



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE A CONDUZIONE
FAMILIARE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO

LAUREANDO: PINATO GIACOMO

MATRICOLA N. 1126184

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

RINGRAZIAMENTI

Un grande ringraziamento a mia madre e mio padre che mi hanno sempre sostenuto lungo tutto il percorso. Un particolare ringraziamento va a Cecilia e Michele per avermi insegnato a non mollare mai e dare il massimo, e al Professor Giacomo Boesso, per avermi supportato nella redazione di questa prova finale.

INDICE

CAPITOLO I – TEORIA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE	9
1.1 Le fasi del processo di transazione generazionale	9
1.1.1 Osservazione e selezione	10
1.1.2. Successione	11
1.1.3. Gestione del cambiamento.....	12
1.1.4. Il nuovo governo	12
 CAPITOLO 2 - FATTORI DI CRITICITÀ NELLA SUCCESSIONE FAMILIARE	15
2.1 Fattori gestionali.....	15
2.1.1 Pianificazione	15
2.1.2 Concentrazione del diritto di voto	16
2.1.3 Distinzione tra famiglia ed impresa	16
2.2 Fattori giuridici	17
2.2.1 Patto di famiglia	17
2.2.2 Cessione d'azienda	18
2.3 Fattori fiscali.....	18
2.3.1 Agevolazioni derivanti dal Patto di famiglia.....	18
2.3.2 Agevolazione derivante dalla Cessione d'azienda	19
2.4 Aspetti psicologici nel quadro del passaggio aziendale	20
2.4.1 L'orgoglio.....	20
2.4.2 Le liti.....	21
2.4.3 Spirito imprenditoriale	22
2.5 Tabella riassuntiva fattori	23
 CAPITOLO 3 – CASI AZIENDALI DI SUCCESSO	25
3.1 Illycaffè.....	25
3.1.1 Illycaffè è un caso di successo?	26
3.1.2 Fattori determinanti per il successo.....	28
3.2 Brembo	29
3.2.1 Brembo è un caso di successo?	29
3.2.2 Fattori determinanti per il successo.....	32

CAPITOLO 4 – CASI AZIENDALI DI INSUCCESSO	33
4.1 Esselunga.....	33
4.1.1 Esselunga è un caso di successo?.....	34
4.2 Roberto Cavalli.....	37
4.2.1 Cavalli è un caso di successo?.....	38
 CONCLUSIONE	 41
 BIBLIOGRAFIA.....	 45

INTRODUZIONE

Perché gli imprenditori di imprese a conduzione familiare si pongono il problema nel cedere le redini dell'attività?

In base ai dati ricavati da OPTA, circa il 93% delle imprese presenti nel territorio nazionale sono caratterizzate da un'impostazione familiare, rispetto ad un valore medio europeo pari al 50%, e la metà delle aziende familiari italiane sarà coinvolto in tempi brevi ad una transazione generazionale.

Negli ultimi anni è sorta l'esigenza di considerare con maggiore attenzione il passaggio generazionale, secondo l'OPTA il 43% dei titolari d'impresa iscritti alle Camere di Commercio ha un'età superiore ai 60 anni e circa il 40% del totale delle aziende dovrà affrontare nei prossimi 10 anni la transazione generazionale; si rileva inoltre che circa il 68% degli imprenditori è intenzionato a far subentrare un familiare nel controllo dell'azienda. Il fenomeno è ancora più allarmante se si considera che la mancata impostazione del passaggio generazionale causa il 10% dei fallimenti aziendali, due terzi dell'aziende si estinguono a cinque anni di distanza dal primo passaggio generazionale e nel 30% dei casi questo momento determina la cessazione dell'impresa¹.

La causa che desta maggiore rilevanza si verifica quando l'azienda si trova ad affrontare tale passaggio senza la preparazione di un piano adeguato e tempestivo, trovandosi ad affrontare un problema di continuità in modo veloce, con il rischio di compromettere l'equilibrio all'interno e lo sviluppo dell'impresa².

È importante e soprattutto necessario per l'imprenditore far in modo che la consegna dell'impresa all'eventuale erede o eredi avvenga in termini temporali ristretti e con modalità strategiche in modo tale da garantire e dunque anche mantenere la competitività dell'impresa e al medesimo modo deve prestare attenzione ai principali rischi a cui si espone e alle potenziali opportunità da sfruttare. Questo vale non solo quando vi sono figli che hanno il desiderio e le abilità di proseguire l'attività, ma anche quando lo stesso fondatore, o i fondatori, vogliono garantire la continuità dell'azienda senza alcun erede legittimo. Questo processo di transazione non avviene in un breve lasso di tempo, ma bensì richiede un periodo più lungo, un "processo pluriennale", che tendenzialmente dura 5 anni, dove vi entrano in gioco numerosi fattori³.

Il corpo dell'elaborato si compone di quattro capitoli distinti.

¹ MAURO O., 2019. *Passaggio generazionale: alcuni dati per inquadrare il fenomeno*. Opta.

² GABRIELE P., 2017. *Il nodo del passaggio generazionale. Il sole 24 ore*.

³ STUDIO PANATO., S.d. *Pianificare il passaggio generazione*.

Nel capitolo I introduce gli aspetti generali e definisce il passaggio generazionale. Sono inoltre prese in considerazione le fasi del processo di transazione generazionale, con particolare attenzione agli aspetti più critici delle fasi centrali del passaggio.

Il capitolo II analizza quattro macro-categorie di fattori che tendenzialmente incidono in maniera rilevante nel successo, o nell'insuccesso, del passaggio generazionale. Tali categorie fanno riferimento all'area amministrativa, giuridica, fiscale e psicologica.

Nel capitolo III vengono presi in esame i casi Illy e Brembo, due esempi di successo nella gestione del passaggio generazionale e vengono evidenziati i fattori determinanti di tale successo.

Il capitolo IV, al contrario del capitolo precedente, vengono analizzati due casi di insuccesso nella gestione della transazione aziendale; i casi presi in considerazione sono Esselunga e Roberto Cavalli.

CAPITOLO I – TEORIA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Le aziende a conduzione familiare sono presenti in Italia fin dagli anni 1000 e, da allora, hanno giocato un ruolo fondamentale per lo sviluppo del tessuto economico italiano; un esempio la storica azienda pontificai Marinelli, produttrice di campane. Ad oggi, dopo innumerevoli studi e definizioni provenienti da ricercatori di tutto il mondo, non esiste ancora una definizione precisa di questa tipologia di imprese, tanto che la teoria presume che le imprese familiari non presentano nozioni o modelli propri, questo perché significherebbe che un eventuale definizione andrebbe a spiegare solo un cerchio circoscritto di aziende. Nel complesso però la letteratura italiana e straniera detta delle linee guida per rilevare il fenomeno in questione attraverso l'uso di tre variabili principali. La prima definisce l'azienda familiare in base al grado di controllo della stessa famiglia, facendo riferimento alla percentuale di capitale che è in possesso della famiglia o comunque la capacità della stessa di avere una forte influenza nelle decisioni di maggiore rilievo, sottolineando il fatto che non necessariamente la quota della famiglia deve essere del 51% del capitale, oppure del 100%. La quota di maggioranza potrebbe essere tranquillamente ottenuta con una partecipazione uguale al 30% del capitale quando la restante parte viene frammentata tra i vari azionisti o soci. La seconda definisce l'azienda familiare quando in questa si verifica un passaggio generazionale, basata sul concetto che la generazione uscente consegni l'azienda a quella nuova oppure quando l'azienda riesce a scavalcare almeno una transazione tra generazioni (ci sono poi delle sottigliezze che permeano nelle aziende condotte solamente tra i coniugi, anche se non vi è l'idea di tramandare ai figli vi è il concetto di nucleo familiare). Il terzo fattore invece definisce l'azienda familiare in base al coinvolgimento dei membri della famiglia, questo perché possono esistere aziende familiari di piccole dimensioni controllate interamente dall'imprenditore o dalla famiglia, oppure casi di aziende che nel tempo aumentano le loro dimensioni e necessitano di un ampliamento nella compagine sociale, con l'obiettivo di continuare a mantenere il controllo ed di aggiungere persone fortemente qualificate anche se esterne al nucleo familiare⁴

1.1 Le fasi del processo di transazione generazionale

Il passaggio generazionale si può riassumere come un processo che prevede un trasporre del patrimonio della società, del relativo potere di controllo e delle capacità imprenditoriali come quelle manageriali, con l'obiettivo di continuare a dar vita all'azienda. All'interno di questo

⁴ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 38-50.

processo si possono individuare 4 fasi principali: la fase di osservazione e selezione dei candidati, la successione, la gestione del cambiamento e in ultimo la fase di inizio del nuovo governo dell'azienda⁵.

1.1.1 Osservazione e selezione

La fase di osservazione entra in atto quando il fondatore ritiene che sia giunto il momento di aprire le porte dell'azienda agli eredi, avviando una fase di screening basata su logiche interne ed esterne dell'azienda. Il momento del ricambio generazionale è un momento molto delicato che va trattato con cura, in quanto coinvolge l'azienda nella sua interezza, influenzando gli stakeholder interni ed esterni. È quindi fondamentale che l'erede possa godere di una certa legittimazione e consenso da parte di questi ultimi⁶.

Un primo aspetto che caratterizza tale fase, si verifica nell'approccio che pone in essere il padre, fondatore dell'azienda, nei confronti del proprio figlio. Gli studiosi hanno individuato quattro atteggiamenti che possono essere messi in atto, distinguendoli come fase di successione elusa, differita, programmata o immediata. Nel primo caso la figura paterna è avversa nel delegare e collaborare con l'erede, con una difficoltà nell'osservare con un'ottica di lungo periodo perché tende a focalizzarsi nella gestione giornaliera e accentrando su di sé il potere decisionario, lasciando da parte la pianificazione della transazione generazionale; un atteggiamento scaturito dal bisogno di non sentirsi vecchi e inattivi. La fase di successione differita si verifica quando il padre è favorevole alla delega ed alla partecipazione dell'erede, ma l'orientamento temporale rimane focalizzato nel breve periodo; questo perché si predilige la gestione giornaliera dell'azienda mentre viene messa da parte l'idea della transazione generazionale, ritenuta di minore rilevanza. Nella fase di successione programmata invece, il padre conferisce senza alcun problema il potere di delega agli eredi con un orientamento di lungo periodo volto alla collaborazione; questo perché ha preventivamente pianificato la transazione, accompagnando lungo tutto il processo i predestinati, in modo tale da individuare quale sia destinato a ereditare l'azienda. Nella successione programmata si possono inoltre individuare altre due sfaccettature: un ingresso step by step, facendo occupare all'erede delle posizioni con un grado di responsabilità crescente, oppure l'affiancamento all'imprenditore per un arco temporale stabilito, in modo da vivere le esperienze di gestione dell'azienda in modo diretto. Nella fase di successione immediata il padre non concede più di tanto un potere di delega ma mantiene una

⁵ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 72-73.

⁶ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 73-78.

visione di lungo periodo, definendo in autonomia i tempi e i modi della transazione generazionale.

Passata la fase di osservazione dei possibili predestinati, andrebbe posta un quesito sul come attribuire le funzioni decisorie nel caso vi fosse più di un figlio. In questa situazione Ward definisce delle linee guida che necessitano di essere assunte in accordo da tutti, in modo da generare accettazione e coesione⁷. Una prima soluzione è l'individuazione di una regola rigida che concerne, in base alla tradizione familiare, nella primogenitura del figlio maschio, un metodo che nella cultura moderna non è più adottato. Un'altra alternativa riguarda la selezione dell'erede con le qualità più idonee, facendole emergere in situazioni aziendali come la gestione autonoma di una start-up, ma con il difetto che si potrebbe generare un clima ostile tra gli stessi; in ultimo si potrebbe optare per l'affiancamento ad un manager al di fuori nel nucleo familiare per venire incontro alle inesperienza dell'erede, un metodo che si dimostra essere più efficiente rispetto agli altri⁸.

1.1.2. Successione

Definito il soggetto o i possibili soggetti si prosegue attraverso la successione, la prima fase critica del processo in cui entrano in gioco gli stakeholder dell'azienda come clienti, fornitori, finanziatori o i manager che non rientrano nel nucleo familiare. Ognuno di essi cercherà di far valere i propri interessi, che possono differire in maniera sostanziale: le banche potrebbero porre l'attenzione sulla solidità del patrimonio aziendale, i manager esterni invece potrebbero prediligere le opportunità di crescita interna; spetterà quindi ai membri della famiglia definire regole atte e cercare di effettuare un piano strategico a livello aziendale, familiare e patrimoniale per attenuare le possibili tensioni e garantire maggiore certezza⁹.

Il piano strategico aziendale definisce le linee guida dall'azienda riguardo le politiche di sviluppo atte a fronteggiare la concorrenza, e andrebbe realizzato in parallelo al piano strategico familiare, che definisce la mission e i valori della famiglia. Il piano familiare andrebbe inoltre a delineare le varie responsabilità e i poteri dei componenti della famiglia nei confronti dei collaboratori interni ed esterni dell'azienda, e le regole per gestire il passaggio generazionale come ad esempio la formazione, l'assegnazione dei ruoli e l'assegnazione dei compensi¹⁰.

⁷ Ibid.

⁸ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 78-80.

⁹ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 80-87.

¹⁰ Ibid.

Il piano strategico patrimoniale, in ultima analisi, comprende l'individuazione e la composizione del patrimonio della famiglia con la successiva suddivisione delle quote spettanti agli eredi. Il possibile rischio si potrebbe verificare nel momento in cui l'unico patrimonio imputabile alla famiglia fosse l'azienda, le cui quote potrebbero essere suddivise frettolosamente, con la conseguente perdita del potere di controllo. Tenzialmente l'imprenditore uscente conferisce la quota maggioritaria del capitale all'erede e conferisce agli altri figli somme di denaro ed altre proprietà. Questo ha l'obbiettivo di mantenere un forte controllo ed evitare possibili liti. In conclusione, il piano patrimoniale andrà a definire per iscritto tutti quegli aspetti legati non solo alla suddivisione del patrimonio, ma anche i fabbisogni finanziari della famiglia e dell'azienda¹¹.

1.1.3. Gestione del cambiamento

La seconda fase critica consiste nell'inserimento del nuovo imprenditore, un processo delicato che deve trasferire agli stakeholder interni ed esterni dell'azienda sicurezza e accettazione dell'erede, conferendogli legittimazione nella gestione dell'azienda. È essenziale che la fase di successione sia stata svolta in modo trasparente, rendendo noto il cambiamento delle posizioni di comando, cercando di trasmettere sicurezza e robustezza nei rapporti di famiglia. I regolamenti stabiliti devono essere noti a tutte le parti interessate, in modo tale da creare una condizione di stabilità all'interno dell'ambiente aziendale. Al padre inoltre, spetterebbe il compito di guidare i propri figli nella fase di inserimento, aiutandoli con le proprie conoscenze acquisite durante la sua carica, ma allo stesso tempo cercando di lasciali liberi di utilizzare il proprio intuito¹².

1.1.4. Il nuovo governo

L'ultima fase si realizza nel momento in cui i nuovi eredi ottengono legittimazione da parte dei collaboratori interni ed esterni dell'azienda, accollandosi la piena responsabilità della gestione aziendale. Nel caso in cui il governo d'azienda sia composto da più eredi, è in questa fase che lo spirito collaborativo e la capacità di lavorare in gruppo emerge con maggior importanza. Nel caso di una compagine societaria composta di più di un erede è necessario garantire un'adeguata frammentazione dei poteri e delle rispettive quote; diviene essenziale che nelle fasi

¹¹ Ibid.

¹² VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. p. 88.

antecedenti vengano sviluppati dei piani e regole atti a non generare possibili liti nella fase di gestione dell'azienda tramite la nuova generazione¹³.

¹³ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 88-89.

CAPITOLO 2 - FATTORI DI CRITICITÀ NELLA SUCCESSIONE FAMILIARE

Il capitolo 2 individua ed analizza i fattori più rilevanti che la letteratura definisce come determinanti nel successo, o nell'insuccesso, del passaggio generazionale. Tali fattori sono riferibili a quattro aree che rivestono una notevole importanza nell'azienda: gestionale/amministrativa, giuridica, fiscali e psicologica.

2.1 Fattori gestionali

Tali fattori afferiscono alla sfera gestionale-amministrativa dell'azienda e sono riferibili alla composizione della compagine sociale. Sarà quindi rilevante non solo il modo in cui la famiglia si approccia a soggetti estranei all'attività aziendale, ma anche le decisioni che verranno prese riguardo chi dovrà ereditare il posto del padre e gli eventuali poteri da suddividere alla nuova generazione entrante.

2.1.1 Pianificazione

Un aspetto fondamentale che a volte non viene preso in considerazione dalle famiglie è la pianificazione del processo di successione; l'eventuale noncuranza ha l'effetto collaterale di far scaturire una crisi d'impresa. Risulta quindi necessario predisporre per tempo un piano strategico di successione adeguato, cercando di individuare i possibili vantaggi e svantaggi dell'azienda e della famiglia, tenendo conto altresì delle relative esigenze e di programmi di crescita per l'azienda¹⁴. Tale piano, se effettuato con anticipo, andrà a valutare nell'arco temporale che trascorre tra la definizione dello stesso e la fase di successione le capacità imprenditoriali della nuova generazione in riferimento alle abilità acquisite, i comportamenti posti in essere e le aspirazioni dei potenziali entranti; in questo modo l'imprenditore prende atto delle scelte da effettuare per garantire la continuità dell'azienda¹⁵.

In base agli studi condotti da Ward la pianificazione è essenziale anche per poter gestire altre cause che determinerebbero la fine dell'azienda, tra cui la mutabilità del mercato e della tecnologia, la scarsità di risorse finanziarie o la crescita dei concorrenti¹⁶.

¹⁴ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 89-92.

¹⁵ SILVESTRI, A., S.d. *Il valore della Pianificazione strategica nei passaggi generazionali d'impresa*.

¹⁶ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 89-92.

Nel caso in cui l'imprenditore si riduce all'ultimo per gestire la successione, o nel caso in cui la stessa non venga presa in considerazione, la famiglia e l'azienda si troverebbero ad affrontare problemi legati alla spartizione del patrimonio aziendale, la gestione dei ruoli da ricoprire, le incertezze dei collaboratori interni ed esterni come le banche, fornitori di risorse finanziarie essenziali per la vita dell'impresa¹⁷.

2.1.2 Concentrazione del diritto di voto

Una peculiarità delle aziende a controllo familiare è sempre stata la sua trasmissibilità ad un numero ristretto di eredi o, in alcuni casi, ad un solo erede; questo nella cultura del passato era ritenuto una tradizione. Secondo alcune ricerche condotte nel periodo di riferimento le aziende mostravano un processo di successione focalizzato nel primo erede maschio, con la totale esclusione delle figlie dall'azienda (fatto salvo il caso in cui non vi siano figli maschi) e dei manager esterni al nucleo familiare. L'obiettivo era quello di evitare controversie dovute a differenti idee e scopi tra gli eredi che potrebbero rallentare l'azienda e di conseguenza provocare un crollo del fatturato o di reperibilità di risorse finanziarie, che se protratto per un tempo prolungato potrebbe determinare il fallimento della stessa.

Nei tempi moderni tale concetto è cambiato poiché il potere è di norma spartito tra tutti gli eredi; permangono tuttavia alcune similitudini nel sistema del passato. La prima e più importante similitudine, che raggruppa tutte le altre, si rileva nella Legge n. 55 del 2006 che concerne i "patti di famiglia". La legge n. 55/2006 permette ad esempio di poter avere al controllo dell'azienda un singolo o pochi eredi, ma solo con il consenso di tutta la famiglia, compresi coloro che verranno esclusi¹⁸.

2.1.3 Distinzione tra famiglia ed impresa

Tendenzialmente le aziende a controllo familiare sono composte da una cerchia ristretta di persone ai vertici della stessa e i rapporti che si instaurano tra i vari collaboratori interni ed esterni, che siano soci oppure clienti, sono forti e longevi, e solitamente risulta difficile una scelta da parte di questi ultimi di abbandonare l'azienda.

Attraverso l'atteggiamento posto in essere dalla famiglia emergono due modi di costruire un'azienda. Il primo prevede una separazione tra il nucleo familiare e l'azienda, dove la famiglia lascia spazio a possibili nuovi soci estranei alla stessa per il conferimento di nuovo capitale, oppure l'entrata di manager esterni; questo è finalizzato all'apporto di nuove

¹⁷ SILVESTRI, A., S.d. *Il valore della Pianificazione strategica nei passaggi generazionali d'impresa*.

¹⁸ VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. pp. 92-94.

competenze ed esperienze, talvolta con una visione diversa dall'imprenditore, per cercare di rendere l'azienda più competitiva ed innovativa rispetto ai concorrenti. Il secondo modello si individua invece quando non vi è una distinzione tra la famiglia e l'azienda, dove quest'ultima è strumentale per perseguire gli interessi del nucleo familiare, chiudendo i porti di entrata per il capitale aziendale e lasciando poco spazio all'ingresso di manager esterni.

Quest'ultimo modello, riferibile tendenzialmente alle aziende del passato, può generare liti tra i familiari, provocando possibili rallentamenti nelle decisioni di maggior importanza, quindi è importante cercare di trovare una linea comune da seguire per mantenere unita la famiglia e l'azienda¹⁹

2.2 Fattori giuridici

I fattori giuridici rientrano essenzialmente in una sottocategoria dei fattori gestionali e sono la conseguenza di un eventuale pianificazione dell'imprenditore del passaggio di testimone alla nuova generazione. In base alla fattispecie che viene in rilievo, il legislatore applica le relative norme per tutelare le parti interessate.

2.2.1 Patto di famiglia

Un modo per anticipare la successione è stato introdotto con la L. 14 febbraio 2006, la quale definisce tutti gli aspetti relativi al patto di famiglia negli articoli 768-bis a 768-octies c.c.

L'obiettivo di tale legge è quello di convenire al possessore di un'attività economica la possibilità di destinare l'azienda ai propri eredi o erede, in modo da evitare possibili liti riguardanti la successione, le quali potrebbero provocare una disgregazione del capitale o in casi estremi la completa rottura tra gli eredi e il passaggio ad una vera e propria crisi d'impresa. L'articolo in questione è il 769-bis, il quale enuncia che "È patto di famiglia il contratto con cui [...] l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti.". La legge n. 55/2006 ha l'obiettivo di aumentare la stabilità nella pianificazione della successione per dare maggiore sicurezza a tutte le parti coinvolte in azienda, ma anche per mitigare possibili rivolte tra gli eredi²⁰.

¹⁹ ASSOLOMBARDIA, 2016. *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*. pp. 7-11.

²⁰ TORRENTE, A., SCHLESINGER, P., 2017. *Manuale di diritto privato*. 23° ed. Milano: A. Giuffrè Editore. pp. 1414-1418.

Nel patto di famiglia possono essere beneficiari soltanto gli eredi dell'imprenditore; a tale contratto però devono partecipare il coniuge e anche gli altri eredi non assegnatari, a pena di nullità. Gli eredi non assegnatari hanno il diritto a ricevere una liquidazione pari al valore delle quote previste dagli articoli 536 ss. c.c.²¹.

2.2.2 Cessione d'azienda

Ai sensi del quinto comma dell'Art. 2112 c.c. "si intende per trasferimento d'azienda qualsiasi operazione che, in seguito a cessione contrattuale o fusione, comporti il mutamento nella titolarità di un'attività economica organizzata, con o senza scopo di lucro, preesistente al trasferimento e che conserva nel trasferimento la propria identità a prescindere dalla tipologia negoziale o dal provvedimento sulla base del quale il trasferimento è attuato ivi compresi l'usufrutto o l'affitto di azienda"²².

A differenza del patto di famiglia quindi, la cessione d'azienda è un contratto attraverso il quale l'imprenditore trasferisce l'azienda, o un suo ramo, ad una persona che può anche non essere l'erede, in quanto il fine di tale trasferimento è la sola continuità dell'attività dell'impresa²³.

2.3 Fattori fiscali

I fattori fiscali sono relazionati a quelli giuridici, in quanto al verificarsi di una determinata fattispecie la norma tributaria individua la base impositiva e l'eventuale esenzione spettante alla generazione subentrante.

2.3.1 Agevolazioni derivanti dal Patto di famiglia

Il Patto di famiglia è un contratto nel quale si possono individuare due fattispecie ai fini fiscali: il trasferimento dell'azienda e il trasferimento delle partecipazioni. Effettuata una prima distinzione vanno poi identificati i soggetti a cui fanno capo queste fattispecie: il disponente e il beneficiario/assegnatario. Sia nel trasferimento d'azienda (Art. 58 del DPR n. 917/86), che nel trasferimento delle partecipazioni (Art. 67 c.1 TUIR) non possono emergere plusvalenze in

²¹ Ibid.

²² BARTOLINI, F., 2018. *Codice civile e leggi complementari*. 34° ed. (s.l.): La Tribuna.

²³ DIRITTO.IT, S.d. *In che consiste la cessione di azienda*.

capo al soggetto disponente, fatto salvo il caso in cui le partecipazioni siano cedute a titolo oneroso oppure quando vengono trasferite separatamente dall'azienda²⁴.

L'imposizione in capo al soggetto beneficiario si può verificare nel caso in cui il trasferimento dell'azienda o delle partecipazioni si può attribuire alla sfera imprenditoriale e non a quella personale²⁵; l'eventuale rinuncia a parte dei soggetti legittimari può essere assoggettata all'imposta di registro²⁶.

La Suprema Corte ha disposto inoltre che per i soggetti legittimari non assegnatari dell'azienda, ai quali è prevista la rispettiva quota di liquidazione, la fattispecie impositiva si verifica quando ad effettuare il trasferimento è il soggetto beneficiario del patto. Tale trasferimento sarà tassabile con franchigia e aliquota prevista dalle regole della donazione²⁷.

2.3.2 Agevolazione derivante dalla Cessione d'azienda

La fattispecie è simile a quella del patto di famiglia, in quanto anticipa la successione a causa di morte, ma la differenza sostanziale è riconducibile alla scelta dell'imprenditore: se scegliere un soggetto estraneo alla famiglia per la cessione dell'azienda, oppure prediligere il coniuge e/o i discendenti. Nella cessione a terze parti, dell'azienda o di un ramo di essa, la plusvalenza generata sarà soggetta a tassazione. Nel caso in cui i soggetti beneficiari siano il coniuge e/o i discendenti, e questi continuino l'attività per almeno 5 anni, in base all'art. 3, comma 4, del DLgs. 346/1990 è prevista l'esenzione da imposte. Se non verrà rispettato tale requisito soggettivo verrà applicato il regime impositivo relativo alla donazione/successione. Rimangono comunque fisse le imposte ipotecarie e catastali in base all'art. 10 comma 3 del DLgs. 23/2011²⁸.

²⁴ MIGLIORINI, F., 2018. *Patti di famiglia per il passaggio generazionale d'impresa*. Fiscomani.com, 18 ottobre 2018.

²⁵ Ibid.

²⁶ GHINASSI, S., 2019. *La suprema corte interviene sulla tassazione del patto di famiglia*. Diritto Tributario, 10 gennaio 2019.

²⁷ Ibid.

²⁸ REBECCA, G., 2019. *Cessione d'azienda più conveniente della successione o donazione*. Studio Rebecca & associati [online], 9 gennaio 2019.

2.4 Aspetti psicologici nel quadro del passaggio aziendale



Figura 1.

Fonte: LODI, M., ZANABONI, M., 2008. *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità*.

Milano: EDUCatt

I fattori presi in considerazione in questo capitolo fanno parte di quell'insieme di criticità che permeano tutti gli altri. In linea generale questi fattori si possono riflettere su aspetti che riguardano la determinazione della leadership, le eventuali decisioni future che riguarderanno aspetti chiave del business, oppure la risoluzione di controversie familiari. Questi fattori vanno a toccare tutti gli aspetti dell'organizzazione come quelli organizzativi, economici, legali, civilistici e fiscali²⁹.

Di fondamentale importanza sono anche gli aspetti psicologici, che tendenzialmente vengono sottovalutati involontariamente dallo stesso imprenditore nella fase di transazione, i quali si rivelano essenziali per l'ottenimento del successo rispetto a tutti quei fattori che rientrano nei vari aspetti di mera gestione dell'organizzazione.

2.4.1 L'orgoglio

Il passaggio generazionale si fonda storicamente nel trasmettere "di padre in figlio" le tradizioni che stanno alla base dell'attività dell'impresa, attraverso l'istruzione del nuovo imprenditore da parte delle precedenti generazioni. La conservazione della tradizione ed il suo inserimento nella storia dell'azienda non è l'unico fattore necessario per contrastare la concorrenza. Ciò che è essenziale per differenziarsi dalla massa è l'orgoglio dello stesso fondatore e dei successori di far parte dell'azienda e aver costruito e mantenuto nel tempo l'impresa con le proprie forze, tramite sacrifici e periodi di alti e bassi. L'orgoglio imprenditoriale è un elemento intrinseco che caratterizza l'identità della persona stessa e che fa sentire fiero l'imprenditore di quello che ha costruito, di quello che ha fatto e che tutt'ora sta facendo per garantire un futuro alla propria attività. Se poi tale elemento si individua all'interno di tutta l'organizzazione, svolge una funzione di leva motivazionale tra tutti i collaboratori, portando a svolgere le proprie mansioni in modo più efficace ed efficiente³⁰.

Un modo per generare orgoglio all'interno dell'organizzazione può essere quando aziende concorrenti propongono delle offerte lavorative a dei membri dell'organizzazione, questo probabilmente per via di alcune competenze che ha sviluppato all'interno della stessa, attraverso dei programmi di formazione (sempre con il rischio però, di poter perdere un

²⁹ LODI, M., ZANABONI, M., 2008. *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità*. Milano: EDUCatt. pp. 10-12.

³⁰ MONTECAMOZZO, C., 2012. *Guida al passaggio generazionale nelle PMI*. Milano: IPSOA. pp. 17-20.

componente fondamentale). In alternativa è generato orgoglio quando viene sviluppato un prodotto che si contraddistingue per la sua qualità e nel momento in cui il cliente lo percepisce come tale, genera soddisfazione in ciò che si produce ed allo stesso tempo orgoglio di aver rispettato ciò che l'azienda propone.

È possibile inoltre, attraverso questa caratteristica intrinseca, rilevare se il passaggio generazionale avverrà senza alcun genere di intoppo oppure se attraverserà delle difficoltà inerenti alla sua gestione. Quando tale orgoglio si può ritrovare solamente nell'imprenditore non si presentano molte difficoltà per cedere le redini dell'impresa al prediletto, e quindi tale processo sarà breve; al contrario se si dovesse guardare lo stesso caso con una prospettiva temporalmente più lunga, l'elemento entrante della famiglia generalmente non disporrà di basi solide per sviluppare le competenze adeguate al ruolo investito per proseguire correttamente l'attività d'impresa (anche se dovesse portare l'azienda ad ottenere dei profitti, non ha la stessa leva motivazionale del padre che garantirebbe un miglior successo). Se invece questa caratteristica è presente non solo nell'imprenditore, ma anche nei componenti della famiglia, si incorre in una maggiore difficoltà nella scelta del candidato più idoneo per il relativo "passaggio del testimone", difficoltà che ricade nella competitività che si genera tra i candidati. La scelta sarà quindi guidata sulla base delle migliori caratteristiche e competenze (anche se difficilmente rilevabili) insieme alla capacità di saper scegliere una strada del tutto innovativa, di cambiamento, che sia dei prodotti, del brand o anche della stessa attività. Rimane comunque il fatto che se tale caratteristica è presente all'interno della famiglia questa garantisce maggiori opportunità di successo e di prosperità per l'impresa³¹.

2.4.2 Le liti

La competitività degli eredi potrebbe generare forti tensioni tra gli stessi ed innescare inevitabilmente delle liti. Ma queste controversie si possono generare anche perché tutti quei soggetti che prendono parte all'impresa hanno dei bisogni, aspettative e paure differenti tra loro; in linea generale si può trarre un filo conduttore che individua le liti come un risultato di manifestazioni differenti di interessi che, se tradotti in modo errato, generano controversie. Questo perché non esiste la possibilità, attraverso le varie scelte, di poter soddisfare tutti gli interessi delle persone.

L'imprenditore, in questo caso, deve essere capace di vedere e di percepire i vari atteggiamenti ed interessi, degli eredi principalmente ma anche dei vari stakeholder dell'impresa. Lo studio svolto nel corso del tempo, ha portato in luce alcuni componenti che generano questi litigi: le

³¹ Ibid.

non abitudini al compromesso; le difficoltà a confrontarsi con gli altri; l'impazienza dei figli; il proprio sistema di valori; i conflitti tra i sistemi "impresa e "famiglia"³².

2.4.3 Spirito imprenditoriale

Per spirito imprenditoriale si intende la capacità dell'imprenditore di prendere decisioni e dar vita a iniziative derivanti dalla sua mente, per poi accollarsi le rispettive responsabilità con l'eventualità del rischio, sempre presente nella vita dell'impresa, che gli eventi che si generano successivamente nel tempo vadano ad influire nel business della stessa. Ma questo concetto non rientra solo nelle capacità che dispone l'imprenditore, perché rappresenta anche un modo di essere dello stesso, anche nella vita quotidiana, dove il modo di vivere e di approcciare i vari problemi si riscontra anche nei vari processi decisionali dell'attività d'impresa³³.

Quindi questo spirito dinamico diventa un elemento caratteriale che, se presente nell'erede, garantisce all'impresa un maggior successo, ma anche genererebbe delle spinte interiori identificabili nella teoria dei bisogni di Maslow (1954), dove il predestinato è indirizzato a raggiungere la cima della piramide, identificata dallo psicologo come "autorealizzazione"³⁴.

³² LODI, M., ZANABONI, M., 2008. *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità*. Milano: EDUCatt. pp. 20-24.

³³ NAPOLITANO, G., 2019. *Spirito imprenditoriale e spirito da dipendente*. Starting finance, 15 maggio 2019.

³⁴ LODI, M., ZANABONI, M., 2008. *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità*. Milano: EDUCatt. pp. 10-12.

2.5 Tabella riassuntiva fattori

		Successo	Insuccesso
Fattori Gestionali	<i>Pianificazione</i>	Se effettuata con un certo anticipo	Se l'imprenditore si prende all'ultimo o nel caso peggiore se non viene neanche presa in considerazione
	<i>Concentrazione del diritto di voto</i>	Concentrazione del potere in mano ad un solo erede o un numero ristretto di eredi	Frammentazione del potere a troppi eredi
	<i>Distinzione tra famiglia ed impresa</i>	Netta distinzione tra proprietà e famiglia con apertura a nuovi soci finanziatori e manager esterni	Nessuna distinzione tra proprietà e famiglia con una chiusura quasi totale a nuovi finanziatori e manager esterni
Fattori Giuridici	<i>Patto di famiglia</i>	Nel momento della stipulazione consente di programmare le cariche che andranno a ricoprire gli eredi e la spartizione del capitale, evitando possibili dispute tra gli stessi	Quando non viene previsto si fa riferimento al testamento e potrebbe generare insicurezza nei collaboratori dell'impresa oppure tensioni tra gli eredi nella spartizione delle quote del capitale
	<i>Cessione d'azienda</i>		Contratto che potrebbe essere stipulato a favore di soggetti esterni al nucleo familiare, nel momento in cui non l'imprenditore non individua l'erede adatto a continuare l'attività

Fattori Fiscali	<i>Agevolazioni derivanti dal patto di famiglia</i>	Se stipulato consente di accedere alla generazione beneficiaria l'esenzione della tassazione sulla plusvalenza generate	Nel caso non sia stato stipulato si fa riferimento al testamento, dove andranno applicate le imposte previste per la donazione/successione
	<i>Agevolazioni derivanti dalla cessione d'azienda</i>	Simile al patto di famiglia, con il vicolo di proseguire l'attività per 5 anni per poter accedere all'agevolazione fiscale da parte dei discendenti	
Aspetti Psicologici	<i>Orgoglio</i>	Se tale caratteristica è presente nell'intero nucleo familiare	Se tale caratteristica è presente nel solo imprenditore
	<i>Liti</i>	Se l'imprenditore riesce ad individuare gli interessi ed atteggiamenti di tutti i collaboratori dell'impresa, compresi gli eredi, e conseguentemente cercare di limitare le controversie proponendo delle soluzioni.	Se invece l'imprenditore non individua possibili fattori determinanti, non può offrire delle alternative per mitigare le controversie; oppure, nel caso estremo, quando non mostra alcun interesse
	<i>Spirito imprenditoriale</i>	Se presente nell'imprenditore e negli eredi, ed eventualmente nella vita di tutti i giorni (nel modo di affrontare la quotidianità)	Se presente solamente nell'imprenditore uscente

Figura 2: Tabella riassuntiva fattori.
Fonte: rielaborazione propria.

CAPITOLO 3 – CASI AZIENDALI DI SUCCESSO

3.1 Illycaffè

Francesco Illy, nato il 7 ottobre del 1892 a Timisoara, città in cui studiò economia, si trasferì a Trieste poco dopo la fine della Prima guerra mondiale. Lì conobbe sua moglie, Vittoria (Doris) Berger, e trovò lavoro nel settore del caffè. A distanza di qualche anno dall'approdo a Trieste decise di fondare, nel 1933, l'azienda che oggi si può considerare tra i leader della produzione del caffè, Illycaffè.

Francesco Illy, nonostante la forte concorrenza dell'epoca, soprattutto in quella città, manifestò prontamente forti abilità come inventore e imprenditore. Non lontano dalla fondazione della società, inventò la prima macchina da caffè nel 1935 e un metodo rivoluzionario per la conservazione del caffè, la pressurizzazione. Questo metodo innovativo introdotto nel campo del caffè consentiva di esportarlo in paesi lontani, senza rovinare il suo aroma.

Verso la fine degli anni 40 entra in azienda Ernesto, figlio del fondatore Francesco Illy. Con una laurea in chimica pura conseguita all'università di Bologna, Ernesto creò un laboratorio interno all'azienda per la ricerca scientifica e tecnologica, portando nel '74 all'invenzione delle cialde monoporzione in carta e nell'1988 alla creazione di una macchina per la selezione digitale dei chicchi di caffè³⁵.

Nel 1999 il figlio Ernesto decide di realizzare la prima Università del Caffè, inizialmente realizzata a Napoli e successivamente spostata nel 2002 a Trieste. L'obiettivo non fu solo quello di diffondere la cultura del caffè, ma anche quella di far emergere eventuali menti brillanti ed inserirle nell'azienda. Nel corso degli anni l'università conta 25 filiali sparse in tutto il mondo e la possibilità di svolgere un master in "Economia e Scienza del Caffè Ernesto Illy"³⁶. Oggi l'azienda del fondatore è guidata dalla terza generazione, dal nipote Andrea Illy presidente della società (e come amministratore delegato, Massimiliano Pogliani). Francesco e Riccardo, per lasciare il posto rispettivamente a Licerio Degrassi e alla figlia Daria, hanno rassegnato le dimissioni dal CdA della holding Gruppo Illy³⁷. Licerio, ex fidato CFO ai tempi di Ernesto, ha lo scopo di gestire nel miglior modo la transazione generazionale. La terzogenita Anna Illy invece prosegue l'attività del padre, accrescendo i rapporti con i coltivatori di caffè, mentre la madre Anna Rossi rimane in società nelle vesti di presidente onorario³⁸.

³⁵ ILLY, S.d. *Il viaggio attraverso la storia*.

³⁶ BECCHI, M., 2017. *L'università del Caffè illy: storia ed evoluzione della scuola di formazione a Trieste*. Gambero Rosso.

³⁷ SCARCI, E., S.d. *Illy avvia il cambio generazionale. Il sole 24 ore*.

³⁸ FAZZINO, E., 2013. *Ft elogia Illy: "un'azienda familiare dove la nuova generazione funziona". Il sol 24 ore*.

3.1.1 Illycaffè è un caso di successo?

La società Illycaffè si può considerare un caso di successo nel delicato passaggio alla generazione futura e questo si può affermare sulla base dei dati provenienti dalla stessa società. Dopo i primi brevetti sviluppati grazie all'ingegno di Ernesto, la società comincia ad esportare i propri prodotti fino in Svezia ad Olanda, diventando il simbolo dell'espresso in Europa, collocando la prima sede estera della società in Svizzera. Le continue innovazioni della società hanno successivamente portato a creare un nuovo modo di preparare il caffè, utilizzando delle cialde, che permise ad Illycaffè di prendere la strada verso l'internazionalizzazione, sbarcano negli U.S.A. Questo permise all'azienda di attestarsi come prima esportatrice oltreoceano di prodotti a base di caffè³⁹. Verso la fine del 1980 il figlio del fondatore, Ernesto, si insediò in Brasile con l'obiettivo di migliorare la ricetta della famosa miscela, attraverso la ricerca di nuovi chicchi di caffè, dando così una spinta a tutta la filiera produttiva, sostenendo ingenti investimenti. Visti gli sforzi sostenuti da tutta la filiera, nel '91 Ernesto diede vita ad un premio per riconoscere la qualità del caffè nel Paese di produzione e che oggi prende il nome di "Premio Ernesto Illy per il caffè espresso di qualità"⁴⁰.

Nel 1977 il primogenito di Ernesto, Riccardo Illy, entrò in azienda interfacciandosi sin da subito nel mondo del marketing, potenziando nel corso del tempo il merchandising e sfruttando allo stesso tempo la pubblicità, vista la liberalizzazione della televisione; divenuto amministratore delegato nel '91, nell'anno successivo introdusse una linea di tazzine da collezione con l'aiuto di pittori professionisti per cercare di valorizzare ancora di più il marchio del padre⁴¹.

Nel 1994 Andrea Illy prende il posto di Ernesto, portando con sé un bagaglio di conoscenze molto ampio: una laurea in chimica pura a Trieste, un MBA conseguito alla Bocconi e il know-how acquisito accanto al padre nella direzione dell'impresa⁴².

In veste di presidente del consiglio di amministrazione della società spettò a lui continuare il successo avuto dal padre, e le aspettative non furono deluse, in quanto Ernesto Illy portò il fatturato da circa 193 miliardi di lire nel 1995, ad un totale di 340 miliardi nel 2000, con un utile netto di 20 miliardi⁴³.

³⁹ ILLY, S.d. *Il viaggio attraverso la storia*.

⁴⁰ ILLY, S.d. *Premio Ernesto Illy per il caffè espresso di qualità*.

⁴¹ ILLY, R., S.d. *macinando impegni politici*.

⁴² D'ANGELO, F., 2016. *Andrea Illy: «Soddisfare i bisogni senza compromettere il futuro»*. Businesspeople.

⁴³ POSSAMAI, P., 2001. *Illy, la crescita espresso dei dottori del caffè*. Friuli-Venezia Giulia radicale.

Per il neopresidente il successo non veniva più di tanto dai dati prodotti ma bensì dal rispetto della vision del nonno di “offrire il migliore caffè che esista al mondo” e di conseguenza di progettare e costruire l’organizzazione attorno a tale concetto⁴⁴.

Anche nel periodo più buio trascorso dalla società, Andrea si dimostrò all’altezza. Nonostante la crisi economica che andava a colpire i consumatori e l’aumento dei prezzi della materia prima riuscì non solo ad abbassare i costi di produzione ma anche ad aumentare il prezzo del prodotto e il tutto senza far mancare gli investimenti, in rispetto dell’ottica di lungo periodo dello stesso imprenditore. Tali investimenti si sono concretizzati nell’aumento della qualità, ampliamento della gamma dei prodotti, valorizzazione del brand equity, ampliamento della formazione con l’introduzione del Master in scienze ed economia del caffè, aumenti delle sedi dell’Università del caffè e, in ultimo, con l’ampliamento e miglioramento dei mercati internazionali. Nel 2011 il bilancio di Illycaffè poteva vantare un fatturato di 342 milioni di €, corrispondente ad un incremento di 12 punti percentuali rispetto il 2010, un EBITDA di 45.6 milioni di € e infine un utile netto di 8.6 milioni di €; risultati che confermano l’ottimo lavoro da parte del nuovo presidente della società⁴⁵.

Nell’anno 2016 Illy può vantare un fatturato di ben 467 mln. €, si deve inoltre considerare la transazione generazionale in atto, l’arrivo di nuovi manager come Pogliano, ex CEO di Nespresso, esterni alla famiglia Illy e la preparazione per approdare nella borsa. Rispetto alle vendite totali il mercato estero si ricava la fetta di maggioranza con il 64%, un incremento che proviene sia dalla gestione globale delle filiali, sia dal mercato americano. Il leggero calo dell’EBITDA è dovuto al cambio della governance aziendale e il conseguente incremento dei costi, infatti in azienda si possono contare in quel periodo 4 nuovi entranti, tra cui Pogliano⁴⁶.

L’attività dell’azienda è seguita anche da Daria, figlia del vicepresidente Riccardo ed ambasciatrice della quarta generazione di Illy. Ma prima di entrare come amministratore delegato, Daria conseguì una laurea in scienze motorie e successivamente in scienze della nutrizione, a dimostrazione che nell’azienda di famiglia, si dai tempi del bisnonno, la formazione e la conoscenza erano tra i pilastri portanti per garantire il successo dell’attività. Il suo ingresso avvenne all’incirca 10 anni fa, tra il 2008 e il 2009, spinta dal nonno Ernesto⁴⁷.

⁴⁴ SCARCI, E., S.d. Illy avvia il cambio generazionale. *Il sole 24 ore*.

⁴⁵ ILLY, 2012. *Illycaffè annuncia i risultati 2011*. Comunicato stampa, 19 luglio 2012.

⁴⁶ SCARCI, E., 2017. Gli Stati Uniti spingono i ricavi (record) di Illycaffè. *Il sole 24 ore*, 3 maggio 2017.

⁴⁷ BENNA, C., 2016. *Illycaffè, si fa largo la quarta generazione*. *Il piccolo*, 29 dicembre 2016.

3.1.2 Fattori determinanti per il successo

La famiglia Illy si è dimostrata capace di organizzare e gestire al meglio il passaggio tra i vari discendenti e il fattore “*pianificazione*” è l’elemento cardine. Ogni generazione entrante prima di prendere le redini della società, ha effettuato prima un periodo di gavetta all’interno dell’azienda per conoscere meglio l’ambiente, e successivamente ha cominciato a salire nel grado di responsabilità, un passo alla volta.

Un altro fattore determinante nel successo internazionale di Illy è stata la “*distinzione tra famiglia ed impresa*”; questo ha consentito all’azienda di aprire le porte all’innovazione ed alla conoscenza che l’hanno guidata al successo. Da quanto descrive la letteratura, nelle epoche passate non era facile lasciare entrare un manager esterno alla famiglia, anche se in tempi recenti la mentalità di tali aziende sta mutando.

A differenza di quanto affermava la letteratura, la famiglia Illy ha affrontato in maniera differente il fattore “*concentrazione del diritto di voto*” nel momento in cui subentra la terza generazione. Il padre Ernesto suddivise il capitale dell’azienda equamente e solamente tra i figli: a Riccardo, Anna e Andrea spettava il 23.10%, mentre al figlio Francesco il 20.72%; il 10% alla madre suddiviso in quote da 2.5% in nuda proprietà ai quattro figli⁴⁸, una frammentazione del capitale che potrebbe esporre l’azienda a determinati rischi. Nella relativa successione, tra la seconda e la terza generazione, il fattore “*patti di famiglia*” ha giocato un ruolo chiave, consentendo di attenuare il fattore “*liti*” e gestendo in maniera ottima i ruoli e poteri per ogni singolo erede, molto probabilmente attenuando il rischio dovuto al fattore “*concentrazione del diritto di voto*”; il fattore “*patti di famiglia*” ha inoltre dato la possibilità ad Illy di usufruire delle agevolazioni fiscali riferibili al fattore “*agevolazione derivanti dal patto di famiglia*”.

Il fattore che si può ritrovare lungo tutto la storia di Illy e in tutte le sue generazioni, partendo dal fondatore, è il fattore “*spirito imprenditoriale*”. Lo si può notare dal momento che tutti i figli dispongono di un diploma, una laurea o comunque hanno seguito un percorso di studi che ha poi garantito all’azienda lo sviluppo di brevetti che hanno rivoluzionato l’intero mercato e l’azienda stessa. Il fattore “*spirito imprenditoriale*”, insieme al fattore “*orgoglio*” che si manifesta nella vision dell’azienda, ha contribuito in quello che è oggi Illycaffè, un’azienda che sta cominciando ad affrontare l’inserimento della quinta generazione.

⁴⁸ SCARCI, E., S.d. Illy avvia il cambio generazionale. *Il sole 24 ore*.

3.2 Brembo

Brembo, azienda bergamasca produttrice e leader dei ricambi di dischi freno, nasce nel 1961 nel paese di Paladina, con l'iniziativa presa da Emilio Bombassei e il cognato Italo Breda che la battezzarono "Officine Meccaniche di Sombreno" (OMdS). Inizialmente l'azienda si occupava di particolari lavorazioni meccaniche-metallurgiche per clienti come Alfa Romeo, Pirelli ed altri. Il grande passo che portò l'azienda a specializzarsi nel settore dei sistemi frenanti avvenne quando, nel 1964, un camion che trasportava dischi freno britannici per l'Alfa Romeo ebbe un incidente danneggiando il carico. A quel punto, il cliente della casa bergamasca chiese alle Officine Meccaniche di riparare i danni, fissando in quella data l'avvio della produzione dei dischi freno italiani⁴⁹. Sempre nello stesso anno il figlio di Emilio, Alberto, riveste in giovane età e in forma ufficiale il ruolo di responsabile commerciale dell'azienda, grazie alle doti nel relazionarsi con le persone e alle capacità strategiche⁵⁰.

Negli anni successivi Brembo dimostra una notevole competenza, specializzazione e qualità nel realizzo di sistemi frenanti, portando ad aprirsi a nuovi orizzonti, come ad esempio sistemi frenanti per tram, autobus ed addirittura per le funivie. Nel '70 viene registrato il primo brevetto della Brembo e qualche anno dopo la casa bergamasca realizza il primo sistema frenante a disco per la Moto Guzzi. Questo non fu altro che un primo trampolino di lancio che portò l'azienda bergamasca nel 1975 alla realizzazione dei sistemi frenanti per la monoposto più conosciuta in F1, su richiesta di Enzo Ferrari. Nel 1983 prende avvio l'accordo con la società americana Kelsey-Hayes che però non diede i frutti sperati, tanto che nel '93 la Brembo si riprese la quota di partecipazioni ceduta con l'obiettivo di sfruttare le proprie risorse a livello di management e tecnologia. Nel 1995 venne presa la decisione di quotare l'azienda alla Borsa Valori di Milano che permise di espandere il marchio in tutto il mondo. Dalla fondazione ad oggi l'azienda bergamasca non ha mai smesso di crescere ed innovarsi, portando il numero di dipendenti da 28 a 5.700⁵¹.

3.2.1 Brembo è un caso di successo?

In base ai dati riportati dalla stessa azienda, sembrerebbe che l'ottima gestione dei vari passaggi generazionali abbia portato Brembo ad essere oggi leader mondiale del segmento delle automotive components⁵².

⁴⁹ ICON WHEELS, 2018. *Brembo, la storia di un mito italiano*.

⁵⁰ CORRIERE DELLA SERA, 2016. *La bibliografia di Bombassei*.

⁵¹ ICON WHEELS, 2018. *Brembo, la storia di un mito italiano*.

⁵² BREMBO, 2017. *Brembo prima in Italia e nel mondo nella classifica delle aziende che creano più valore*.

Al momento della fondazione dell'azienda presero parte sin da subito i figli di Emilio Bombassei, Sergio e Alberto. Anche se la situazione economica del periodo post-bellico era positiva, il fondatore poteva già contare sulle sue spalle un bagaglio di conoscenze nel settore meccanico e metallurgico, aspetto chiave che aiutò l'azienda ad inserirsi velocemente nel mercato, con clienti di grosso calibro come Alfa Romeo. Il fondatore Emilio affidò inizialmente la veste di responsabile commerciale al figlio Alberto, che nonostante il solo diploma conseguito, dimostrava importanti doti nell'interazione con le persone e nelle scelte strategiche, tanto che in poco tempo Alberto divenne direttore commerciale alla giovane età di 29 anni. La crescita dell'azienda proseguì in modo vertiginoso, diventando leader europea e consentendo di fare un altro salto di qualità entrando nel mondo della F1 nel 1975, su richiesta di Enzo Ferrari. L'anno successivo, spetta anche al figlio Alberto il salto di qualità, con la nomina di direttore generale⁵³.

Nel 1983 Brembo si trova ad affrontare una nuova composizione del capitale sociale, infatti il primogenito di Emilio, Sergio, decise di lasciare la sua quota alla multinazionale americana Kelsey-Hayes; questo comportò la perdita del controllo da parte della famiglia Bombassei, mentre Alberto si ritrovò a vestire tutto d'un tratto il ruolo di manager della sua stessa azienda⁵⁴. Nonostante la perdita di controllo, la Brembo registrava un fatturato in continua crescita, con un valore pari a 51 miliardi di lire e con 335 dipendenti⁵⁵.

Con l'aiuto del fondo Bc partners, Alberto riuscì a riprendere l'azienda nel 1993 e fu nominato presidente della stessa. Un paio di anni dopo il neopresidente affrontò una delle scelte più importanti della sua carriera da presidente e della storia della società, approdando nella Borsa Valori di Milano e quotando la Brembo S.p.A⁵⁶.

Dal 2002 Alberto dà l'avvio ad una fase di gestione nuova dell'azienda, affidando il controllo della guida operativa al cognato Matteo Tiraboschi, laureato in economia nella città bergamasca e con un CV di tutto rispetto. Tiraboschi era inoltre iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti e al Registro dei Revisori Contabili. La figlia Cristina e moglie di Matteo, invece è già presente in società dal '97 rivestendo il ruolo di consigliere inizialmente, mentre oggi riveste il ruolo di Chief CSR Officer.

Per Luca la strada intrapresa è stata diversa, rispetto alla sorella. Egli ha optato per una laurea in architettura all'insaputa del padre, distogliendo ogni interesse dalla società⁵⁷.

⁵³ CORRIERE DELLA SERA, 2016. *La bibliografia di Bombassei*.

⁵⁴ CINELLI, C., POLIZZI, D., 2019. Brembo pronta a crescere, nuovi soci Bombassei: così il «salto» in famiglia. *Corriere della sera*, 15 aprile 2019.

⁵⁵ WIKIPEDIA, S.d. *Brembo (azienda)*.

⁵⁶ CINELLI, C., POLIZZI, D., 2019. Brembo pronta a crescere, nuovi soci Bombassei: così il «salto» in famiglia. *Corriere della sera*, 15 aprile 2019.

⁵⁷ Ibid.

I bilanci della società Brembo, nel periodo di inserimento di Tiraboschi, dimostrano una continua crescita dell'azienda, una crescita che essenzialmente non si è mai fermata, a dimostrazione di una gestione sempre ai massimi livelli. Nel 2011 cresce il livello di responsabilità del cognato Tiraboschi che viene nominato vicepresidente esecutivo del Gruppo Brembo, oltre che membro del CdA della Brembo S.p.A.

Esponendo un dato che conferma l'ottima integrazione dell'azienda nella gestione interna dei ruoli e nella scelta di internazionalizzazione con l'approdo nella borsa, "dal 2009 i ricavi ammontavano a 825 milioni di €, mentre oggi sono 2.6 miliardi!"⁵⁸.

Nel 2015 Brembo presenta un bilancio con valori nettamente in rialzo: +9.45% sul fatturato e un utile a +50% circa rispetto l'anno precedente, considerando solo la capogruppo. Il maggiore risultato raggiunto è frutto della politica di apertura dei mercati e nel settore delle applicazioni per autovetture, motociclette e veicoli commerciali, nonostante nella F1 vi sia stato un calo. Guardando con una prospettiva globale invece anche le politiche di investimento del Gruppo hanno dato i loro frutti registrando in Cina una crescita del 29.2%. Questi risultati rispecchiano la politica del presidente di Brembo, Emilio, nell'imporsi come leader globale cercando di ampliare il portafoglio di prodotti e di investire nelle basi industriali⁵⁹.

Il 2016 è stato l'anno del punto di svolta per l'espansione, descrive il presidente Alberto; questo è dato degli investimenti in ulteriori poli produttivi che incrementeranno ulteriormente la capacità produttiva del gruppo in breve tempo e dai continui investimenti nella tecnologia nei processi produttivi in tutte le aziende, compreso il Paese della capogruppo⁶⁰.

Il 2019 si prospetta invece un anno di forti cambiamenti nell'azienda bergamasca, che vede il presidente pronto a cedere le redini del colosso mondiale dei sistemi frenanti. Nella prossima assemblea della società si vede tra gli argomenti del giorno una nuova governance dell'azienda con la possibilità dell'approdo di nuovi soci e la proposta di voto maggiorato, che consentirà di poter esprimere un voto doppio per ogni azione posseduta. Secondo la politica di Alberto, l'obiettivo è aumentare in misura maggiore la grandezza dell'azienda, in quanto con la sola crescita interna non è possibile riprodurre i ritmi degli scorsi anni e, per poter stare un gradino sopra la concorrenza, diventa essenziale aprire il capitale a nuovi potenziali soci. L'eventuale apertura a nuovi finanziamenti lascerebbe comunque la presa di decisioni in mano alla famiglia

⁵⁸ CINELLI, C., POLIZZI, D., 2019. Brembo pronta a crescere, nuovi soci Bombassei: così il «salto» in famiglia. *Corriere della sera*, 15 aprile 2019.

⁵⁹ BERGAMONEWS, 2016. *Brembo, 2015 col turbo: utile netto a 184 milioni (+42,5%); 80 cent il dividendo*.

⁶⁰ Ibid.

Bombassei tramite la Nuova FourB, la quale risulterebbe detentrica del 30% di Brembo, quanto basta per avere la maggioranza⁶¹.

3.2.2 Fattori determinanti per il successo

Il successo che mantiene l'azienda bergamasca, leader mondiale nei sistemi frenanti, è dovuto soprattutto al fattore “*distinzione tra famiglia ed impresa*”. L'ingresso di Tiraboschi e l'apertura internazionale, con l'approdo in Borsa, ha permesso a Brembo di accedere non solo a nuove competenze e una visione migliore ma anche la possibilità di sfruttare nuove risorse finanziarie. Il risultato di tale fattore ha consentito all'azienda bergamasca di attestarsi come leader del mercato dei sistemi frenanti. Il fattore “*pianificazione*” ha consentito un'ottima gestione sia nell'ingresso con i figli che con l'ingresso di soggetti esterni alla famiglia.

Nonostante il fattore “*concentrazione del diritto di voto*” sia stato trattato come prevede la letteratura, Alberto Bombassei si è trovato ad affrontare una situazione ambigua nel momento in cui il fratello Sergio cedette la propria quota ad una società esterna, portando Alberto a perdere momentaneamente la proprietà, riacquistata a pieno qualche tempo dopo. Tale fattore si scontra poi con l'entrata nella Borsa e quindi con l'ingresso di nuovi soci nell'azienda. Il fondatore però ha dato in gestione la holding ai suoi due figli: a Cristina il 51% ed a Luca il 49%; la stessa società detiene la quota maggioritaria di Brembo, con il 30% del capitale.

Il fattore “*liti*”, invece, non ha generato alcun problema nella società nonostante il figlio Luca abbia intrapreso una via diversa dal padre Alberto e dalla sorella Cristina, e questo giustifica la scelta di lasciare alla figlia la quota di maggioranza della holding. La scarsità dei fattori “*orgoglio*” e “*spirito imprenditoriale*” nel figlio Luca e nel fratello Sergio, hanno condizionato l'allontanamento dall'azienda di famiglia.

⁶¹ CINELLI, C., POLIZZI, D., 2019. Brembo pronta a crescere, nuovi soci Bombassei: così il «salto» in famiglia. *Corriere della sera*, 15 aprile 2019.

CAPITOLO 4 – CASI AZIENDALI DI INSUCCESSO

4.1 Esselunga

Bernardo Caprotti, fondatore dell'attuale Esselunga, nasce nel 1952 in una cittadina poco lontano da Monza. Conseguito il diploma e successivamente la laurea all'università di Milano decide, con l'aiuto del padre, di intraprendere la strada verso gli USA per apprendere e migliorare le tecniche manageriali ed imprenditoriali, per poi applicarle nell'azienda tessile di famiglia al ritorno.

Nel 1957 nasce Supermarket, la joint venture tra la famiglia Caprotti e il colosso statunitense creato da Rockefeller, che nello stesso anno cambierà nome nell'attuale Esselunga, un nome che ha preso ispirazione dalla lunga esse rossa disegnata nel logo della joint venture. Nel novembre di quell'anno viene aperto il primo punto vendita, dove Caprotti inizialmente alternava il suo tempo tra la nuova attività e l'azienda di famiglia⁶². L'espansione della nuova azienda comincia nel '61 con il secondo supermarket e un paio di anni dopo il numero sale di altri 10 punti vendita, acquisendo il titolo come "prima grande catena di distribuzione in Italia". Nonostante la situazione dell'azienda non fosse ottimale, i fratelli riuscirono ad acquistare la quota maggioritaria di Nelson Rockefeller che rappresentava il 51% del capitale sociale⁶³. Sempre negli stessi anni, il figlio maggiore Bernardo decide di escludere dalla nuova azienda i fratelli Guido, Claudio, e la madre Marianne, colei che permise grazie al suo patrimonio di comprare la quota del socio americano⁶⁴. Nel 1965 Bernardo prende le redini dall'azienda introducendo, nel corso del suo incarico, semplici ma importanti cambiamenti che hanno reso Esselunga l'esempio italiano della grande distribuzione alimentare. Tra queste innovazioni rientra: un nuovo sistema logistico e manageriale, dove l'idea era di mantenere simili le dimensioni dei vari supermarket per assicurare una fornitura semplificata e simile⁶⁵; l'introduzione nel 1980 del codice a barre per semplificare la gestione del magazzino e il pagamento dei prodotti; e, in ultimo, una gestione del marketing basata soprattutto nelle campagne pubblicitarie e nella fidelity card. Oggi l'azienda conta quasi 150 punti vendita, un

⁶² GIORDANO, M., 2016. *Caprotti: storia di un imprenditore innovativo e della sua Esselunga*. Engineering, 24 ottobre 2016.

⁶³ CAPROTTI, G., 2019. *Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere"*. Giuseppe Caprotti, 11 settembre 2019.

⁶⁴ MARIA DE LUCA, D., 2016. *Chi era Bernardo Caprotti: La storia dell'uomo che fondò Esselunga, la lasciò ai figli e poi se la riprese, morto ieri a 90 anni*. Il post, 1 ottobre 2016.

⁶⁵ Ibid.

numero di lavoratori che supera le 22 mila unità e un fatturato che si aggira sui 6,8 miliardi di €⁶⁶.

4.1.1 Esselunga è un caso di successo?

Il passaggio generazionale avvenuto in Esselunga non può ritenersi un successo, nonostante i dati economici possono affermare il contrario.

Il figlio del primo matrimonio, Giuseppe, dopo un percorso formativo molto simile al padre, nel 1986 entra in azienda. Con la formazione e l'esperienza maturata all'estero, tre anni dopo il suo ingresso, ricostruisce l'azienda basandola sul modello americano del superstore, qualcosa di rivoluzionario rispetto al resto dei distributori alimentari europei⁶⁷. Nel 1999 allarga la gamma di prodotti offerti introducendo la linea biologica. Tra il 1996 e il 2000 diventa direttore commerciale e poi direttore operativo dell'azienda e nel 2002 assume la carica di CEO di Esselunga⁶⁸.

Intanto, nel 1996, Bernardo Caprotti comincia a predisporre la sua uscita dall'azienda, lasciando le sue quote ai figli del primo matrimonio, Giuseppe e Violetta, ma riservandosi l'usufrutto a vita sulla metà delle quote⁶⁹. Sembrava ormai chiaro il destino di Giuseppe Caprotti e dell'azienda longobarda, finché il padre, nel 2004, decide di escludere il figlio dall'azienda, posizionandolo in una società esterna senza alcuna spiegazione⁷⁰. Probabilmente i motivi di tale scelta sono riconducibili al momento in cui Giuseppe cambiò alcuni dirigenti e aprì le porte ai sindacati, dove questi ultimi non erano ben visti dal padre⁷¹.

Nel 2011 il padre si reimpadronisce delle quote di Violetta e Giuseppe senza alcun preavviso, portando successivamente i figli a chiamarlo in tribunale⁷². In questo momento si apre una disputa tra padre e figli per la proprietà dell'azienda, che nel 2012 dà ragione al padre, ma si conclude solo nel 2014 con la decisione della corte di cassazione, confermando il risultato della sentenza del collegio arbitrale⁷³.

⁶⁶ GIORDANO, M., 2016. *Caprotti: storia di un imprenditore innovativo e della sua Esselunga*. Engineering, 24 ottobre 2016.

⁶⁷ GIORDANO, M., 2016. *Caprotti: storia di un imprenditore innovativo e della sua Esselunga*. Engineering, 24 ottobre 2016.

⁶⁸ CAPROTTI, G., S.d. *Giuseppe Caprotti*.

⁶⁹ PIANA, L., S.d. *Esselunga, la verità del figlio*. L'Espresso.

⁷⁰ GIORDANO, M., 2016. *Caprotti: storia di un imprenditore innovativo e della sua Esselunga*. Engineering, 24 ottobre 2016.

⁷¹ CAPROTTI, G., 2019. *Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere"*. Giuseppe Caprotti, 11 settembre 2019.

⁷² PIANA, L., S.d. *Esselunga, la verità del figlio*. L'Espresso.

⁷³ IL FATTO QUOTIDIANO, 2016. *Esselunga, Bernardo Caprotti vince in Cassazione contro i figli: gruppo resta suo*.

Bernardo Caprotti è sempre stato raffigurato come una persona autoritaria, con uno spirito paternalistico, un motivo per il quale rendeva complesso la possibilità di carriera all'interno dell'azienda, facendo così salire rapidamente il tasso di turn over. Infatti, dal 2003 al 2008, sono state oltre 70 le persone che coprivano ruoli dirigenziali e non a lasciare di loro spontanea volontà l'azienda. Il fondatore si fidava solamente di poche persone tra cui Paolo De Gennis, vicepresidente fino alla sua uscita nel 2010, e Carlo Salza, CEO fino ad oggi e prossimo presidente di Esselunga⁷⁴.

Il 30 settembre 2016, all'età di 91 anni, viene a mancare il fondatore di Esselunga Bernardo Caprotti. Nel suo testamento era previsto la suddivisione del suo patrimonio ma soprattutto del capitale di Esselunga. Per quanto riguarda Esselunga, il fondatore ha previsto inizialmente una suddivisione in parti uguali tra i figli, circa il 16.6% ciascuno, raggiungendo la quota del 50% del capitale; il 25% invece alla seconda moglie. In questo modo la somma delle quote della vedova Giuliana e la figlia Marina arrivano a circa al 41.6% di Esselunga, rispetto al 30% dei 2 figli del primo matrimonio, Giuseppe e Violetta. Da aggiungere alla fetta di Giuliana e Marina, rispettivamente la seconda moglie e la figlia, sono il 70% delle quote della holding Supermarkets Italiani che gli concedono il potere di delibera nell'assemblea ordinaria e straordinaria⁷⁵. Provvisoriamente le redini dell'azienda sono state prese dall'ex presidente del Cda della holding, con la funzione di garante tra le due famiglie, posticipando di un paio di anni la vendita dell'azienda nonostante le ultime parole del fondatore che vedevano Esselunga in mano all'olandese Ahold⁷⁶.

Alla fine del 2016 l'azienda lombarda registra una crescita delle vendite pari a 7.5 miliardi di €, l'EBITDA invece si attesta a circa 661 milioni di €. L'utile ha invece registrato un calo a 262 milioni di €, questo dovuto alla svalutazione degli immobili. Esselunga dimostra una continua crescita, nonostante l'addio del fondatore, generando 1.6 miliardi di € di utile tra il 2010 e il 2016 e investendo la modica cifra di 2.3 miliardi di €⁷⁷.

Nel 2018 la crescita del Gruppo Esselunga prosegue e le vendite registrate ammontano a 7.9 miliardi di €, dimezzando i debiti di oltre 400 milioni di €⁷⁸. La figlia Marina e la madre Giuliana, all'inizio dell'anno successivo, esercitano il diritto di riacquisto delle quote dei figli del primo matrimonio di Bernard, che detenevano il 30% delle azioni della controllante, acquisiscono il pieno controllo dell'impero di Esselunga. Per attenuare la tensione tra i figli del

⁷⁴ GILIOLI, A., S.d. *Esselunga dynasty*. L'Espresso.

⁷⁵ SCARCI, E., 2016. Esselunga, il testamento di Caprotti: lascia il controllo a moglie e figlia, Marchetti presidente. Quadri donati al Louvre. *Il sole 24 ore*, 5 ottobre 2016.

⁷⁶ SCARCI, E., 2016. Esselunga, vendita sospesa per due anni. *Il sole 24 ore*, 7 ottobre 2016.

⁷⁷ SCARCI, E., 2017. Esselunga continua a crescere anche senza Bernardo Caprotti. In vista cinque nuove aperture. *Il sole 24 ore*, 23 marzo 2017.

⁷⁸ CONSUMATRICI.IT, 2019. *Esselunga nel post Caprotti: vendite per 8 miliardi nel 2018, debiti dimezzati*

fondatore il prezzo per il riacquisto sarà definito da 3 arbitri indipendenti nei prossimi mesi, una cifra che si aggira a circa 1.2 miliardi di €⁷⁹. Nel mentre si apre una nuova questione sulla distribuzione dei dividendi che vede i figli di primo letto favorevoli alla distribuzione di almeno 28 milioni di €. Il consiglio di amministrazione della società ha però respinto la richiesta, motivando che devono essere portati a nuovo per nuovi investimenti, in modo da fronteggiare la concorrenza che si sta intensificando⁸⁰.

4.1.2 Fattori determinanti per l'insuccesso

In Esselunga il fattore “*pianificazione*” ha giocato un ruolo chiave nell'insuccesso della gestione del passaggio generazionale, causando un effetto domino verso tutti gli altri fattori. In questa fase svolgono una forte influenza i fattori “*concentrazione del diritto di voto*”, “*distinzione tra famiglia e impresa*” e “*liti*”. Il primo fattore, “*concentrazione del diritto di voto*” si verifica nel momento in cui Bernardo decide di conferire le proprie quote dell'azienda ai figli di primo letto, Giuseppe e Violetta, ma tenendosi la nuda proprietà. In questo modo deteneva il pieno potere nel CdA, consentendogli di rinominarsi presidente e di conseguenza i figli non detenevano alcun pieno potere. Il secondo fattore, “*distinzione tra famiglia ed impresa*”, si identifica nel momento in cui il figlio Giuseppe comincia a predisporre un team per riorganizzare la società. Il padre, permeato da una forte autorità e spirito padronale si riprende le quote di entrambi i figli senza avvisarli. Bernardo infatti, si fidava solo di poche persone a lui vicine da anni nella gestione dell'azienda, ed era conosciuto per non dare tante opportunità di carriera ai nuovi manager, con la conseguenza di un forte tasso di turnover. A completare la catena è il fattore “*liti*”, che insieme al fattore “*spirito imprenditoriale*”, presente solo nel fondatore, ha fomentato tra i figli una continua lotta per la proprietà dell'azienda tanto che Bernardo, nel suo testamento, aveva espresso il desiderio di cedere l'azienda ad un soggetto esterno al nucleo familiare.

⁷⁹ FESTA, C., 2019. Esselunga, resa dei conti in famiglia. Addio Ipo. Esselunga entra nel radar di nuovi compratori. *Il sole 24 ore*, 15 gennaio 2019.

⁸⁰ FESTA, C., 2019. Gli eredi Caprotti sono divisi, niente cedola da Esselunga. *Il sole 24 ore*, 4 settembre 2019.

4.2 Roberto Cavalli

Nato nel 1940 a Firenze, Roberto Cavalli segue le orme del nonno e comincia i suoi studi presso l'Accademia di Belle Arti di Firenze, dove comincia a prendere confidenza con i tessuti e la pittura. Verso gli anni '70 brevetta una nuova tecnica che prevedeva la stampa su pelle e dà avvio ai suoi primi abiti. Cavalli attirò subito l'attenzione di aziende di grosso calibro, come Hermès e Pierre Cardin. Nel 1972 fa il suo primo ingresso alla passerella di Palazzo Pitti e di Milano Collezioni, e inaugura la sua prima boutique a Saint Tropez. Nel 1980, circa 10 anni dopo il divorzio dalla prima moglie, Cavalli si sposa con Eva Maria Duringer, modella che lo accompagnerà lungo la sua carriera da stilista in veste di collaboratrice. A partire dagli anni 90, il brand di Roberto Cavalli comincia una strada in salita, ritornando nelle passerelle di Milano nel '94 ed esponendo i capi d'abbigliamento che identificheranno il marchio negli anni a venire. I jeans invecchiati trattati con un getto di sabbia oppure i jeans stretch con filo di lycra e le stampe animalier portarono l'azienda ad un successo tale che, prima degli anni 2000, poteva contare un canale distributivo in quasi 40 paesi, aumentando il numero di negozi in Francia e anche a Venezia. Inoltre, Roberto non si fermò ai soli capi d'abbigliamento, ma si aprì su tutto quello che era il mondo del lusso e del lifestyle: intimo, occhiali, orologi, profumi, ad anche caffetterie. A partire dal 2007 si apre l'opportunità per Cavalli di collaborare con dei leader del mercato, come H&M e Coca Cola. Sempre negli stessi anni aumenta la gamma dei prodotti offerti insieme al figlio Tommaso, con la linea di bottiglie delux di vino toscano⁸¹. Il figlio del secondo matrimonio, Daniele, si sposta a Londra per completare gli studi e nel 2011 subentra nell'azienda del padre dove gli sarà affidata la gestione della gamma di abbigliamento maschile⁸².

Tuttavia, i problemi per Roberto Cavalli iniziano dalla fine del suo secondo matrimonio, al termine degli anni 90, dove l'azienda affronta molteplici problemi per la sua gestione. La causa di maggiore rilievo era la volontà del fondatore di cedere l'attività ad un soggetto esterno e nel 2015 il fondo di private equity Clessidra acquista il 90% delle quote, lasciando la parte restante a Cavalli⁸³.

Dal 2014 ad oggi, l'azienda ha affrontato una fase di lento declino tanche che, per evitare il fallimento, il fondatore domanda al tribunale il concordato preventivo⁸⁴.

⁸¹ SCIOLA, G., 2018. *Roberto Cavalli, lo stilista rockstar che sogna di tornare*. Esquire, 8 marzo 2018.

⁸² BOLELLI, G., 2018. *Cavalli: dopo il padre, anche il figlio Robert si lancia nella moda*. Fashion, 11 gennaio 2018.

⁸³ SCIOLA, G., 2018. *Roberto Cavalli, lo stilista rockstar che sogna di tornare*. Esquire, 8 marzo 2018.

⁸⁴ IL SOLE 24 ORE, 2019. *Cavalli presenta la domanda per il concordato preventivo*.

4.2.1 Cavalli è un caso di successo?

A partire dalla fine della relazione con la seconda moglie e collaboratrice, l'azienda di Roberto Cavalli si trova ad affrontare un periodo difficile, tanto da fargli pensare ad un eventuale cessione⁸⁵. Il 2013 sembrava un anno positivo per Cavalli nel quale si era registrata una crescita del fatturato del 9%, una cifra che si aggirava sui 200 milioni circa e un'EBITDA di 22.4 milioni. Il patrimonio di punti vendita inoltre, era rappresentato da 179 negozi di cui circa il 25% di proprietà dell'azienda⁸⁶. Nel 2014 comincia il lento declino dell'azienda; verso l'inizio dell'anno l'amministratore delegato Gianluca Bronzetti e il COO Carlo di Biagio abbandonano Cavalli, facendo ricadere l'incarico al manager di fiducia Daniele Corvasace. Negli anni precedenti il fondatore aveva già mostrato interessi verso alcuni compratori importanti, tra cui i russi del gruppo Tashir, società di private equity come Premira, Clessidra e Cvc e gruppi finanziatori come Investcorp. Nello stesso anno il figlio di secondo letto Daniele, cui era stata affidata la gestione della linea uomo, lascia l'azienda, dovuto molto probabilmente alle voci di una eventuale cessione. Non trovando l'erede adatto per sostituirlo, Roberto Cavalli decide di cedere, nel 2015, il 90% dell'azienda accettando l'offerta di 390 milioni di € del fondo di private equity Clessidra; la parte restante rimase in mano al fondatore. Il rinnovamento dell'assetto societario portò Francesco Trepani, ex vicepresidente esecutivo di Clessidra, ai vertici dell'azienda di Cavalli, mentre Renato Semerari nuovo CEO.

Non tardarono ad arrivare i primi problemi nel nuovo percorso di Roberto Cavalli, quando nel 2016 viene a mancare prematuramente il fondatore di Clessidra, Claudio Sposito, e vengono depositate le dimissioni del neopresidente Trepani. Nello stesso anno l'azienda deve affrontare un nuovo cambiamento ai vertici societari con Gian Giacomo Ferraris come nuovo CEO, ruolo che deteneva precedentemente in Versace, e l'uscita del direttore creativo Peter Dundas. Nel 2017 Ferraris colma il posto vacante con lo stilista Paul Surridge, un creatore versatile il cui ruolo era di mantenere quello che Cavalli aveva creato nel tempo: un marchio di lifestyle. Verso il mese di maggio però, si il nuovo direttore creativo si dimette, lasciando ignote le cause tale scelta.

Nonostante gli obiettivi e le ambizioni di Ferraris di riuscire a far rinascere un'azienda, non fu lo stesso nel caso di Cavalli: il 2016 si chiuse con una perdita del 25% del fatturato rispetto all'anno precedente, e un EBITDA negativo pari a 26 milioni di €; la stessa cosa accadde nel

⁸⁵ SCIOLA, G., 2018. *Roberto Cavalli, lo stilista rockstar che sogna di tornare*. Esquire, 8 marzo 2018.

⁸⁶ CRIVELLI, G., 2019. Roberto Cavalli, dalla grandeur al rischio chiusura e oblio. *Il sole 24 ore*, 28 marzo 2019.

2017, ma con un peso minore dove il fatturato ebbe un calo del -1.8% e l'EBITDA rimase allineato a quello precedente, -26 milioni di €⁸⁷.

Dal momento in cui il fondo di private equity Clessidra ha acquistato la maison fiorentina ad oggi, il totale degli investimenti che ha effettuato sono pari a circa 450 milioni di €. Il nuovo CEO Ferraris aveva stanziato nel 2017 circa 110 milioni di € di investimenti per cercare di rilanciare l'azienda, con l'apertura di nuovi punti vendita e nuove iniziative per il marketing. La nuova strategia risultò inefficace ed oltre a registrare un ulteriore calo delle vendite, allontanò lo stilista tanto voluto da Ferraris, Paul Surridge. Clessidra aveva raggiunto il tetto limite degli investimenti stabiliti dallo statuto, e le uniche alternative a disposizione erano la ricerca di un nuovo socio, oppure l'apertura di una procedura concorsuale. Nel 2018 il Cda delibera con il voto unanime la presentazione di una domanda per l'apertura della procedura di concordato preventivo, presso il tribunale di Milano, nonostante le trattative aperte con alcuni azionisti⁸⁸. Nell'estate del 2019 il Cda della maison fiorentina trova l'accordo con il nuovo azionista orientale, il gruppo Dubai Damac Properties. Il progetto, approvato dal tribunale milanese, prevede un aumento del capitale sociale di circa 60 milioni di € solo per il marchio, il mantenimento della sede e dei negozi in Italia, la conferma del CEO Ferraris e il rimborso massimo a tutti i creditori. Il valore complessivo dell'ennesimo piano di ristrutturazione dell'azienda si aggira attorno ai 100 milioni di €⁸⁹.

4.2.2 Fattori determinanti per l'insuccesso

L'insuccesso, o quasi fallimento, dell'azienda di Roberto Cavalli è in linea rispetto a quanto prevede la letteratura. I fattori "*orgoglio*" e "*spirito imprenditoriale*" si possono individuare solamente in Roberto Cavalli. Il figlio di primo letto Daniele, nonostante l'entrata in azienda e il conferimento di una carica di notevole importanza, dopo circa 3 anni decide di abbandonare l'azienda di del padre, senza dare una motivazione concreta.

Il fattore "*pianificazione*" non è stato considerato in maniera adeguata da parte di Roberto Cavalli, che dopo l'addio di Daniele non vede più un erede giusto per proseguire l'attività.

Il fattore "*distinzione tra famiglia ed impresa*" per quanto prevede la letteratura, è sempre stato rispettato dal fondatore Cavalli, ma forse in modo troppo accentuato visto che non ha preso in considerazione fattori più importanti come "*pianificazione*" e "*spirito imprenditoriale*". La conseguenza è stata la volontà da parte di Cavalli di cedere le redini ad un solo socio esterno, il

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ IL SOLE 24 ORE, 2019. Cavalli presenta la domanda per il concordato preventivo.

⁸⁹ FESTA, C., 2019. Cavalli, approvato il rilancio del marchio per oltre 100 milioni. *Il sole 24 ore*, 29 giugno 2019.

fono Clessidra, che ha rilevato il 90% della società, escludendo di conseguenza da ogni potere Roberto Cavalli.

Anche il fattore “*concentrazione del diritto di voto*” e “*cessione d’azienda*” sono stati rispettati. Il primo a dimostrazione che il padre ha mantenuto sempre pieni poteri fino al giorno della cessione del 90% dell’azienda; il secondo è inteso come una cessione verso un componente estraneo al nucleo familiare, dovuto alla mancanza di un erede degno di prendere le redini dell’azienda.

CONCLUSIONE

Le imprese a conduzione familiare presentano delle peculiarità proprie, e ciò comporta un approccio differente e personalizzato nella gestione dell'azienda. In base ai dati raccolti nella tabella, relativi ai casi aziendali trattati, si rileva come una parte dei fattori ha influenzato in modo differente ogni caso. Ad esempio, la letteratura prevede che il fattore “**concentrazione del diritto di voto**” deve essere gestito dal padre affidando il potere a pochi eredi. Alberto Illy, in Illycaffè, ha preso la decisione di dividere il potere verso tutti i suoi figli, compresa la moglie; in questo modo la frammentazione del capitale avrebbe potuto potenzialmente generare un rischio nella velocizzazione dei processi decisionali per via di interessi contrastanti tra le parti. Al contrario di quanto previsto dalla letteratura, l'ottima gestione e l'equa distribuzione del capitale hanno consentito di attenuare possibili liti interne relativamente al potere. Prendendo il caso Brembo invece, la decisione di quotare la società in Borsa e quindi frammentare ulteriormente il capitale, ha garantito un successo senza precedenti per l'azienda bergamasca diventando leader nel settore.

All'opposto si trovano invece Esselunga e Roberto Cavalli. In entrambi i casi i fondatori hanno sempre mantenuto il controllo dell'azienda, concentrando su sé stessi ogni potere, e rispettando quindi ciò che la letteratura richiedeva; il risultato però non è stato quello previsto.

Esselunga, a differenza di Roberto Cavalli, è riuscita in parte ad arginare il problema nella successione. Il fondatore nel testamento ha espresso la volontà di lasciare la quota maggiore alla seconda moglie e alla figlia; questo però ha creato notevoli tensioni nell'ambito familiare vedendosi scontrare perennemente le due famiglie di Caprotti. È evidente che la combinazione dei fattori “**concentrazione del diritto di voto**” e “**liti**” che vedono un potere troppo accentrato e autoritario, genera un clima di tensione all'interno della famiglia, ma anche dell'impresa.

I quattro casi presi in considerazione rilevano che non sono state sfruttate le opportunità derivanti dai **fattori giuridici**. Solo Illycaffè e Brembo che sono state in grado di pianificare la transazione generazionale, utilizzando gli strumenti posti dal legislatore, hanno avuto la possibilità di sfruttare a pieno i **fattori fiscali**. La scelta migliore ricade nel fattore “*patto di famiglia*” che oltre ad accedere ad un'agevolazione migliore, consente di programmare una spartizione di poteri equi tra tutti i partecipanti, consentendo agli stessi di uscire se privi di interesse.

La gestione di successo del passaggio generazionale richiede di considerare in maniera adeguata non solo un fattore critico, ma bensì è necessario gestire in maniera simultanea tutti i fattori che possono costituire sia opportunità che minacce.

Nella pianificazione del passaggio generazionale, il peso di ciascun fattore è differente da azienda ed azienda varia da caratteristiche sia interne che esterne dell'azienda; è essenziale quindi che l'imprenditore gestisca nel migliore dei modi l'intero processo.

Spesso i fattori di criticità aziendali sono legati a questioni interne familiari, degli esempi (**Capitolo IV**) sono costituiti dal caso Esselunga e da quello di Roberto cavalli.

		Successo		Insuccesso	
		Illycaffè	Brembo	Esselunga	Roberto Cavalli
Fattori Gestionali	<i>Pianificazione</i>	5	4	5	2
	<i>Concentrazione del diritto di voto</i>	2	3	5	5
	<i>Distinzione tra famiglia ed impresa</i>	4	5	2	5
Fattori Giuridici	<i>Patti di famiglia</i>	5	-	2	-
	<i>Cessione d'azienda</i>	-	5	-	4
Fattori Fiscali	<i>Agevolazione derivante dal patto di famiglia</i>	5	-	-	-
	<i>Agevolazione derivante dalla cessione d'azienda</i>	-	3	-	-
Fattori Psicologici	<i>Orgoglio</i>	5	4	4	2
	<i>Liti</i>	-	-	5	2
	<i>Spirito imprenditoriale</i>	5	4	3	2

Figura 3: Tabella comparativa dei casi aziendali.
Fonte: rielaborazione propria

BIBLIOGRAFIA

- ASSOLOMBARDIA, 2016. *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*. pp. 7-11.
- BARTOLINI, F., 2018. *Codice civile e leggi complementari*. 34° ed. (s.l.): La Tribuna.
- BECCHI, M., 2017. *L'università del Caffè illy: storia ed evoluzione della scuola di formazione a Trieste*. Gambero Rosso [online], 16 gennaio 2017. Disponibile su: <<https://www.gamberorosso.it/notizie/articoli-food/l-universita-del-caffe-di-illy-storia-ed-evoluzione-della-scuola-di-formazione-di-trieste/>> [data di accesso 2/10/2019].
- BENNA, C., 2016. *Illycaffè, si fa largo la quarta generazione*. Il piccolo [online], 29 dicembre 2016. Disponibile su: <<https://ilpiccolo.gelocal.it/trieste/cronaca/2016/12/29/news/illycaffe-si-fa-largo-la-quarta-generazione-1.14633271>> [data di accesso 5/10/2019].
- BERGAMONEWS, 2016. *Brembo, 2015 col turbo: utile netto a 184 milioni (+42,5%); 80 cent il dividendo* [online]. Disponibile su: <<https://www.bergamonews.it/2016/03/03/brembo-il-2015-col-turbo-utile-netto-a-184-milioni-425/217360/>> [data di accesso: 6/10/2019].
- BOLELLI, G., 2018. *Cavalli: dopo il padre, anche il figlio Robert si lancia nella moda*. Fashion [online], 11 gennaio 2018. Disponibile su: <<https://it.fashionnetwork.com/news/cavalli-dopo-il-padre-anche-il-figlio-robert-si-lancia-nella-moda,935139.html>> [data di accesso: 12/10/2019].
- BREMBO, 2017. *Brembo prima in Italia e nel mondo nella classifica delle aziende che creano più valore* [online]. Disponibile su: <<https://www.brembo.com/it/company/news/brembo-prima-azienda-nella-creazione-di-valore>> [data di accesso: 5/10/2019].
- CAPROTTI, G., 2019. *Esselunga: dal 1957 agli inizi degli anni '90 nei ricordi del figlio di un "droghiere"*. Giuseppe Caprotti [online], 11 settembre 2019. Disponibile su: <<https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-dal-1957-agli-inizi-degli-anni-90-nei-ricordi-del-figlio-di-un-droghiere/>> [data di accesso: 10/10/2019].
- CAPROTTI, G., S.d. *Giuseppe Caprotti* [online]. Disponibile su: <<https://www.giuseppicaprotti.it/giuseppe-caprotti/>> [data di accesso: 10/10/2019].

- CINELLI, C., POLIZZI, D., 2019. Brembo pronta a crescere, nuovi soci Bombassei: così il «salto» in famiglia. *Corriere della sera* [online], 15 aprile 2019. Disponibile su: <https://www.corriere.it/economia/finanza/19_aprile_15/brembo-pronta-crescere-nuovi-soci-bombassei-cosi-salto-famiglia-0c39d354-5f89-11e9-b974-356c261cf349.shtml> [data di accesso: 6/10/2019].
- CONSUMATRICI.IT, 2019. *Esselunga nel post Caprotti: vendite per 8 miliardi nel 2018, debiti dimezzati* [online]. Disponibile su: <<https://www.consumatrici.it/22/01/2019/soldi/economie/00084133/esselunga-nel-post-caprotti-vendite-per-8-miliardi-nel-2018-debiti-dimezzati>> [data di accesso: 11/10/2019].
- CORRIERE DELLA SERA, 2016. *La bibliografia di Bombassei* [online]. Disponibile su: <https://www.corriere.it/economia/16_febbraio_24/biografia-bombassei-f167e30c-db08-11e5-956c-6f7e55711737.shtml> [data di accesso: 5/10/2019].
- CRIVELLI, G., 2019. Roberto Cavalli, dalla grandeur al rischio chiusura e oblio. *Il sole 24 ore* [online], 28 marzo 2019. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/roberto-cavalli-grandeur-rischio-chiusura-e-oblio-ABRUSHiB>> [data di accesso: 12/10/2019].
- D'ANGELO, F., 2016. *Andrea Illy: «Soddisfare i bisogni senza compromettere il futuro»*. Businesspeople [online], 6 gennaio 2016. Disponibile su: <http://www.businesspeople.it/People/Protagonisti/Andrea-Illy-ad-Illycaffè-intervista_89164> [data di accesso: 3/10/2019].
- DIRITTO.IT, S.d. *In che consiste la cessione di azienda* [online]. Disponibile su: <<https://www.diritto.it/consiste-la-cessione-azienda/>> [data di accesso: 25/09/2019].
- FAZZINO, E., 2013. Ft elogia Illy: “un’azienda familiare dove la nuova generazione funziona”. *Il sol 24 ore*. [online], 23 settembre 2013. Disponibile su: <<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-09-23/elogia-illy-azienda-familiare-132828.shtml?uuid=Ab1hXyZI>> [data di accesso: 2/10/2019].
- FESTA, C., 2019. Cavalli, approvato il rilancio del marchio per oltre 100 milioni. *Il sole 24 ore* [online], 29 giugno 2019. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/cavalli-approvato-rilancio-marchio-oltre-100-milioni-ACIXteV>> [data di accesso: 12/10/2019].

- FESTA, C., 2019. Esselunga, resa dei conti in famiglia. Addio Ipo. Esselunga entra nel radar di nuovi compratori. *Il sole 24 ore* [online], 15 gennaio 2019. Disponibile su: <<https://carlofesta.blog.ilsole24ore.com/2019/01/15/esselunga-resa-dei-conti-in-famiglia-addio-ipo-esselunga-entra-nel-radar-di-nuovi-compratori/>> [data di accesso: 11/10/2019].
- FESTA, C., 2019. Gli eredi Caprotti sono divisi, niente cedola da Esselunga. *Il sole 24 ore* [online], 4 settembre 2019. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/gli-eredi-caprotti-sono-divisi-niente-cedola-esselunga-ACKfRmh>> [data di accesso 12/10/2019].
- GHINASSI, S., 2019. *La suprema corte interviene sulla tassazione del patto di famiglia*. Diritto Tributario [online], 10 gennaio 2019. Disponibile online: <<http://www.rivistadirittotributario.it/2019/01/10/la-suprema-corte-interviene-sulla-tassazione-del-patto-famiglia/>> [data di accesso 26/09/2019].
- GILIOLI, A., S.d. *Esselunga dynasty*. L'Espresso [online]. Disponibile su: <<http://espresso.repubblica.it/affari/2008/06/30/news/esselunga-dynasty-1.48897>> [data di accesso: 10/10/2019].
- GIORDANO, M., 2016. *Caprotti: storia di un imprenditore innovativo e della sua Esselunga*. Engineering [online], 24 ottobre 2016. Disponibile su: <<https://managementcue.it/caprotti-imprenditore-innovativo-esselunga/8199/>> [data di accesso: 10/10/2019].
- ICON WHEELS, 2018. *Brembo, la storia di un mito italiano*. [online], 7 marzo 2018. Disponibile su: <<https://wheels.iconmagazine.it/auto-classiche/auto-story/storia-brembo>> [data di accesso: 5/10/2019].
- IL FATTO QUOTIDIANO, 2016. *Esselunga, Bernardo Caprotti vince in Cassazione contro i figli: gruppo resta suo* [online]. Disponibile su: <<https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/02/24/esselunga-bernardo-caprotti-vince-in-cassazione-contro-i-figli-gruppo-resta-suo/2491711/>> [data di accesso: 10/10/2019].
- IL SOLE 24 ORE, 2019. *Cavalli presenta la domanda per il concordato preventivo* [online]. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/cavalli-presenta-domanda-il-concordato-preventivo-ABwPDLjB>> [data di accesso: 12/10/2019].
- ILLY, 2012. *Illycaffè annuncia i risultati 2011* [online]. Comunicato stampa, 19 luglio 2012. Disponibile su: <<https://www.illy.com/it-it/company/store->

- [eventi/press/comunicati-stampa/illycaffe-annuncia-risultati-2011-fatturato-crescita](#)> [data di accesso: 4/10/2019].
- ILLY, R., S.d. *macinando impegni politici*. [online]. Disponibile su: <<https://biografieonline.it/biografia-riccardo-illy>> [data di accesso 3/10/2019].
 - ILLY, S.d. *Il viaggio attraverso la storia*. [online]. Disponibile su: <<https://www.illy.com/it-it/storia-illy-caffe>> [data di accesso 2/10/2019].
 - ILLY, S.d. *Premio Ernesto Illy per il caffè espresso di qualità*. [online]. Disponibile su: <<https://www.illy.com/it-it/live-happilly/sostenibilita/premio-ernesto-illy>> [data di accesso: 3/10/2019].
 - LODI, M., ZANABONI, M., 2008. *Il passaggio generazionale tra desiderio e responsabilità*. Milano: EDUCatt. pp. 10-12.
 - MARIA DE LUCA, D., 2016. *Chi era Bernardo Caprotti: La storia dell'uomo che fondò Esselunga, la lasciò ai figli e poi se la riprese, morto ieri a 90 anni*. Il post [online], 1 ottobre 2016. Disponibile su: <<https://www.ilpost.it/2016/10/01/bernardo-caprotti-esselunga/>> [data di accesso: 10/10/2019].
 - MIGLIORINI, F., 2018. *Patti di famiglia per il passaggio generazionale d'impresa*. Fiscomani.com [online], 18 ottobre 2018. Disponibile su: <<https://fiscomania.com/patti-di-famiglia-successione/>> [data di accesso: 25/09/2019].
 - MONTECAMOZZO, C., 2012. *Guida al passaggio generazionale nelle PMI*. Milano: IPSOA. pp. 17-20.
 - NAPOLITANO, G., 2019. *Spirito imprenditoriale e spirito da dipendente*. Starting finance [online], 15 maggio 2019. Disponibile su: <<https://www.startingfinance.com/approfondimenti/spirito-imprenditoriale-dipendente/>> [data di accesso 27/09/2019].
 - OLIANI, M., 2019. *Passaggio generazionale: alcuni dati per inquadrare il fenomeno*. Opta [online]. Disponibile su <<https://www.opta.it/organizzazione-aziendale/passaggio-generazionale-dati>> [data di accesso:15/09/2019].
 - PETRUICCIANI, G., 2017. *Il nodo del passaggio generazionale. Il sole 24 ore* [online]. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/-nodo-passaggio-generazionale--AE2vYXeC?refresh_ce=1> [data di accesso: 15/09/2019].

- PIANA, L., S.d. *Esselunga, la verità del figlio*. L'Espresso [online]. Disponibile su: <<http://espresso.repubblica.it/affari/2013/06/04/news/esselunga-la-verita-del-figlio-1.55191>> [data di accesso: 10/10/2019].
- POSSAMAI, P., 2001. *Illy, la crescita espresso dei dottori del caffè*. Friuli Venezia Giulia radicale [online], 3 settembre 2001. Disponibile su: <<http://www.radicalifvg.it/Illy.html>> [data di accesso 4/10/2019].
- REBECCA, G., 2019. *Cessione d'azienda più conveniente della successione o donazione*. Studio Rebecca & associati [online], 9 gennaio 2019. Disponibile su: <<https://www.studiorebecca.it/2019/cessione-d-azienda-piu-conveniente-della-successione-o-donazione.html>> [data di accesso 26/09/2019].
- SCARCI, E., 2016. Esselunga, il testamento di Caprotti: lascia il controllo a moglie e figlia, Marchetti presidente. Quadri donati al Louvre. *Il sole 24 ore* [online], 5 ottobre 2016. Disponibile su: <<https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-10-05/marchetti-presidente-esselunga-172125.shtml?uuid=AD4iwmWB>> [data di accesso: 11/10/2019].
- SCARCI, E., 2016. Esselunga, vendita sospesa per due anni. *Il sole 24 ore* [online], 7 ottobre 2016. Disponibile su: <<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-10-06/esselunga-vendita-sospesa-due-anni-221834.shtml?uuid=ADeFsMXB>> [data di accesso: 11/10/2019].
- SCARCI, E., 2017. Esselunga continua a crescere anche senza Bernardo Caprotti. In vista cinque nuove aperture. *Il sole 24 ore* [online], 23 marzo 2017. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/esselunga-continua-crescere-anche-senza-bernardo-caprotti-vista-cinque-nuove-aperture-AExBImr>> [data di accesso: 11/10/2019].
- SCARCI, E., 2017. Gli Stati Uniti spingono i ricavi (record) di Illycaffè. *Il sole 24 ore* [online], 3 maggio 2017. Disponibile su: <<https://www.ilsole24ore.com/art/gli-stati-uniti-spingono-ricavi-record-illycaffe-AEhPAoEB>> [data di accesso: 4/10/2019].
- SCARCI, E., S.d. Illy avvia il cambio generazionale. *Il sole 24 ore* [online]. Disponibile su: <<https://www.retailinstitute.it/wp-content/uploads/2017/01/19/00006030.pdf>> [data di accesso: 2/10/2019].
- SCIOLA, G., 2018. *Roberto Cavalli, lo stilista rockstar che sogna di tornare*. Esquire [online], 8 marzo 2018. Disponibile su: <<https://www.esquire.com/it/stile/moda-uomo/a19173228/roberto-cavalli-biografia-stilista/>> [data di accesso: 12/10/2019].

- SILVESTRI, A., S.d. *Il valore della Pianificazione strategica nei passaggi generazionali d'impresa* [online]. Disponibile su <http://www.studiocommercialsilvestri.it/il-valore-della-pianificazione-strategica-nei-passaggi-generazionali-dimpresa-2/> [data di accesso: 20/09/2019].
- STUDIO PANATO, S.d. *Pianificare il passaggio generazione*. Disponibile su <https://www.studiopanato.it/passaggio-generazionale/> [data di accesso: 15/09/2019].
- TORRENTE, A., SCHLESINGER, P., 2017. *Manuale di diritto privato*. 23° ed. Milano: A. Giuffrè Editore. pp. 1414-1418.
- VALLONE, C., 2009. *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per la continuità aziendale*. Milano: A. Giuffrè Editore. pp. 38-94.
- WIKIPEDIA, S.d. *Brembo (azienda)* [online]. Disponibile su: [https://it.wikipedia.org/wiki/Brembo_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Brembo_(azienda)) [data di accesso: 6/10/2019].