006

¹²⁶ Mario Turco, Roberta Fasiello *"La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili"* Electronic Journal of Management, 2011; Li Qi, Ratih Hurriyati, H. Disman e Mohammad Ali *"Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the Perspective of Re-Creation"* International Journal of Business and Society, vol. 22 n. 1, Università di Pendidikan, Indonesia 2021

¹²⁷ Franz W. Kellermanns, Kimberly A. Eddleston *"Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective"* November 2006

¹²⁸ Franz W. Kellermanns, Kimberly A. Eddleston *"Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective"* November 2006

Relativamente alle fasi da affrontare per il processo di successione, l'educazione dei successori assume un ruolo importante, infatti aiutare i figli nella scelta del percorso da intraprendere in relazione alle proprie vocazioni professionali, senza scoraggiarli ad inseguire percorsi diversi da quello legato all'impresa di famiglia, ma lasciando che costruiscano i propri interessi, è fondamentale, oltre alla formazione caratteriale trasmettendo elementi quali l'adattabilità ai contesti e al cambiamento, lo spirito di sacrificio, l'umiltà, il senso di responsabilità e la fiducia in sé stessi. Per l'educazione del successore sono molto importanti l'ambiente di crescita e lo sfondo sociale oltre a un solido background educativo.¹²⁹

Successivamente prima di procedere con l'ingresso in azienda per i successori che hanno scelto il percorso all'interno dell'ambiente imprenditoriale familiare, risulta opportuno partire da un'esperienza lavorativa esterna, che può aiutare a migliorare le risorse di conoscenza, l'identità e la credibilità dei successori, consentendo di accumulare conoscenze ed esperienza pratica nella gestione.¹³⁰

Una volta avvenuto l'ingresso nell'impresa di famiglia, lo sviluppo interno della carriera e una corretta organizzazione della coesistenza tra fondatori e successori contribuiscono a rafforzare il riconoscimento dei valori fondamentali dell'azienda e della cultura familiare, aiutando il successore a stabilire un buon network di relazioni interpersonali e a consolidare il prestigio imprenditoriale necessario.¹³¹

Nella fase relativa al subentro dei successori, capita che spesso i fondatori limitino la crescita della loro impresa concentrandosi su una strategia precedentemente di successo e non pianificando per il futuro, risultando riluttanti a lasciare che la nuova generazione partecipi alle decisioni aziendali. In particolare, i membri della famiglia fondatrice spesso si rendono indispensabili per mantenere l'autorità decisionale sui membri più giovani della famiglia.

Tuttavia, nelle imprese familiari di successo, le generazioni in carica e le più recenti comunicano idee, offrono feedback e incoraggiano il reciproco

¹²⁹ Ivan Lansberg, Kelin Gersick *"Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention"* Academy of Management Learning & Education, 2015

¹³⁰ Ivan Lansberg, Kelin Gersick *"Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention"* Academy of Management Learning & Education, 2015

¹³¹ Li Qi, Ratih Hurriyati, H. Disman e Mohammad Ali *"Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the Perspective of Re-Creation"* International Journal of Business and Society, vol. 22 n. 1, Università di Pendidikan, Indonesia, 2021; Deborah L. Murphy *"Understanding the Complexities of Private Family Firms: An Empirical Investigation"* Family Business Review, vol. VXIII n. 2, giugno 2005

apprendimento, motivo per il quale la pianificazione è vista come un dispositivo integrativo che consente alle persone di comprendere meglio la direzione dell'organizzazione e di ridurre i pregiudizi individuali. Questo è particolarmente importante nelle imprese familiari dove la generazione fondatrice tende a influenzare il processo decisionale.

È importante instaurare un corretto rapporto tra figli e genitori e seguire l'operato dei genitori, i loro comportamenti ed atteggiamenti, al fine di comprendere al meglio le conoscenze e i valori dell'impresa.

Il subentro ai fondatori è un passaggio che i genitori tendono a dilazionare e i giovani ad accelerare, infatti è necessario che vengano condivise le aspettative reciproche e che i genitori cedano gradualmente alcune delle loro responsabilità, lasciando spazio ai giovani, considerando che l'ingresso dei giovani può portare ad un miglioramento della performance.

Perché le aziende continuino a crescere, devono essere sviluppate nuove strategie per ciascuna nuova generazione di leadership.¹³²

Con il crescere dell'azienda aumentano le generazioni e con un numero maggiore di generazioni cresce anche il desiderio della famiglia di mantenere le connessioni, ma è evidente che i membri della famiglia avranno sempre meno una base comune poiché i rapporti familiari si allontanano e le differenze si intensificano. Questo aumento dei membri della famiglia e delle connessioni che si verifica nelle imprese familiari multigenerazionali richiede un'organizzazione formale e una pianificazione molto più approfondite se l'azienda vuole rimanere di successo e sotto controllo familiare. Di conseguenza, la pianificazione offre l'opportunità di coordinare e creare cooperazione tra i membri della famiglia e facilitare così l'imprenditorialità aziendale e le successioni a venire.

L'obiettivo della pianificazione della successione oggi è quello di trasmettere competenze ed esperienza aziendali ai membri della famiglia interessati. Questo è

¹³² Franz W. Kellermanns, Kimberly A. Eddleston "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective" November 2006; Howard E. Aldrich, Jennifer E. Cliff "The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective" Journal of Business Venturing 18, 2003

un cambiamento rispetto alle generazioni precedenti, in cui la prassi era spesso quella di trasmettere puramente le quote dell'azienda ai figli.¹³³

¹³³ John A. Zinno jr. *"Succession planning is part of unprecedented generational shift"* Fairfield County Business Journal, Maggio 2015

2.3 Fattori che influenzano il processo di successione generazionale

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari dipende strettamente dalla situazione attuale della relazione tra famiglia e impresa, soprattutto tra i fondatori/proprietari e i successori. Questa relazione coinvolge elementi cruciali come fiducia reciproca, visione comune, cooperazione e il legame padre/madre-figlio/a.

Come già ampiamente trattato gli imprenditori familiari accumulano nel tempo una vasta gamma di conoscenze, molte delle quali sono tacite e specifiche del settore. La trasmissione efficace di questa conoscenza e il passaggio delle reti sociali tra le generazioni hanno un impatto significativo sulle prestazioni dei successori.

I fattori principali influenzanti il passaggio generazionale sono: la concezione della generazione uscente relativa all'impresa familiare; le caratteristiche della generazione entrante e le caratteristiche dell'impresa, quali l'assetto organizzativo, il territorio e la cultura aziendale.

In relazione alla concezione che la generazione uscente ha dell'impresa si avrà un effetto sul processo di successione, alcuni esempi possono essere configurati nei casi in cui l'impresa sia considerata una fonte di lavoro per tutti i membri della famiglia, nelle quali si verifica l'ingresso in azienda di tutti gli eredi che lo desiderino senza preoccuparsi che abbiano competenze e valori adeguati all'attività imprenditoriale familiare oppure i casi in cui l'impresa venga vista come un bene proprio dalla generazione uscente, aumentando il proprio potere di controllo e facendo resistenza verso un cambio generazionale. Anche in base alla concezione della generazione entrante dell'impresa si potranno avere diverse tipologie di successioni avendo, nei casi in cui la nuova generazione non abbia pazienza e pretenda il suo ingresso in azienda, una successione conflittuale e traumatica, mentre al contrario una successione tranquilla e coinvolgente.

Molto importante è anche come il successore percepisce il processo di successione, poiché potrebbe influenzare la sua soddisfazione lavorativa e la preparazione per assumere il comando, impattando così i risultati.

Ricerche condotte dagli studiosi Handler, Goldberg e Lansberg hanno evidenziato che la qualità della relazione tra fondatore e successore è fortemente correlata al successo delle imprese familiari. Infatti relazioni armoniose promuovono una

migliore comunicazione, comprensione e fiducia tra i membri familiari, contribuendo positivamente alla successione aziendale.¹³⁴

La comunicazione aperta tra genitori e figli riguardante prospettive di vita, valori e società è fondamentale per stabilire un legame tra fondatori e successori. I successori spesso considerano la fiducia e il rispetto da parte dei fondatori come segni di riconoscimento e supporto.¹³⁵

Il livello di armonia all'interno della famiglia ha quindi un impatto significativo sulla fluidità del processo successorio,¹³⁶ questo perché la transizione generazionale comporta cambiamenti di potere e movimenti di personale che possono generare molte incertezze, che coinvolgono i membri della famiglia, ma anche coloro che non sono coinvolti direttamente nel processo di successione.¹³⁷

Gli attori che non sono direttamente coinvolti nel processo di successione sono membri estranei alla famiglia che possono essere azionisti esterni, manager di medio e alto livello e dipendenti dell'azienda.

Se le questioni legate a questa transizione non vengono gestite in modo adeguato, possono verificarsi seri conflitti e contraddizioni, ostacolando il processo della successione e rischiando di portare al fallimento l'impresa.

È per questo motivo essenziale che i successori non solo ricevano riconoscimento dagli imprenditori e dagli altri membri della famiglia, ma che siano sostenuti anche da figure chiave come imprenditori esperti, azionisti esterni e dipendenti dell'azienda.¹³⁸

¹³⁴ Grisly Damaris Jaimes Bolivar, Neida Albornoz-Arias *"Factores que inciden en el proceso de sucesion de empresas familiares"* Factors that Affect the Succession Process of Family Business, pensamiento y gestion n. 50, 2021

¹³⁵ Grisly Damaris Jaimes Bolivar, Neida Albornoz-Arias *"Factores que inciden en el proceso de sucesion de empresas familiares"* Factors that Affect the Succession Process of Family Business, pensamiento y gestion n. 50, 2021

¹³⁶ Li Qi, Ratih Hurriyati, H. Disman e Mohammad Ali *"Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the Perspective of Re-Creation"* International Journal of Business and Society, vol. 22 n. 1, Università di Pendidikan, Indonesia 2021

¹³⁷ Grisly Damaris Jaimes Bolivar, Neida Albornoz-Arias *"Factores que inciden en el proceso de sucesion de empresas familiares"* Factors that Affect the Succession Process of Family Business, pensamiento y gestion n. 50, 2021; Li Qi, Ratih Hurriyati, H. Disman e Mohammad Ali *"Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the Perspective of Re-Creation"* International Journal of Business and Society, vol. 22 n. 1, Università di Pendidikan, Indonesia 2021

¹³⁸ Li Qi, Ratih Hurriyati, H. Disman e Mohammad Ali *"Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the Perspective of Re-Creation"* International Journal of Business and Society, vol. 22 n. 1, Università di Pendidikan, Indonesia 2021

Altri studiosi come Davis e Tagiuri hanno evidenziato che l'età di ciascun individuo influenza la percezione della successione e la propensione a fare progressi adattivi.¹³⁹ Ad esempio, in certe fasi della vita, gli anziani possono essere più propensi a condividere le proprie conoscenze e ad interessarsi allo sviluppo del successore come allo stesso modo, il successore può variare nella sua disposizione ad accettare consigli e imparare dagli anziani, a seconda della fase della vita in cui si trova.¹⁴⁰ Sicuramente risulta influenzante per l'esito della successione il fatto che esistano differenti fasi di vita in cui un titolare potrebbe essere più d'accordo a cedere l'autorità e a dare consigli e fasi in cui un successore sia maggiormente pronto all'assunzione di responsabilità, con fasi in cui entrambi siano meno in accordo tra di loro. Inoltre, i titolari hanno riportato che la loro soddisfazione con il processo di successione dipende dalla prontezza del successore ad assumere il ruolo di leadership.¹⁴¹

Il progresso della successione può essere influenzato dal livello di controllo detenuto sia dal titolare che dal successore. Con il passare del tempo, emergono rischi associati poiché la ricerca indica che i titolari di imprese familiari tendono ad affrontare la successione in modo più competitivo e meno collaborativo all'aumentare dell'età. Inoltre, l'ambiguità nella leadership può comportare rischi per l'azienda, in quanto è stato dimostrato che influisce negativamente sulle performance finanziarie. Poiché i titolari spesso trovano difficile rinunciare al proprio controllo, nel tempo una sovrapposizione di autorità potrebbe portare a conflitti più frequenti. Questo accade perché nel mentre le capacità dei successori crescono e la generazione più giovane si sente pronta a prendere il proprio posto alla guida dell'azienda.¹⁴²

Un altro motivo influenzante e ostativo al processo di successione è rappresentato dal fatto che il concetto di successione sia strettamente legato alla morte, poiché

¹³⁹ WKH Wegapitiya "Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity" Sri Lanka Journal of Management, December 2021

¹⁴⁰ WKH Wegapitiya "Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity" Sri Lanka Journal of Management, December 2021

¹⁴¹ Grisly Damaris Jaimes Bolivar, Neida Albornoz-Arias "Factores que inciden en el proceso de sucesion de empresas familiares" Factors that Affect the Succession Process of Family Business, pensamiento y gestion n. 50, 2021; Stephanie Brun de Pontet, Carsten Wrosch, Marylene Gagne "An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession" Family Business Review, vol. XX, no. 4, Dicembre 2007

¹⁴² Stephanie Brun de Pontet, Carsten Wrosch, Marylene Gagne "An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession" Family Business Review, vol. XX, no. 4, Dicembre 2007

comunemente è il motivo per il quale si passa il testimone, specialmente quando il fondatore/proprietario raggiunge una certa età avanzata. Anche se la morte è un evento naturale, pianificare il futuro pensando ad un avvenimento simile, soprattutto a quella del padre o della madre, non è usuale. Di conseguenza, molte aziende evitano di affrontare la questione della successione fino alla morte o all'uscita forzata del proprietario, rendendo l'evento ancora più problematico e potenzialmente catastrofico.¹⁴³

Considerando la successione come il processo in cui il controllo, la proprietà o la leadership vengono trasferiti, si tende a consegnare l'azienda di famiglia alla generazione successiva della famiglia, per proteggere gli interessi patrimoniali e di capitale della famiglia e allo stesso tempo realizzare il desiderio di mantenere la dinastia familiare.

Questa situazione si riflette nel processo di successione, poiché nella maggior parte delle imprese familiari i fondatori mantengono la promessa agli eredi che un giorno riceveranno completamente la proprietà o la direzione dell'azienda.

Tutte queste pratiche, da un lato, limitano l'assunzione di professionisti qualificati e preparati per ricoprire ruoli strategici, che potrebbero contribuire allo sviluppo e alla crescita dell'organizzazione, e dall'altro lato, influenzano le performance dell'azienda. Questi favoritismi verso l'assegnazione e il passaggio dei ruoli esclusivamente alla famiglia limita l'opportunità di considerare membri esterni che potrebbero essere perfettamente qualificati come candidati per assumere il ruolo e guidare il processo di transizione generazionale.¹⁴⁴

Un altro elemento di grande importanza che potrebbe influenzare il processo sono gli stakeholder poiché influenzano la comunicazione tra il leader attuale e il potenziale

¹⁴³ Grisly Damaris Jaimes Bolivar, Neida Albornoz-Arias "Factores que inciden en el proceso de sucesion de empresas familiares" Factors that Affect the Succession Process of Family Business, pensamiento y gestion n. 50, 2021; Stephanie Brun de Pontet, Carsten Wrosch, Marylene Gagne "An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession" Family Business Review, vol. XX, no. 4, Dicembre 2007

¹⁴⁴ Grisly Damaris Jaimes Bolivar, Neida Albornoz-Arias "Factores que inciden en el proceso de sucesion de empresas familiares" Factors that Affect the Succession Process of Family Business, pensamiento y gestion n. 50, 2021

successore e senza la loro cooperazione, il processo di successione potrebbe non avere successo e bloccare la transizione generazionale.¹⁴⁵

I fattori influenzanti l'esito della successione generazionale possono essere quindi sintetizzati tra: il rapporto tra il predecessore e il successore; i conflitti tra i familiari; e l'interconnessione tra proprietà, famiglia e attività aziendale, oltre alla definizione di un sistema di governance efficace con una corretta assegnazione delle cariche aziendali a familiari ed esterni in base alle reali competenze.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Milan Hnatek, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic *"Theoretical Model of Communication Approaches in Family-Owned Businesses During Generational Transition"* 2012; Poza, E. J. *"Family Business. South-Western Cengage Learning"* 2010

¹⁴⁶ Vittorio Chiesa, Alfredo De Massis, Marta Lina Pasi *"Gestire la successione nei Family Business"* Rivista Piccola Impresa/ Small Business, n.1, 2007

2.4 L'importanza della governance interna nelle imprese familiari

Il “*capitale familiare*”, cioè il valore aggiunto conferito dall'identità familiare a un'attività commerciale¹⁴⁷, si estende al di là del solo gruppo di parentela, contribuendo a generare un “*capitale sociale*”¹⁴⁸ che offre un vantaggio competitivo. Questo è spesso realizzato attraverso una leadership improntata ai valori, accompagnata da una partnership efficace tra membri della famiglia e individui estranei.¹⁴⁹

La tematica della governance nelle imprese familiari ha iniziato ad assumere rilevanza in epoca recente, poiché si è considerato per lungo tempo che l'approfondimento di questo tema non fosse significativo per questa tipologia di imprese, mentre questa tematica nelle imprese familiari risulta essere molto complessa e insidiosa a causa di una loro caratteristica citata nei precedenti paragrafi riguardante l'interconnessione di Proprietà, Famiglia e Business.

La governance aziendale consiste in un insieme di norme, principi e procedure che regolano la gestione e disciplinano il governo di una società, Stabilendo i metodi di controllo aziendali.

Nell'ambito delle imprese familiari, il controllo e la gestione sono generalmente affidati ai membri della famiglia coinvolti direttamente nell'attività, il che spesso porta a considerare l'impresa più come un affare familiare che come un'azienda coinvolgente diversi attori esterni. Le particolari dinamiche familiari implicano che le questioni legate alla governance aziendale siano di solito gestite direttamente dall'imprenditore di famiglia, mentre le decisioni strategiche e gestionali vengano prese attraverso riunioni familiari, evitando così procedure e organi formali.

Armonizzare gli interessi individuali dei membri con quelli della famiglia nel complesso non è sempre semplice, poiché le decisioni prese non influenzano solo singoli individui, ma l'intera unità familiare.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Nigel Nicholson “*Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice*” Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008

¹⁴⁸ Ved. nota piè pagina n. 21

¹⁴⁹ Nigel Nicholson “*Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice*” Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008

¹⁵⁰ Tomas Gonzalez-Cruz, Jose Antonio Clemente-Almendros and Alba Puig-Denia “*Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils*” Economic research, Università di Valencia, 2020

La corporate governance è strutturata intorno all'interazione tra assemblea familiare, organo di amministrazione e organo di controllo, con la crescente diffusione di organi e strumenti più formali, come ad esempio la “*Carta di famiglia*” il consiglio familiare e i patti di famiglia.¹⁵¹

Non esiste un unico modello di governance per le imprese familiari, poiché questo dipende spesso dalla composizione e dalle caratteristiche della proprietà, che possono essere classificate in base a tre tipologie di fattori che influenzano la proprietà.

Una solida governance aziendale contribuisce a ridurre i conflitti familiari, consentendo così ai fondatori e alla gestione di concentrarsi senza distrazioni sulla risoluzione delle questioni aziendali e sul raggiungimento degli obiettivi di crescita. Questo approccio porta all'incremento della reputazione familiare e all'aumento del valore dell'azienda.

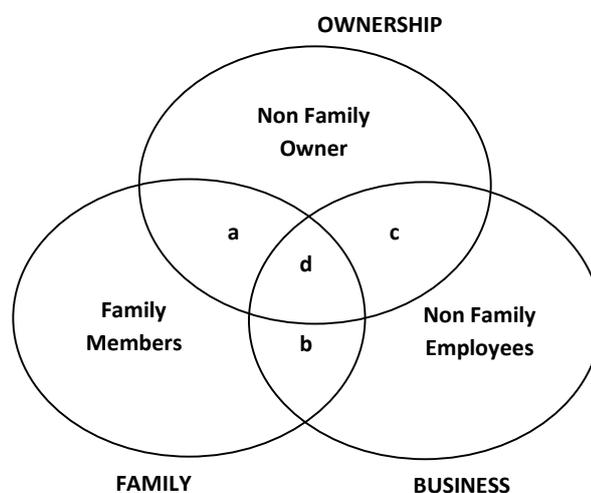
Secondo il “*Modello a Tre Cerchi del sistema aziendale familiare*”¹⁵² l'azienda familiare, come già accennato, è un'intersezione tra tre cerchi sovrapposti di Proprietà, Famiglia e Business. I tre cerchi sono interconnessi e la loro intersezione rappresenta conflitti all'interno della famiglia o tra i proprietari che potenzialmente influenzano l'attività aziendale.¹⁵³

¹⁵¹ Rocio Ateaga and Susana Menéndez-Requejo “*Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors*” Family Business Review 2017

¹⁵² Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja “*Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning*” 2022

¹⁵³ Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja “*Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning*” 2022

7. MODELLO A TRE CERCHI DEL SISTEMA AZIENDALE FAMILIARE



- a) Family member and non-family owners
- b) Family members and non-family employees
- c) Non-family owners and non-family employees
- d) Family members, non-family owners and employees

Fonte figura: Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja "Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning" 2022

L'interazione di queste aree influenza le dinamiche della società creando possibili aree di conflitto, contrassegnate con a, b, c, e d,¹⁵⁴ tra discendenti o coniugi di membri della famiglia non coinvolti nell'attività; Proprietari familiari non impiegati nell'attività; Proprietari non familiari non impiegati nell'attività; Proprietari non familiari impiegati nell'attività; Dipendenti che non fanno parte della famiglia; Membri della famiglia che lavorano come dipendenti ma non sono proprietari dell'azienda; Proprietari familiari che lavorano nell'azienda.¹⁵⁵

Queste aree di sovrapposizione indicano quindi sovrapposizioni di ruoli e potenziali confusioni di ruolo, motivo per il quale il capofamiglia svolge un ruolo importante nell'adozione di una forte governance aziendale, definendo ruoli e responsabilità di ciascun membro della famiglia e assicurandosi che sia ben documentato in modo appropriato dal punto di vista legale, in modo che ciascun settore possa operare

¹⁵⁴ Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja "Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning" 2022

¹⁵⁵ Kathleen Randerson and Miruna Radu-Lefebvre "Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems" 2021; Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja "Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning" 2022

indipendentemente, in maniera trasparente e definita migliorando l'intero sistema familiare.¹⁵⁶

Un aspetto chiave è la distinzione tra responsabilità aziendali e ruoli familiari, per evitare conflitti di interesse e garantire che le decisioni vengano prese in base a criteri professionali piuttosto che personali.

Il Consiglio di Amministrazione ha sicuramente un ruolo critico nelle aziende familiari perché può ricoprire un ruolo importante collegando le tre aree. Il “*Codice di Autodisciplina per le Società a Controllo Familiare Non Quotate*”¹⁵⁷ all'articolo 2 raccomanda che tutte le imprese familiari siano guidate da un Consiglio di Amministrazione al fine di promuovere una corretta e bilanciata ponderazione delle decisioni.

Ci sono diverse teorie che spiegano perché c'è una scarsa diffusione dei meccanismi formali di governance e manageriali e ne esistono diverse sia favorevoli alla managerializzazione sia contrarie. Quelle favorevoli sono:

- “*La Teoria della crescita*”¹⁵⁸ che sostiene l'essenzialità della managerializzazione per il continuo sviluppo e l'espansione delle imprese. Secondo questa teoria i manager professionali hanno competenze specifiche che possono permettere una gestione più efficiente e strategica, oltre alla possibilità di dedicare maggior tempo e risorse all'analisi e alla pianificazione di strategie di crescita a lungo termine, come l'espansione in nuovi mercati. Inoltre le imprese potrebbero attrarre risorse umane e finanziarie migliori se la gestione fosse affidata a professionisti con una solida reputazione.¹⁵⁹
- “*La Teoria dell'agenzia*”¹⁶⁰, che si concentra sulla relazione tra i proprietari e i manager, secondo la quale i proprietari delegano la gestione ai manager per sfruttare la loro competenza e per potersi concentrare su altri investimenti. Inoltre gli interessi dei manager possono essere allineati a quelli dei proprietari

¹⁵⁶ Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja “*Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning*” 2022

¹⁵⁷ “*Principi per il Governo Delle Società Non Quotate a Controllo Familiare. Codice di Autodisciplina*” Ottobre 2017

¹⁵⁸ Marris R. “*The Economic Theory of Managerial Capitalism*” New York: Free Press, 1964

¹⁵⁹ Marris R. “*The Economic Theory of Managerial Capitalism*” New York: Free Press, 1964

¹⁶⁰ Tomas Gonzalez-Cruz, Jose Antonio Clemente-Almendros and Alba Puig-Denia “*Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils*” Economic research, Università di Valencia, 2020; Rocio Ateaga and Susana Menéndez-Requejo “*Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors*” Family Business Review, 2017

attraverso l'utilizzo di incentivi appropriati come bonus e stock options. Questa Teoria inoltre afferma che le strutture di governance e controllo interno possono essere implementate per garantire che i manager agiscano nell'interesse dei proprietari.¹⁶¹

Mentre le Teorie contrarie alla managerializzazione sono:

- *“La Teoria del Controllo Organizzativo”*¹⁶², che critica la managerializzazione per la perdita di controllo che essa comporta. Secondo questa teoria quando la gestione è separata dalla proprietà, c'è il rischio che i manager perseguano i propri interessi piuttosto che quelli degli azionisti e implementare sistemi di monitoraggio e controllo per assicurare che i manager agiscano nell'interesse degli azionisti può essere costoso e inefficace oltre al fatto che i manager potrebbero prendere decisioni che massimizzano i loro benefici a breve termine, come bonus annuali, a discapito della salute finanziaria a lungo termine dell'azienda.¹⁶³
- *“La Teoria della Stewardship”*¹⁶⁴ invece propone che i manager, se ben selezionati e supportati, agiscono come amministratori fidati piuttosto che come agenti opportunistici. Secondo essa quindi i manager possono essere motivati da fattori non economici, come la realizzazione personale e l'identificazione con l'azienda, che li potrebbero portare ad agire nel miglior interesse dell'organizzazione. Se i manager sono selezionati per la loro integrità e per la loro visione a lungo termine, i loro interessi tendono ad allinearsi naturalmente con quelli degli azionisti e degli altri stakeholder.¹⁶⁵

Quindi le teorie della crescita e dell'agenzia vedono nella managerializzazione un modo per ottimizzare le risorse e gestire meglio l'espansione aziendale, la teoria del controllo organizzativo e la teoria della stewardship mettono in guardia contro i

¹⁶¹ Fama, E. F. & Jensen, M. C. "Separation of Ownership and Control" Journal of Law and Economics, 1983; Marris R., *"The Economic Theory of Managerial Capitalism"* New York: Free Press, 1964;

¹⁶² Marris R. *"The Economic Theory of Managerial Capitalism"* New York: Free Press, 1964

¹⁶³ Marris R. *"The Economic Theory of Managerial Capitalism"* New York: Free Press, 1964

¹⁶⁴ Marris R. *"The Economic Theory of Managerial Capitalism"* New York: Free Press, 1964

¹⁶⁵ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. *"Toward a Stewardship Theory of Management"* Academy of Management Review

potenziali rischi di separare gestione e proprietà, enfatizzando la necessità di fiducia e integrità nella gestione aziendale.¹⁶⁶

Negli ultimi anni si è potuto verificare un incremento della partecipazione di leader non familiari all'interno delle imprese grazie allo studio condotto dall'osservatorio AUB.¹⁶⁷

Risulta quindi sempre più evidente l'importanza di una struttura di governance che includa sia membri della famiglia sia esperti esterni che potrebbe portare a una maggiore obiettività nelle decisioni e a una visione più ampia delle potenzialità aziendali.

Uno strumento di grande importanza che potrebbe fornire sicurezza e risultare attraente per i manager esterni, originariamente di provenienza anglosassone, è la "*Family Constitution*" che si sta diffondendo anche in Italia come strumento tramite cui progettare e definire il futuro dell'azienda e della famiglia.¹⁶⁸

La "*Carta di famiglia*" rappresenta uno strumento strategico cruciale non solo per la governance familiare, ma anche per l'imprenditorialità transgenerazionale, infatti diversi studi dimostrano che le imprese familiari che adottano la "*Carta di famiglia*" hanno maggior successo nella successione familiare, nella transizione e nella governance.¹⁶⁹

Una "*Carta di famiglia*" può essere definita come una dichiarazione condivisa che riassume la governance di una famiglia. Viene redatta dopo aver ottenuto l'accordo da parte dei proprietari dell'impresa familiare, che costituiscono un accordo familiare riguardante la struttura e le principali strategie per guidare le relazioni familiari e commerciali.¹⁷⁰

Essa deve essere approvata individualmente da ciascun membro della famiglia.

Questo strumento documenta la visione e assicura la perpetuazione dei valori familiari, fornendo un quadro per vivere e lavorare all'interno della famiglia.

¹⁶⁶ Kathleen Randerson and Miruna Radu-Lefebvre "*Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems*" 2021

¹⁶⁷ "*Sintesi dei risultati della XV edizione dell'Osservatorio AUB*" Università Commerciale Luigi Bocconi 30.01.24

¹⁶⁸ N. Oyku Iyigun, Yonetim Bilimleri Dergisi "*Transgenerational entrepreneurship and family constitution: an exploratory case study analysis*" Journal of Administrative Sciences, April 2021

¹⁶⁹ Bianca Lucia Mazzei *Il Sole 24 Ore* "*Aziende familiari, nuova Carta per il passaggio fra generazioni*" 13.05.2024

¹⁷⁰ Bianca Lucia Mazzei *Il Sole 24 Ore* "*Aziende familiari, nuova Carta per il passaggio fra generazioni*" 13.05.2024; N. Oyku Iyigun, Yonetim Bilimleri Dergisi "*Transgenerational entrepreneurship and family constitution: an exploratory case study analysis*" Journal of Administrative Sciences, April 2021; Fligstein N. "*The Transformation of Corporate Control*" Cambridge, MA: Harvard University Press 1990

La “*Carta di famiglia*” stabilisce non solo un punto di riferimento per i membri della famiglia, definendo le strutture decisionali e le responsabilità che promuovono l'unità, ma anche le strategie fondamentali delineando i principi chiave.¹⁷¹

E' spesso elaborata con il coinvolgimento di diversi membri della famiglia, è utile per comunicare e rafforzare un impegno condiviso verso le stesse norme e valori, il che può migliorare la coesione della famiglia proprietaria dell'azienda, stabilendo chiaramente le aspettative in anticipo e riducendo le probabilità di conflitti tra i proprietari familiari.

Nei contesti delle imprese familiari, criteri definiti per la selezione e le responsabilità possono facilitare la cooperazione tra i membri della famiglia e gli stakeholder esterni. Questi criteri dovrebbero garantire agli stakeholder che i membri della famiglia siano scelti e compensati per ruoli specifici in base alla loro competenza, evitando così il nepotismo.

Infatti uno degli aspetti che porta le imprese familiari ad avere delle performance peggiori nel lungo termine è proprio la presenza di manager della famiglia non adeguati perché si ha la tendenza a non voler aprire l'azienda ai manager esterni e alla managerializzazione, quando i manager professionisti potrebbero portare nuove idee e tecniche di gestione nella contabilità, nel marketing e in altri sistemi operativi per gestire un'azienda in modo più efficiente, avendo meno legami con il passato e potendo vedere nuove possibilità che potrebbero spingere l'azienda verso una nuova direzione.

¹⁷¹ Bianca Lucia Mazzei *Il Sole 24 Ore* “Aziende familiari, nuova Carta per il passaggio fra generazioni” 13.05.2024; N. Oyku lyigun, Yonetim Bilimleri Dergisi “*Transgenerational entrepreneurship and family constitution: an exploratory case study analysis*” *Journal of Administrative Sciences*, April 2021

CAPITOLO 3

La gestione del ricambio generazionale e gli strumenti giuridici per la successione nelle imprese familiari

3.1. La gestione del ricambio generazionale, delle relazioni familiari e delle relazioni con gli esterni

In un'impresa familiare, la famiglia è profondamente coinvolta sia nella proprietà che nella gestione dell'azienda.

I membri della famiglia possono essere classificati in diverse categorie a seconda del loro ruolo e della loro partecipazione. Un familiare può essere considerato "*socio*" se detiene quote dell'azienda ma non ricopre alcun ruolo gestionale; "*socio attivo*" se detiene quote e ha anche un ruolo operativo; "*attivo*" se partecipa alla gestione senza possedere quote; oppure "*escluso*" se non detiene quote e non ha alcun ruolo nell'azienda.¹⁷²

Le relazioni familiari, che combinano aspetti affettivi e professionali, sono cruciali durante il passaggio generazionale e possono influenzare significativamente l'esito della successione. Tuttavia, oltre a queste relazioni interne, le connessioni con gli stakeholder esterni sono altrettanto fondamentali.

I dipendenti rappresentano uno degli stakeholder più importanti per un'impresa familiare svolgendo un ruolo essenziale nello sviluppo e nella redditività complessiva. Il successore deve dimostrare competenza e capacità di comunicazione per guadagnarsi la loro fiducia e far sì che si sentano rispettati e a loro agio all'interno dell'azienda, specialmente in un contesto in cui possono lavorare anche altri membri della famiglia.¹⁷³

Le istituzioni finanziarie e gli investitori hanno una funzione cruciale nel processo di successione, influenzando le decisioni del successore e il futuro dell'azienda. La fiducia degli investitori nel nuovo proprietario può determinare la percezione degli

¹⁷² Milan Hnatek, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic "*Theoretical Model of Communication Approaches in Family-Owned Businesses During Generational Transition*" 2012.

¹⁷³ Milan Hnatek, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic "*Theoretical Model of Communication Approaches in Family-Owned Businesses During Generational Transition*" 2012.

altri stakeholder, come clienti e dipendenti, e influenzare il successo complessivo della transizione.¹⁷⁴

Anche clienti e fornitori offrono un supporto essenziale durante il processo di successione, fornendo feedback, consigli e sostegno al nuovo leader.

Le relazioni a lungo termine che questi stakeholder sviluppano con l'azienda sono basate sulla fiducia, sulla qualità del servizio e sulla reputazione, infatti l'obiettivo è quello di mantenere una continuità di queste relazioni per garantire la stabilità e la redditività dell'azienda a lungo termine.

La percezione del processo di successione da parte di clienti e fornitori può influenzare significativamente la reputazione dell'azienda familiare, proprio per questo una gestione trasparente ed efficace della transizione può rafforzare la reputazione aziendale, mentre una successione problematica potrebbe danneggiare la fiducia e l'immagine dell'azienda.¹⁷⁵

La gestione efficace delle relazioni tra familiari e con gli stakeholder esterni è essenziale per garantire una transizione generazionale senza intoppi.

Per mantenere la fiducia, la reputazione e la redditività dell'azienda è necessario un approccio strategico e ben coordinato che coinvolga tutti i principali attori.

¹⁷⁴ Lansberg I. *"Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business"* Harvard Business School Press 1999

¹⁷⁵ Lansberg I. *"Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business"* Harvard Business School Press 1999

3.2. Gli strumenti giuridici maggiormente utilizzati per la successione generazionale

3.2.1 La successione mortis causa

Se l'imprenditore non programma il passaggio generazionale della sua azienda durante la sua vita, questo avverrà inevitabilmente al momento della sua morte. La successione *mortis causa* delle partecipazioni sociali a seconda che si tratti di quote in S.r.l., S.p.A. o società di persone, presenta distinzioni significative e problematiche specifiche che devono essere considerate attentamente.

Mentre le S.r.l. tendono ad avere una struttura più chiusa, con restrizioni statutarie significative che possono complicare il processo successorio, le S.p.A. sono caratterizzate da una maggiore libertà di trasferimento delle azioni, semplificando il passaggio delle partecipazioni agli eredi, ma presentando comunque rischi legati al controllo e alla frammentazione delle azioni. Nelle società di persone la successione è invece strettamente legata alla volontà degli altri soci.¹⁷⁶

Tutte le forme societarie richiedono una pianificazione attenta per garantire una transizione agevole e per minimizzare i conflitti tra eredi e soci superstiti. La previsione di clausole statutarie o di atti costitutivi specifici può contribuire a gestire meglio le problematiche successorie e a preservare la continuità aziendale.

Per quanto riguarda le Società di Persone la successione *mortis causa* è disciplinata dall'art. 2284 del Codice Civile che stabilisce che *“salvo contraria disposizione del contratto sociale, in caso di morte di uno dei soci, gli altri devono liquidare la quota agli eredi, a meno che preferiscano sciogliere la società ovvero continuarla con gli eredi stessi e questi vi acconsentano.”*¹⁷⁷

Da quanto stabilito dall'articolo si può identificare che alla morte del socio le sue quote non vengono automaticamente trasferite agli eredi, ma vi è il diritto alla liquidazione della quota mentre la continuazione del rapporto societario richiede il consenso degli altri soci.

La morte del socio potrebbe comportare lo scioglimento della società a meno che non sia stato previsto diversamente nell'atto costitutivo.

¹⁷⁶ R. Santagata *"La successione nelle società di persone: problemi e soluzioni"* Rivista di diritto societario 2015; C. Ibba *"Le società di persone"* in Trattato di diritto commerciale, Torino

¹⁷⁷ Codice civile Art. 2284: *"Morte del socio"*

In relazione invece alla trasferibilità delle quote nelle S.r.l., l'art. 2469 del Codice Civile ne prevede il libero trasferimento, sia per atto tra vivi, che per successione a causa di morte, *“le partecipazioni sono liberamente trasferibili per atto tra vivi e per successione a causa di morte, salvo contraria disposizione dell'atto costitutivo.”*¹⁷⁸

Alla morte di un socio le sue quote diventano parte dell'asse ereditario, ma gli eredi non diventano automaticamente soci in quanto è necessario ottenere l'approvazione degli altri soci per l'ingresso degli eredi secondo quanto previsto dallo Statuto.

Nelle S.r.l. la trasferibilità delle quote per *mortis causa* può essere soggetta a restrizioni statutarie con la previsione di clausole che limitino l'accesso a soggetti esterni o di un diritto di prelazione a favore degli altri soci, consentendo loro di acquisire le quote del socio defunto prima che queste vengano trasferite agli eredi.¹⁷⁹

Nel caso di S.p.A. e S.a.p.A. la trasmissibilità delle azioni è disciplinata dall'art. 2355-bis del Codice Civile che prevede che *“La partecipazione azionaria è, in linea di principio, liberamente trasferibile per atto tra vivi o mortis causa.”*¹⁸⁰

Le partecipazioni in questo caso sono rappresentate da azioni, che risultano essere liberalmente trasmissibili, salvo diverse disposizioni statutarie il che rende la successione delle azioni più semplice rispetto alle quote di S.r.l. e società di persone.

In caso di morte dell'azionista si applica l'art. 7 del RD 239/1942 secondo il quale *“la società emittente, se non vi è opposizione, addiviene alla dichiarazione del cambiamento di proprietà sui titoli azionari e nel libro dei soci, su presentazione del certificato di morte, di copia del testamento se esiste e di un atto di notorietà giudiziale o notarile, attestante la qualità di erede o di legatario dei titoli. La società trattiene detti documenti.”*¹⁸¹

La successione *mortis causa* comporta diverse problematiche sia che si tratti di quote di Società di Persone, di S.r.l., di S.p.A. o di S.a.p.A.

Nel caso delle Società di Persone la mancanza di accordi di continuazione e la pianificazione del processo successorio può portare al rischio di scioglimento della società con conseguenti problematiche legate alla liquidazione delle attività sociali

¹⁷⁸ Codice civile Art. 2469: *“Trasferimento delle partecipazioni”*

¹⁷⁹ Vitale R e Meoli M *“Trasferimento delle quote”* Eutekne, Impresa e Società

¹⁸⁰ Codice civile Art. 2355-bis: *“Limiti alla circolazione delle azioni”*

¹⁸¹ Art. 7 del RD 239/1942, *Regio Decreto del 29.03.1942 n. 239*

oltre alla possibilità di avere difficoltà nell'ottenere il consenso degli altri soci per l'ingresso degli eredi qualora desiderassero proseguire con l'attività.¹⁸²

Nelle S.r.l. gli eredi potrebbero non essere interessati a diventare soci o non essere accettati dagli altri soci o comunque il trasferimento delle quote potrebbe comportare cambiamenti significativi nella gestione e nella strategia aziendale compromettendo la continuità e la stabilità della società potendo anche portare ad un rischio futuro di fallimento in quanto non vi è stata pianificazione e preparazione dell'erede.¹⁸³

Nelle S.p.A. la libera trasferibilità può comportare il rischio di perdita di controllo della società se le azioni passano a soggetti non desiderati o ad una frammentazione del pacchetto azionario nel caso in cui le azioni del defunto siano suddivise tra più eredi presentando comunque grosse complicazioni in tema di controllo.¹⁸⁴

La successione *mortis causa* della partecipazione ai fini dell'imposta sulle successioni e delle imposte ipocatastali risulta esente ai sensi dell'art. 3, comma 4-ter, D.Lgs. n. 346/1990.¹⁸⁵

3.2.2 Il patto di famiglia

Il patto di famiglia rappresenta uno degli strumenti giuridici maggiormente utilizzati al giorno d'oggi in Italia per programmare il processo della successione generazionale. Questo strumento è stato introdotto nel nostro ordinamento dalla L. 14.2.2006 n. 5 ed è disciplinato dall'art. 768-bis del Codice Civile che lo definisce come “*il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti.*”¹⁸⁶

Tale strumento è finalizzato a facilitare il passaggio generazionale nelle imprese familiari, garantendo la continuità aziendale e riducendo i potenziali conflitti tra gli eredi.

¹⁸² R. Santagata "La successione nelle società di persone: problemi e soluzioni" Rivista di diritto societario 2015; C. Ibba "Le società di persone" in Trattato di diritto commerciale, Torino

¹⁸³ M. Notari "La S.r.l.: disciplina civilistica e fiscale" Milano: Giuffrè 2012

¹⁸⁴ A. Stagno d'Alcontres "Le società per azioni" in Trattato di diritto privato, Milano: Giuffrè 2010

¹⁸⁵ "D.Lgs n. 346/1990 art. 3 comma 4-ter"

¹⁸⁶ Codice civile Art. 768-bis: "Nozione"; Pamela Alberti e Anita Mauro "Il Patto di famiglia – aspetti civilistici" Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018

Per argomentare e definire il patto di famiglia è necessario preliminarmente trattare di un vincolo, cioè quello del “*divieto di patti successori*.”

Questo divieto è disciplinato da due norme: l’art. 457 co. 1 del Codice Civile secondo il quale “*l’eredità si devolve per legge o per testamento*”¹⁸⁷ e l’art. 458 del Codice Civile che stabilisce la nullità di tutti gli accordi “*con cui taluno dispone della propria successione*”¹⁸⁸ e degli atti con cui “*taluno dispone dei diritti che gli possono spettare su una successione non ancora aperta.*”¹⁸⁹

Quindi non è possibile decidere in anticipo come verranno distribuiti i propri beni dopo la morte con uno strumento che non sia il testamento, e non è possibile fare accordi che riguardino un’eredità futura, quindi di una persona ancora in vita.

Da ciò si deduce che l’ordinamento italiano non permette l’utilizzo di altri mezzi che non siano il testamento e la legge, per disciplinare la successione, anche se, anche la predisposizione di un testamento non consente di disporre in assoluta libertà dei propri averi, poiché devono essere rispettate le regole fissate dalla legge, la c.d. “*legittima.*”¹⁹⁰

Il patto di famiglia è quindi un contratto mediante il quale l'imprenditore cede, totalmente o parzialmente le quote societarie a uno o più eredi, garantendo al contempo un'equa liquidazione agli altri legittimari. Si tratta di una eccezione al divieto dei patti successori previsto dall'art. 458 del Codice Civile¹⁹¹, consentita dal legislatore per favorire la continuità delle imprese familiari.

In questo modo, il patto di famiglia permette al titolare dell’azienda di pianificare per tempo il passaggio della leadership all’interno dell’impresa, evitando i problemi che possono sorgere con la successione *mortis causa*.¹⁹²

Nonostante il patto di famiglia possa sembrare simile ai patti successori, esso non rientra in questa categoria poiché manca della causa di successione in quanto si tratta di un contratto tra vivi e non di un trasferimento *mortis causa*.

¹⁸⁷ Codice civile Art. 457 co.1: “*Delazione dell’eredità*”

¹⁸⁸ Codice civile Art. 458 co.1: “*Divieto di patti successori*”

¹⁸⁹ Codice civile Art. 458 co.1: “*Divieto di patti successori*”

¹⁹⁰ La legittima è la porzione di patrimonio che la legge italiana riserva agli eredi legittimari per garantire loro una protezione economica. I legittimari ai sensi dell’art. 536 c.c. sono il coniuge, i figli e gli ascendenti (in assenza di figli)

¹⁹¹ Codice civile Art. 458 co.1: “*Divieto di patti successori*”

¹⁹² Pamela Alberti e Anita Mauro “*Il Patto di famiglia – aspetti civilistici*” Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018; Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022

Questo strumento è utilizzato principalmente per regolare il passaggio generazionale all'interno dell'azienda, rappresentando una sorta di "successione anticipata".

Il patto di famiglia interessa diversi soggetti:

- Il cedente, cioè colui che ha la proprietà dell'azienda ed è intenzionato a trasferirne la proprietà a titolo gratuito
- I discendenti, cioè colui o coloro a cui viene trasferita la proprietà oggetto del patto, quindi l'erede scelto dall'imprenditore proprietario
- I legittimari, cioè coloro che sarebbero eredi legittimi nel caso si aprisse la successione, i quali devono partecipare alla stipula del contratto
- Gli eventuali legittimari sopravvenuti, cioè coloro che pur non avendo la qualifica di legittimari al momento del contratto, la possiedano al momento dell'apertura della successione.¹⁹³

Con questo strumento è possibile trasferire in tutto o in parte l'azienda, considerando la possibilità di esclusione di crediti e debiti aziendali preesistenti e di concordare se includere o meno nella cessione elementi come l'insegna, i marchi, i brevetti, oltre a beni mobili o immobili facenti parte dell'azienda.¹⁹⁴

Il contratto deve essere redatto per atto pubblico a pena di nullità ed è importante definire la quota dei beni dell'imprenditore che, secondo il legislatore, devono essere garantiti anche agli altri eredi, potenziali legittimari e legittimari sopravvenuti al momento dell'apertura della successione. I beni che vengono assegnati devono essere imputati alle quote di legittima loro spettanti.¹⁹⁵

L'art. 768-quater co. 2 del Codice Civile¹⁹⁶ stabilisce che la compensazione debba avvenire secondo le norme della successione necessaria, tramite le quali la legge assicura ai parenti più stretti una quota minima di eredità, non modificabile dalle disposizioni del defunto. Allo scopo di quantificare le compensazioni occorrerebbe far valutare il valore dell'azienda sulla base del quale verranno successivamente calcolate

¹⁹³ Pamela Alberti e Anita Mauro *"Il Patto di famiglia – aspetti civilistici"* Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018; Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022

¹⁹⁴ Pamela Alberti e Anita Mauro *"Il Patto di famiglia – aspetti civilistici"* Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018; Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *"La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari"* 2022

¹⁹⁵ Pamela Alberti e Anita Mauro *"Il Patto di famiglia – aspetti civilistici"* Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018

¹⁹⁶ Codice civile Art. 768-quater co.2: *"Partecipazione"*

le quote di “*legittima*”¹⁹⁷. La normativa prevede che al momento della stipula dell’atto venga cristallizzato il valore dell’azienda o delle partecipazioni trasferite, prevedendo un’eccezione secondo cui la quota di legittima sarà calcolata in base ai valori al momento della stipula dell’atto e non all’apertura della successione.¹⁹⁸

L’obbligo di compensare gli altri partecipanti decade solo se quest’ultimi decidessero di rinunciare, in tutto o in parte, a quanto dovuto in base al valore delle quote stabilite. La rinuncia alla compensazione non configura una rinuncia alla quota di legittima in quanto, aperta la successione del disponente, “*il rinunziante sarà erede legittimario a tutti gli effetti, con riferimento al relictum e al donatum, con esclusione ovviamente dell’azienda o della partecipazione sociale assegnata con il patto di famiglia e della liquidazione ricevuta dagli altri legittimari, onde l’impossibilità di recuperare quanto rinunziato, ai fini del calcolo della quota di riserva.*”¹⁹⁹

E’ inoltre previsto per coloro che non hanno partecipato alla stipula del contratto, ma risultino legittimari di chiedere ai beneficiari del patto il pagamento di una somma pari alla propria quota di legittima, con l’aggiunta degli interessi legali.²⁰⁰ Va comunque specificato che l’obbligo di compensazione previsto dall’art. 768-sexies c.c. è posto a carico di tutti i “beneficiari” del patto di famiglia, quindi saranno in solido sia gli assegnatari sia i non assegnatari a liquidare la somma prevista ai legittimari sopravvenuti.

La mancanza di obbligo di liquidazione “*costituisce motivo di impugnazione ai sensi dell’art. 768-quinquies c.c.*”²⁰¹

Il patto di famiglia quindi prevede una serie di passaggi procedurali, quali, la stipula del patto davanti a un notaio, la determinazione delle liquidazioni in denaro o natura, secondo quando concordato nel patto e l’accettazione e la firma di tutti i legittimari dell’accordo.

¹⁹⁷ La legittima è la porzione di patrimonio che la legge italiana riserva agli eredi legittimari per garantire loro una protezione economica. I legittimari ai sensi dell’art. 536 c.c. sono il coniuge, i figli e gli ascendenti (in assenza di figli)

¹⁹⁸ Pamela Alberti e Anita Mauro “*Il Patto di famiglia – aspetti civilistici*” Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018

¹⁹⁹ Pamela Alberti e Anita Mauro “*Il Patto di famiglia – aspetti civilistici*” Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018; Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022

²⁰⁰ Pamela Alberti e Anita Mauro “*Il Patto di famiglia – aspetti civilistici*” Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018

²⁰¹ Codice Civile Art. 768-quinquies: “*Vizi del consenso*”

Gli effetti prevedono un trasferimento immediato dell'azienda o delle partecipazioni con conseguente fuoriuscita dall'asse ereditario dell'imprenditore. Inoltre le somme o i beni liquidati ai legittimari non sono soggetti a riduzione o restituzione.²⁰²

Relativamente agli effetti tributari del patto di famiglia, l'attribuzione dell'azienda in capo al cedente è disciplinata dall'art. 58 co. 1 del TUIR, Testo Unico Imposte sul Reddito, in base al quale *“il trasferimento di azienda per causa di morte o per atto gratuito non costituisce realizzo di plusvalenze dell'azienda stessa; l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti nei confronti del dante causa”*, risultando quindi un'operazione fiscalmente neutra.²⁰³

L'attribuzione dell'azienda o delle partecipazioni a favore del discendente disposta con il patto di famiglia ricade nel campo di applicazione dell'imposta di successioni e donazioni, sulla base delle aliquote previste all'art. 2, co. 48 e 49 del DL 262 del 2006²⁰⁴:

- *“devoluti a favore del coniuge e dei parenti in linea retta sul valore complessivo netto eccedente, per ciascun beneficiario, 1.000.000 di euro: 4 per cento;*
- *devoluti a favore dei fratelli e delle sorelle sul valore complessivo netto eccedente, per ciascun beneficiario, 100.000 euro: 6 per cento;*
- *devoluti a favore degli altri parenti fino al quarto grado e degli affini in linea retta, nonché degli affini in linea collaterale fino al terzo grado: 6 per cento;*
- *devoluti a favore di altri soggetti: 8 per cento.”*²⁰⁵

Lo strumento del patto di famiglia presenta delle complessità nel suo utilizzo, infatti può generare conflitti tra i membri della famiglia, specialmente se non tutti i discendenti sono d'accordo con la distribuzione delle quote. I dubbi e le differenze tra i beneficiari possono riguardare sia le modalità di distribuzione del patrimonio sia il valore attribuito, inoltre dal punto di vista fiscale può comportare elevati costi, tra imposte di donazione e successione.

²⁰² Pamela Alberti e Anita Mauro *“Il Patto di famiglia – aspetti civilistici”* Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018; Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari”* 2022

²⁰³ TUIR, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, Art. 58 co. 1 *“Plusvalenze”*; Genghini R., Genghini S *“Il patto di famiglia: guida operativa e casistica”* Maggioli Editore, 2015

²⁰⁴ Art. 2 co. 48 e 49 del DL 262 del 2006

²⁰⁵ Art. 2 co. 48 e 49 del DL 262 del 2006

Oltre a tutto ciò, il patto di famiglia potrebbe essere contestato in tribunale, specialmente nel caso ci siano dubbi sulla capacità delle persone coinvolte o nel caso in cui non siano state seguite correttamente tutte le procedure richieste dalla legge. Occorre precisare comunque che le leggi e le sentenze dei tribunali possono cambiare nel tempo, influenzando l'applicazione e l'efficacia del patto, motivo per il quale è importante rimanere sempre aggiornati sulle novità legislative e adattare le strategie di conseguenza.

3.2.3 *Il trust*

Il trust è un istituto giuridico di origine anglosassone che permette di trasferire la proprietà di beni a un trustee, il soggetto incaricato di amministrarli per conto di uno o più beneficiari. La caratteristica distintiva del trust è la separazione tra la proprietà legale dei beni, che è detenuta dal trustee, e la proprietà effettiva, che appartiene ai beneficiari.²⁰⁶

Questo strumento è nato per rispondere all'esigenza di affidare il proprio patrimonio a un soggetto che lo conservi e lo gestisca durante un periodo di assenza o incapacità del proprietario. Si tratta, quindi, “di un rapporto giuridico istituito da una persona, [...] con un atto *inter vivos* o *mortis causa*”²⁰⁷, in cui un trustee, assimilato ad un proprietario, amministra un patrimonio per uno scopo specifico e lecito.²⁰⁸

Il trust si compone di vari elementi:

- Settlor, colui che istituisce il trust e trasferisce i beni al trustee
- Il Trustee, la persona fisica o giuridica incaricata di gestire i beni del trust secondo le indicazioni del settlor
- I beneficiari, coloro che hanno diritto a beneficiare dei beni o dei frutti del trust
- Il Trust Deed, cioè il documento che formalizza la costituzione del trust, specificandone le regole di funzionamento.²⁰⁹

²⁰⁶ Anita Mauro e Cecilia Pasquale “*Il Trust – aspetti civilistici*” Capitolo III Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018

²⁰⁷ Matteo Tambalo “*L’uso del trust in ambito societario: l’apporto delle quote dei soci*” Articolo We Healt, 05.12.2023

²⁰⁸ Matteo Tambalo “*L’uso del trust in ambito societario: l’apporto delle quote dei soci*” Articolo We Healt, 05.12.2023

²⁰⁹ Baldi F. “*Il Trust: Strumento di Pianificazione Patrimoniale e Successoria*” CEDA, 2010; Anita Mauro e Cecilia Pasquale “*Il Trust – aspetti civilistici*” Capitolo III Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018

Questo istituto giuridico offre diverse opportunità per gestire efficacemente la transizione della successione generazionale, anche se il suo utilizzo in Italia risulta essere ancora limitato, ma comunque in crescita.

Questo strumento può essere utilizzato come trust testamentario o trust successorio.

Il trust testamentario è l'istituto in cui un trustee viene nominato per gestire l'azienda dopo il decesso del testatore, occupandosi di distribuire i profitti tra gli eredi e decidendo, al termine della sua nomina, chi tra gli eredi assumerà il controllo dell'azienda. Quindi in tal caso il testatore nomina un trustee stabilendo il programma da seguire per l'assegnazione del patrimonio per far sì che alla sua morte il trustee ne diventi titolare e lo destini in base agli obiettivi definiti dal testatore.²¹⁰

Un altro esempio è il trust successorio, ovvero quando il settlor, ancora in vita, trasferisce un patrimonio a un trustee stabilendo che quest'ultimo lo distribuisca ai figli alla sua morte.²¹¹

Entrambe le operazioni sono funzionali al passaggio generazionale del patrimonio, ma le differenze sono significative.²¹²

Per il trust successorio si pone il problema del possibile contrasto con il divieto di patti successori, mentre nel caso del trust testamentario la presenza stessa di un testamento esclude che la successione sia disposta con strumenti di tipo contrattuale.²¹³

Nel caso in cui il trust testamentario possa infrangere le norme a tutela dei legittimari, la disposizione che istituisce il trust potrebbe essere considerata valida, ma essere ridotta in base all'articolo 558. Cc che stabilisce che, *“La riduzione delle disposizioni testamentarie avviene proporzionalmente senza distinguere tra eredi e legatari.*

*Se il testatore ha dichiarato che una sua disposizione deve avere effetto a preferenza delle altre, questa disposizione non si riduce, se non in quanto il valore delle altre non sia sufficiente a integrare la quota riservata ai legittimari.”*²¹⁴

Un problema riguarda l'individuazione del soggetto legittimato passivo dell'azione di riduzione, eventualmente esercitata dai legittimari previsti, cioè della persona che può

²¹⁰ Il Mariconda M, *“Pianificazione Successoria e Protezione del Patrimonio con il Trust”* UTET Giuridica, 2017

²¹¹ Il Mariconda M *“Pianificazione Successoria e Protezione del Patrimonio con il Trust”* UTET Giuridica, 2017

²¹² Il Mariconda M *“Pianificazione Successoria e Protezione del Patrimonio con il Trust”* UTET Giuridica, 2017

²¹³ Eutekne. Info *“Trust testamentario e successorio compatibili con l'ordinamento interno”* 5 dicembre 2019

²¹⁴ Codice civile Art. 558: *“Modo di ridurre le disposizioni testamentarie”*; Eutekne. Info *“Trust testamentario e successorio compatibili con l'ordinamento interno”* 5 dicembre 2019

essere citata nell'azione di riduzione avviata dai legittimari, su cui si registrano diverse posizioni in dottrina. Secondo una prima tesi, nel trust testamentario è il trustee, il soggetto da cui i beneficiari-legittimari ricevono i beni vincolati, a diventare l'erede e quindi ad essere il soggetto legittimato passivo dell'azione di riduzione.

Per altra dottrina, il trustee non diventa mai realmente proprietario dei beni che amministra, ma ha il solo compito di gestirli secondo le regole del trust. Il trustee, dunque, si limiterebbe ad assolvere funzioni esecutive, mentre gli eredi effettivi sarebbero i beneficiari avverso cui andrebbe proposta l'azione ex art. 558 cc.²¹⁵

Nel contesto del trust successorio, esiste un dibattito dottrinale riguardante la possibile violazione del divieto di patti successori. Alcuni studiosi sostengono che nel caso in cui un settlor trasferisca in vita le quote di una società a un trustee, con l'incarico di gestire queste partecipazioni nell'interesse dei beneficiari e di devolvere loro il patrimonio al termine del trust, questo potrebbe costituire una violazione del divieto di patti successori. Tale modalità, infatti, potrebbe essere vista come un'alternativa al testamento per disporre della propria successione.²¹⁶

Tuttavia, una parte della dottrina ritiene che il trust successorio sia conforme alla legge, poiché non viene creato tramite un accordo tra più parti, ma con un atto unilaterale nel quale i beneficiari non prendono parte alla costituzione del trust. I beni escono dal patrimonio del disponente mentre è ancora in vita, ma gli effetti a favore dei beneficiari si concretizzano solo alla sua morte, che rappresenta la condizione per l'efficacia del trust.²¹⁷ Questa interpretazione è stata confermata dalla Corte di Cassazione a Sezioni Unite nella sentenza n. 18831/2019, che ha sancito la validità del trust successorio.²¹⁸

Gli atti con cui i beni vincolati in trust vengono trasferiti ai beneficiari sono considerati rilevanti ai fini dell'imposta sulle successioni e donazioni, quindi il passaggio dei beni ai beneficiari viene trattato come un evento imponibile, soggetto alla tassazione prevista per successioni e donazioni.²¹⁹

²¹⁵ Codice civile Art. 558: *“Modo di ridurre le disposizioni testamentarie”*; Eutekne. Info *“Trust testamentario e successorio compatibili con l'ordinamento interno”* 5 dicembre 2019

²¹⁶ Bartoli S. *“Il Trust Testamentario e le Sue Applicazioni”* Italy Trust Lawyers 2023

²¹⁷ Sofir Trusts Company *“Trust Testamentario e Trust Successorio: La Successione nelle Famiglie”* 2023

²¹⁸ Diritto bancario.it *“Trust Inter Vivos in Funzione Successoria e Trust Istituito a Mezzo di Testamento”* 2023; Eutekne. Info *“Trust testamentario e successorio compatibili con l'ordinamento interno”* 5 dicembre 2019

²¹⁹ Bartoli S. *“Il Trust Testamentario e le Sue Applicazioni”* Italy Trust Lawyers 2023

3.2.4 La donazione

Il trasferimento della proprietà e della gestione di un'impresa familiare dai genitori ai figli o ad altri eredi può avvenire anche tramite la donazione d'azienda. La donazione d'azienda è un atto con il quale un individuo, donante, trasferisce gratuitamente la proprietà di un'azienda o di un suo ramo a un altro individuo, donatario. Questo trasferimento è regolamentato dal Codice Civile italiano, in particolare dagli articoli 769 e seguenti relativi alle donazioni e dagli articoli 2555 e seguenti riguardanti l'azienda.²²⁰

La donazione dell'azienda dal padre titolare al figlio può essere vista come una distribuzione anticipata dell'eredità, che solleva alcune questioni di carattere successorio. Se il donante decide di donare l'azienda a un solo figlio, gli altri figli e il coniuge potrebbero contestare la donazione e rivendicare la loro quota dell'azienda, infatti come già trattato la legge italiana riserva agli eredi legittimari una parte dell'eredità, detta "*legittima*"²²¹, che deve necessariamente pervenire a loro.

Per questo motivo, la donazione a un singolo figlio è consentita solo se il valore della donazione non supera la quota di legittima spettante al figlio beneficiario e la quota disponibile del patrimonio del donante.

Una misura preventiva potrebbe essere quella di soddisfare la quota di legittima degli eredi non beneficiari dell'azienda offrendo loro dei beni specifici o una somma di denaro in sostituzione della legittima.²²²

Un'altra strategia potrebbe essere quella di ricorrere a una donazione indiretta, un atto atipico che non richiede la forma dell'atto pubblico, come un contratto di vendita misto a donazione, in cui il prezzo di vendita è volutamente inferiore al valore di mercato, in modo da donare la differenza al figlio acquirente.

L'atto di donazione deve essere redatto per iscritto con l'accettazione chiaramente espressa da parte del donatario. Per portare a termine la donazione è necessario

²²⁰ Codice civile Art. 769: *La donazione "Definizione"* e seguenti; Codice civile Art. 2555: *l'azienda "Nozione"* e seguenti; Pamela Alberti e Anita Mauro *"La successione e la donazione d'azienda nell'imposizione diretta e indiretta"* Capitolo XXI Protezione del patrimonio e passaggio generazionale, 2018

²²¹ *La legittima è la porzione di patrimonio che la legge italiana riserva agli eredi legittimari per garantire loro una protezione economica. I legittimari ai sensi dell'art. 536 c.c. sono il coniuge, i figli e gli ascendenti (in assenza di figli)*

²²² Pamela Alberti e Anita Mauro *"La successione e la donazione d'azienda nell'imposizione diretta e indiretta"* Capitolo XXI Protezione del patrimonio e passaggio generazionale, 2018; Pamela Alberti e Anita Mauro *"Le liberalità indirette – aspetti civilistici"* Capitolo XXII Protezione del patrimonio e passaggio generazionale, 2018

redigere un inventario dettagliato dei beni costituenti l'azienda che deve essere iscritto nel Registro delle Imprese per garantirne l'opponibilità a terzi.²²³

La donazione comporta il trasferimento di tutti i beni e diritti che costituiscono l'azienda, compresi i contratti, i dipendenti e i debiti aziendali, con il conseguente subentro da parte del donatario.

La donazione d'azienda è soggetta all'imposta sulle donazioni, che varia in base al grado di parentela tra donante e donatario, come già approfondito.²²⁴

La donazione d'azienda risulta essere quindi uno strumento efficace per il passaggio generazionale nelle imprese familiari, ma richiede una pianificazione accurata per evitare problemi legali e familiari. È fondamentale conoscere tutte le implicazioni civilistiche e fiscali e adottare misure preventive per garantire un trasferimento sereno e senza conflitti.²²⁵

La donazione inoltre può anche riguardare le singole quote di partecipazione.

3.2.5 *Le opzioni nelle categorie speciali di quote nelle S.r.l.*

Le società a responsabilità limitata, grazie alla loro flessibilità, consentono la creazione di categorie speciali di quote che possono variare nei diritti patrimoniali, amministrativi e partecipativi. Questo strumento permette l'attribuzione di diverse categorie di quote con diritti diversi, come il diritto di voto, il diritto agli utili, e altri privilegi specifici, permettendo così di suddividere la struttura societaria in gruppi, che possono poi essere rappresentati dai vari membri dei rami familiari. Quindi questo strumento può risultare utile nel momento in cui prima che avvenga la successione sia possibile creare anticipatamente una serie di categorie di quote per permettere al fondatore di gestire il passaggio generazionale con maggiore facilità e tramite a disposizioni testamentarie permettere l'assegnazione delle specifiche categorie di

²²³ Alessandro Cotto e Anita Mauro "La nuova imposta sulle successioni e donazioni" Capitolo IV Il passaggio generazionale delle aziende, 2007

²²⁴ Alessandro Cotto e Anita Mauro "La nuova imposta sulle successioni e donazioni" Capitolo IV Il passaggio generazionale delle aziende, 2007

²²⁵ Codice civile Art. 769: La donazione "Definizione" e seguenti; Codice civile Art. 2555: l'azienda "Nozione" e seguenti

quote a ciascun figlio.²²⁶ Queste opzioni possono essere personalizzate per soddisfare le esigenze specifiche della famiglia e dell'azienda.²²⁷

La possibilità di creare diverse categorie di quote con opzioni specifiche offre una grande flessibilità nella gestione della società e nella pianificazione del passaggio generazionale. Ad esempio utilizzando quote con diritti di voto limitati o assenti, è possibile mantenere il controllo dell'azienda nelle mani dei membri più competenti della famiglia, garantendo comunque la partecipazione economica degli altri membri. Inoltre si possono includere, per offrire un'uscita a coloro che non desiderano più essere coinvolti nell'attività aziendale, delle opzioni di vendita e acquisto, che aiuterebbero ad evitare futuri conflitti familiari.²²⁸

La strutturazione delle categorie speciali di quote e delle relative opzioni può essere utile anche per raggiungere un vantaggio fiscale in relazione al trasferimento delle quote, riducendo l'impatto fiscale per l'azienda e per i membri della famiglia. Ad esempio, l'assegnazione del diritto di voto solo a una categoria di quote consente di usufruire dei benefici fiscali previsti dalla legge nel caso di donazioni di quote dai genitori ai figli, anche se la partecipazione assegnata al figlio rappresenta una minoranza del patrimonio societario.²²⁹

²²⁶ Carlo Alberto Busi *"La Gestione del Passaggio Generazionale mediante la Costituzione di una S.r.l. Familiare"* Cap. 2 Opzioni nelle categorie speciali di quote 2024

²²⁷ Carlo Alberto Busi *"La Gestione del Passaggio Generazionale mediante la Costituzione di una S.r.l. Familiare"* Cap. 2 Opzioni nelle categorie speciali di quote 2024

²²⁸ Carlo Alberto Busi *"La Gestione del Passaggio Generazionale mediante la Costituzione di una S.r.l. Familiare"* Cap. 2 Opzioni nelle categorie speciali di quote 2024

²²⁹ Carlo Alberto Busi *"La Gestione del Passaggio Generazionale mediante la Costituzione di una S.r.l. Familiare"* Cap. 2 Opzioni nelle categorie speciali di quote 2024

3.3. Gli strumenti giuridici innovativi per la successione generazionale

3.3.1 Il Family Buy Out

Il “*Family Buy Out*” FBO un'operazione che facilita il passaggio generazionale all'interno di un'impresa familiare organizzata come società, permettendo ai membri della nuova generazione di acquisire la proprietà e il controllo dell'azienda senza dover utilizzare risorse finanziarie proprie per acquistare le partecipazioni. Questa soluzione rappresenta un modo per permettere l'uscita di alcuni soci dall'impresa familiare poiché, può accadere che alcuni membri della famiglia non siano più interessati a gestire l'azienda per diverse ragioni e, indipendentemente dal motivo che determina l'uscita, questi soci potrebbero non voler più partecipare alla gestione o rimanere coinvolti nella società. Il Family Buy Out (FBO) consente ai familiari che desiderano continuare a gestire l'impresa di famiglia di acquisire le partecipazioni societarie degli altri membri, o di detenere il controllo dell'impresa, utilizzando il finanziamento bancario.²³⁰ Questo processo viene ottenuto tramite un prestito garantito dalla stessa società familiare, conosciuta come target. In questa configurazione, i familiari costituiscono una nuova società, newco, che ottiene il finanziamento necessario per acquisire il controllo della società target e per liquidare i familiari uscenti. La newco, quindi, acquista le quote della società target utilizzando il prestito ricevuto e successivamente, incorpora la società target, trasferendo su di sé la capacità di rimborsare il debito attraverso i propri flussi di cassa e i propri redditi.²³¹

Il Family Buy Out (FBO) è una forma di Leveraged Buy Out (LBO), applicata in ambito familiare, simile alla classica operazione in cui il controllo di una società target viene acquisito sfruttando la capacità della stessa di ripagare il debito contratto per il suo acquisto. Nel caso del FBO, la differenza principale risiede nel fatto che la nuova società costituita viene creata da un gruppo di familiari interessati a proseguire l'attività avviata dal fondatore e dopo la costituzione della newco, grazie all'aiuto di intermediari finanziari, questa ottiene le risorse necessarie per acquistare l'impresa

²³⁰ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022 “Le operazioni societarie finalizzate alla realizzazione del passaggio generazionale. Il Family Buy Out.”

²³¹ Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022 “Le operazioni societarie finalizzate alla realizzazione del passaggio generazionale. Il Family Buy Out.”

famigliare e liquidare i soci uscenti. Successivamente esistono due opzioni: fondere la newco con la target oppure mantenere separate le due entità.²³²

Il Family Buy Out è uno strumento efficace per riorganizzare la struttura proprietaria nelle imprese familiari che affrontano il delicato passaggio generazionale, permettendo di garantire la centralizzazione del controllo e la stabilità dell'azienda. Tuttavia, nonostante questi vantaggi, emergono giustamente preoccupazioni riguardanti l'elevato livello di indebitamento che questa operazione comporta.²³³

Questa operazione rappresenta uno strumento efficace per gestire il passaggio generazionale, permettendo di risolvere i conflitti interni e riducendo i rischi per la continuità aziendale, infatti come evidenziato in un'analisi condotta dalla Family Business Association dell'Università Bocconi di Milano, il Family Buy Out (FBO) consente di superare i dissidi tra i membri della famiglia, permettendo ai soci che desiderano continuare l'attività imprenditoriale di escludere quelli meno capaci o con visioni strategiche divergenti.²³⁴ È importante sottolineare, tuttavia, che questa operazione comporta un notevole carico di debito per l'impresa familiare operativa (la target, che viene successivamente incorporata nella newco). I flussi di cassa generati dalla target devono essere destinati al rimborso del debito, sottraendo risorse ad investimenti alternativi che potrebbero creare valore. Di conseguenza, se la target non possiede un basso grado di indebitamento e un'elevata redditività, l'intera operazione rischia di fallire.²³⁵

L'Agenzia delle Entrate, con il principio di diritto del 23 luglio 2019 n. 20 e con la risposta a interpello del 23 agosto 2019 n. 341, ha respinto l'operazione ritenendola comportante *"un numero superfluo di negozi giuridici, il cui perfezionamento non è coerente con le normali logiche di mercato, ma appare idoneo unicamente a far conseguire un vantaggio fiscale indebito ai soci che non intendono proseguire*

²³² Carlo Alberto Busi "Le nuove s.r.l." Capitolo VIII "Le società familiari in forma di S.r.l." Torino 2021; Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne "La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari" 2022 "Le operazioni societarie finalizzate alla realizzazione del passaggio generazionale. Il Family Buy Out."

²³³ Carlo Alberto Busi "Le nuove s.r.l." Capitolo VIII "Le società familiari in forma di S.r.l." Torino 2021

²³⁴ XV Osservatorio AUB di Fabio Quarato e Carlo Salvato con la supervisione scientifica di Guido Corbetta "Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: Minaccia o opportunità" 30.01.2024

²³⁵ Carlo Alberto Busi "Le nuove s.r.l." Capitolo VIII "Le società familiari in forma di S.r.l." Torino 2021

l'attività di impresa."²³⁶ Alla luce di questa dichiarata ostilità da parte dell'Agenzia delle Entrate, anche questa soluzione sembra almeno temporaneamente non agevole da attuare.

3.3.2 *La costituzione di una holding di famiglia*

Per favorire il passaggio generazionale, una delle modalità più frequentemente utilizzate è la costituzione di una società holding di famiglia. La holding, termine di origine inglese abbreviato da holding company, indica una società capogruppo che esercita un'attività di direzione e coordinamento nei confronti delle proprie controllate, come previsto dall'art. 2497 del codice civile *“La società deve indicare la società o l'ente alla cui attività di direzione e coordinamento è soggetta negli atti e nella corrispondenza, nonché mediante iscrizione, a cura degli amministratori, presso la sezione del registro delle imprese di cui al comma successivo”*.²³⁷

Questo metodo crea una struttura di vertice, con un'organizzazione imprenditoriale autonoma che gestisce e coordina le attività delle società del gruppo, infatti la holding coordina seguendo una strategia comune tutte le società del gruppo sottoposte al suo controllo.²³⁸

Esistono diverse tipologie di holding: la *"holding pura"*, la cui attività è quella di gestione delle partecipazioni senza svolgere attività produttive di beni o servizi, quindi che ha una funzione di godimento delle partecipazioni e gestione di flussi finanziari senza svolgere alcuna attività; la *"holding mista-immobiliare"*, che oltre alla direzione e coordinamento delle controllate, detiene assets immobiliari che concede in locazione ad altre società del gruppo o a terzi; la *“holding industriale”*, che oltre alle funzioni della holding mista svolge anche servizi *“inter-company”*.²³⁹

Oltre a questa classificazione le holding si possono ulteriormente suddividere in: *“holding unipersonale”*, costituita da uno dei soci; *“holding di famiglia”* quindi costituita da membri della stessa famiglia; *“sub-holding”* cioè che si interpone tra la

²³⁶ Interpello Agenzia Entrate del 23 luglio 2019 n. 20 e risposta del 23 agosto 2019 n. 341

²³⁷ Codice Civile Art. 2497: *“Responsabilità”*

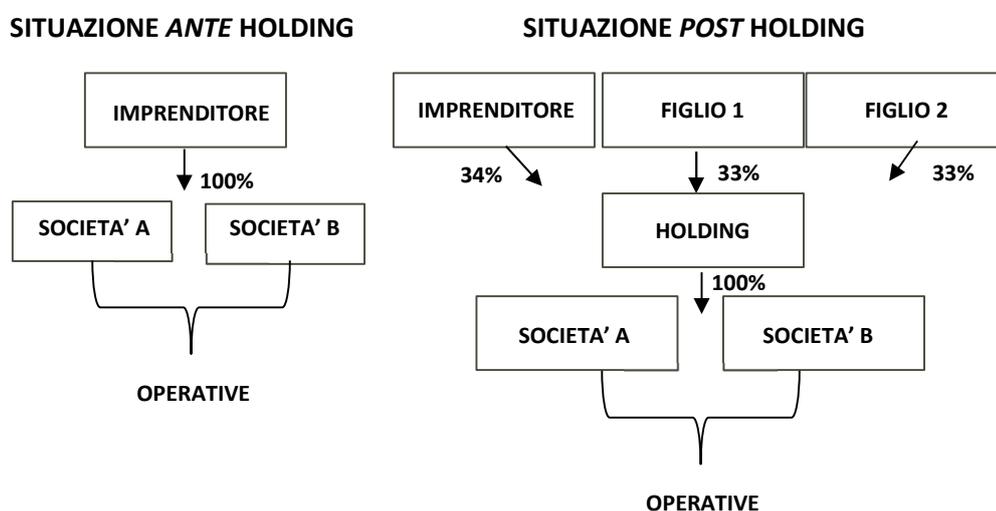
²³⁸ Assoholding e Studio De Vito & Associati *“Holding come strumento per il passaggio generazionale”* 2018

²³⁹ Assoholding e Studio De Vito & Associati *“Holding come strumento per il passaggio generazionale”* 2018

holding di famiglia e le società operative e la “*holding plurifamiliare*” quindi costituita da tutte le famiglie dei soci fondatori.²⁴⁰

La creazione di una holding è motivata dall'interesse dell'imprenditore di mantenere la proprietà aziendale all'interno della famiglia e assicurare che la gestione sia affidata a persone competenti. La holding familiare viene utilizzata come strumento per facilitare il passaggio generazionale, attraverso la costituzione di una nuova società, Newco, in cui vengono trasferite le partecipazioni dell'imprenditore.²⁴¹

8. SITUAZIONE PATRIMONIALE ANTE E POST COSTITUZIONE DI UNA HOLDING



Fonte grafico: Assoholding e Studio De Vito & Associati “*Holding come strumento per il passaggio generazionale*” 2018

I vantaggi derivanti dalla creazione di una holding di famiglia sono di natura societaria, fiscale e finanziaria, tra cui troviamo:

- la riorganizzazione del controllo aziendale, attraverso la creazione di una capogruppo rendendo il controllo più efficiente;
- il fatto che, in caso di conflitti tra i membri della famiglia, le dispute legali possano essere risolte a livello della holding, evitando di coinvolgere le società operative e riducendo i rischi per le loro attività;

²⁴⁰ Assoholding e Studio De Vito & Associati “*Holding come strumento per il passaggio generazionale*” 2018

²⁴¹ Assoholding e Studio De Vito & Associati “*Holding come strumento per il passaggio generazionale*” 2018; Carlo Alberto Busi Eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022 “*Holding di famiglia*”

- la semplificazione della distribuzione degli utili con l'incasso da parte della holding e la successiva distribuzione ai soci, tenendo conto delle necessità finanziarie del gruppo;
- la possibilità di utilizzare strumenti di finanziamento infragruppo;
- la pianificazione del passaggio generazionale per ridurre l'impatto delle imposte, che vengono così applicate una sola volta e al livello più alto della struttura;
- la possibilità di adottare la tassazione di gruppo ai fini delle imposte e ai fini IVA;²⁴²

La costituzione di una holding di famiglia si rivela, quindi, un metodo efficace per affrontare il passaggio generazionale, assicurando continuità e stabilità all'azienda, e ottimizzando la gestione fiscale e finanziaria del gruppo.²⁴³

3.3.3 *L'usufrutto e la nuda proprietà delle quote*

L'utilizzo degli istituti dell'usufrutto e della nuda proprietà sulle quote sociali rappresenta un'altra delle modalità più utilizzate in Italia per affrontare la successione generazionale.

L'usufrutto e la nuda proprietà sono concetti che riguardano la divisione della proprietà in due diritti separati: il diritto di godere dei benefici, usufrutto, disciplinato dagli articoli dal 978 al 1026 del Codice Civile. In particolare il diritto di godere del bene è disciplinato dall'art. 981 c.c. *“l'usufruttuario ha il diritto di godere della cosa, ma deve rispettarne la destinazione economica.*

*Egli può trarre dalla cosa ogni utilità che questa può dare, fermi i limiti stabili in questo capo”;*²⁴⁴ e il diritto di possedere la proprietà, la nuda proprietà, quindi al diritto di proprietà a cui mancano alcuni attributi che vengono trasferiti all'usufruttuario.

Nell'ambito aziendale, tali principi possono essere estesi alle quote societarie.

Nel contesto delle imprese familiari, l'usufrutto e la nuda proprietà delle quote possono essere impiegati per separare i diritti di controllo e quelli economici. Ciò permette di

²⁴² Assoholding e Studio De Vito & Associati *“Holding come strumento per il passaggio generazionale”* 2018; Carlo Alberto Busi Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari”* 2022 *“Holding di famiglia”*

²⁴³ Carlo Alberto Busi, dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari”* 2022 *“Holding di famiglia”*; Jordi de Juan Casadevall *“La Sociedad Holding Familiar Y El Deficit De Sustancia Economica: Una Perspectiva Iuscomunitaria”* Cronica Tributaria, n. 179/2021

²⁴⁴ Codice civile Art. 981: *“Contenuto del diritto di usufrutto”*

garantire una transizione graduale del potere decisionale, mantenendo intatta la stabilità finanziaria dell'azienda.²⁴⁵

Spesso, il fondatore dell'impresa decide di trasferire la nuda proprietà delle quote ai successori, mantenendo per sé il diritto di usufrutto sui beni trasferiti, permettendosi così di continuare a dirigere l'azienda per tutta la vita o per un periodo prestabilito. La cessione può avvenire mediante pagamento o donazione.²⁴⁶

Il valore della nuda proprietà è determinato dal valore netto del patrimonio, riducendo il valore dell'usufrutto in base alla durata della vita dell'usufruttuario.²⁴⁷

Alla morte dell'usufruttuario, l'usufrutto si riunisce automaticamente alla nuda proprietà, senza ulteriori implicazioni fiscali.²⁴⁸

Quindi, l'imprenditore mantiene l'usufrutto per godere dei dividendi e avere il diritto di voto nelle assemblee, garantendosi un ruolo attivo e continuativo nell'azienda familiare.²⁴⁹

²⁴⁵ Carlo Alberto Busi, dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari” 2022* “Altre tecniche utilizzate per la successione di impresa. L’usufrutto e la nuda proprietà delle quote”

²⁴⁶ Carlo Alberto Busi *“Le nuove s.r.l.”* Capitolo VIII *“Le società familiari in forma di S.r.l.”* Torino 2021; Carlo Alberto Busi, dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari” 2022* “Altre tecniche utilizzate per la successione di impresa. L’usufrutto e la nuda proprietà delle quote”

²⁴⁷ Carlo Alberto Busi, dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari” 2022* “Altre tecniche utilizzate per la successione di impresa. L’usufrutto e la nuda proprietà delle quote”

²⁴⁸ Carlo Alberto Busi, dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari” 2022* “Altre tecniche utilizzate per la successione di impresa. L’usufrutto e la nuda proprietà delle quote”

²⁴⁹ Carlo Alberto Busi, dottrina Eutekne *“La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari” 2022* “Altre tecniche utilizzate per la successione di impresa. L’usufrutto e la nuda proprietà delle quote”

3.4 L'impatto del ricambio generazionale sulle prestazioni aziendali

Molte ricerche sostengono che il passaggio generazionale nelle imprese familiari comporti un cambiamento negli obiettivi, spesso conducendo ad una fase di stallo, cioè ad un periodo in cui l'impresa non riesce a espandersi, innovare o migliorare le proprie prestazioni. Le imprese familiari di prima generazione tendono ad avere un orientamento più focalizzato sull'attività, mentre quelle delle generazioni successive sono maggiormente orientate verso la famiglia. L'orientamento aziendale delle imprese di prima generazione implementa una maggiore capacità e possibilità di crescita.²⁵⁰

Una ricerca condotta da Martin e Lumpkin²⁵¹ ha dimostrato che è tipico nelle generazioni successive un processo di cambiamento delle priorità aziendali che vengono più orientate verso la stabilità e le questioni ereditarie, per mantenere il controllo familiare. Di conseguenza, è evidente che un maggiore orientamento familiare può limitare la prosperità dell'azienda, in quanto spesso comporta una minore propensione alla crescita.²⁵²

Una conclusione analoga è emersa dallo studio di Schulze²⁵³, che insieme ad altri Autori si è focalizzato sui problemi di agenzia per le aziende familiari che hanno attraversato una successione, evidenziando che un aumento della dispersione della proprietà nelle aziende familiari tra fratelli può portare a un comportamento più avverso al rischio, quindi ad una conseguente riduzione della crescita aziendale. Tuttavia, è stato anche osservato che questo effetto viene invertito nel caso in cui la proprietà fosse suddivisa tra cugini, poiché in questa fase i proprietari familiari tendono nuovamente a prendere più rischi e a focalizzarsi sulla crescita.²⁵⁴

²⁵⁰ Stanley Cromie, Ben Stephenson, and David Montheith *"The Management of Family Firms: An Empirical Investigation"* 1995; Barbara Dunn and Martin Hughes *"Themes and Issues in the Recognition of Family Businesses in the United Kingdom"* 1995

²⁵¹ Martin W.L. & Lumpkin *"From entrepreneurial orientation to family orientation: Generational differences in the management of family businesses"* G.T. 2004

²⁵² Martin W.L. & Lumpkin *"From entrepreneurial orientation to family orientation: Generational differences in the management of family businesses"* G.T. 2004

²⁵³ Journal of Business Venturing, Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. *"Toward a theory of agency and altruism in family firms"* 2003

²⁵⁴ Journal of Business Venturing, Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. *"Toward a theory of agency and altruism in family firms"* 2003

Secondo Ward, l'aumento dei conflitti tra i membri della famiglia è una delle principali cause della stagnazione delle imprese familiari. In linea con questo punto di vista, Mishra, Randøy e Jenssen hanno scoperto che la proprietà familiare nelle aziende più giovani esercita un effetto più positivo sul valore aziendale rispetto alle generazioni successive. Questo è dovuto principalmente all'indebolimento dei legami familiari e alla diminuzione della coesione tra i membri della famiglia nel corso delle generazioni.²⁵⁵

In relazione a questa visione, Davis e Harveston hanno coniato il termine "*ombra generazionale*", concetto che descrive quei passaggi di successione che risultano incompleti a causa dell'influenza persistente dei membri anziani della famiglia, i quali non controllano più direttamente l'azienda.

Questo comportamento può limitare la motivazione dei successori e aumentare le probabilità di conflitti, producendo così un effetto disfunzionale sull'azienda.

Davis e Harveston dimostrarono inoltre che l'ombra generazionale del fondatore è molto più significativa rispetto a quella delle generazioni successive, evidenziando anche l'effetto dell'apprendimento organizzativo nelle aziende che hanno già affrontato una successione.²⁵⁶

Le imprese familiari che hanno attraversato uno o più eventi di successione tendono infatti a sviluppare pratiche standardizzate che risultano più efficaci per loro. In questo contesto, la transizione tra il fondatore e la seconda generazione è spesso considerata la più difficile e turbolenta. In generale, sulla base della letteratura esistente, si prevede che l'effetto negativo della successione sulle prestazioni aziendali sia particolarmente evidente nel passaggio dalla prima alla seconda generazione.²⁵⁷

Altri studi attribuiscono la stagnazione delle aziende familiari e le prestazioni inferiori dopo la successione alla mancanza di competenze e abilità dei discendenti.

²⁵⁵ John L. Ward "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices" 1997; Journal of Business Venturing, Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. "Toward a theory of agency and altruism in family firms" 2003; Vicent Molli, Eddy Laveren, and Marc Deloof "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance" Family Business Review, 2010

²⁵⁶ Chandra S. Mishra, Trond Randøy, Jan Inge Jenssen "The Effect of Founding Family Influence on Firm Value and Corporate Governance" 2001

²⁵⁷ Vicent Molli, Eddy Laveren, and Marc Deloof "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance" Family Business Review, 2010

Poiché l'opzione di assumere un manager esterno più competente e esperto viene spesso trascurata, queste aziende si trovano ad affrontare una carenza di risorse manageriali, limitando così la loro capacità di raggiungere alte prestazioni.

Per un campione di aziende quotate negli Stati Uniti, Villalonga e Amit è stato esaminato l'impatto della proprietà, del controllo e della gestione familiare sul valore aziendale. I loro risultati hanno mostrato che la relazione tra il numero di generazioni che gestiscono l'azienda e il valore di essa non segue un andamento lineare e prevedibile. I discendenti dei fondatori, quindi la seconda generazione, sembrano esercitare un effetto negativo sul valore aziendale, mentre le imprese di terza generazione sembrano contribuire positivamente al valore aziendale, probabilmente avendo imparato dagli errori delle precedenti generazioni.²⁵⁸

Questi studi contrastano invece con i risultati di Perez-Gonzalez²⁵⁹, che osserva invece che ad essere meno redditizie sono soprattutto le imprese familiari di terza generazione. Analizzando il rendimento degli asset aziendali ha dimostrato dei significativi cali rispetto alle imprese familiari in cui il controllo viene passato dalla prima alla seconda generazione. Perez-Gonzalez sostiene inoltre che promuovere la nomina di dirigenti di famiglia in società quotate in borsa possa danneggiare significativamente le prestazioni a causa delle minori competenze dei discendenti.²⁶⁰

Infine, lo studio di Morck e Yeung suggerisce che ci si può aspettare una crescita inferiore nelle aziende controllate dai discendenti poiché questi ultimi potrebbero essere meno laboriosi.²⁶¹

Complessivamente, dovrebbe essere chiaro dall'analisi della letteratura precedente che la maggior parte degli studi trova prove di un cambiamento nelle prestazioni delle imprese familiari dopo che si è verificato un trasferimento intergenerazionale. Sebbene siano stati identificati effetti sia positivi che negativi, prevale la conclusione

²⁵⁸ Belen Villalonga, Raphael Amit "How do family ownership, control and management affect firm value?" Harvard Business School, Wharton School, University of Pennsylvania, 2006; Vicent Molli, Eddy Laveren, and Marc Deloof "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance" Family Business Review, 2010

²⁵⁹ Francisco Perez-Gonzalez "Inherited Control and Firm Performance" 2006; Vicent Molli, Eddy Laveren, and Marc Deloof "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance" Family Business Review, 2010

²⁶⁰ Francisco Perez-Gonzalez "Inherited Control and Firm Performance" 2006; Vicent Molli, Eddy Laveren, and Marc Deloof "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance" Family Business Review, 2010

²⁶¹ Randall Morck, Bernard Yeung "Agency Problems in Large Family Groups" 2003

che un trasferimento generazionale porti alla stagnazione. Tuttavia, facendo riferimento agli studi passati che trovano prove di un effetto di apprendimento, gradi diversi di dispersione della proprietà e la presenza dell'"ombra del fondatore", ci si aspetta che questo impatto negativo della successione sulle prestazioni sia particolarmente visibile nel passaggio dalla prima alla seconda generazione. Nei trasferimenti tra generazioni successive di imprese familiari, ci aspettiamo che questo effetto di stagnazione possa essere neutralizzato o addirittura invertito in un effetto positivo.²⁶²

²⁶² Vicent Molli, Eddy Laveren, and Marc Deloof "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance" Family Business Review, 2010

CAPITOLO 4

Analisi del processo di ricambio generazionale in corso nella ditta Sandiflex S.r.l.

Il presente studio analizza il processo di successione attualmente in corso tra padre e figlio all'interno dell'impresa familiare italiana denominata “*Sandiflex S.r.l.*”

La metodologia adottata per questa ricerca è quella dei casi di studio, scelta particolarmente adatta per osservare fenomeni evolutivi nel tempo. Lo studio è stato realizzato nel mese di maggio 2024, attraverso una conversazione informale con l'Amministratore Unico dell'azienda, il Signor Paolo Vineis, e con il figlio e futuro successore, Marco Vineis.

L'incontro ha assunto la forma di una chiacchierata fluida e spontanea, dove gli intervistati sono stati incoraggiati a raccontare liberamente la storia dell'azienda e a condividere le loro riflessioni riguardo al processo successorio. Questo approccio narrativo ha permesso di ottenere un racconto nel quale sono state valorizzate l'esperienza e i punti di vista espressi in modo naturale.

Le informazioni ottenute sono state integrate con dati provenienti da fonti informative secondarie, sia interne che esterne all'azienda familiare, quali bilanci, atti ufficiali e altra documentazione pubblica reperita presso la Camera di Commercio locale e il sito web aziendale.

4.1 Storia dell'azienda e della famiglia

La società Sandiflex S.r.l. è una piccola impresa situata nella provincia di Biella, specializzata nel commercio all'ingrosso di nastri adesivi, articoli e materiali da imballaggio, nonché nella stampa degli stessi.

L'impresa fu fondata nel 1978 a Sandigliano, in provincia di Biella, sottoforma di società in nome collettivo con la denominazione "*Sandiflex di Mello Teggia C. e Negro M. – S.n.c.*" dai Signori Mello Teggia Corrado e Negro Mario. La decisione di costituire questa società è derivata dalla attività dei soci fondatori nella ditta "*Mello Erminio & Figli*", specializzata nel commercio di cuoi, pellami e articoli per calzolai, per la quale emerse la crescente necessità di materiali da imballaggio destinati ai prodotti di pelletteria.

Inizialmente, l'attività principale della società Sandiflex era la stampa di nastri adesivi, la cui domanda cominciava a crescere significativamente in quegli anni. Infatti già dagli anni '60 aveva iniziato ad esserci una crescita significativa per i materiali da imballaggio che vide materiali come il polipropilene e il PVC diventare sempre più richiesti migliorando la qualità e la versatilità anche dei nastri adesivi.²⁶³ Durante questo periodo, le aziende iniziarono a utilizzare maggiormente i nastri adesivi non solo come strumento di sigillatura, ma anche come strumento di marketing, stampando loghi e messaggi pubblicitari su di essi per promuovere il proprio marchio. Grazie a questa crescente domanda, la Sandiflex si specializzò nella stampa dei nastri, rispondendo a una domanda di mercato in rapida evoluzione.²⁶⁴

Fu nel 1983 che fecero il loro ingresso in società i Signori Paolo Vineis e Franco Cerruti, con la contestuale uscita del socio fondatore Mello Teggia Corrado.

Nello stesso anno la ragione sociale fu modificata in "*Sandiflex di Negro Mario & C. – S.n.c.*" e la sede legale trasferita da Sandigliano a Biella, in via Ogliaro n. 3.

In questo periodo, l'azienda avviò la produzione e la stampa di buste e bobine in polietilene, espandendo al contempo l'attività commerciale nel settore degli articoli

²⁶³Mara Destro, Andreas Neumann "*Storia e successo del polipropilene: un materiale in continua evoluzione*" Rendiconti Accademia Nazionale delle Scienze 2013

²⁶⁴Mara Destro, Andreas Neumann "*Storia e successo del polipropilene: un materiale in continua evoluzione*" Rendiconti Accademia Nazionale delle Scienze 2013

per imballaggio. In quegli anni, la crescente domanda di prodotti per l'imballaggio era spinta dall'espansione del commercio globale e dall'aumento delle spedizioni. Le aziende cominciarono a richiedere soluzioni più efficienti e sicure per proteggere e trasportare i propri beni. Il polietilene, un materiale leggero e resistente, divenne sempre più popolare per la produzione di buste e bobine, grazie alle sue caratteristiche di versatilità e facilità di personalizzazione. L'azienda, anticipando queste tendenze, si specializzò nella produzione e stampa di questi articoli, ampliando progressivamente il proprio catalogo per includere sempre più prodotti da imballaggio. Questo processo portò Sandiflex a consolidare la sua presenza nel settore, offrendo soluzioni complete per l'imballaggio sia a livello commerciale che industriale, seguendo l'evoluzione del mercato e rispondendo alle necessità delle imprese di migliorare l'efficienza delle loro catene logistiche.

Con il recesso anche del socio Mario Negro nel 1985, la Signora Ornella Marchisio, moglie di Franco Cerruti, entrò a far parte della società che contestualmente si trasformò da società in nome collettivo (S.n.c.) a società in accomandita semplice (S.a.s.) cambiando quindi denominazione in "*Sandiflex di Cerruti Franco & C. S.a.s.*". La composizione societaria risultava essere formata dai soci accomandatari Franco Cerruti e Paolo Vineis e dal socio accomandante Ornella Marchisio.

Nel 1986, la sede aziendale fu trasferita all'attuale indirizzo in via Gorgoli 8/B a Gaglianico (BI).

Nel 1995, la società fu trasformata da società in accomandita semplice (S.a.s.) a società a responsabilità limitata (S.r.l.), assumendo l'attuale denominazione di "*Sandiflex S.r.l.*" e costituendo un Consiglio di Amministrazione composto dal Presidente, Franco Cerruti e dall'Amministratore Delegato, Paolo Vineis.

Nel 2004, la Signora Luisa Vitale, moglie di Paolo Vineis, fece il suo ingresso in società mediante l'acquisto e la cessione a titolo gratuito di quote da Franco Cerruti e Paolo Vineis, portando il capitale sociale a 26.000 euro, così suddiviso:

- Paolo Vineis per euro 7.800 (quota del 30%)
- Franco Cerruti per euro 7.800 (quota del 30%)
- Ornella Marchisio per euro 5.200 (quota del 20%)

- Luisa Vitale per euro 5.200 (quota del 20%)

Nel 2006, Ornella Marchisio cedette la sua quota alla figlia Francesca Cerruti (75%) e al marito Franco Cerruti (25%), modificando la composizione del capitale sociale:

- Paolo Vineis euro 7.800 (quota del 30%)
- Franco Cerruti euro 9.100 (quota del 35%)
- Francesca Cerruti euro 3.900 (quota 15%)
- Luisa Vitale euro 5.200 (quota del 20%)

Nel 2019, Franco Cerruti e Francesca Cerruti, non interessati a proseguire l'attività, cedettero le loro quote a Paolo Vineis, portando la compagine sociale a:

- Paolo Vineis euro 20.800 (quota del 80%)
- Luisa Vitale euro 5.200 (quota del 20%)

Con la contestuale modifica dell'organo amministrativo societario che vide la nomina di Paolo Vineis come Amministratore Unico.

Con l'uscita di Franco Cerruti, Paolo Vineis decise di coinvolgere il figlio maggiore Marco nell'attività aziendale per garantire la continuità gestionale e Marco, ventiseienne con una forte passione per il settore degli imballaggi e il mondo della plastica, accettò ed entrò in azienda come dipendente.

Nel 2021 Paolo Vineis decise di conferire la sua quota dell'80% in una Holding neocostituita denominata "*Pulet Holding S.r.l.*" Questa decisione è stata intrapresa con l'obiettivo di ottimizzare la gestione fiscale, pianificare in modo efficiente il passaggio generazionale e creare una struttura aziendale più solida e flessibile per il futuro.

L'azienda Sandiflex S.r.l., si presenta oggi come una solida realtà che si occupa di commercio all'ingrosso di nastri adesivi, articoli e materiali da imballaggio, identificata dal codice ATECO 46.76.3, oltre alla produzione di materiali per l'imballo.

La produzione è concentrata sui nastri adesivi personalizzati che possono essere stampati in plastica, PVC o polipropilene e grazie all'investimento effettuato per un macchinario di stampa nel 2023, anche in carta. La parte di produzione rappresenta circa un 20% del fatturato annuo, mentre il rimanente 80% è dato dal commercio di

materiali per l'imballo, tra cui film estensibili, nastri adesivi neutri, buste, sacchetti, cappucci copri bancale, film pluriball, film espanso, buste e sacchetti in pluriball e in film espanso oltre a tutti i materiali che possono riguardare l'imballaggio e il confezionamento.

Dall'entrata in azienda del figlio Marco e dal momento in cui ha preso la posizione di commerciale predominante sono state introdotte a catalogo tutte le tipologie di imballaggi tradizionali ma in versione ecologica, quindi composti da materiali biodegradabili, ecosostenibili o da materiali riciclati. Inoltre è stata anche introdotta la personalizzazione degli imballaggi con delle grafiche particolari e complesse su buste per capi d'abbigliamento, buste per shop online e anche su film estensibili, oltre alla già presente personalizzazione dei nastri adesivi.

I dati di bilancio relativi agli esercizi chiusi al 31/12/2023 e al 31/12/2022 presentano la seguente situazione:

9. BILANCIO RAFFRONTATO SANDIFLEX S.R.L.		
ATTIVO	31/12/2023	31/12/2022
IMMOBILIZZAZIONI		
Immobilizzazioni immateriali	7.918	5.668
Immobilizzazioni materiali	82.030	32.104
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	89.948	37.772
ATTIVO CIRCOLANTE		
Rimanenze	130.096	130.134
TOTALE RIMANENZE	130.096	130.134
Crediti verso clienti	550.159	704.323
Crediti tributari	30.043	3.282
TOTALE CREDITI	580.202	707.605
Disponibilità Liquide	682.215	673.205
TOTALE DISPONIBILITA' LIQUIDE	682.215	673.205
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	1.482.461	1.548.716
RATEI E RISCONTI ATTIVI	756	2.472
TOTALE ATTIVO	1.483.217	1.551.188

PASSIVO	31/12/2023	31/12/2022
PATRIMONIO NETTO		
Capitale sociale	-26.000	-26.000
Fondo Rivalut. L. 72/83	-5.135	-5.135
Fondo Riserva L.392/2000	-9.287	-9.287
Riserva Ordinaria	-8.467	-8.467
Versamenti soci in c/aumento capitale	-20.658	-20.658
Riserva Straordinaria	-613.407	-647.699
Utile esercizio	-213.561	-115.709
TOTALE PATRIMONIO NETTO	-896.515	-832.955
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO	-33.534	-31.184
Debiti verso banche	-45.960	-61.067
Debiti verso fornitori	-352.461	-513.180
Debiti tributari	-43.003	-23.841
Debiti previdenziali	-8.214	-11.716
Debiti verso altri	-58.134	-70.536
TOTALE DEBITI	-507.772	-680.340
RATEI E RISCONTI PASSIVI	-45.396	-6.709
TOTALE PASSIVO	-1.483.217	-1.551.188

CONTO ECONOMICO	31/12/2023	31/12/2022
A) VALORE DELLA PRODUZIONE		
Ricavi delle vendite e prestazioni	1.666.518	1.916.806
Altri ricavi e proventi	120.858	123.726
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.787.376	2.040.532
B) COSTI DELLA PRODUZIONE		
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-1.088.410	-1.488.111
Per servizi	-160.815	-142.769
Per godimento di beni di terzi	-22.828	-23.058
Per il personale		
a) salari e stipendi	-68.450	-77.614
b) oneri sociali	-21.160	-25.666
c) trattamento di fine rapporto	-5.625	-8.638
Ammortamenti e svalutazioni		
a) ammortamento delle immobiliz. immateriali	-2.550	-1.748
b) ammortamento delle immobiliz. materiali	-6.924	-1.861

d) svalutazioni dei crediti	-2.830	-3.587
Variazioni delle rimanenze	-38	13.257
Oneri diversi di gestione	-110.690	-115.701
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	-1.490.320	-1.875.496
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI		
Altri proventi finanziari	6.670	0
Interessi e altri oneri finanziati	-2.751	-633
Imposte sul reddito	-87.414	-48.694
Utile d'esercizio	213.561	115.709

Dall'analisi del bilancio è evidente l'incremento delle voci relative alle immobilizzazioni materiali e immateriali nel 2023 rispetto all'anno precedente che risulta essere frutto di un investimento effettuato dall'azienda relativo ad un macchinario per la stampa dei nastri adesivi, e al suo software. L'azienda ha scelto di effettuare questi investimenti di Industria 4.0 che migliorano l'efficienza operativa ma permettono anche di ottenere agevolazioni fiscali quali crediti d'imposta e contributi.

A livello di conto economico si può evidenziare un calo nelle vendite per il 2023 di circa 250 mila euro, dovuto a un rallentamento della domanda. Infatti l'attività della Società Sandiflex S.r.l. è uno dei casi che conferma lo studio condotto dalla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti²⁶⁵ secondo il quale, per gli anni 2023 e 2024 è stato previsto un calo del fatturato a causa delle tensioni geopolitiche e dell'inflazione dei prezzi delle materie prime, rispetto all'anno 2022 che ha avuto un incremento del fatturato del 26,1% e ha visto il 75,4% delle società chiudere l'esercizio in utile.²⁶⁶

Nonostante questa riduzione nelle vendite la società ha dimostrato una capacità di contenimento dei costi, con una riduzione di circa 385 mila euro, che ha permesso il mantenimento, nonché il miglioramento della redditività aziendale, portando infatti l'esercizio 2023 ad avere un utile maggiore dell'84% rispetto al 2022.

²⁶⁵ Fondazione Nazionale dei Commercialisti "Osservatorio sui bilanci delle società di capitale – Bilanci 2022 e stime fatturato 2023-2024" 19.03.2024

²⁶⁶ Fondazione Nazionale dei Commercialisti "Osservatorio sui bilanci delle società di capitale – Bilanci 2022 e stime fatturato 2023-2024" 19.03.2024

Per avere un'idea della prestazione aziendale, si possono utilizzare quelli che vengono definiti come indicatori di risultato, che possono essere suddivisi in: indicatori reddituali; indicatori economici; indicatori finanziari; indicatori di solidità; indicatori di solvibilità o liquidità.²⁶⁷

I principali indicatori reddituali sono desumibili dalla contabilità generale e arricchiscono l'informativa già contenuta nel bilancio:

10. INDICATORI REDDITUALI

Descrizione indice	31/12/2023	31/12/2022
Ricavi delle vendite e prestazioni	1.666.518	1.916.806
Valore della produzione	1.787.376	2.040.532
Risultato prima delle imposte	300.975	164.403

Si riportano di seguito anche i margini intermedi di reddito, quali il *Margine Operativo Lordo*, MOL, l'*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, EBITDA e l'*Earnings Before Interest, Taxes, EBIT*.

11. MARGINI INTERMEDI DI REDDITO

Descrizione indice	31/12/2023	31/12/2022
EBITDA	309.360	172.232
Margine operativo lordo (MOL)	306.530	168.645
EBIT	297.056	165.036

Questi indicatori permettono di valutare l'operatività effettiva di un'azienda e la sua redditività. Sono indici generalmente di aiuto agli investitori per verificare la solidità operativa di un'impresa.

Con i dati sopra l'azienda dimostra una importante crescita operativa nel 2023 rispetto al 2022 nonostante il calo nelle vendite, molto probabilmente grazie ad una migliore e attenta gestione dei costi oltre ad un'attenzione sulla marginalità di vendita.

Relativamente agli indicatori utilizzati per misurare le prestazioni economiche, i principali sono il ROI, *Return on Investment*, il ROE, *Return on Equity*, e il ROS, *Return on Sales*.²⁶⁸ Il ROI, è l'indice in grado di misurare il rendimento

²⁶⁷ Stefano De Rosa, Eutekne, Capitolo XIV "La relazione sulla gestione" 2024

²⁶⁸ Stefano De Rosa, Eutekne, Capitolo XIV "La relazione sulla gestione" 2024

dell'investimento operativo, quindi l'efficienza con cui l'azienda utilizza il capitale investito. Un ROI elevato dimostra un'ottima efficienza di gestione dell'impiego del capitale per generare profitti operativi. Il ROE è un indicatore della redditività complessiva dell'impresa che misura il rendimento generato sul patrimonio netto dell'azienda. Il ROS invece è l'indicatore che misura la redditività operativa rispetto al fatturato o eventualmente al valore della produzione, indicando in sostanza l'incidenza dei principali fattori produttivi, materiali, personale, ammortamenti, altri costi, sul fatturato.²⁶⁹

12. INDICATORI ECONOMICI

Descrizione indice	31/12/2023	31/12/2022
ROI (EBIT/Capitale investito netto ²⁷⁰)	27,90 %	18,21 %
ROE (Utile netto/Patrimonio netto)	23,82 %	13,89 %
ROS (EBIT/Fatturato)	17,82 %	8,61 %

Per verificare la capacità della società di far fronte ai propri impegni si analizza la solidità finanziaria della stessa, predisponendo lo Stato Patrimoniale civilistico secondo una logica di tipo "finanziaria".

13. STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO

	31/12/2023	31/12/2022		31/12/2023	31/12/2022
Imm. immateriali	7.918	5.668	Capitale sociale	26.000	26.000
Imm. materiali	82.030	32.104	Riserve e risultato eserc.	870.515	806.955
Attivo fisso	89.948	37.772	Mezzi propri	896.515	832.955
Magazzino	130.096	130.134	Passività consolidate	33.534	31.184
Liquidità differite	580.958	710.077			
Liquidità immediate	682.215	673.205			
Attivo corrente	1.393.269	1.513.416	Passività correnti	553.168	687.049
Capitale investito	1.483.217	1.551.188	Capitale di finanziamento	1.483.217	1.551.188

Ai fini dell'analisi della gestione societaria uno degli indici maggiormente significativi è rappresentato dal margine di struttura che esprime il grado di solidità patrimoniale dell'impresa, quindi la capacità di un'impresa di durare nel tempo.²⁷¹

²⁶⁹ Stefano De Rosa, Eutekne, Capitolo XIV "La relazione sulla gestione" 2024

²⁷⁰ Il Capitale investito netto è stato calcolato sommando le immobilizzazioni nette e le attività correnti, sottraendo al risultato le passività correnti. Immobilizzazioni nette e attivo per totali euro 1.482.461 meno debiti per totali euro 507.772

²⁷¹ Michele BANA, Eutekne.info "Per la continuità aziendale, conta il margine di struttura" 16.03.2013

L'analisi di solidità patrimoniale²⁷² mira a studiare la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine. Tale capacità è influenzata dalle modalità di finanziamento degli investimenti a medio-lungo termine e dalla struttura delle fonti di finanziamento.²⁷³

14. INDICATORI DI SOLIDITA'

Descrizione indice	31/12/2023	31/12/2022
Margine primario di struttura (Mezzi propri - Attivo fisso)	806.567	795.183
Quoziente primario di struttura (Mezzi propri / Attivo fisso)	9,97	22,05
Margine secondario di struttura (Mezzi propri + Passività consolidate) – Attivo fisso	840.101	826.367
Quoziente secondario di struttura (Mezzi propri + Passività consolidate) /Attivo fisso	10,34	22,88

Questi indicatori dimostrano principalmente quanto i mezzi propri coprono gli investimenti in immobilizzazioni. Valori positivi come quelli del 2023 e del 2022 indicano che l'azienda ha un solido patrimonio netto, che copre ampiamente le immobilizzazioni. Questo è un indicatore positivo di solidità patrimoniale, mostrando che l'azienda ha risorse sufficienti per coprire i suoi investimenti a lungo termine.

Scopo invece dell'analisi di liquidità è quello di studiare la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel breve. I principali indicatori sono rappresentati dal margine di disponibilità e dal margine di tesoreria²⁷⁴:

15. INDICATORI DI LIQUIDITA'

Descrizione indice	31/12/2023	31/12/2022
Margine di disponibilità (Attivo corrente – Passivo corrente)	840.101	826.367
Quoziente di disponibilità (Attivo corrente / Passivo corrente)	2,52	2,20
Margine di tesoreria (Liquidità differite + Liquidità immediate) – Passivo corrente	710.005	696.233
Quoziente di tesoreria (Liquidità differite + Liquidità immediate) / Passivo corrente	2,28	2,01

²⁷² Stefano De Rosa, Eutekne, Capitolo XIV "La relazione sulla gestione" 2024

²⁷³ Michele BANA, Eutekne.info "Per la continuità aziendale, conta il margine di struttura" 16.03.2013

²⁷⁴ Stefano De Rosa, Eutekne, Capitolo XIV "La relazione sulla gestione" 2024

Dall'analisi degli indici di cui sopra si può evidenziare che l'azienda dimostra di avere una eccellente capacità di coprire i propri impegni a breve termine.

Sicuramente dall'analisi degli indici economici calcolati la società Sandiflex S.r.l. dimostra segni di un'ottima solidità finanziaria nonostante la riduzione dei ricavi nel 2023. Gli indici di redditività, ROI, ROE e ROS, sono migliorati dal 2022, riflettendo una gestione efficiente dei costi e una capacità di mantenere alti margini di profitto, mentre gli indicatori di liquidità e di solidità confermano che l'azienda ha un'ottima base patrimoniale.

Per completare un quadro completo dello svolgimento dell'attività dell'impresa, occorre focalizzarsi sulla descrizione della composizione dell'organico interno dell'azienda e sulla suddivisione del lavoro.

La società fino al 2023 ha operato con un organico composto da tre dipendenti oltre al titolare.

La produzione è gestita da un operaio specializzato nella stampa dei nastri adesivi che è responsabile dell'utilizzo dei macchinari e della supervisione del processo produttivo.

L'attività amministrativa, quindi la contabilità, la fatturazione, i pagamenti e la gestione delle procedure e degli adempimenti fiscali sono svolti da una dipendente con contratto part-time.

Infine Marco, figlio del titolare, terzo e ultimo dipendente, ricopre un ruolo più trasversale occupandosi della gestione di clienti e fornitori, del coordinamento degli ordini, della logistica e della gestione del magazzino, affiancando il ruolo e le attività che sono sempre state gestite dal padre, titolare dell'azienda e dall'ex socio.

Con l'entrata in pensione di Paolo e la sua presenza sempre più ridotta in azienda, è emerso il bisogno di qualcuno che collaborasse con Marco nella gestione dell'attività, infatti durante il 2024, è stata assunta una quarta persona, che affiancasse Marco in quella che è la parte di gestione della logistica e del magazzino.

Oggi, l'azienda, rappresenta una piccola, ma solida realtà conta un fatturato annuo di circa 2 milioni di euro e un pacchetto clienti molto ampio che la porta ad essere fornitrice di aziende in Piemonte, Valle D'Aosta e Lombardia.

16. COMPOSIZIONE SOCIALE NEGLI ANNI

Composizione sociale Snc 1978



- Corrado Mello Teggia
- Mario Negro

Composizione Sociale Snc 1983



- Mario Negro
- Paolo Vineis
- Franco Cerruti

Composizione Sociale Sas 1983



- Ornella Marchisio
- Paolo Vineis
- Franco Cerruti

Composizione Sociale S.r.l. 1995



- Ornella Marchisio
- Paolo Vineis
- Franco Cerruti

Composizione Sociale Srl 2004



- Ornella Marchisio
- Paolo Vineis
- Franco Cerruti
- Luisa Vitale

Composizione Sociale S.r.l. 2006



- Francesca Cerruti
- Paolo Vineis
- Franco Cerruti
- Luisa Vitale

Composizione Sociale Srl 2019



- Luisa Vitale
- Paolo Vineis

Composizione Sociale S.r.l. 2021



- Luisa Vitale
- Pulet Holding S.r.l.

4.2 Problemi successori

Nei capitoli precedenti è stata posta l'attenzione sull'importanza della successione generazionale per le imprese familiari e sulle problematiche più comuni che si possono dover affrontare, tra cui: i conflitti familiari, poiché le relazioni interpersonali possono influire negativamente sul processo di transizione; la mancanza di preparazione del successore, che richiede tempo e risorse per essere adeguatamente formati a prendere il controllo dell'azienda; la resistenza al cambiamento, infatti i fondatori o i leader attuali possono essere riluttanti a cedere il controllo e possono opporsi alle nuove idee e innovazioni proposte dai successori; problemi legali e fiscali relativi alla successione, infatti la pianificazione deve tener conto delle normative vigenti in materia di successione; e la mancanza di pianificazione, senza la quale la transizione può risultare caotica e inefficace.

Il caso della famiglia Vineis rappresenta un esempio di successione generazionale in un contesto familiare, influenzata da una serie di dinamiche interpersonali, gestionali e strategiche che sono comuni nelle aziende familiari.

L'azienda Sandiflex S.r.l., attiva nel settore degli imballaggi, presenta oggi una struttura proprietaria in cui la Pulet Holding S.r.l., controllata interamente da Paolo Vineis, detiene l'80% delle quote, mentre il restante 20% è posseduto dall'ex moglie di Paolo, Luisa Vitale.

I loro due figli, Marco e Francesco, hanno seguito percorsi differenti, con Marco che è entrato in azienda come dipendente nel 2019 e Francesco, che ha intrapreso la carriera di infermiere e non ha interesse a partecipare all'attività familiare.

Marco, successivamente al diploma, non volendo proseguire con ulteriori studi ha deciso di entrare nel mondo del lavoro e cominciare a costruirsi il suo percorso. Inizialmente fu una decisione di Paolo quella di non far entrare immediatamente Marco nell'organico dell'azienda di famiglia, dettata dal desiderio di far acquisire al figlio competenze esterne, nella convinzione che un percorso autonomo e distante dal contesto familiare potesse arricchirlo professionalmente.

Così Marco nel 2016 cominciò a lavorare per un'azienda di stampi e stampaggi tecnoplastici in gomma biellese, un'impresa molto giovane e dinamica, con grandi prospettive di crescita e di evoluzione. Tale esperienza gli ha permesso di imparare

e formarsi a dovere diventando responsabile degli acquisti, dalla materia prima ai materiali di consumo, imparando ad occuparsi di rapporti con clienti e di logistica, ma inoltre, grazie allo stretto rapporto con il titolare, imparando anche le dinamiche gestionali, organizzative e dirigenziali che ci possono essere in un'azienda.

La sua esperienza in questa realtà innovativa e dinamica, che nel 2016 presentava un organico composto da 10 dipendenti arrivando nel 2022 ad avere tre sedi e più di 50 dipendenti, ha arricchito generosamente le sue competenze, rendendolo un candidato ideale per contribuire al rinnovamento dell'azienda familiare.

Marco, lavorò quindi a tempo pieno in questa azienda dal 2016 fino al 2019, quando parlando con il padre, emerse la possibilità di unirsi all'azienda di famiglia come dipendente, a seguito anche delle modifiche societarie avvenute in quell'anno, durante il quale infatti, i soci di Paolo, Franco Cerruti e Francesca Cerruti avevano deciso di cedere le loro quote a Paolo, non essendo la figlia di Franco, Francesca, interessata a proseguire con l'attività del padre.

Essendo però Marco molto soddisfatto e contento del lavoro che stava svolgendo nella ditta in cui era si è trovato in difficoltà nel prendere una decisione in merito, decidendo di non lasciare immediatamente il suo precedente lavoro e comunicando al padre che avrebbe preferito entrare in azienda facendo un part-time così da suddividere la giornata lavorativa e capire se il suo ingresso nell'azienda di famiglia potesse essere una buona soluzione sia per lui sia per il padre, il quale accettò.

Tuttavia, l'ingresso di Marco in azienda ha rivelato differenze di visione tra padre e figlio: da un lato l'approccio tradizionale di Paolo, che per quasi 40 anni ha guidato con successo l'impresa, dall'altro la visione innovativa di Marco, forgiata dalla sua esperienza in un contesto imprenditoriale diverso.

Queste divergenze si sono manifestate non solo nella gestione operativa, ma anche nella visione strategica per il futuro dell'azienda. Paolo, abituato a operare con un controllo quasi esclusivo della gestione, faticava a riconoscere in Marco un interlocutore alla pari. Questa difficoltà, tipica dei processi di successione generazionale nelle imprese familiari, si è acuita dalla sovrapposizione dei ruoli di padre e figlio, complicando la separazione tra affetti personali e giudizi professionali da parte di entrambi.

Inoltre, la mancanza di una comunicazione trasparente ha accentuato le tensioni: Paolo non esplicitava chiaramente le sue intenzioni riguardo alla successione, mentre Marco non esprimeva apertamente le sue aspirazioni, generando incomprensioni che hanno rischiato di compromettere la coesione. Anche l'approccio emotivo di Marco, che inizialmente ha evitato di discutere le sue frustrazioni con il padre, ha portato a esplosioni di conflitto, aggravando in certi periodi il rapporto e la fiducia reciproca.

Tuttavia, con il passare del tempo, una maggiore chiarezza nelle dinamiche comunicative e la progressiva delega di responsabilità da parte di Paolo hanno permesso a Marco di guadagnarsi gradualmente la fiducia del padre. Negli anni infatti, Marco ha dimostrato eccellenti capacità nel gestire le relazioni con i clienti e i fornitori, guadagnandosi la fiducia e il rispetto degli stakeholder aziendali.

Nel 2021, Paolo ha costituito una holding con l'obiettivo di facilitare la successione futura, un segnale di riconoscimento delle capacità di Marco.

Fu poi nel 2022, che con il migliorare dei rapporti interni in azienda Marco prese la decisione di lasciare definitivamente il suo lavoro precedente per dedicarsi completamente all'impresa di famiglia.

Questa transizione ha permesso a Marco di proporre l'introduzione di innovazioni tecnologiche, come l'acquisto di macchinari avanzati, dimostrando di saper coniugare l'innovazione con il rispetto per i valori aziendali.

La pensione di Paolo nel 2024 e l'acquisto dello stabile aziendale nel quale hanno la sede legale dal 1986, deciso di comune accordo, rappresentano un passo verso la stabilizzazione del processo di successione. Tuttavia, Marco, pur consolidando la propria posizione, dovrà continuare a dimostrare di essere in grado di garantire una gestione efficace e innovativa senza distaccare l'azienda dai principi su cui è stata fondata. Nella situazione attuale quindi il passaggio generazionale non è ancora avvenuto, come però non è stato praticamente pianificato, fatto che è principalmente la causa della generazione delle tensioni familiari e gestionali. Sicuramente ad oggi le tensioni tra padre e figlio si sono ridotte significativamente, con Paolo che ha ormai avviato un processo di delegazione progressiva delle responsabilità, cominciando a ridurre la sua presenza nelle operazioni quotidiane e concentrandosi su un ruolo più di supervisione, oltre ad aver definitivamente ceduto la responsabilità a Marco della gestione di alcune mansioni, come il rapporto con clienti e fornitori.

Tuttavia questa delegazione risulta tutt'ora ancora verbale, e nonostante Marco percepisca la maggior fiducia da parte del padre, comincia ad esserci un certo desiderio di successione o per lo meno di chiarificazione del suo ruolo.

Un passo per rendere la successione sempre più concreta potrebbe essere quello di definire chiaramente il ruolo di Marco all'interno dell'azienda.

Una soluzione per coinvolgere maggiormente Marco nel processo decisionale strategico aziendale, essendo ormai dipendente da cinque anni e avendo dimostrato le sue capacità, potrebbe essere quella di mutare l'organo amministrativo della società, costituendo un Consiglio di Amministrazione, composto da Paolo, come presidente, e Marco come amministratore delegato.

Il numero dei membri del consiglio di amministrazione è disciplinato ai sensi dell'art. 2380-bis del Codice Civile il quale stabilisce che *“Se lo statuto non stabilisce il numero degli amministratori, ma ne indica solamente un numero massimo e minimo, la determinazione spetta all'assemblea.”*²⁷⁵ In questo caso il numero dei membri del consiglio di amministrazione è stabilito dallo Statuto della società, il quale all'art. 10, cita *“La società potrà essere amministrata, alternativamente, a seconda di quanto stabilito dai soci in occasione della nomina: a) da un amministratore unico, b) da un consiglio di amministrazione composto da un numero di membri variabile da un minimo di due a un massimo di cinque, secondo il numero esatto che sarà determinato dai soci in occasione della nomina.”*²⁷⁶

La costituzione del CdA consentirebbe di dare struttura alla governance dell'azienda oltre a favorire una gestione più chiara e trasparente. Paolo avrebbe un ruolo di supervisore e manterrebbe il controllo sulle decisioni di livello, con l'introduzione di clausole statutarie per bilanciare i poteri tra presidente e amministratore delegato, dando quindi ad entrambi la possibilità di contribuire in modo efficace alla gestione dell'azienda, ma potendo lasciare un'autonomia a Marco nella gestione operativa. Infatti la figura dell'Amministratore delegato è responsabile della gestione quotidiana e operativa dell'azienda. Creare questo ruolo di amministratore

²⁷⁵ Codice Civile Art. 2380-bis: *“Amministrazione della società”*

²⁷⁶ Statuto della società Sandiflex S.r.l., Art. 10

consentirebbe a Marco di avere un’ autorità riconosciuta sia all’ interno della famiglia, sia dai dipendenti, dai fornitori e dagli altri stakeholder.

Successivamente si potrebbe pensare di pianificare la transizione graduale della proprietà. Infatti affinché il passaggio generazionale possa avvenire Paolo dovrebbe iniziare un processo di trasferimento progressivo delle quote a Marco.

Questo processo potrebbe strutturarsi in più fasi e potrebbe essere facilitato dall’ utilizzo della holding familiare costituita da Paolo.

La costituzione della holding nel 2021 è stata frutto di un’ operazione di conferimento della partecipazione dell’ 80% di Paolo nella Sandiflex S.r.l. per il cui calcolo è stata redatta una relazione di stima per conferimento ex art. 2465 Codice Civile²⁷⁷. Il metodo scelto per la valutazione è stato il c.d. *“metodo patrimoniale”* la cui applicazione *“ha comportato la valutazione individuale degli elementi componenti le singole poste o voci delle attività o passività, verificandone le singole appostazioni mediante esame della documentazione esistente.”*²⁷⁸

Il valore del patrimonio netto rettificato della società Sandiflex S.r.l. al 31/12/2020 è stato stimato per euro 882.811, procedendo quindi al conferimento della quota detenuta da Paolo dell’ 80%, del valore di euro 706.248,80, nella holding costituenda. La holding è stata costituita con capitale sociale di 245 mila euro, mediante atto di conferimento di partecipazioni *“a realizzo controllato”*²⁷⁹ ex. art. 177 comma 2 del TUIR²⁸⁰, impuntando un valore della partecipazione tra le immobilizzazioni finanziarie di 245 mila euro, infatti nel *“regime del realizzo controllato”*, *“sotto il profilo civilistico, è corretto effettuare un conferimento ad un valore inferiore a quello determinato nella relazione di stima; relazione che rappresenta il limite massimo entro cui può essere effettuato l’ aumento del patrimonio netto (capitale ed eventuale sovrapprezzo) formato in capo alla conferitaria.”*²⁸¹

²⁷⁷ Codice Civile Art. 2465: *“Stima dei conferimenti di beni in natura e di crediti”*

²⁷⁸ Relazione di stima per conferimento Sandiflex S.r.l.

²⁷⁹ Fondazione Nazionale dei Commercialisti a cura di Salvatore Alfano, Francesco Creaco, Luca Miele, Salvatore Regalbuto, Pasquale Saggese, Danilo Sciuto, Graziano Visentin e Enrico Zanetti *“Il conferimento di partecipazioni “a realizzo controllato” prospettive di riforma”* 13.10.2023

²⁸⁰ TUIR, Testo Unico delle imposte sui redditi, Art. 177 *“Scambi di partecipazioni”*

²⁸¹ Fondazione Nazionale dei Commercialisti a cura di Salvatore Alfano, Francesco Creaco, Luca Miele, Salvatore Regalbuto, Pasquale Saggese, Danilo Sciuto, Graziano Visentin e Enrico Zanetti *“Il conferimento di partecipazioni “a realizzo controllato” prospettive di riforma”* 13.10.2023

Si potrebbe procedere con l'esaminazione di alcune ipotesi di donazione o cessione delle quote della holding a Marco:

1. Trasferimento progressivo tramite donazione delle quote a Marco: una prima ipotesi potrebbe verificarsi con la donazione da parte di Paolo del totale delle quote della holding, in considerazione della quota di "legittima"²⁸² di Francesco, secondo figlio di Paolo.

Infatti secondo le norme successorie Marco e Francesco avrebbero diritto rispettivamente, in caso di successione ereditaria con testamento, a 1/3 del patrimonio di Paolo e in caso di successione ereditaria senza testamento, a 1/2 del patrimonio in quanto eredi diretti. Se si optasse per la donazione del 100% delle quote a Marco, Paolo dovrebbe quindi assicurare che al momento della successione Francesco riceva beni o liquidità di valore pari alla sua quota di legittima. Ipotizzando che Paolo decida di donare le quote a Marco nel 2024, il valore della partecipazione sarebbe calcolato ai sensi dell'art. 16 comma 1 lett. B) del D.lgs. 346/90²⁸³ e corrisponderebbe al valore del patrimonio netto della società risultante dall'ultimo bilancio approvato e depositato, che ad oggi sarebbe pari a 383.132 euro. Ciò significa, che al momento della successione, qualora Paolo non avesse già compensato Francesco con la quota a lui spettante dopo aver predisposto la donazione a Marco, la divisione dell'asse ereditario di Paolo avverrà in modo tale da rispettare la donazione fatta in vita. Qualora il patrimonio residuo di Paolo al momento della successione fosse inferiore alla legittima di Francesco, questi potrebbe chiedere una riduzione della donazione fatta a Marco per compensare la differenza. In tal caso potrebbe essere utile predisporre misure per garantire che Francesco riceva la propria quota di legittima, la quale potrebbe essere soddisfatta mediante beni o altre risorse patrimoniali rimaste a disposizione di Paolo e al fine di evitare potenziali controversie tra i fratelli, magari formalizzando un accordo preliminare con Francesco, in cui quest'ultimo accetta che Marco riceva le quote della holding e, al contempo, venga compensato in modo adeguato, in conformità ai suoi

²⁸² Codice Civile Artt. 536 e seguenti

²⁸³ D.lgs 346/90 Art. 16: "Azioni e obbligazioni, altri titoli, quote sociali (Art. 22 DPR 637/1972). (N.D.R. Per l'ambito temporale di applicazione delle disposizioni introdotte dall'art.69 L.n.342 del 2000, vedi il comma 15 dello stesso art.69)"

diritti successori. Un accordo di questo tipo, stipulato con atto pubblico, garantirebbe che, al momento della successione, non vi siano contestazioni sulla legittima, definendo chiaramente i diritti e gli impegni reciproci.

2. Una seconda ipotesi, simile alla precedente, potrebbe verificarsi nel caso di una donazione a Marco di una parte delle quote. Infatti se Paolo procedesse con la donazione a Marco del 51% delle quote della holding quest'operazione potrebbe garantire a Paolo la sua presenza all'interno della società fino a quando il processo di successione non sarà completato, facendo sì che Marco diventi socio di maggioranza e che in futuro, al momento della successione, sempre in considerazione della legittima spettante ad entrambi i figli e delle donazioni fatte in vita, si suddivida il patrimonio di Paolo tra Marco e Francesco, facendo sì che anche Francesco possieda delle quote di partecipazione nella holding, di minoranza e solamente per rappresentanza familiare non essendo interessato allo svolgimento dell'attività di famiglia.

Sia nella prima, che nella seconda ipotesi, come già citato, potrebbe essere utile stipulare un accordo per definire e precisare l'operazione. Utile potrebbe essere il patto di famiglia di cui al *paragrafo 3.2.2*. Infatti il patto di famiglia è uno strumento giuridico che permette all'imprenditore di trasferire l'azienda o una partecipazione anticipatamente a uno o più discendenti, assicurando che gli altri legittimari ricevano una compensazione adeguata. Quindi Marco, Paolo e Francesco potrebbero predisporre questo atto pubblico nel quale trasferire a Marco tutte o parte delle quote della holding e far accettare da Francesco una compensazione in denaro o con altri beni. Questo atto avrebbe il vantaggio di cristallizzare il valore dell'azienda al momento del patto permettendo l'introduzione della deroga sulla base della quale verrà attribuita una quota di legittima calcolata ai valori del momento della stipula del patto e non all'apertura della successione. Inoltre, non è detto che Francesco abbia l'interesse ad ottenere una compensazione, infatti l'obbligo può venire meno nel momento in cui questi rinunci, in tutto o in parte, a quanto gli spetta in base al valore delle quote. La rinuncia ovviamente non configurerebbe assolutamente in una rinuncia alla quota di legittima, il rinunziante sarà comunque erede legittimario a tutti gli effetti, con

esclusione ovviamente della partecipazione sociale assegnata con il patto di famiglia.

3. Un'ulteriore ipotesi potrebbe prevedere l'acquisto delle quote della holding da parte di Marco, il che potrebbe semplificare l'operazione nel caso in cui Francesco e Paolo risultassero avversi alla donazione.

Paolo potrebbe vendere a Marco il 100% o una parte delle quote della holding, consentendogli di ottenere gradualmente o in blocco la proprietà dell'azienda. L'acquisto delle quote potrebbe avvenire a valore di mercato, stabilendo chiaramente il prezzo di vendita sulla base dell'ultimo bilancio della holding (ad esempio, il patrimonio netto della società che, come menzionato, ammonta a 383.132 euro). Tale acquisizione potrebbe avvenire secondo un piano di pagamento dilazionato, permettendo a Marco di finanziare l'operazione. Nel caso in cui Marco si accordasse con Paolo di liquidare la somma negli anni grazie agli utili prodotti utili sarebbe opportuno verificare il vantaggio fiscale di acquistare la partecipazione con un'altra holding piuttosto che come persona fisica. Questo perché uno dei vantaggi delle holding risiede proprio nella ripartizione dei dividendi di cui viene tassato solamente il 5% al 24%. Questa operazione vedrebbe un doppio prelievo, poiché ci sarebbe un prelievo di dividendi da parte della Pulet Holding S.r.l. come socio della Sandiflex S.r.l. e un successivo prelievo da parte della Holding di Marco che però permetterebbe un risparmio poiché nel caso in cui Marco optasse per l'acquisizione come persona fisica il secondo prelievo sarebbe tassato al 26%. Ovviamente questa sarebbe una scelta di puro vantaggio fiscale, infatti Marco potrebbe chiedere un finanziamento per poter saldare anche solo parte dell'acquisto e per la restante parte accordarsi con il padre per un pagamento dilazionato nel tempo, senza incorrere in prelievi utili, ma facendo ricorso meramente ad un compenso tramite cedolino.

4.3 Analisi del caso di successione Sandiflex S.r.l.

Il caso della famiglia Vineis esemplifica perfettamente quello che è il concetto di “*relationship conflict*”²⁸⁴ o “*conflitto affettivo*” definito come la consapevolezza dell'esistenza di incompatibilità personali, comprese tensioni e dissapori tra i membri del gruppo.²⁸⁵ Questo tipo di conflitto emerge quando un individuo percepisce ostilità o interferenze da parte di un altro individuo ed è spesso associato a emozioni come rabbia, irritazione, risentimento, paura e frustrazione.

Gli studiosi Harvey ed Evans nel 1994 hanno evidenziato che, nelle imprese familiari, il conflitto affettivo può derivare dalla preminenza della famiglia nel fissare le regole e detenere il potere decisionale finale. La confusione tra ruoli familiari e ruoli organizzativi, l'assenza di sistemi e strutture organizzative adeguate a gestire i conflitti, l'assetto delle strutture organizzative formali, i sistemi operativi, le caratteristiche dei sistemi di incentivazione e la gestione della successione generazionale sono tutti fattori che contribuiscono a tali conflitti.²⁸⁶

Il processo di successione all'interno della Sandiflex S.r.l., gestito dalla famiglia Vineis, esemplifica il conflitto generazionale che spesso emerge tra le figure del predecessore e del successore nelle imprese familiari. Nel caso specifico, Paolo Vineis, membro della generazione dei “*Baby Boomers*”²⁸⁷, cioè di coloro che sono nati tra il 1946 e il 1965, si trova in una fase di transizione con il figlio Marco, che fa parte della generazione dei “*Millennials*”²⁸⁸ nati tra il 1982 e il 2002.

Studi recenti hanno dimostrato che le problematiche relazionali tra predecessori e successori in aziende familiari sono fortemente influenzate dalle differenze generazionali. Paolo, come “*Baby Boomer*” è cresciuto in un'epoca caratterizzata da cambiamenti sociali e una forte etica del lavoro.²⁸⁹ I “*Baby Boomers*” sono spesso

²⁸⁴ Karen a. Jehn “*A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*” University of Pennsylvania, 1997

²⁸⁵ Karen a. Jehn “*A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*” University of Pennsylvania, 1997

²⁸⁶ Michael Harvey, Rodney E. Evans “*Family Business and Multiple Levels of Conflict*” 1994

²⁸⁷ Karin Klenke, Leadership Development Institute International “*Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms*” 2018

²⁸⁸ Karin Klenke, Leadership Development Institute International “*Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms*” 2018

²⁸⁹ Karin Klenke, Leadership Development Institute International “*Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms*” 2018

descritti come inclini a lavorare per lunghe ore, mantenendo il controllo dell'impresa il più a lungo possibile. Il loro approccio al lavoro è legato ad una forte identificazione personale con il ruolo di guida aziendale, che diventa parte della loro identità. Inoltre, tendono a trovare soddisfazione e realizzazione personale attraverso il loro contributo professionale e il controllo diretto delle decisioni aziendali.²⁹⁰

Dall'altro lato, Marco rappresenta la generazione dei "Millenials" o "Generazione Y" cresciuta in un mondo sempre più tecnologico, con una mentalità più collaborativa e un desiderio di mantenere un equilibrio tra vita professionale e personale. I "Millenials" inoltre cercano l'approvazione e i consigli dei genitori, aspettandosi che manager e supervisori forniscano la stessa protezione, consigli e approvazione che ricevono dai loro genitori.²⁹¹

Diversi ricercatori, tra cui Taylor & Pew Research Center²⁹², hanno concluso che le due generazioni che si dice abbiano più difficoltà a lavorare insieme sono proprio i "Baby Boomers" e i "Millennials." Questo perché è emerso che i "Baby Boomers" sono più propensi a dedicare molte ore al lavoro e all'ottenimento di un senso di realizzazione dal proprio lavoro mentre i Millennials danno priorità all'accesso alle tecnologie e ai sistemi di comunicazione più recedenti oltre all'equilibrio tra vita professionale e personale.²⁹³

Nel caso della Sandiflex S.r.l. queste differenze generazionali hanno influenzato il processo di successione. Da un lato, Paolo, che come "Baby Boomer" ha mostrato un attaccamento alle modalità tradizionali di gestione dell'azienda e a mantenere il controllo operativo. Dall'altro Marco, con la sua visione di "Millenial", che ha spinto per un approccio più innovativo e tecnologico, proponendo l'introduzione di nuove tecnologie e processi gestionali.

Un altro aspetto divergente riguarda la visione a lungo termine, per la quale Paolo tende a mantenere una visione basata sull'esperienza e gestita con cautela e Marco

²⁹⁰ Karin Klenke, Leadership Development Institute International "Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms" 2018

²⁹¹ Karin Klenke, Leadership Development Institute International "Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms" 2018

²⁹² Karin Klenke, Leadership Development Institute International "Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms" 2018

²⁹³ Karin Klenke, Leadership Development Institute International "Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms" 2018

invece tende ad essere più aperto al cambiamento e all'esplorazione di nuove opportunità.

Un ulteriore fattore di conflitto è legato alla comunicazione, mentre Marco, da "*Millenials*" tende a privilegiare una comunicazione più diretta, cercando feedback e partecipazione, Paolo, come "*Baby Boomer*" è più abituato ad una gestione gerarchica, nella quale le decisioni vengono prese in autonomia. Questa differenza nel modo di gestire la comunicazione ha accentuato i conflitti tra Paolo e Marco.

Inoltre sicuramente la mancanza di una pianificazione strutturata ha peggiorato la situazione rendendo più difficile il processo di successione.

Questo processo nell'azienda Sandiflex S.r.l. può essere analizzato seguendo i passaggi classici della transizione familiare e imprenditoriale: educazione e formazione dei figli, inserimento dei figli nell'azienda, coesistenza tra genitori e figli, e infine la sostituzione dei genitori con la presa di comando da parte dei successori. Questi passaggi, presentano spesso problematiche complesse, molte delle quali emergono anche nel caso della famiglia Vineis.

1. *Educazione e formazione professionale dei figli:* Paolo ha dimostrato un'attenzione particolare alla formazione di Marco, ritenendo che il figlio dovesse acquisire esperienza lavorativa al di fuori dell'azienda di famiglia. Questo riflette una strategia tipica nelle successioni aziendali, in cui il fondatore cerca di assicurarsi che il successore acquisisca competenze esterne che possano arricchire la visione e le capacità gestionali future. L'esperienza di Marco in una giovane e dinamica impresa di stampi e stampaggi ha certamente contribuito a alla sua formazione come manager, conferendogli competenze gestionali e organizzative essenziali. Tuttavia, questo percorso ha creato anche una frattura tra padre e figlio sul piano della visione imprenditoriale: mentre Paolo manteneva un approccio più tradizionale, Marco ha sviluppato una prospettiva più innovativa, legata alla sua esperienza in un ambiente aziendale diverso.
2. *Inserimento dei figli nell'azienda:* l'inserimento di Marco nell'azienda nel 2019 è avvenuto in modo graduale, tramite un contratto part-time, una scelta che ha permesso a Paolo e a Marco di valutare se l'integrazione nell'azienda familiare di quest'ultimo fosse compatibile con le aspettative e visioni di entrambi. Questo approccio graduale può sembrare vantaggioso per evitare traumi nel processo di

transizione, ma ha evidenziato una mancanza di pianificazione strategica per il processo di successione; Infatti a causa dell'assenza di una chiara definizione delle possibilità, dei ruoli e di un possibile percorso interno all'azienda sono aumentate le incomprensioni e le difficoltà.

3. *Coesistenza tra genitori e figli*: il periodo di coesistenza tra Paolo e Marco è stato caratterizzato da divergenze sia operative che strategiche. La sovrapposizione dei ruoli di padre-figlio e capo-dipendente ha complicato ulteriormente il processo di successione, evidenziando la difficoltà di separare gli affetti familiari dalle dinamiche aziendali. La mancanza di una comunicazione chiara e di un confronto sincero sulle rispettive aspettative ha ulteriormente rallentato la creazione di un rapporto collaborativo tra i due.
4. *Sostituzione dei genitori e presa al comando*: La transizione del controllo dell'azienda a Marco non è ancora avvenuta, ma ha iniziato a concretizzarsi negli ultimi anni, con la costituzione di una holding unipersonale nel 2021, e la pensione di Paolo nel 2024. L'assenza di una pianificazione strutturata della successione ha reso il processo più complesso e prolungato del necessario.

Quindi tra i problemi più rilevanti che sono emersi durante la prima parte del processo di successione nel caso della famiglia Vineis troviamo i *conflitti familiari*. Infatti il rapporto padre-figlio ha sofferto della mancanza di una comunicazione efficace, accentuando le divergenze di visione tra Paolo e Marco. L'assenza di un dialogo costruttivo ha portato a tensioni emotive, aggravando le relazioni interpersonali e interferendo con la transizione.

Oltre alla *mancanza di pianificazione*, che rappresenta uno degli aspetti più critici del processo di successione, infatti poiché non sono stati definiti chiaramente i tempi e le modalità del passaggio si è generata incertezza sia all'interno dell'azienda che tra i membri della famiglia. La mancanza di una visione condivisa ha contribuito a creare tensioni e a ritardare e rendere caotico il processo di successione.

In sintesi, il caso della famiglia Vineis illustra delle problematiche tipiche di una successione generazionale in un'azienda familiare. Sebbene la transizione stia progredendo, le sfide legate alla gestione del cambiamento, alla comunicazione e alla pianificazione evidenziano l'importanza di una strategia strutturata e condivisa per il successo della successione.

CONCLUSIONI

Questa tesi ha esaminato il ruolo cruciale delle imprese familiari nell'economia italiana, concentrandosi sul processo di ricambio generazionale e sulle politiche di trasmissione del patrimonio aziendale. Dopo aver sottolineato l'importanza delle imprese familiari a livello internazionale e nazionale, si è analizzato il processo di successione generazionale, i fattori che lo influenzano e gli strumenti giuridici che possono agevolarlo. Il caso di studio della società Sandiflex S.r.l. ha permesso di esemplificare in concreto ciò di cui si è trattato a livello teorico nei capitoli precedenti, mostrando le sfide e le dinamiche familiari oltre alle problematiche legate al passaggio generazionale e alla continuità dell'azienda.

È stata analizzata anche l'importanza di una governance strutturata e della preparazione dei successori per la riuscita del processo di successione che rappresenta un fattore chiave. Inoltre la tesi ha evidenziato come il coinvolgimento attivo dei membri della famiglia e la presenza di una strategia di successione strutturata siano fondamentali per garantire una transizione di successo e per preservare l'eredità familiare a lungo termine.

I risultati della ricerca confermano l'importanza di un approccio strategico e ben strutturato al ricambio generazionale, dimostrando che il successo del ricambio generazionale è legato a una pianificazione corretta e attenta, che può rappresentare uno strumento per favorire l'innovazione consentendo all'impresa di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di cogliere nuove opportunità, oltre che ad una governance interna che includa regole e strutture ben definite ed al coinvolgimento dei membri della famiglia nel processo decisionale per prevenire conflitti e incomprensioni.

Oltre a tutto ciò, di particolare rilevanza si sono dimostrati essere anche la formazione dei successori, l'acquisizione di competenze specifiche e il supporto di membri esterni esperti per assicurare la continuità e il successo aziendale, per non mettere alla guida della società una figura che non presenti le necessarie caratteristiche rischiando in futuro il fallimento dell'azienda.

Attraverso l'analisi del caso Sandiflex S.r.l., è stato possibile confermare l'importanza di una gestione efficace del ricambio generazionale e della sua

pianificazione per prevenire conflitti familiari e preservare il valore dell'impresa e per far sì che questo avvenimento possa rappresentare un'opportunità per innovare e rilanciare l'impresa, introducendo nuovi approcci gestionali, miglioramenti tecnologici e una rinnovata visione dell'azienda e dell'attività.

Le politiche di governance e l'adozione di strumenti giuridici, come il patto di famiglia o la costituzione di una holding, rappresentano strumenti efficaci per affrontare le difficoltà legate al passaggio di proprietà permettendo infatti di ridurre i rischi di conflitti interni e di garantire una distribuzione delle responsabilità e delle risorse interne.

Nonostante i risultati ottenuti, è necessario considerare il fatto che in questa ricerca si è analizzato un solo singolo caso di studio che presenta aspetti specifici e che potrebbe quindi non essere rappresentativo delle dinamiche di tutte le imprese familiari italiane, perché ogni azienda ha caratteristiche uniche, influenzate dai diversi settori e fattori culturali. Infatti sarebbe interessante in futuro, una ricerca su un campione più ampio che potrebbe fornire una comprensione più completa delle diverse esperienze di successione.

Altre due aree da esplorare molto interessanti sarebbero quella relativa all'impatto psicologico ed emotivo della successione sui membri della famiglia, che meriterebbe un'analisi più approfondita per comprendere appieno le dinamiche interne, oltre a quella relativa allo studio dell'aumento della partecipazione delle donne nel ricambio generazionale per analizzare come questo crescente coinvolgimento potrebbe contribuire ad una gestione differente.

Infine, sarebbe utile indagare sull'efficacia dei programmi di formazione per i successori, per valutare come possano agevolare il passaggio generazionale e migliorare la performance aziendale.

In conclusione quindi una gestione efficace del ricambio generazionale è cruciale per assicurare la continuità e il successo delle imprese familiari italiane. Una pianificazione strategica, insieme all'uso di strumenti giuridici adeguati, può trasformare la transizione generazionale in un'opportunità di crescita e innovazione, garantendo la conservazione del patrimonio familiare e aziendale nel tempo. Piuttosto che considerare la successione come un obbligo, essa dovrebbe essere vista come un momento di riflessione sul futuro dell'azienda, un'occasione per migliorare

la governance e per assicurare che i valori familiari diventino un vantaggio competitivo.

In un contesto economico complesso, le imprese familiari che sapranno gestire la successione in modo efficace avranno maggiori possibilità di crescita e di longevità. La valorizzazione del capitale umano, l'adozione di una governance solida e il riconoscimento dell'importanza della coesione familiare sono fattori determinanti per assicurare la longevità e la crescita delle imprese familiari. In questo modo, la successione non sarà soltanto un momento di transizione, ma diventerà una vera e propria occasione di rinnovamento e di costruzione del futuro aziendale.

BIBLIOGRAFIA

Libri

- Marris R. *"The Economic Theory of Managerial Capitalism"* New York: Free Press, 1964
- Michael Harvey, Rodney E. Evans *"Family Business and Multiple Levels of Conflict"* 1994
- Barbara Dunn and Martin Hughes *"Themes and Issues in the Recognition of Family Businesses in the United Kingdom"* 1995
- Stanley Cromie, Ben Stephenson, and David Montheith *"The Management of Family Firms: An Empirical Investigation"* 1995
- John L. Ward *"Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices"* 1997
- Karen a. Jehn *"A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups"* University of Pennsylvania, 1997
- Lansberg, I. *"Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business"* Harvard Business School Press, 1999
- Chandra S. Mishra, Trond Randoy, Jan Inge Jenssen *"The Effect of Founding Family Influence on Firm Value and Corporate Governance"* 2001
- Randall Morck, Bernard Yeung *"Agency Problems in Large Family Groups"* 2003
- Martin, W.L. & Lumpkin *"From entrepreneurial orientation to family orientation: Generational differences in the management of family businesses"* G.T., 2004
- Deborah L. Murphy *"Understanding the Complexities of Private Family Firms: An Empirical Investigation"* Family Business Review, vol. VXIII no. 2, giugno 2005
- Franz W. Kellermanns, Kimberly A. Eddleston *"Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective"* November 2006
- Francisco Perez-Gonzalez *"Inherited Control and Firm Performance"* 2006
- Belen Villalonga, Raphael Amit *"How do family ownership, control and management affect firm value?"* Harvard Business School, Wharton School, University of Pennsylvania, 2006

- Alessandro Cotto e Anita Mauro “*La nuova imposta sulle successioni e donazioni*” Capitolo IV Il passaggio generazionale delle aziende, 2007
- Anita Mauro, Maurizio Meoli e Francesca Tosco “*Il Passaggio generazionale delle aziende*” Capitolo I, I profili civilistici del passaggio generazionale, 2007
- Stephanie Brun de Pontet, Carsten Wrosch, Marylene Gagne “*An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession*” Family Business Review, vol. XX, no. 4, Dicembre 2007
- Nigel Nicholson “*Evolutionary Psychology and Family Business: A New Synthesis for Theory, Research, and Practice*” Family Business Review, vol. XXI, no. 1, March 2008
- Ashok Panjwani, Vijay, Aggarwal & Nand Dhameja “*Family Business: Yesterday, Today, Tomorrow*” Ottobre 2008
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. “*Factors preventing intra-family succession*” 2008
- R. Carlock, J. Ward “*When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*” 2010
- Poza, E. J. “*Family Business. South-Western Cengage Learning*” 2010
- Vicent Molli, Eddy Laveren, and Marc Deloof “*Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance*” Family Business Review, 2010
- Baldi F. “*Il Trust: Strumento di Pianificazione Patrimoniale e Successoria*” CEDA, 2010
- A. Stagno d'Alcontres “*Le società per azioni,*” in Trattato di diritto privato, Milano: Giuffrè, 2010
- Massimo Ciambotti “*Aspetti di Gestione Strategica Nelle Imprese Familiari*” 2011
- Marta M. Berent-Braun, Lorraine M. Uhlaner “*Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family*” 2012
- Milan Hnatek, Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic “*Theoretical Model of Communication Approaches in Family-Owned Businesses During Generational Transition*” 2012;

- M. Notari *"La S.r.l.: disciplina civilistica e fiscale"* Milano: Giuffrè, 2012
- Torsten Snchmidts and Deborah Shepherd, *Small enterprire research* Vol. 20, Issue 2 *"Social identity theory and the family business: A contribution to understanding family business dynamics"* 2013
- Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Mattias Nordqvist *"Social Capital and The Competitive Advantage of The Family Firm. An Exploratory Study of CEO Perceptions"* 18.1.2013
- Ivan Lansberg, Kelin Gersick *"Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention"* Academy of Management Learning & Education, 2015
- Genghini, R., Genghini, S *"Il patto di famiglia: guida operativa e casistica"* Maggioli Editore, 2015
- Deiana F. *"Il patto di famiglia: novità e prospettive"* Contratto e impresa, vol. 1, 2016
- Alfredo De Massis ed Emanuela Ronsi *"Innovare attraverso la tradizione: Il modello delle Imprese Familiari"* 2017
- Rocio Ateaga and Susana Menéndez-Requejo *"Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors"* Family Business Review, 2017
- Il Mariconda M *"Pianificazione Successoria e Protezione del Patrimonio con il Trust"* UTET Giuridica, 2017
- Sabine B. Rau, Joseph H. Astrachan, and Kosmas X. Smyrniotis *"The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory"* Family Business Review, 2018
- Pamela Alberti e Anita Mauro *"Il Patto di famiglia – aspetti civilistici"* Capitolo I Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018
- Anita Mauro e Cecilia Pasquale *"Il Trust – aspetti civilistici"* Capitolo III Protezione del patrimonio e del passaggio generazionale, 2018
- Pamela Alberti e Anita Mauro *"La successione e la donazione d'azienda nell'imposizione diretta e indiretta"* Capitolo XXI Protezione del patrimonio e passaggio generazionale, 2018
- Pamela Alberti e Anita Mauro *"Le liberalità indirette – aspetti civilistici"* Capitolo XXII Protezione del patrimonio e passaggio generazionale, 2018

- Karin Klenke, Leadership Development Institute International “*Knowledge Transfer through Leadership Succession in Intergenerational Family Firms*” 2018
- Juili Milind Ballal, Varadraj Bapat “*How Does Family Succession Impact Family Firms’ Innovation*” 2019
- Carlo Alberto Busi “*Le nuove s.r.l.*” Capitolo VIII “*Le società familiari in forma di S.r.l.*” Torino 2021
- Carlo Alberto Busi, Nota piè pagina n. 26 “*Le nuove s.r.l.*” Capitolo VIII “*Le società familiari in forma di S.r.l.*” Torino 2021
- Grisly Damaris Jaimes Bolivar, Neida Albornoz-Arias “*Factores que inciden en el proceso de sucesion de empresas familiars*” Factors that Affect the Succession Process of Family Business, pensamiento y gestion n. 50, 2021
- WKH Wegapitiya “*Managing in the Long Run in Family Businesses: Factors Influencing Trans-Generational Continuity*” Sri Lanka Journal of Management, December 2021
- Kathleen Randerson and Miruna Radu-Lefebvre “*Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems*” 2021
- Carlo Alberto Busi - dottrina eterne “*La gestione straordinaria delle imprese - Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022
- Carlo Alberto Busi - dottrina eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022, nota piè pagina n. 5 “*Astrachan J.H. Shanker M.C. “Family business contribution to the U.S. economy: a closer look”, Family business review 15, 2003, p.211. Più recentemente sono ritornati sull’argomento, Di Toma P., Montanari S. “The definitional dilemma in family business research: outlines of an ongoing debate” Int. J. Entrepreneurial Venturint, 2, 2010, p.262-275*”
- Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022 “ *Holding di famiglia*”
- Carlo Alberto Busi - dottrina Eutekne “*La gestione straordinaria delle imprese -Il passaggio generazionale nelle società familiari*” 2022 “*Le operazioni*

- societarie finalizzate alla realizzazione del passaggio generazionale. Il Family Buy Out*”
- Bingbing Ge, Alfredo De Massis, and Josip Kotlar “*Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business*” 2022
 - Nand L. Dhameja, Samo Bobek and Manish Dhameja “*Family Businesses: Need for Good Corporate Governance and Succession Planning*” 2022
 - Nòra Vajdovich, Balazs Heidrich, Szilard Nemeth, Krsztina Nemeth “*From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries*” EBER Entrepreneurial Business and Economics Review 2022
 - Stefano DE ROSA “*La Rendicontazione di sostenibilità*” Eutekne, “*Le novità del bilancio d’esercizio 2023*”
 - Denisa Skrbkova, Petra Rydvalova “*Family Business Innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership*” 03.10.2023
 - Fondazione Nazionale dei Commercialisti a cura di Salvatore Alfano, Francesco Creaco, Luca Miele, Salvatore Regalbuto, Pasquale Saggese, Danilo Sciuto, Graziano Visentin e Enrico Zanetti “*Il conferimento di partecipazioni “a realizzo controllato” prospettive di riforma*” 13.10.2023
 - Edelman Trust Institute “*Edelman Trust Barometer Global Report*” Novembre 2023
 - Cezar Scarlat “*Family Business Succession from Tradition to Current Trends*” National University of Science and Technology Politehnica Bucharest, Romania, 2024
 - Stefano De Rosa, Eutekne, Capitolo XIV “*La relazione sulla gestione*” 2024
 - Carlo Alberto Busi “*La Gestione del Passaggio Generazionale mediante la Costituzione di una S.r.l. Familiare*” Cap. 2 Opzioni nelle categorie speciali di quote 2024
 - C. Ibba “*Le società di persone*” in Trattato di diritto commerciale, Torino
 - Naomi Birdthistle and Rob Hales “*The Family Business – Meaning and Contribution to Global Economies*” Griffith University, Australia

Articoli di riviste e quotidiani

- Fama, E. F. & Jensen, M. C. *"Separation of Ownership and Control"* Journal of Law and Economics, 1983
- Fligstein N. *"The Transformation of Corporate Control"* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990
- Howard E. Aldrich, Jennifer E. Cliff *"The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward A Family Embeddedness Perspective"* Journal of Business Venturing 18, 2003
- Journal of Business Venturing, Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. *"Toward a theory of agency and altruism in family firms"* 2003
- Vittorio Chiesa, Alfredo De Massis, Marta Lina Pasi *"Gestire la successione nei Family Business"* Rivista Piccola Impresa/ Small Business, n.1, 2007
- Mario Turco, Roberta Fasiello *"La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili"* Electronic Journal of Management, 2011
- Michele BANA, Eutekne.info *"Per la continuità aziendale, conta il margine di struttura"* 16.03.2013
- John A. Zinno jr *"Succession planning is part of unprecedented generational shift"* Fairfield County Business Journal, Maggio 2015
- R. Santagata *"La successione nelle società di persone: problemi e soluzioni,"* Rivista di diritto societario, 2015
- Peterson Withorn *"New Report Reveal The 500 Largest Family-Owned Companies in The World"* Forbes, 18.07.2015
- Journal of Business & Financial Affairs *"Family Businesses and Its Impact on the Economy"* 2017
- Eutekne. Info *"Trust testamentario e successorio compatibili con l'ordinamento interno"* 5 dicembre 2019
- Jessica Thiefels *"5 Benefits of Having a Multigenerational Family Business"* Forbes, 2019
- Li Qi, Ratih Hurriyati, H. Disman e Mohammad Ali *"Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the*

- Perspective of Re-Creation*” International Journal of Business and Society, vol. 22 n. 1, Università di Pendidikan, Indonesia, 2021
- *Il Sole 24 ore*, articolo scritto da Econopoly “*Family business, in Italia la priorità è un piano di successione: in 6 mosse*” il 16 Febbraio 2021
 - N. Oyku Iyigun, Yonetim Bilimleri Dergisi “*Transgenerational entrepreneurship and family constitution: an exploratory case study analysis*” Journal of Administrative Sciences, April 2021
 - Rita Annunziata, Articolo We Healt “*Quali sono le leve di un passaggio generazionale sostenibile e “equo”?*” 05.05.2021
 - Jordi de Juan Casadevall “*La Sociedad Holding Familiar Y El Deficit De Sustancia Economica: Una Perspectiva Iuscomunitaria*” Cronica Tributaria, n. 179/2021
 - Jon Flack and Renee Klein “*Family Businesses Have a Talent-Acquisition Advantage*” HBR, September 09, 2022
 - HBR.org article “*Family Businesses Have a Talent – Acquisition Advantage*” Settembre 2022
 - Wehealt magazine “*Successione: come superare il conflitto nelle imprese familiari*” 19.10.2022
 - Valeria Panigada “*Perchè inserire in portafoglio le aziende a conduzione familiare*” Articolo We Healt, 25.08.2023
 - L’Arena Digitale “*Italia settima in Europa per incidenza del turismo sul PIL*” Novembre 2023
 - Matteo Tambalo “*L’uso del trust in ambito societario: l’apporto delle quote dei soci*” Articolo We Healt, 05.12.2023
 - Il Sole 24 ore, articolo scritto da Econopoly “*Ricambio generazionale, perché andare oltre il ruolo*” Febbraio 2024
 - Bianca Lucia Mazzei - *Il Sole 24 Ore* “*Aziende familiari, nuova Carta per il passaggio fra generazioni*” 13.05.2024
 - Vitale R e Meoli M “*Trasferimento delle quote*” Eutekne, Impresa e Società

Normative e Atti Ufficiali

- *Art. 7 del RD 239/1942, Regio Decreto del 29.03.1942 n. 239*

- *"D.lgs n. 346/1990 art. 3 comma 4-ter"*
- *D.lgs 346/90 Art. 16 "Azioni e obbligazioni, altri titoli, quote sociali (Art. 22 DPR 637/1972). (N.D.R. Per l'ambito temporale di applicazione delle disposizioni introdotte dall'art.69 L.n.342 del 2000, vedi il comma 15 dello stesso art.69)"*
- *Decreto Ministeriale 18.04.2005, "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese" Art. 2*
- *Art. 2 co. 48 e 49 del DL 262 del 2006*
- *"Principi per il Governo Delle Società Non Quotate a Controllo Familiare. Codice di Autodisciplina" Ottobre 2017*
- *Interpello Agenzia Entrate del 23 luglio 2019 n. 20 e risposta del 23 agosto 2019 n. 341*
- *Codice Civile Art. 230 bis: "Impresa familiare"*
- *Codice civile Art. 458 co.1: "Divieto di patti successori"*
- *Codice Civile Artt. 536 e seguenti*
- *Codice civile Art. 768-bis: "Nozione"*
- *Codice civile Art. 768-quater co.2: "Partecipazione"*
- *Codice Civile Art. 768-quinquies: "Vizi del consenso"*
- *Codice civile Art. 769: La donazione "Definizione" e seguenti*
- *Codice civile Art. 981: "Contenuto del diritto di usufrutto"*
- *Codice Civile Art. 2082: "Imprenditore"*
- *Codice civile Art. 2284: "Morte del socio"*
- *Codice civile Art. 2355-bis: "Limiti alla circolazione delle azioni"*
- *Codice Civile Art. 2380-bis: "Amministrazione della società"*
- *Codice Civile Art. 2465: "Stima dei conferimenti di beni in natura e di crediti"*
- *Codice civile Art. 2469: "Trasferimento delle partecipazioni"*
- *Codice Civile Art. 2497: "Responsabilità"*
- *Codice civile Art. 2555: l'azienda "Nozione" e seguenti*
- *TUIR, Testo Unico delle Imposte sui Redditi, Art. 58 co. 1 "Plusvalenze";*
- *TUIR, Testo Unico delle imposte sui redditi, Art. 177 "Scambi di partecipazioni"*
- *Relazione di stima per conferimento Sandiflex S.r.l*

- Statuto della società Sandiflex S.r.l., Art. 10

Ricerche e Studi

- Mara Destro, Andreas Neumann *“Storia e successo del polipropilene: un materiale in continua evoluzione”* Rendiconti Accademia Nazionale delle Scienze 2013
- Angelika Neibler *“Relazione sulle imprese a conduzione familiare in Europa”* 30.06.2015
- Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli *“L’Osservatorio AUB: un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane”* VIII Rapporto, 2016
- Euricse Research Reports *“L’impatto economico e sociale delle imprese familiari in Italia: 2019”* 2019
- University of St. Gallen and Ernst & Young *“How the world’s largest family businesses are responding to the Transformative Age”* 2019
- Deloitte *“Deloitte global business survey”* 2019
- Deloitte *“Il passaggio generazionale e il family business”* 2019
- Tomas Gonzalez-Cruz, Jose Antonio Clemente-Almendros and Alba Puig-Denia *“Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils”* Economic research, Università di Valencia, 2020
- Helena Robertsson, Thomas Zellweger, Marie Klein *“Family Business Index”* University of St. Gallen and EY, 17.1.2023
- Agnieszka Ociepa-Kubicka *“Management in a Family Businesses – Succession as a measure of business success”* Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Organization and Management Series n. 177, 2023
- OpenEconomics e Fondazione Tor Vergata per il Ministero del Turismo *“Turismo in Italia. Analisi di impatto economico”* Novembre 2023
- XV Osservatorio AUB di Fabio Quarato e Carlo Salvato con la supervisione scientifica di Guido Corbetta *“Il ricambio al vertice nelle imprese familiari italiane: Minaccia o opportunità”* 30.01.2024

- Università Commerciale Luigi Bocconi *“Sintesi dei risultati della XV edizione dell’Osservatorio AUB”* 30.01.24
- Alma Laboris *“Export agroalimentare italiano nel 2024: perché è importante per l’economia, statistiche”* 19.04.24;
- Fondazione Nazionale dei Commercialisti *“Osservatorio sui bilanci delle società di capitale – Bilanci 2022 e stime fatturato 2023-2024”* 19.03.2024

Siti Internet

- *“European Union site – Entrepreneurship and SMESs – Supporting entrepreneurship – Family Business”*
- Enciclopedia Treccani, Dizionario di Economia e Finanza *“Il Capitale umano”* 2012
- Giappichelli *“Le Imprese di famiglia in Italia: evidenze statistiche”* 2014
- Assoholding e Studio De Vito & Associati *“Holding come strumento per il passaggio generazionale”* 2018
- Tharawat Magazine *“Economic Impact of Family Businesses – A Compilation of Facts”* 2023.10.12
- *“AIDAF, Associazione Italiana Delle Aziende Familiari”*
- ISTAT *“Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati”* 2023
- Dirittobancario.it *“Trust Inter Vivos in Funzione Successoria e Trust Istituito a Mezzo di Testamento”* 2023
- Bartoli S. *“Il Trust Testamentario e le Sue Applicazioni”* Italy Trust Lawyers 2023
- Sofir Trusts Company *“Trust Testamentario e Trust Successorio: La Successione nelle Famiglie”* 2023

