



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

**DIPARTIMENTO DI AFFERENZA RELATORE:
DIRITTO PRIVATO E CRITICA DEL DIRITTO**

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

**Gli strumenti giuridici per garantire continuità nel passaggio generazionale
delle imprese familiari**

RELATORE:

CH.MO PROF. Marco Cian

LAUREANDA: Alessia Segliani

MATRICOLA N. 1189326

ANNO ACCADEMICO 2019 –2020

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.
Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Alessio Sestini

Ai miei genitori, per avermi insegnato a vivere;
a Nicola, per aver sempre creduto in me;
ai miei nonni, per aver illuminato la strada da percorrere;
a Riccardo, per la leggerezza nei momenti difficili;
agli amici, per il supporto.

Indice

Introduzione.....	1
CAPITOLO I.....	5
L'impresa familiare	5
1.1 Definizioni di impresa familiare	5
1.2 Peculiarità delle imprese familiari: punti di forza e punti di debolezza	9
1.3 Ruolo della famiglia nella governance d'impresa	12
1.3.1 La struttura proprietaria.....	14
1.3.2 Il consiglio di amministrazione	16
1.3.3 Il consiglio di famiglia	19
1.4 Le imprese familiari nel contesto economico attuale.....	20
1.4.1 Evidenza empirica dagli studi dell'Osservatorio AUB.....	24
1.4.2 Evidenza empirica dagli studi di Banca d'Italia.....	27
CAPITOLO II.....	31
Il passaggio generazionale nelle imprese familiari.....	31
2.1 La classificazione delle tipologie di successione	31
2.2 La pianificazione del passaggio generazionale	34
2.3 Le fasi del passaggio generazionale	40
2.4 Profili di criticità del passaggio	48
2.5 Cause di insuccesso nella fase successiva al ricambio generazionale	50
CAPITOLO III	55
Gli strumenti giuridici per garantire continuità nel passaggio generazionale	55
3.1. Holding di famiglia	57
3.2 Usufrutto sulle azioni o quote di partecipazione	60
3.3 Family buy out	61
3.4 Trust.....	64
3.5 Patto di famiglia	66
3.6 Disciplina per le società di capitali	69

3.6.1 Società in accomandita per azioni	70
3.6.2 Modello dualistico	71
3.6.3 Clausole sul trasferimento di partecipazioni.....	73
3.6.4 Acquisto di azioni proprie	76
3.6.5 Previsione di differenti categorie di azioni nelle s.p.a.....	77
3.6.6 Diritti particolari dei soci nelle s.r.l.	78
3.6.7 I patti parasociali.....	80
3.7 Disciplina per le società di persone	82
3.7.1 Clausole di predisposizione successoria.....	83
Conclusioni	85
Riferimenti bibliografici	89
Riferimenti sitografici	94
Fonti legislative italiane	96
Fonti giurisprudenziali	96
Fonti comunitarie	96

Introduzione

Il tessuto economico italiano è caratterizzato prevalentemente da imprese a base familiare, la maggior parte delle quali dovrà affrontare il passaggio generazionale nel prossimo decennio.

Numerosi studi hanno rilevato che il ricambio costituisce uno dei momenti più difficili nella vita dell'impresa e causa frequente di crisi della stessa. Inoltre l'insuccesso della singola realtà si riflette anche al di fuori di essa, coinvolge gli *stakeholders* interni ed esterni e provoca conseguenze negative all'intera economia nazionale.

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari rappresenta un tema interdisciplinare che non esaurisce la portata in ambito giuridico ma necessita di un approfondimento di stampo economico-manageriale. L'elaborato seguirà tale impostazione in quanto verranno prima introdotti gli obiettivi a cui tendere nel passaggio generazionale e successivamente la materia verrà esaminata in ottica giuridica.

Prima di procedere all'analisi è necessario circoscrivere il campo d'indagine: nel primo capitolo verrà condotta una panoramica sulle imprese familiari attraverso l'elaborazione di diverse definizioni proposte dalla dottrina.

Il lavoro si propone di introdurre adeguati strumenti che possano contrastare la tendenza in atto: in primis si analizzeranno le cause che conducono alla crisi d'impresa e al declino e successivamente si approderà a soluzioni idonee a pianificare la successione e realizzare un passaggio generazionale che garantisca la continuità aziendale nel tempo. Nella selezione delle proposte viene adottato un approccio consulenziale poiché la gestione del passaggio viene affidata solitamente ad un professionista. Quest'ultimo, incaricato di curare la successione, deve comprendere le esigenze della famiglia proprietaria, ponderare le variabili coinvolte, oltre a considerare l'aspetto emotivo che risulta una componente fondamentale nella gestione del ricambio.

Una variabile che influenza la successione e la modalità con cui viene posta in essere è l'atteggiamento del predecessore al comando. L'accentramento del potere decisionale in un unico soggetto conduce a procrastinare il passaggio e a gestire l'evento improvvisamente con conseguente difficoltà ad individuare il discendente idoneo.

La concezione dell'impresa rispetto alla famiglia influenza, in particolare, la selezione degli eredi: la famiglia che subordina gli interessi aziendali a quelli familiari privilegia il diritto ereditario, a discapito del criterio meritocratico. Conseguentemente si verifica la presenza di figure incompetenti negli organi gestionali.

Le cause più frequenti che conducono all'uscita dell'impresa dal mercato e la diversità del contesto familiare che caratterizza la singola impresa fanno emergere l'importanza del processo di pianificazione al fine di raggiungere l'equilibrio anche successivamente al passaggio di testimone. Il passaggio generazionale non è un evento isolato in cui si verifica il trasferimento della proprietà, o del potere, ma è un processo che approda nell'ultimo stadio all'uscita dell'imprenditore e al subentro nel ruolo da parte degli eredi¹.

Nonostante non sia possibile riscontrare aspetti simili nelle diverse imprese familiari in quanto ogni realtà presenta proprie peculiarità, l'analisi proporrà alcune soluzioni giuridiche, distinguendole in base agli obiettivi da raggiungere e agli interessi della compagine societaria. L'indagine poggia sull'ipotesi che l'impresa familiare sia costituita in forma societaria, discriminando successivamente alcuni strumenti applicabili alle società di capitali e altri alle società di persone. A tal proposito si evidenzieranno le differenze nella disciplina che regola il trasferimento delle partecipazioni nelle diverse tipologie societarie e le possibilità di introdurre clausole statutarie in deroga.

Una particolare menzione spetta al patto di famiglia, un istituto introdotto recentemente nell'ordinamento ma che occupa una posizione di rilievo nella pianificazione in merito alla gestione dei beni produttivi a seguito del trasferimento *mortis causa*.

¹ In questa sede si assume che il passaggio avvenga per mano degli eredi, tuttavia può coinvolgere anche soggetti esterni alla compagine familiare.

CAPITOLO I

L'impresa familiare

Il primo capitolo ha lo scopo di inquadrare il tema delle imprese familiari, in particolare si illustra una panoramica delle diverse definizioni di impresa familiare presenti in dottrina per giungere alla selezione di una visione applicabile al contesto di analisi. Successivamente vengono esposte le caratteristiche peculiari di tale tipologia d'impresa e i meccanismi di governance adottati. La materia viene, poi, contestualizzata in ambito economico, citando degli studi che approfondiscono la situazione attuale e l'evoluzione futura.

1.1 Definizioni di impresa familiare

Le imprese familiari sono una commistione di due distinti istituti: la famiglia e l'impresa, non univocamente identificabili secondo una definizione condivisa dalla dottrina.

Ai fini del presente lavoro viene trascurata la definizione giuridica di impresa familiare contenuta nel Codice civile² in quanto quest'ultima è stata introdotta con lo scopo di tutelare i familiari³ che prestano il proprio lavoro all'interno dell'impresa, riconoscendo la qualifica esclusivamente alle attività imprenditoriali individuali⁴ in cui i membri del nucleo familiare trovano occupazione. Tale nozione viene, dunque, esclusa a priori poiché la finalità di quest'ultima non collima con l'analisi successiva che mira a ricercare le soluzioni migliori per gestire il passaggio generazionale delle imprese familiari costituite in forma societaria.

In ambito economico-aziendale i diversi autori hanno utilizzato approcci distinti basati sulla proprietà del capitale, sulla partecipazione della famiglia proprietaria al governo e direzione dell'impresa o su entrambi gli aspetti.

Una definizione (Demattè, Corbetta 1993, p. 5) che si basa sulla proprietà del capitale definisce familiare un'impresa “quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità

² Art. 230bis del Codice civile: “... il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare... ai fini delle disposizioni di cui al primo comma si intende per impresa familiare quella in cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo.”

³ In particolare, si tutela il lavoro dei familiari non disciplinato da un contratto di lavoro subordinato, ma svolto in base al vincolo di parentela con l'imprenditore.

⁴ Secondo l'orientamento della Cassazione (Sentenza 6 novembre 2014, n. 23676) l'art. 230bis del Codice civile, riferito all'imprenditore individuale, non è applicabile all'impresa esercitata in forma societaria. Inoltre, la definizione prevede che si possa trattare di impresa familiare se non è configurabile alcun tipo di rapporto, ossia in presenza di un rapporto di lavoro subordinato viene a mancare un requisito e cade la qualifica, correndo il rischio di sottostimare il fenomeno nelle attività in cui le parti definiscono un rapporto.

o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa".

Il controllo si identifica con la possibilità di nomina dei membri del consiglio di amministrazione da parte della famiglia proprietaria del capitale, non risultando indispensabile la presenza dei membri familiari all'interno dell'organo di governo o di direzione dell'impresa. L'elemento qualificante risulta essere, secondo questa visione, la fonte del capitale in capo ad una o più famiglie.

Un diverso approccio che, invece, si sofferma sul secondo aspetto ossia il coinvolgimento della famiglia negli organi di gestione, a prescindere dalla proprietà del capitale, (Gennaro 1985, p. 16) definisce familiare un'impresa quando le "posizioni di controllo" sono occupate da "membri di una famiglia o da loro stretti collaboratori". Vengono quindi escluse dal novero tutte le imprese dominate da più famiglie, classificandole come plurifamiliari. La complessità che si sta via via affermando, in particolare nelle imprese pluriceppo o imprese monofamiliari a partire dalla generazione successiva alla terza, rendono obsoleta tale posizione.

L'utilizzo di entrambe le variabili, rilevanti ai fini della qualificazione, si riscontra in Dell'Atti (2007, p. 63) che definisce familiare un'impresa "quando una quota del capitale di rischio, sufficiente a garantire il controllo della medesima, è posseduta da una o più famiglie e, inoltre, uno o più membri di queste famiglie prestano il loro lavoro (direttivo o manuale) all'interno di essa".

Concorde con quest'ultima visione, Tiscini (si veda Lazzini 2012, p. 26) conferma la presenza della famiglia che deve detenere "una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo" e i suoi membri esercitano la funzione di governo dell'impresa, affiancati da soggetti esterni al clan familiare.

L'appartenenza alle realtà familiari si ravvisa, dunque, nella presenza del duplice requisito: la provenienza familiare del capitale e la posizione occupata dai membri della famiglia stessa nel consiglio di amministrazione.

La delimitazione proposta da Tiscini e Dell'Atti mostra la compatibilità con le imprese presenti in Italia caratterizzate, appunto, dai requisiti sovraesposti.

Per completezza del quadro di riferimento, si esamina una visione, ormai superata, appartenente a Dell'Amore (si veda Dell'Atti 2007, p. 62) che classifica come familiari le imprese nelle quali i proprietari, legati da vincoli di parentela o affinità, prestano il loro lavoro all'interno dell'azienda.

Quest'ultima tesi risulta estremamente limitativa in quanto circoscrive l'afferenza alle imprese di piccole dimensioni, escludendo da tale cerchia la maggior parte delle imprese operanti nel

contesto attuale, caratterizzate da un organismo personale ampio composto da estranei, ossia non legati alla famiglia proprietaria da legami di parentela.

Ferrero (si veda Corbetta 1995, p. 17), invece, esprime un diverso orientamento, considerando l'impresa familiare, "un'impresa mista" in cui la famiglia e l'impresa si condizionano a vicenda e dove la proprietà del capitale conferito col vincolo di pieno rischio appartiene ad una o poche famiglie legate da vincoli di parentela o affinità.

Ferrero, dunque, non pone particolare attenzione agli organi di governo e direzione, soffermandosi unicamente sul "reciproco condizionamento" che deriva dalla partecipazione della famiglia al capitale di rischio dell'impresa.

Nelle definizioni proposte emerge la correlazione tra impresa e famiglia che non deve essere associata necessariamente ad un elemento negativo che ostacola il processo di crescita e sviluppo, ma che, come verrà esposto successivamente, può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo.

Il campo di indagine delle diverse definizioni ha toccato anche la letteratura internazionale, in particolare nord-americana, che propone accezioni affini a quelle presentate; si è ritenuto opportuno, però, soffermarsi esclusivamente su una selezione di studi appartenenti alla dottrina italiana poiché il presente lavoro intende trattare il complesso tema del ricambio generazionale delle imprese familiari in ambito nazionale. La ricerca non intende escludere a priori l'analisi del contesto internazionale, ma circoscrivere il campo d'indagine al contesto italiano, data la centralità della materia giuridica e la peculiarità della stessa, soffermandosi solo marginalmente in campo internazionale per proporre opportuni confronti.

Ai fini dell'approfondimento che verrà svolto, l'accezione condivisa di impresa familiare, indipendente dalla dimensione, è rappresentata dalla prima definizione (Demattè, Corbetta) che subordina la qualificazione al possesso di una quota del capitale di rischio, da parte di una o più famiglie, che consenta di esercitare il controllo, ad esempio nominando i membri del consiglio di amministrazione, sulla base di un rapporto di fiducia.

Infine, distaccandosi dalle definizioni proposte in dottrina, si propone la visione a livello europeo⁵ del tema. Si considera familiare un'impresa che presenta contestualmente i seguenti requisiti:

- "la maggioranza dei diritti di voto è nelle mani delle persone fisiche che hanno fondato l'impresa o ne hanno acquisito il capitale sociale oppure del coniuge, dei genitori, dei figli o degli eredi diretti dei figli, di queste persone",

⁵ Si veda il parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema "*L'impresa familiare in Europa come fattore di rilancio della crescita e fonte di migliori posti di lavoro*". Tale parere d'iniziativa (2016/C 013/93) contiene la definizione di impresa familiare secondo la relazione degli esperti della Commissione sulle imprese familiari.

- “tale maggioranza può essere diretta o indiretta”,
- “almeno un rappresentante della famiglia o della parentela è coinvolto nella gestione o nell’amministrazione dell’impresa”,
- “nel caso di società quotate, le persone che hanno fondato l’impresa o ne hanno acquisito il capitale sociale, oppure un loro familiare o discendente, detengono, sulla base della loro partecipazione al capitale sociale, il 25% dei diritti di voto”.

Tuttavia, tali caratteri risultano generici e non applicabili esclusivamente ad imprese a carattere familiare; si rende opportuno, dunque, un intervento mirato che contestualizzi puntualmente l’attività imprenditoriale in questione.

Inoltre, le imprese familiari si presentano in numerose specie che vengono raggruppate secondo diverse caratteristiche; tra le modalità di classificazione più diffuse, si annovera il metodo basato sui modelli proprietari del capitale (Corbetta 1995). La classificazione che utilizza la proprietà come variabile distingue tali imprese in:

- proprietà familiare assoluta
- proprietà familiare chiusa e stretta
- proprietà familiare chiusa allargata
- proprietà familiare aperta

Nella proprietà familiare assoluta, una sola persona detiene la totalità del capitale. Tipicamente, si riscontra tale tipologia nel periodo di avvio dell’attività imprenditoriale da parte del fondatore.

Nel caso in cui i soci familiari siano in numero limitato, si rientra nella proprietà chiusa e stretta; mentre se il numero dei soci aumenta, si parla di proprietà chiusa allargata.

Le imprese familiari di prima generazione che presentano più fondatori o di seconda generazione che provengono da un solo fondatore rappresentano la fattispecie tipica di modello di proprietà familiare chiusa e stretta.

La proprietà chiusa e allargata si adatta alle tipologie di imprese familiari che provengono da un solo fondatore, giunte alla terza generazione, e a quelle derivanti da più fondatori alle prese con la seconda generazione.

Il modello proprietario aperto è il meno diffuso tra le imprese familiari italiane in quanto prevede la presenza di soci esterni al nucleo familiare nel capitale di rischio dell’impresa. Infatti, numerose ricerche hanno dimostrato l’opposizione degli imprenditori italiani ad aprire il capitale a terzi estranei.

1.2 Peculiarità delle imprese familiari: punti di forza e punti di debolezza

Le imprese familiari differiscono una dall'altra per numerosi aspetti, tra cui l'ampiezza della compagine societaria, la numerosità di collaboratori, il contesto competitivo in cui operano.

Come è stato sottolineato in precedenza, l'identificazione di impresa familiare si basa su diverse definizioni che non consentono l'esplicazione di caratteri omogenei, validi per tutte le imprese catalogate come familiari.

Nonostante le diversità, tali imprese presentano degli aspetti peculiari, rintracciabili in modo ancora più evidente nella piccola-media dimensione⁶, e non riscontrabili in altre tipologie d'impresa.

Le imprese familiari sono caratterizzate da un orientamento di lungo periodo, come sottolineano diversi autori (Corbetta 1995; Dell'Atti 2007; Lazzini 2012) in cui la componente emotiva spesso prevale sulla razionalità economica.

La famiglia proprietaria si pone come obiettivo la continuità dell'impresa, e raramente si rende disponibile all'ingresso di soggetti estranei nel capitale di rischio. Dunque, la stabilità della proprietà rappresenta, secondo la visione imprenditoriale, una *conditio sine qua non* per la sopravvivenza stessa dell'impresa.

La particolare affezione e dedizione della famiglia all'impresa è tipica del contesto italiano, e costituisce un vantaggio in quanto, come suggerisce Montemerlo (2000), può rallentare e rendere meno problematici i cosiddetti processi di "raffreddamento". I processi di "raffreddamento" consistono nel progressivo distacco dei soci dall'impresa per effetto del passaggio delle generazioni. Il fenomeno si verifica naturalmente quando gli attuali soci non hanno un legame di parentela rilevante con il ceppo che ha fondato l'impresa e per tale motivo non si identificano con essa. Più i soci risultano vicini, attraverso relazioni affettive, con il socio fondatore o i soci fondatori, maggiore è l'interesse che esprimono verso l'impresa, e meno probabile è l'uscita dall'impresa stessa o il trasferimento delle quote a soggetti terzi.

L'intreccio di relazioni instaurate tra famiglia e impresa si riflette nelle dinamiche aziendali e influenza implicitamente gli obiettivi perseguiti.

⁶ La qualificazione di piccola-media impresa perviene dalla Raccomandazione della Commissione Europea (CE) n. 361/2003 del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.

Si definiscono piccole, le imprese che occupano meno di 50 dipendenti e realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro.

Le medie imprese presentano meno di 250 dipendenti e realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

L'impresa, dunque, può scegliere tra il requisito del fatturato e il totale di bilancio, mentre è obbligata a rispettare il numero di occupati ai fini della qualificazione.

In particolare, Zattoni (2015) evidenzia la rapidità decisionale che contraddistingue le imprese familiari, grazie alla presenza di un numero ristretto di azionisti che ricoprono spesso anche la veste di membri dell'organo di gestione. Non sussiste il passaggio di informazioni poiché queste ultime sono già in possesso dei soggetti al vertice, inoltre se i soci sono in numero limitato è più probabile avere interessi convergenti e accordarsi sui percorsi da intraprendere in ambito aziendale. La velocità decisionale è favorita anche dalla continuità della *leadership*: il passaggio di testimone da padre a figlio incentiva l'identificazione con l'impresa e l'autonomia decisionale.

Un ulteriore elemento di vantaggio si evidenzia nell'elevata motivazione che contraddistingue i collaboratori dell'impresa familiare (Manes 2006). Essi si identificano con la famiglia proprietaria e vedono l'imprenditore come un solido punto di riferimento, instaurando con quest'ultimo un rapporto di fiducia. Lo spiccato senso di appartenenza dei collaboratori è visibile, per giunta, da un basso livello di *turnover* (Corbetta 1995) che caratterizza tale tipologia d'impresa.

Al contrario nelle posizioni manageriali si verifica un dinamismo accentuato poiché la famiglia proprietaria tende ad accentrare le decisioni presso di sé, senza lasciare spazio a deleghe di responsabilità a soggetti esterni. I manager, dunque, abbandonano dopo un breve periodo l'impresa per approcciare una posizione dirigenziale in un'impresa non familiare che consenta loro un avanzamento di carriera.

Anche i rapporti con gli altri *stakeholders* dell'impresa sono caratterizzati da un senso di responsabilità (Montemerlo 2000) e basati sulla reciproca fiducia.

Sul piano finanziario, si riscontra la tendenza in tali imprese di privilegiare la strada dell'autofinanziamento o dell'apporto di capitale proprio per sostenere gli investimenti, mentre il ricorso al capitale di debito di lungo periodo risulta pressoché irrilevante. Tale modo di agire può rappresentare un pregio poiché esprime l'indipendenza finanziaria da istituti terzi, ma anche un ostacolo ai possibili percorsi di crescita e di sviluppo, guidati dalle dinamiche del contesto competitivo, nel caso in cui la famiglia proprietaria non possieda un patrimonio sufficientemente capiente o non intenda investirlo nell'attività imprenditoriale.

Allo stesso tempo il capitale dell'impresa familiare raramente viene collocato sul mercato azionario per il timore della famiglia di perdere il controllo sull'impresa. I soggetti terzi, infatti, sono maggiormente orientati ai risultati di breve periodo e gli interessi perseguiti possono porsi in contrasto con quelli familiari.

In un ambiente caratterizzato da elevata concentrazione in termini di clienti e dalla costante crescita dei concorrenti, la riluttanza all'apertura del capitale può impedire il raggiungimento

di obiettivi dimensionali e conseguentemente indebolire la posizione dell'impresa nella propria arena competitiva.

La chiusura verso soggetti esterni, dunque, non si limita all'assetto proprietario, ma si estende anche agli organi di governo e di direzione. Come sottolinea Montemerlo (2000, p. 30) "la rigidità verso i terzi" può compromettere "la disponibilità di risorse più qualificate" e danneggiare l'impresa.

Tra gli aspetti positivi si evidenzia l'apporto di risorse da parte della famiglia che non si limita al quadro finanziario, ma si estende alla componente intangibile come l'imprenditorialità⁷, la dedizione, lo spirito di collaborazione e condivisione. Le conoscenze tacite, difficilmente trasferibili in quanto non codificate, rappresentano un patrimonio intangibile che assume valenza strategica in queste imprese.

Il processo di trasferimento delle conoscenze tacite risulta facilitato in un contesto familiare: l'imprenditore e i collaboratori di fiducia si dimostrano più disponibili ad affiancare i futuri successori nell'apprendimento, poiché non lo considerano come una potenziale perdita di potere ma un rafforzamento del capitale umano in entrata.

La sovrapposizione tra famiglia e impresa che si verifica nelle imprese oggetto di analisi può comportare delle criticità poiché i due istituti sottostanti sono guidati da principi opposti. La famiglia, infatti, si identifica con la fedeltà, l'uguaglianza, lo spirito di solidarietà; mentre l'impresa si fonda sull'idea del profitto, sull'efficienza e sull'economicità (Sciarrino 2019).

Un'esemplificazione del contrasto di valori dei due istituti si rileva nella dinamica dell'ingresso degli eredi nell'impresa.

Contrariamente da ciò che accade in una qualunque attività economica dove la convenienza all'ingresso di un soggetto viene valutata contrapponendo contributo apportato e ricompensa offerta, ed optando per l'ingresso solo nel caso in cui il contributo superi la ricompensa; nelle imprese familiari gli eredi ricoprono un ruolo nell'impresa esclusivamente sulla base dell'appartenenza al clan familiare (Sciarrino 2019). Non viene applicato, dunque, il criterio della meritocrazia: i soggetti appartenenti al nucleo proprietario entrano a far parte dell'impresa in quanto tali e non sulla base di capacità e competenze possedute.

Tale peculiarità esprime una debolezza difficilmente superabile nella visione imprenditoriale italiana e potenzialmente fatale poiché la presenza nel gruppo di comando di personalità incompetenti può condurre al declino e successivamente alla crisi dell'impresa (Lazzini 2012).

⁷ L'imprenditorialità concerne "quell'insieme di qualità legate alla persona dell'imprenditore, tra le quali assumono particolare importanza, la creatività, l'ambizione al successo e la propensione al rischio" (Dell'Atti 2007, p. 48)

Si riscontra nell'approccio alle strategie di gestione un ulteriore aspetto critico: il fondatore o i fondatori hanno sviluppato l'impresa basandosi su un'idea vincente che ha permesso di raggiungere buoni risultati e posizionarsi con successo in un determinato ambiente competitivo. Il passaggio del comando, tipicamente agli eredi, presuppone che l'impresa continui senza apportare modifiche sostanziali all'idea imprenditoriale in quanto rappresenta la chiave del successo. Corbetta (1995, p. 59) si rifà alle imprese familiari come a dei "sistemi culturalmente meno permeabili a cambiamenti esterni e, [...] più ideologici e refrattari al nuovo".

Se le esigenze della clientela si evolvono, i prodotti o servizi offerti per rimanere competitivi devono essere innovati secondo due direzioni possibili: con la modifica dell'offerta esistente o con la creazione di un nuovo mercato per soddisfare nuovi bisogni. La resistenza al cambiamento, dunque, trascina ad una stagnazione con la conseguente perdita di competitività. La presenza di manager esterni alla compagine familiare, al contrario, ha un effetto positivo poiché essi si dimostrano più propensi al cambiamento, non rimanendo ancorati al passato.

Di diversa opinione si dimostrano Bracci, Vagnoni (2007), Gennaro (1985) che tra i vantaggi dell'impresa familiare riportano la capacità di adattarsi ai mutamenti dell'ambiente esterno, tra cui l'evoluzione del mercato, le modifiche tecnologiche e l'introduzione di interventi legislativi. Le decisioni strategiche sono accentrate in un unico soggetto o in un numero ristretto di individui, legati tra loro da relazioni affettive che consentono un minor formalismo, così da garantire all'impresa un'elevata flessibilità.

Infine, una frequente criticità emerge quando i soggetti al vertice, appartenenti al clan familiare, non distinguono il confine tra azienda di produzione e azienda di consumo⁸ e applicano le norme familiari in azienda (Bertella 1995)⁹. Esemplificando, secondo la norma familiare i compensi dei soggetti familiari sono graduati rispetto ai bisogni di ciascuno o sulla base di un principio di uguaglianza tra tutti i membri, mentre la norma aziendale prevede che il compenso sia parametro alle competenze e al contributo apportato.

1.3 Ruolo della famiglia nella governance d'impresa

Le caratteristiche peculiari delle imprese familiari si riflettono in primis nella *governance*¹⁰ d'impresa, per tale motivo si rende necessario, ai fini espositivi, soffermarsi brevemente sul tema.

⁸ L'azienda di consumo è rappresentata dalla famiglia.

⁹ Si veda Bracci, Vagnoni 2007.

¹⁰ Zingales (Banca d'Italia, 2009. *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, p. 69) definisce il sistema di governance come "il complesso insieme di vincoli entro i quali ha luogo la contrattazione ex post in merito alla distribuzione delle rendite che si producono all'interno dell'impresa".

In ambito di governance da sempre, una posizione di rilievo, in letteratura, ricopre la teoria dell'agenzia, secondo la quale la separazione che sussiste tra organo proprietario e management¹¹ comporta una divergenza di interessi ed il perseguimento da parte di quest'ultimo di obiettivi personali a discapito di quelli degli azionisti, nonché deleganti nel rapporto. Tra i costi di agenzia meritano una menzione particolare i costi di controllo. Tali costi si generano in quanto il rapporto di agenzia è caratterizzato da incertezza e asimmetria informativa¹² e sono dunque sostenuti da parte dell'agente al fine di monitorare e orientare il comportamento dei manager, e risultano crescenti all'aumentare del grado di controllo desiderato.

Diversamente la presenza di membri della famiglia proprietaria all'interno dell'organo di gestione rende inappropriata la trattazione della teoria dell'agenzia come formulata originariamente in quanto non sussiste una contrapposizione di interessi tra organo proprietario e management.

Gli interessi collimano poiché fanno capo agli stessi soggetti, in particolar modo nelle imprese di piccole-medie dimensioni alla prima o seconda generazione, dove i soci si ritrovano, generalmente, anche nelle posizioni al vertice dell'impresa.

Per spiegare i meccanismi che regolano un'impresa familiare viene introdotta in letteratura una teoria denominata “*stewardship*”¹³ secondo la quale i manager esterni sono condizionati nelle decisioni strategiche dal legame instaurato con la famiglia proprietaria (Corbetta, Salvato 2004). Secondo tale teoria, per ottimizzare la composizione del consiglio di amministrazione è necessario l'ingresso di *outsiders* legati all'impresa da vincoli sociali o affettivi cosicché essi non siano guidati unicamente da obiettivi economici e gli interessi perseguiti siano in linea con quelli del nucleo proprietario.

Nonostante non sussista la separazione tra proprietà e controllo, alcuni studiosi¹⁴ hanno rilevato la necessità di definire adeguati meccanismi di governance per gestire le complessità che si creano nelle imprese a proprietà familiare. La scelta di un sistema di governance, secondo Brunetti (2003), esprime la visione della famiglia del suo rapporto con l'impresa, in particolare le modalità di assegnazione delle responsabilità tra familiari e non familiari ed il ruolo svolto dagli organi aziendali.

¹¹ Cfr. Zattoni, 2004. *L'assetto istituzionale delle imprese italiane*, in Zattoni, 2015. *Corporate governance*, p. 41.

¹² L'asimmetria informativa è una “condizione che si verifica nel mercato quando uno o più operatori dispongono di informazioni più precise di altri”, e può indurre, in determinate situazioni, il soggetto che dispone delle informazioni ad utilizzare quest'ultime per scopi opportunistici. Si veda “asimmetria informativa” in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012. Disponibile su <[http://www.treccani.it/enciclopedia/asimmetria-informativa_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/>](http://www.treccani.it/enciclopedia/asimmetria-informativa_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/>) [04.06.20].

¹³ Secondo tale teoria, l'agente “adotta il comportamento dello *steward* ossia di una persona che trova la propria soddisfazione nel contribuire alla continuità dell'azienda” (Corbetta 2003, p. 27).

¹⁴ Si veda Pugliese (2006).

La diversità di caratteristiche presenti nelle diverse imprese familiari non consente, però, l'identificazione di un unico modello di governance, applicabile alle varie tipologie (Pugliese 2006).

La panoramica che verrà presentata fa riferimento ad un'impresa familiare di piccole dimensioni con un numero ristretto di soci; l'eventuale applicazione ad altre imprese deve essere adattata alla struttura proprietaria, alla cultura aziendale e al contesto in cui opera.

Il primo aspetto che preme evidenziare concerne l'assetto organizzativo. Nelle imprese familiari, spesso, i singoli individui non possiedono un ruolo definito all'interno dell'organigramma ma ricoprono posizioni di volta in volta diverse in funzione delle esigenze presenti (Corbetta 1995). Tale atteggiamento può divaricare fino al punto di prevalere sulle decisioni già deliberate da manager esterni e conseguentemente minimizzare il contributo offerto da questi ultimi con il rischio di uscita anticipata dall'impresa.

La difficoltà nell'assegnazione di ruoli all'interno dell'impresa si riscontra anche in Montemerlo (2000, p. 101), evidenziando che “il grado di formalizzazione della struttura organizzativa è spesso basso” e che tale resistenza al formalismo “si spiega [...] con il timore di togliere flessibilità e imprenditorialità alla struttura”.

Per quanto riguarda il management, il ruolo svolto da quest'ultimo risulta prettamente esecutivo con la tendenza ad accentrare presso i soci gestori le attività rilevanti, mostrando una relativa riluttanza alla delega delle responsabilità a manager esterni.

1.3.1 La struttura proprietaria

La variabile che incide maggiormente sui meccanismi di governance di un'impresa risulta essere la struttura proprietaria. I proprietari, infatti, in maniera ancora più visibile se appartenenti ad un nucleo familiare, costituiscono il soggetto economico dell'impresa¹⁵ (Dell'Atti 2007). Quest'ultimo corrisponde ad un singolo individuo o ad un gruppo di individui che sono al comando dell'impresa e ne presidiano la gestione.

È possibile distinguere diverse tipologie proprietarie, secondo tre variabili (Pugliese 2006):

- il grado di concentrazione della proprietà;
- la tipologia di soggetti proprietari;
- il ruolo della proprietà nelle scelte d'impresa.

¹⁵ Nelle piccole imprese il soggetto economico coincide, appunto, con l'imprenditore; allo stesso modo nel caso in cui siano presenti un gruppo ristretto di soci, questi ultimi rappresentano il soggetto economico. Quando invece il capitale risulta polverizzato e sono presenti una molteplicità di piccoli azionisti, il soggetto economico si rinviene nell'alta direzione.

La prima variabile definisce il numero di soggetti che compongono la proprietà e la quota di capitale detenuta da ciascuno di essi.

La tipologia di soggetti proprietari si riferisce, invece, alla qualifica dei detentori del capitale ossia se sono membri di una famiglia, investitori istituzionali o, più semplicemente, soggetti privati.

L'ultimo elemento esprime un giudizio sulla capacità dei soggetti proprietari di distinguere gli obiettivi dell'impresa da quelli della famiglia, assicurando autonomia decisionale.

Una maggiore complessità nella struttura proprietaria dipende dal numero di soci presenti e dalla loro diversità in termini di cultura, esperienza, ruolo ricoperto, oltre che dalle relazioni tra questi (Montemerlo 2000). Diversi autori hanno indagato il tema del "raffreddamento"¹⁶ delle relazioni collegato essenzialmente alla deriva generazionale e alla divergenza dei proprietari in ambito culturale. La deriva generazionale viene definita da Lazzini (2012, p. 64) come un fenomeno che determina "una progressiva diminuzione nel livello di consanguineità tra i membri" che emerge nel caso delle famiglie allargate ed influenza a tutt'oggi il governo dell'impresa.

Come viene dimostrato empiricamente¹⁷, il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato da una struttura proprietaria concentrata in mano ad un solo soggetto o ad un gruppo ristretto di soggetti appartenenti alla stessa famiglia.

Si evidenzia che la proprietà tende ad accentrare le diverse funzioni aziendali, esemplificando: i soci spesso ricoprono al contempo la veste di membri dell'organo amministrativo e del management.

L'organo rappresentativo della compagine sociale, nelle società di capitali¹⁸, è costituito dall'assemblea dei soci le cui competenze sono definite agli art. 2364¹⁹ e 2365 del Codice civile. L'assemblea ricopre, secondo quanto disciplinato dalla legge, un ruolo deliberativo nelle materie di competenza: si esprime nelle decisioni riguardanti il concreto funzionamento della società in sede ordinaria, mentre in sede straordinaria delibera in merito a modifiche statutarie, alle vicende evolutive e alla struttura finanziaria della società²⁰.

¹⁶ Per una definizione puntuale si rimanda al paragrafo "Peculiarità delle imprese familiari".

¹⁷ Si vedano i dati Istat contenuti nel paragrafo "Le imprese familiari nel contesto economico attuale".

¹⁸ Si fa riferimento, in particolare, a società per azioni che adottano un sistema tradizionale di amministrazione e controllo. Le competenze risultano pressoché uguali ma con un ruolo ridotto nel sistema dualistico.

¹⁹ L'art. 2364 disciplina le competenze dell'assemblea nelle società prive di consiglio di sorveglianza, mentre l'art. 2364-bis concerne le competenze assembleari nelle società che presentano il consiglio di sorveglianza.

²⁰ Si veda Mirone, A., *Il sistema tradizionale: l'assemblea in Cian, M., a cura di., 2017. Diritto Commerciale. Diritto delle società.*

Tuttavia, l'assemblea dei soci ha come ruolo chiave quello di informare sui principali fatti societari l'intera compagine sociale, in particolar modo i soggetti che non ricoprono incarichi gestori.

1.3.2 Il consiglio di amministrazione

Numerosi autori hanno affrontato il tema del consiglio di amministrazione in quanto esso riveste un ruolo chiave tra gli organi che esercitano la funzione di governo economico dell'impresa.

Corbetta e Salvato (2004) enfatizzano che non è possibile identificare un unico modello di consiglio per le imprese familiari poiché quest'ultimo modifica la propria struttura in funzione dei rapporti tra famiglia e impresa, del ruolo ricoperto dall'imprenditore e dai soci.

Il consiglio di amministrazione viene nominato dall'assemblea dei soci che, come già ribadito, generalmente si limita a scegliere i rappresentanti tra i membri del nucleo familiare al fine di accentrare il controllo.

La chiusura verso l'esterno sul fronte gestionale, evidenziata tra le peculiarità dell'impresa familiare, comporta il rischio di rappresentazione degli interessi familiari in consiglio, a discapito degli interessi aziendali ed il ruolo autoreferenziale dello stesso.

Una ricerca condotta da Corbetta e Tomaselli (1996) sulle modalità di funzionamento del consiglio di amministrazione nelle imprese familiari mette in luce che quest'ultimo si riunisce, nella maggior parte delle imprese analizzate, per un breve lasso di tempo. Tale risultato suggerisce che il consiglio di amministrazione non ha un ruolo attivo nella vita dell'impresa poiché le decisioni chiave vengono determinate in altra sede, spesso durante incontri esterni all'azienda; il funzionamento di tale organo si fonda, dunque, su relazioni informali (Zattoni 2015). L'impostazione adottata nella maggior parte delle imprese familiari presenti nel contesto italiano è dettata dal rischio di ridurre la rapidità e l'autonomia decisionale (Corbetta, Tomaselli 1996).

Montemerlo (2000) conferma la tesi del ruolo prettamente formale svolto dal consiglio di amministrazione in quanto risulta composto generalmente dagli azionisti stessi, familiari o soggetti legati da relazioni affettive alla famiglia (Zattoni 2015).

La ratifica di decisioni da parte del consiglio e la formalità del ruolo svolto non permettono una gestione efficace dell'impresa e determinano "l'impossibilità pratica [...] di esercitare i poteri

di indirizzo e controllo²¹”, come riportato da Brunetti (2003, p. 39), in quanto l’organo non assolve alle proprie funzioni²².

In letteratura viene affermato il vantaggio di inserire tra i membri del consiglio di amministrazione soggetti esterni alla compagine societaria familiare, che possono essere indipendenti²³ o meno. La nomina di consiglieri esterni, secondo Alderfer e Mueller (si veda Corbetta e Salvato 2004, p. 122) consente di superare l’incapacità dei membri familiari che ricoprono ruoli gestionali, tracciando un confine tra obiettivi familiari e obiettivi aziendali.

I vantaggi che derivano dall’inserimento di soggetti terzi all’interno del consiglio sono molteplici: in primis essi apportano risorse professionali specifiche che integrano il patrimonio conoscitivo a disposizione dell’impresa e hanno un approccio neutrale nei processi decisionali non essendo influenzati dagli obiettivi familiari²⁴. Essi, infatti, favoriscono migliori relazioni con gli altri portatori di interesse, oltre a quelli della sola famiglia proprietaria; inoltre vigilano sui potenziali conflitti di interesse²⁵.

Al contempo tali soggetti possiedono una conoscenza limitata della storia dell’impresa, delle sue caratteristiche, in particolare nel periodo di entrata come membri del consiglio, per tale motivo nella composizione del *board* vengono affiancati da *inside directors*²⁶.

Il codice di autodisciplina per le società non quotate a controllo familiare²⁷ formula le linee guida in merito ai compiti del consiglio e alla sua composizione, con lo scopo di sollecitare un

²¹ Poteri tipici dell’organo amministrativo.

²² Pugliese (2006) riporta lo studio di alcuni autori in cui si definiscono i tre diversi ruoli svolti dal consiglio di amministrazione:

- Un ruolo strategico
- Un ruolo di servizio
- Un ruolo di controllo.

Il primo ruolo si identifica con le decisioni strategiche che competono tipicamente all’organo, la seconda funzione si focalizza sull’acquisizione di risorse esterne, mentre nell’ultimo caso si fa riferimento al monitoraggio da effettuare nei confronti del management affinché le azioni esecutive siano in linea con quanto deliberato in sede strategica.

²³ Il Codice di autodisciplina per le società quotate sul mercato italiano definisce indipendenti “gli amministratori non esecutivi che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la società o con soggetti legati a quest’ultima, relazioni tali da condizionarne l’autonomia di giudizio”.

²⁴ Secondo Corbetta (2003, p. 29), i soggetti terzi sono “in grado di bilanciare il potere dell’imprenditore”.

²⁵ Si veda Seminario AIDAF “AIDAF Academy”, 2013, *L’apertura del Consiglio di Amministrazione a non familiari*.

²⁶ Gli *inside directors* sono membri del consiglio di amministrazione che sono anche dipendenti dell’impresa, si contrappongono agli *outside directors* che non sono invece dipendenti dell’impresa.

²⁷ Tale codice è stato elaborato nel 2017 dall’Università Bocconi e dall’Associazione Italiana delle imprese familiari (AIDAF), ed è entrato in vigore a gennaio 2018. È rivolto espressamente alle imprese familiari nella forma di società di capitali, di dimensioni non minime che presentano complessità proprietaria e organizzativa, tuttavia l’applicazione dei principi esposti prevede un adattamento al variare della dimensione e dell’assetto proprietario della società. Nel Codice sono esplicitati i principi e le regole applicabili in presenza di imprese familiari non quotate più grandi.

Inoltre, l’adozione del Codice avviene su base volontaria in base al principio *comply or explain*: le società devono seguire le indicazioni contenute, in caso di deviazione ne danno comunicazione agli azionisti, motivando.

modello di governance diverso da quello utilizzato attualmente, incentrato espressamente sulla figura dell'imprenditore e sulla famiglia proprietaria accentratrice.

L'introduzione di un sistema di governance moderno si prefigge diversi obiettivi tra cui: l'apertura del capitale di rischio ad investitori terzi, l'attrazione di manager competenti esterni alla famiglia proprietaria, la gestione dei processi di ricambio generazionale²⁸.

Innanzitutto, ai fini dell'implementazione di tale modello di governance viene sottolineata l'importanza dell'adozione di un consiglio di amministrazione²⁹, a discapito di un amministratore unico in quanto la pluralità di componenti favorisce il dibattito e migliora i processi decisionali. Viene raccomandata, in seguito, la presenza di almeno un consigliere non familiare indipendente³⁰ e la diversità dei componenti in termini di "background professionale, età e genere". Il consiglio dimostra di funzionare efficacemente se presenta un clima di confronto, costruttivo, favorito dalla diversità di conoscenze dei partecipanti. Inoltre, alcuni autori³¹ dimostrano che l'efficacia del consiglio è correlato oltre alla propria composizione, anche ai processi di mediazione tra i consiglieri.

Tra i compiti³² svolti dal consiglio si annovera la definizione della strategia aziendale a medio-lungo termine, la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo e dell'andamento della gestione.

Secondo Corbetta (1995) il consiglio di amministrazione può limitarsi a svolgere gli incarichi disciplinati dalla legge, ed in tal caso si parla di consiglio "formale", oppure può cooperare allo sviluppo delle strategie aziendali, lavorando a fianco del management, assumendo la denominazione di "organo di governo".

Una classificazione del ruolo svolto dal consiglio di amministrazione può avvenire, dunque, sulla base di due variabili: il ruolo del consiglio nel processo decisionale ed il livello d'impegno dei componenti nello svolgimento del proprio compito, come si evince dalla figura sottostante (Fig.1).

In presenza di un impegno elevato si distingue tra consiglio consultivo se il consiglio svolge un ruolo formale, e consiglio responsabile se funziona come organo di governo.

Mentre nel caso di un livello di impegno dei consiglieri basso si considera inutile il consiglio che svolge un ruolo formale e addirittura dannoso se esso si atteggia come organo di governo.

²⁸La presenza di numerosi soci, alcuni dei quali non coinvolti nella gestione, comporta l'esigenza di dotarsi di sistemi di governance più elaborati che consentano il passaggio di informazioni.

²⁹ Il Codice suggerisce un consiglio composto da un numero minimo di tre membri fino ad un massimo di nove, variabile in base alle dimensioni dell'impresa.

³⁰ L'indipendenza del consigliere fa riferimento alla definizione data nel codice di autodisciplina delle società quotate.

³¹ Si veda Corbetta (2003, p. 30).

³² Le competenze del consiglio di amministrazione sono disciplinate dalla legge agli art. 2380-bis e 2381 del Codice civile.

Figura 1. *Ruolo ricoperto dal consiglio di amministrazione*

Ruolo del consiglio nel processo decisionale

	<i>Ruolo formale</i>	<i>Organo di governo</i>	
Livello d'impegno dei consiglieri	<i>Elevato</i>	Consiglio consultivo	Consiglio responsabile
	<i>Basso</i>	Consiglio inutile	Consiglio dannoso

Fonte: adattamento da *Corbetta* 1995.

1.3.3 Il consiglio di famiglia

A latere degli organi di governo dell'impresa, si inserisce un organo di governo della famiglia, denominato consiglio di famiglia. Tale organo è composto da tutti i familiari, soci e non soci, talvolta ammettendo al suo interno anche coniugi.

La sua funzione si sostanzia nella gestione dei rapporti tra famiglia e impresa al fine di consentire l'applicazione di adeguati meccanismi di governance e la pianificazione del ricambio generazionale.

Tra i compiti svolti dal consiglio si evidenzia la supervisione dei conflitti familiari, la definizione dei requisiti per i futuri successori e la conseguente scelta di tali membri, la difesa del patrimonio extra aziendale, e l'informativa sull'andamento dell'impresa in termini di performance a tutti i familiari, compresi i non partecipanti al capitale.

Secondo Montemerlo (2000) si distinguono, dunque, due ruoli fondamentali dell'organo: decisionale e informativo; con riferimento al primo ruolo, si rileva che gli organi di governo dell'impresa devono ratificare le decisioni di propria competenza, deliberate in sede di consiglio di famiglia. Diversamente il ruolo informativo, basato sulla comunicazione, mira a trasmettere

la presenza dell'impresa all'interno della famiglia, rendendo partecipi i familiari dei risultati aziendali.

Lo strumento in questione viene utilizzato con più frequenza nelle imprese familiari caratterizzate da una compagine numerosa con lo scopo di mantenere saldi i rapporti tra i soggetti al suo interno e controllare i processi di raffreddamento. Tuttavia non deve essere considerato un mezzo di esclusivo appannaggio delle famiglie allargate, ma un organo necessario anche nelle imprese familiari tradizionali di medie e grandi dimensioni (Corbetta 1995) al fine di regolare le problematiche familiari.

Il consiglio di famiglia si riunisce dall'una alle quattro volte l'anno, ed è presieduto tipicamente da un familiare, appartenente alle prime generazioni dell'impresa, apprezzato dagli altri componenti per il temperamento posato. Il presidente riveste un ruolo chiave in quanto disciplina i rapporti tra familiari, la comunicazione tra quest'ultimi e riporta in consiglio le visioni dei diversi membri al fine di ricercare una soluzione comune. L'autonomia di giudizio di colui che riveste la carica di presidente, perseguita se il ruolo risulta distinto da quello dell'imprenditore, rappresenta una condizione ottimale per un efficace funzionamento dell'organo di governo.

Nelle imprese familiari allargate, i principi e le regole determinate nel consiglio di famiglia possono venire raccolte in un documento scritto denominato patto di famiglia³³. Esso viene sottoscritto dai soci familiari; contiene i valori da seguire per coloro che si trovano al comando dell'impresa, inoltre disciplina le modalità di trasferimento delle quote di proprietà e la gestione del ricambio al vertice. La formalizzazione dei principi discussi in consiglio consente la predisposizione di un meccanismo di governance più efficiente, oltre a fornire la soluzione da adottare in caso di particolari conflitti che possono sorgere in capo alla famiglia.

Infine, il patto di famiglia riveste particolare importanza nella formazione dei futuri successori in quanto può contenere i requisiti di accesso al ruolo, le modalità di entrata e di carriera, il sistema di remunerazione.

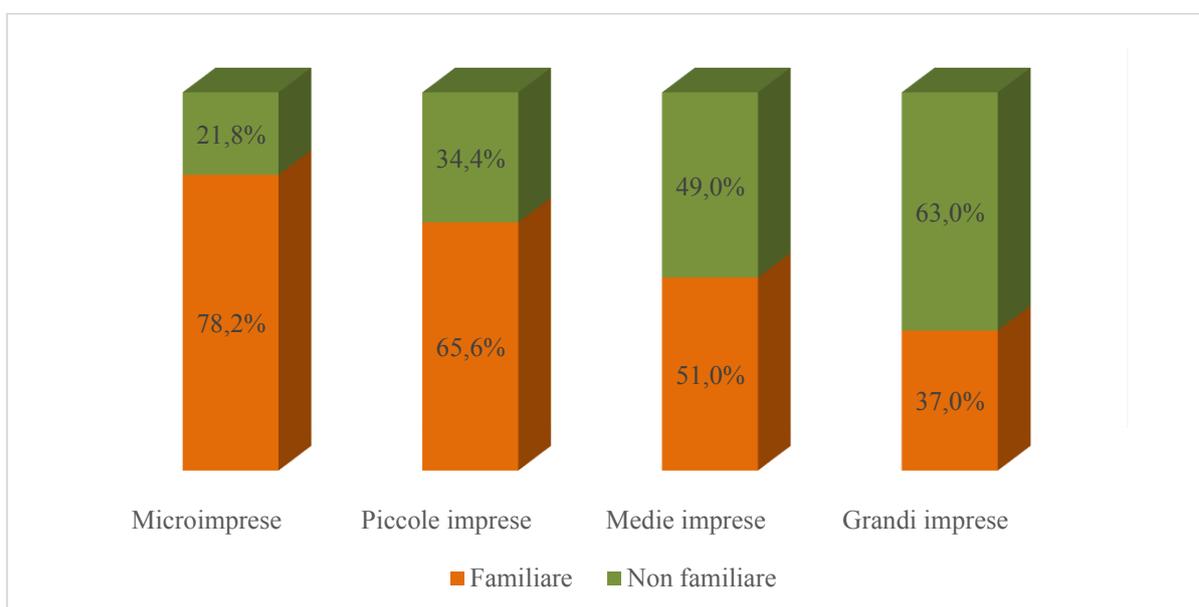
1.4 Le imprese familiari nel contesto economico attuale

La rilevanza delle imprese familiari nel tessuto economico nazionale, sottolineata sul piano teorico, si evince per di più dalle ricerche empiriche su cui ci si sofferma nel prosieguo del lavoro.

³³ Si veda Corbetta (1995) e Montemerlo (2000) per un approfondimento sul tema. Il patto di famiglia in questione non coincide con lo strumento giuridico con la medesima denominazione che verrà esposto nel terzo capitolo.

In primis si riportano i dati forniti dal censimento Istat, con riferimento all'anno 2018, che analizza un campione costituito dalle imprese che presentano tre o più addetti³⁴. Con riguardo alla presenza familiare al controllo dell'impresa, si riscontra che il 75,2% del campione è controllato da una persona fisica o una famiglia; in particolare la famiglia riveste un ruolo chiave nelle microimprese con una partecipazione che si attesta attorno al 78%, come si evidenzia nel Grafico 1. Inoltre, si constata che il numero delle imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia è inversamente proporzionale alla dimensione dell'impresa fino a raggiungere il 37% nelle grandi imprese.

Grafico 1. *Proprietà nelle imprese italiane con almeno tre addetti*



Fonte: rielaborazione dati *Istat*

Secondo la stessa relazione di dipendenza, la gestione dell'impresa in capo alla famiglia³⁵ assume valori inferiori nelle imprese di medie e grandi dimensioni³⁶.

Complessivamente la gestione manageriale si attesta attorno al 3,3% nel campione di imprese selezionato.

Ponendo l'attenzione sulla governance delle imprese familiari, ci si sofferma su uno studio sviluppato da Unioncamere in collaborazione con Mediobanca sulle medie imprese industriali

³⁴ Il totale delle imprese con tre o più addetti è 1.033.737, di cui 777.398 sono controllate da una persona fisica o famiglia.

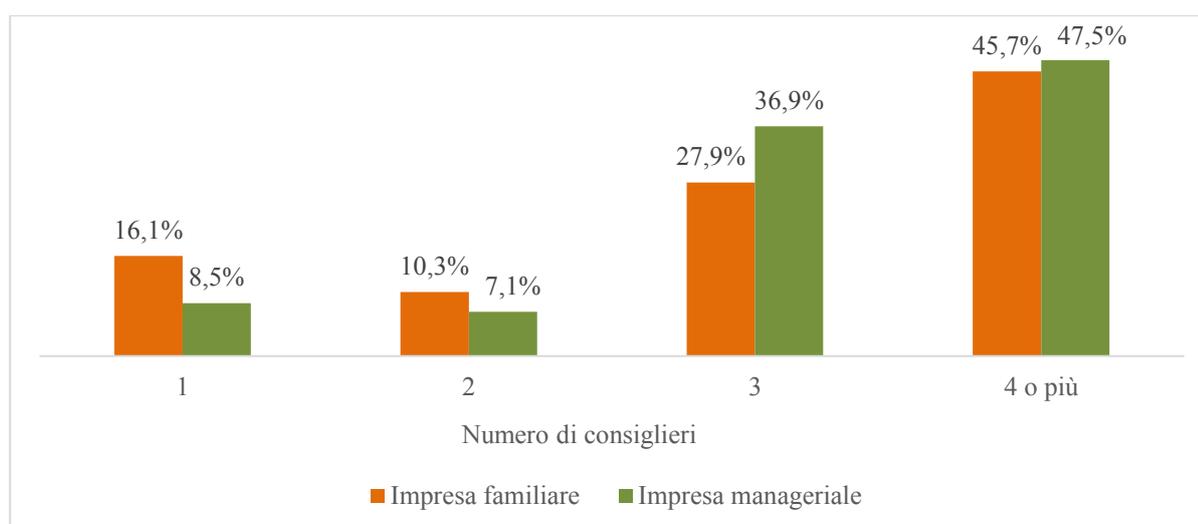
³⁵ Per famiglia si intende l'imprenditore o un componente del nucleo familiare al controllo.

³⁶ I manager al vertice dell'impresa si riscontrano nel 9,2% del campione nelle imprese di medie dimensioni, e di 21,2% nelle grandi imprese.

italiane³⁷ nel decennio 2007-2016. Confrontando le imprese familiari con le imprese non familiari, indicate come manageriali, si osserva una triplice diversità in termini di: numerosità, disomogeneità dei componenti il consiglio di amministrazione e dimensione dell'attività.

Dall'indagine si evince che il consiglio di amministrazione nell'impresa a controllo familiare presenta un numero di componenti inferiore rispetto all'impresa manageriale, con una maggior tendenza all'utilizzo dell'amministratore unico, come mostra il grafico sottostante.

Grafico 2. Numero di componenti il consiglio di amministrazione (in %)



Fonte: rielaborazione dati da *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (2007-2016)*, Mediobanca-Unioncamere

Per quanto riguarda la diversità dei consiglieri, si riscontra nelle imprese familiari una quota pari al 19%, contro il 9% delle imprese manageriali, e uno scarto di età tra il consigliere più anziano e quello più giovane attorno ai 21 anni, contro i 16 anni nelle non familiari.

Una diversità maggiore nella composizione del consiglio è un aspetto positivo, e oltretutto incentivato dal codice di autodisciplina al fine di promuovere il dibattito ed integrare le posizioni rappresentate. Al contrario, l'età del consigliere più anziano raffigura una criticità per le imprese familiari che supera i 70 anni, mentre si attesta attorno ai 64 anni per le imprese manageriali. La riluttanza ad abbandonare il ruolo superata una certa età comporta il rischio di

³⁷ La ricerca riguarda le imprese costituite nella forma di società di capitali con (1) un numero di addetti compreso tra 50 e 499, (2) un fatturato che si attesta tra 16 e 355 milioni di euro, (3) una compagine proprietaria familiare, (4) codice ATECO 2007 di classe C. Non rientrano nel campione le imprese controllate da un gruppo che non rispetta il requisito dimensionale o che presentano nell'assetto proprietario soggetti con residenza all'estero.

ostacolare la crescita in quanto i leader più anziani gestiscono i cambiamenti nel contesto competitivo e l'evoluzione della tecnologia con più difficoltà.

L'ultimo profilo da esaminare concerne la diversa dimensione tra le due tipologie di impresa. Il confronto avviene tra imprese appartenenti alla stessa classe dimensionale, caratterizzate da una diversa struttura proprietaria: in presenza di un assetto proprietario familiare il fatturato medio ed il numero di addetti risulta inferiore, dimostrando scarso interesse verso la crescita, tratto peculiare di tale impresa.

Grafico 3a. *Fatturato medio (in milioni)*

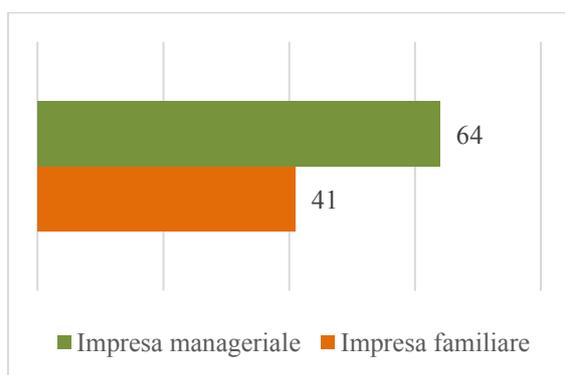
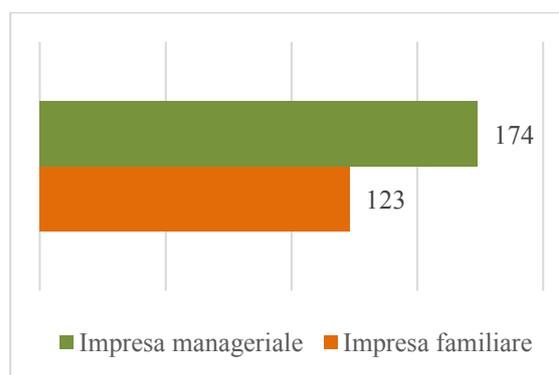


Grafico 3b. *Numero medio di addetti*



Fonte: rielaborazione dati da *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (2007-2016)*, Mediobanca-Unioncamere

Dal punto di vista finanziario, si è evidenziato che l'impresa familiare privilegia la strada dell'autofinanziamento, tendendo a fare scarso ricorso all'indebitamento, a sostegno di tale affermazione si procede ad analizzare un indice³⁸, espresso come rapporto tra debiti finanziari³⁹ e margine operativo lordo (MOL)⁴⁰.

Nel triennio 2014-2016 il rapporto decresce, da 3,1 nel 2014 a 2,7 nel 2016, segnalando un miglioramento nell'equilibrio finanziario in quanto le imprese si dimostrano capaci di rimborsare il debito attraverso la gestione operativa in un tempo inferiore, come mostra il Grafico 4a.

Strettamente collegato a quest'ultimo, si pone un indice di copertura degli oneri finanziari, definito come il rapporto tra margine operativo lordo e oneri finanziari che esprime la capacità

³⁸ L'indice si ricava dalla medesima indagine effettuata da Unioncamere e Mediobanca.

³⁹ I debiti finanziari comprendono i debiti a breve e a medio-lungo termine verso banche, altri finanziatori, società consociate e prestiti obbligazionari.

⁴⁰ Il margine operativo lordo corrisponde al valore aggiunto a cui si sottrae il costo del lavoro.

di pagare questi ultimi attraverso la gestione operativa. Nel triennio considerato, le imprese mostrano un aumento del valore dell'indice, fino a giungere ad un valore di 12,3 nel 2016, indizio di un minor grado di rischio connesso alla politica d'indebitamento.

Grafico 4a. *Debiti finanziari/MOL*

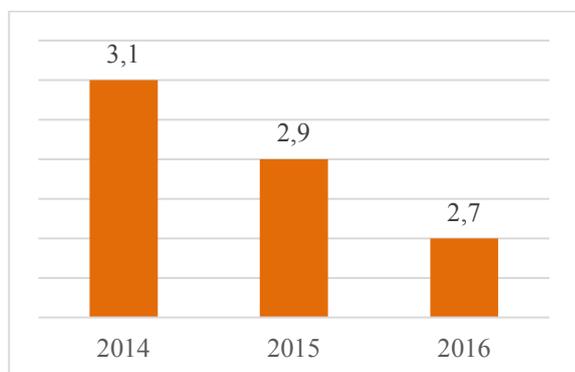
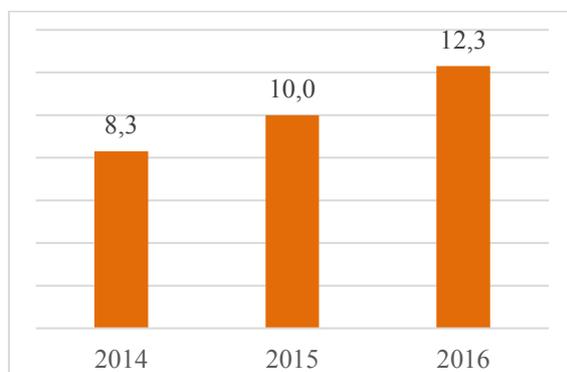


Grafico 4b. *MOL/oneri finanziari*



Fonte: rielaborazione dati da *Indagine sulle medie imprese industriali italiane (2007-2016)*, Mediobanca-Unioncamere

1.4.1 Evidenza empirica dagli studi dell'Osservatorio AUB

Nell'analisi relativa alle imprese familiari merita una particolare menzione l'Osservatorio AUB che, dal 2009, presenta annualmente gli studi sulle aziende a proprietà familiare con un fatturato dai 20 milioni in su. Tali ricerche indagano le performance economiche-finanziarie, oltre agli assetti proprietari e di governance nei campioni analizzati. Al fine di fornire un quadro rappresentativo della situazione attuale, i dati considerati fanno riferimento al X e XI Osservatorio, rispettivamente all'anno 2018 e 2019.

In prima battuta si sottolinea la rilevanza delle imprese familiari⁴¹, un concetto ampiamente ribadito, declinato in questa sede come il contributo apportato al PIL e risultante pari al 27,7⁴²%, inoltre tali imprese occupano il 45,8% degli addetti. Si prosegue nella trattazione soffermandosi

⁴¹ L'Osservatorio AUB considera familiari le società non quotate controllate almeno al 50% (+1) da una o due famiglie, le società quotate controllate al 25% da una o due famiglie, le società controllate da un'entità giuridica riconducibile ad una delle precedenti. Inoltre, vengono assunti come familiari i soggetti che presentano lo stesso cognome dei detentori del capitale di rischio o i loro coniugi nel caso di coincidenza nella residenza; tale scelta può condurre ad una sottostima dell'effettiva presenza familiare.

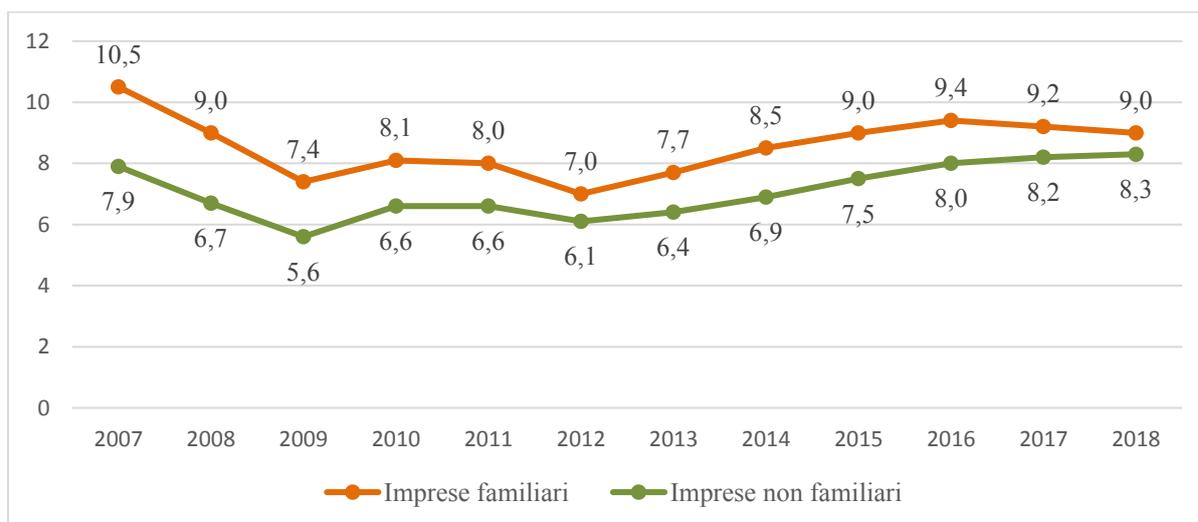
Per i gruppi mono o *multibusiness* si rimanda alle note metodologiche del X Osservatorio AUB.

⁴² Si rammenta che il dato riporta l'incidenza sul PIL per le aziende familiari con un fatturato superiore ai 20 milioni.

sulla redditività delle imprese familiari, un aspetto finora trascurato nell'esposizione ma di fondamentale importanza ai fini valutativi.

La performance delle imprese può essere espressa da due indici: il ROI⁴³ ed il ROE⁴⁴; il primo indaga la redditività operativa dell'impresa ossia il rendimento delle risorse investite nell'impresa, il secondo la redditività del capitale proprio e fornisce una misura del rendimento del capitale di rischio per i soci. Le imprese familiari presentano performance migliori in quanto entrambi gli indici considerati sono superiori rispetto alle imprese a proprietà non familiare: nel 2018 il ROI per le familiari si attesta attorno al 9% contro un 8,3% nelle non familiari, mentre il ROE misura rispettivamente 12,1% e 10,6%. Come si nota dai grafici sottostanti, entrambi gli indicatori hanno subito una contrazione in seguito alla crisi economica-finanziaria del 2008, tuttavia il divario di performance tra imprese familiari e non, si sta riducendo nel corso degli anni.

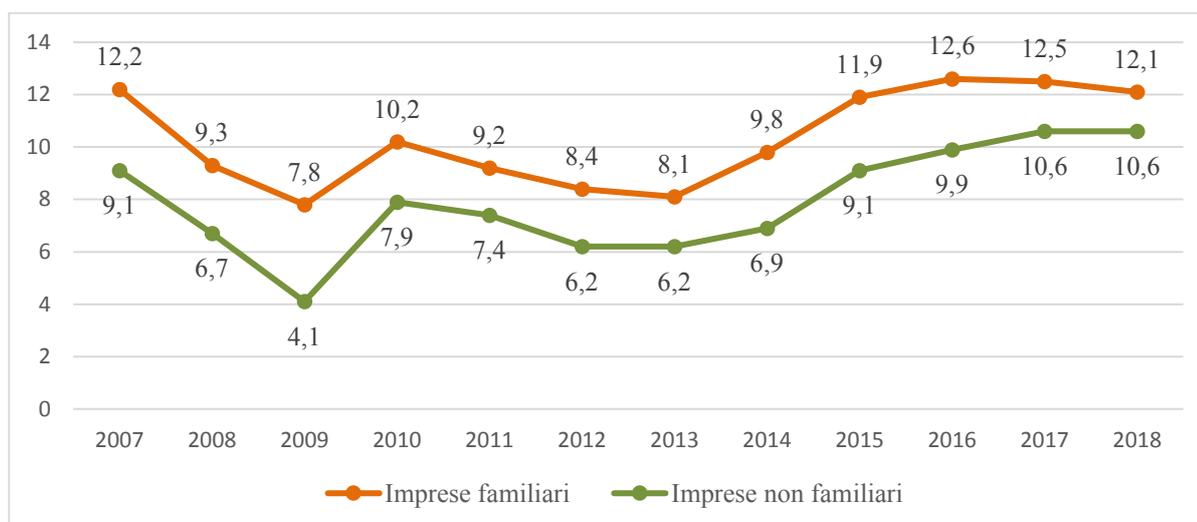
Grafico 5a. ROI (%)



⁴³ Il ROI (return on investment) è calcolato come rapporto tra reddito operativo e capitale investito.

⁴⁴ Il ROE (return on equity) esprime il rapporto tra utile netto e patrimonio netto.

Grafico 5b. ROE (%)



Fonte: XI Osservatorio AUB. *Le imprese familiari e il mondo*

Nelle imprese familiari si riscontra, per di più, una crescita dei ricavi superiore.

Dal punto di vista dell'equilibrio finanziario un indicatore largamente utilizzato è il rapporto di indebitamento⁴⁵ il quale misura la consistenza del patrimonio netto per finanziare l'attivo patrimoniale: un valore basso dell'indice corrisponde ad una capitalizzazione elevata dell'impresa e conseguentemente ad un minor rischio nella struttura finanziaria. Si evidenzia nelle imprese familiari un rapporto di indebitamento inferiore⁴⁶ rispetto alle imprese con assetto proprietario non familiare, e in costante miglioramento nell'ultimo decennio; il dato, dunque, conferma la peculiarità dell'impresa familiare nel fare scarso ricorso al debito bancario.

Passando all'analisi degli aspetti di governance, come evidenziato dall'indagine di Mediobanca, si riscontra nelle imprese familiari⁴⁷ una presenza elevata di leader ultrasettantenni che nel 2017 supera il 25%; i leader familiari nell'annualità in questione rappresentano circa il 70%, in diminuzione rispetto al decennio precedente. Inoltre, il consiglio di amministrazione risulta composto sostanzialmente da membri della famiglia proprietaria: nel 72,8% del campione essi occupano più della metà dell'organo.

⁴⁵ Il rapporto di indebitamento è espresso come totale dell'attivo sul patrimonio netto.

⁴⁶ Nel 2018 l'indicatore è pari a 4,7 nelle imprese familiari contro un 6,0 nelle non familiari, mentre nel 2007 misura rispettivamente 7,4 e 7,9.

⁴⁷ In questo caso il campione è costituito dalle imprese familiari con un fatturato superiore a 50 milioni di euro.

La tendenza all'adozione di un amministratore unico, a discapito di un organo collegiale, non contraddistingue solo le imprese già esistenti ma anche le nuove entrate nel mercato nell'ultimo decennio⁴⁸.

Un confronto con i dati dell'Osservatorio della I edizione⁴⁹ mostra che le imprese gestite da un amministratore unico hanno una probabilità maggiore di subire perdite ed essere soggette a procedure liquidatorie e concorsuali; segnale di scarsa efficienza rispetto ad un'amministrazione collegiale.

1.4.2 Evidenza empirica dagli studi di Banca d'Italia

La presenza familiare nel capitale delle imprese e l'elevata concentrazione della proprietà è una peculiarità del contesto italiano riscontrabile sin dall'inizio degli anni Novanta, come sottolineato nel rapporto⁵⁰ di Banca d'Italia, e sostanzialmente immutata nel corso degli anni. L'unica variazione che si evidenzia riguarda l'introduzione di strumenti finalizzati a consolidare la compagine sociale e assicurare il controllo dell'impresa: in particolare, negli anni più recenti sono aumentati le imprese che fanno ricorso ai patti di sindacato⁵¹ e a clausole che regolano la trasferibilità delle quote. I dati esplicitano che l'utilizzo di tali strumenti si verifica maggiormente nelle imprese di dimensioni maggiori e con capitale frazionato in quanto il loro scopo è quello di stabilizzare il controllo.

Gli studi⁵² riportati da Banca d'Italia confermano la tendenza delle imprese familiari ad adottare strategie di focalizzazione a discapito della diversificazione con la conseguente impossibilità di far fronte ai rapidi cambiamenti della domanda.

Ai fini dell'analisi condotta da Banca d'Italia, vengono considerate familiari le società, di persone o capitali, la cui quota maggioritaria del capitale è detenuta da soggetti che presentano lo stesso cognome⁵³, inoltre si assume che questi ultimi possiedano il controllo dell'impresa. Le società di persone classificate come familiari rappresentano il 72%, mentre il valore scende

⁴⁸ Le nuove entrate con un fatturato superiore ai 50 milioni presentano nel 26,5% dei casi un amministratore unico.

⁴⁹ Il campione è rappresentativo delle aziende con un fatturato superiore a 50 milioni di euro, presenti nel mercato al 31 dicembre 2007.

⁵⁰ Banca d'Italia, 2009. *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*.

⁵¹ I patti parasociali di cui fanno parte i patti di sindacato sono stati introdotti nelle società non quotate attraverso la riforma del diritto societario con il Dlgs. 17 gennaio 2003, n.6, applicabile dal 1° gennaio 2004. I patti di sindacato sono disciplinati all'art. 2341-bis c.c., i principali sono:

- sindacati di voto: hanno lo scopo di regolare il voto in assemblea dei partecipanti al patto;
- sindacati di blocco: riguardano il regime di circolazione delle azioni, ponendo dei limiti alla trasferibilità;
- sindacati di gestione: hanno ad oggetto l'esercizio di un'influenza sulle decisioni degli amministratori.

⁵² Banca d'Italia, 2019. *Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze ed effetti sulla performance delle imprese*.

⁵³ La definizione così assunta può condurre ad una sottostima delle imprese familiari presenti nella realtà.

a 66% nelle società di capitali con una presenza maggiore nel tipo s.r.l. (66%), rispetto alle s.p.a. (36%). Gli assetti proprietari nei diversi tipi di società di capitali sono rappresentati nei grafici sottostanti.

Grafico 6a. *Assetto proprietario nelle s.r.l.*

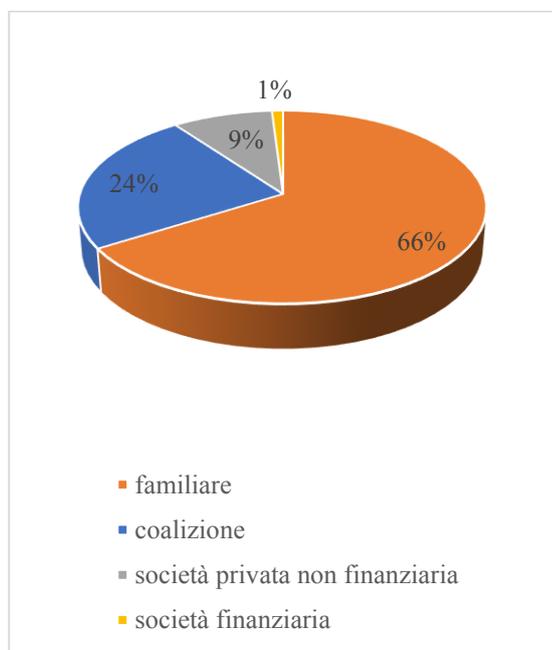
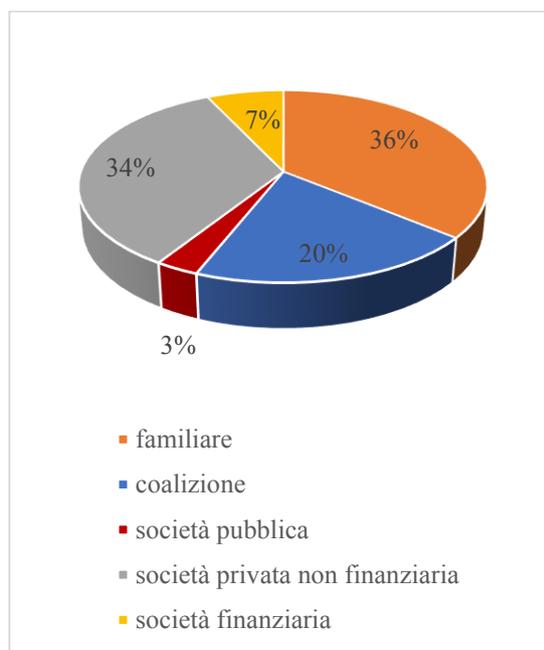


Grafico 6b. *Assetto proprietario nelle s.p.a.*



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere in *Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze ed effetti sulla performance delle imprese*, p. 24.

Soffermandosi sulla struttura dell'organo gestorio nelle società di capitali, si riscontra un bassissimo livello di *turnover* tra i consiglieri⁵⁴, il quale è sinonimo di elevate conoscenze accumulate ma allo stesso tempo ostacolo allo scambio di nuove idee.

Empiricamente, è stata costruita una regressione per osservare gli effetti dell'assetto proprietario e dei fattori di contesto sulla performance dell'impresa. In particolare, la costituzione di imprese familiari è associata a contesti territoriali meno sviluppati sul piano giudiziario⁵⁵ e con scarsa possibilità di accesso al credito.

Depurando i risultati da altre variabili da cui possono dipendere, le imprese con una compagine familiare concentrata sono caratterizzate da una produttività del lavoro bassa⁵⁶, investimenti

⁵⁴ Nel 2016, la percentuale di ingresso di nuovi consiglieri è pari al 4% nelle s.r.l. e al 6% circa nelle s.p.a.

⁵⁵ Si tratta di territori caratterizzati da un elevato livello di evasione e inadeguato funzionamento della giustizia.

⁵⁶ La produttività del lavoro inferiore rispetto alle imprese non familiari è causata da bassi livelli di istruzione della forza lavoro e da un management composto da membri del nucleo familiare che spesso non possiedono conoscenze specifiche. Si evidenzia, inoltre, che la percentuale di laureati presenti nelle imprese familiari è inferiore del 4% rispetto alle altre tipologie di assetto proprietario.

ridotti e, infine, da una scarsa crescita aziendale. Un aspetto positivo riguarda, invece, una probabilità minore di uscita dal mercato in quanto persiste la visione dominante dell'impresa come patrimonio da trasferire alle generazioni successive. Gli effetti sopramenzionati sono maggiormente visibili nelle imprese di medie dimensioni e devono essere parzialmente rivisti per l'applicazione in differenti contesti dimensionali.

Al fine di fornire un quadro rappresentativo in merito ai risultati economici delle imprese familiari, si riporta un'analisi⁵⁷ focalizzata sulle performance di tali imprese a seguito della successione⁵⁸. In particolare si confrontano i risultati dopo il passaggio generazionale nell'ipotesi di successione degli eredi al management o di successione in capo a membri esterni. Gli esiti riscontrati si pongono parzialmente in contrasto con quanto riportato dagli studi dell'Osservatorio AUB, sostenendo che la struttura familiare delle imprese non rappresenta un modello superiore alle altre tipologie d'impresa in termini di redditività. Inoltre, si constata una correlazione positiva tra performance superiori e presenza del socio-fondatore al comando. Dunque, nel momento in cui si verifica l'uscita del fondatore, l'impresa ne risente e mostra un brusco calo poiché spesso non possiede le capacità per far fronte al cambiamento.

Dal confronto emerge che le imprese familiari dopo aver approcciato il ricambio generazionale presentano un peggioramento negli indici di redditività; le aziende che affidano agli eredi l'incarico manageriale subiscono una contrazione ancora più consistente nella performance. La differenza che emerge tra le due tipologie di passaggio si spiega attraverso l'approccio adottato da soggetti esterni al nucleo familiare: questi ultimi, infatti, non sono ancorati alla strategia precedente ed apportano più facilmente cambiamenti all'interno dell'impresa. La successione affidata agli esterni comporta, dunque, un deterioramento minore in capo all'impresa in seguito al passaggio; soprattutto quando l'azienda si trova in situazioni di criticità prima di affrontare il ricambio, l'intervento esterno ha maggiori probabilità di risollevare le sorti aziendali attraverso una ristrutturazione.

Inoltre, i risultati dell'analisi mostrano che l'uscita del fondatore comporta un calo della redditività maggiore nelle aziende che nel periodo precedente alla successione avevano performance superiori alla media del settore.

In sintesi, la cultura imprenditoriale nel contesto italiano incoraggia il passaggio del testimone all'interno della famiglia anche se questo ha un impatto negativo sull'impresa.

⁵⁷ Banca d'Italia, 2008. *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*. Il campione analizza imprese familiari di dimensione medio-piccole, presenti nel territorio del Veneto, Emilia-Romagna, Marche e Abruzzo; i dati provengono da questionari somministrati per via telefonica e da informazioni ricavabili contabilmente. Sono prese in considerazione le imprese che hanno affrontato il passaggio generazionale nel periodo compreso tra l'anno 1996 e l'anno 2000, e sono stati esaminati i dati relativi alla performance nei tre anni precedenti la successione e nei tre anni successivi.

⁵⁸ L'approfondimento introduce il tema del passaggio generazionale che verrà trattato nel prosieguo del lavoro.

CAPITOLO II

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

Il passaggio generazionale rappresenta un tema critico nelle imprese familiari poiché può compromettere la sopravvivenza stessa dell'impresa. Una gestione efficace del ricambio richiede la consapevolezza dei soggetti al comando di pianificare con anticipo l'entrata delle nuove generazioni o di membri esterni al nucleo familiare.

Il capitolo si soffermerà, dunque, sull'importanza di una corretta pianificazione del ricambio per giungere, successivamente, alla descrizione delle diverse fasi che costituiscono il processo di pianificazione e delle criticità che possono emergere. Da ultimo verranno delineate le cause che possono condurre al declino e alla crisi d'impresa a seguito del passaggio di testimone.

L'ambito di analisi è ristretto alle imprese di piccole dimensioni nelle quali la famiglia proprietaria ricopre funzioni dirigenziali e determina le decisioni aziendali strategiche.

2.1 La classificazione delle tipologie di successione

Il ricambio generazionale rappresenta una delle fasi più critiche nella vita dell'impresa poiché da un lato può rappresentare un'opportunità di sviluppo e crescita della stessa, dall'altro può costituire un insuccesso e condurre l'impresa verso la crisi⁵⁹.

Dal recente censimento Istat emerge che oltre il 20% delle imprese familiari⁶⁰ con almeno tre addetti sono coinvolte nella gestione del passaggio generazionale nel decennio 2013-2023; il successo del ricambio assume, pertanto, un rilievo notevole per l'economia nazionale.

Il passaggio generazionale viene definito da Corbetta (1995, p. 166) come “il processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa e la delega efficace del ruolo imprenditoriale, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori e al subentro di questi ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione”.

Mentre per Corbetta la successione concerne sia l'aspetto proprietario sia quello gestionale, Dell'Atti (2007, p. 74) separa i due profili: considera primario la trasmissione del capitale ed eventuale “il passaggio [...] delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente a quella emergente”.

⁵⁹ I diversi autori che trattano il tema del passaggio generazionale sono concordi nell'individuare la terza generazione come distruttrice del valore aziendale creato nel tempo poiché incapaci di garantire la continuità d'impresa.

⁶⁰ Si considerano familiari le imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia.

In questa sede per passaggio generazionale si intende il trasferimento del comando⁶¹ dalla generazione al vertice dell'impresa ad un successore, appartenente al nucleo familiare.

La successione si configura come un processo lungo e complesso che può essere pianificato o, in alternativa, affrontato nel momento in cui si verifica l'uscita dell'imprenditore o dei soggetti al comando. Il passaggio generazionale non può essere identificato con l'evento con il quale avviene il trasferimento della proprietà o del comando alla generazione successiva, in quanto è rappresentato da tutte le diverse fasi sequenziali che sfociano successivamente nel passaggio di testimone della proprietà e del governo (Lazzini 2012).

Dell'Atti (2007)⁶² distingue quattro tipologie di successione, in base all'approccio adottato dalla generazione al vertice dell'impresa: una successione elusa, una successione rimandata, una successione programmata e, infine, una successione istantanea.

Figura 2. *Tipologie di successione secondo l'approccio della generazione al comando*

		Prospettiva	
		Breve periodo	Lungo periodo
<i>Accentratrice</i>		Successione elusa	Successione istantanea
Ottica imprenditoriale		Successione rimandata	Successione programmata
<i>Partecipativa</i>			

Fonte: adattamento da *Dell'Atti 2007*, p. 76

⁶¹ Si evidenzia, tuttavia, che spesso il successore riceve anche una quota del capitale d'impresa, tale da esercitare il controllo di quest'ultima; dunque l'analisi degli strumenti giuridici per attuare la successione, contenuta nel capitolo successivo, si focalizza sul trasferimento della proprietà delle azioni o quote.

⁶² In Piantoni (1990) la classificazione delle tipologie di successione si basa sulle medesime variabili, riferite all'approccio della generazione al comando, in particolare la disponibilità alla delega di funzioni ai propri collaboratori e la prospettiva di breve o lungo periodo. La denominazione delle differenti tipologie di successione risulta: successione elusa, successione differita, successione con abdicazione e successione senza abdicazione.

La prima modalità si presenta nei contesti in cui l'imprenditore rifiuta la pianificazione e tende ad accentrare tutte le funzioni aziendali presso di sé; egli considera l'azienda come un bene personale e non contempla la possibilità di doverla cedere in futuro agli eredi o a terzi.

Nel secondo caso la generazione al comando si dimostra positiva all'ingresso di nuovi soggetti ma posticipa tale evento, poiché pone l'attenzione sulle scelte presenti e trascura la pianificazione del processo⁶³.

La successione programmata rappresenta, invece, un'ottica imprenditoriale partecipativa ed un passaggio generazionale pianificato correttamente con la previsione di un periodo di convivenza della generazione uscente con quella in entrata per agevolare il passaggio di consegne e il trasferimento delle conoscenze.

L'ultima tipologia comprende gli imprenditori con una visione accentratrice ma consapevoli dell'inevitabile passaggio di testimone che dovranno affrontare, per questo si dimostrano inclini a programmare tale evento.

Un'ulteriore classificazione della successione può essere svolta secondo l'approccio della generazione emergente (Piantoni 1990), attraverso variabili correlate a quelle utilizzate per la generazione al comando. Gli elementi considerati, relativi ai futuri successori, sono: il grado di disponibilità ad attendere il passaggio e l'originalità, o meno, delle conoscenze apportate.

Le tipologie di successione risultano: successione pretesa, successione traumatica, successione nella continuità, successione coinvolgente (Fig. 3).

Nella successione pretesa la generazione emergente pretende di subentrare nel ruolo imprenditoriale senza rispettare le tempistiche predeterminate, nonostante un apporto di competenze sostanzialmente tradizionali. La successione traumatica è caratterizzata da una bassa disponibilità all'attesa, giustificata da un contributo innovativo da parte dei futuri successori che può portare ad un miglioramento dell'impresa.

Un'alta disponibilità ad attendere caratterizza la successione nella continuità e la successione coinvolgente: nel primo caso, però, il contributo fornito è di stampo tradizionale, sinonimo di continuità; mentre nel secondo caso le conoscenze dei giovani sono innovative e vengono introdotte con il supporto della generazione al comando.

⁶³ Nonostante le prime due tipologie di successione possano sembrare all'apparenza simili, presentano un approccio diverso. Nella successione elusa la generazione al comando evita consapevolmente la pianificazione e non concepisce la possibilità di trasferire la gestione; mentre la generazione presente nella successione rimandata ha una *forma mentis* aperta a nuovi soggetti ma sopraffatta dagli eventi, risulta incapace di procedere ad una pianificazione.

Figura 3. *Tipologie di successione secondo l'approccio della generazione emergente*

		Grado di innovazione delle competenze apportate	
		<i>Basso</i>	<i>Alto</i>
Disponibilità ad attendere	<i>Bassa</i>	Successione pretesa	Successione traumatica
	<i>Alta</i>	Successione nella continuità	Successione coinvolgente

Fonte: adattamento da *Piantoni 1990*, p. 123

L'incrocio della tipologia di successione secondo l'ottica della generazione uscente e di quella della generazione emergente consente di evidenziare le criticità e programmare le aree su cui intervenire, così da definire strategie adeguate al contesto emergente.

2.2 La pianificazione del passaggio generazionale

Nelle imprese familiari si riscontra la volontà da parte dei soggetti al vertice di mantenere la proprietà ed in particolare il controllo dell'impresa in capo alla famiglia. Tale scelta è giustificata anche dalla scarsa trasparenza dell'azienda familiare verso l'esterno che una potenziale apertura può compromettere.

Tuttavia l'intenzione di conservare il carattere familiare nel tempo, spesso, non si manifesta nelle azioni strategiche a breve termine: la questione successoria viene procrastinata con un'alta probabilità di insuccesso del passaggio generazionale.

L'attitudine dell'imprenditore a temporeggiare la programmazione del ricambio è dimostrata sia dalla diffidenza verso le capacità della generazione emergente sia dalla volontà di non creare conflitti tra familiari a seguito della scelta del futuro *leader*.

Il rischio maggiore a cui viene esposta l'impresa nell'ipotesi di omessa pianificazione concerne l'incapacità di individuare il successore⁶⁴ e il conseguente stallo dell'attività; inoltre l'allargamento del clan familiare alimenta le possibilità di conflitto fra gli eredi per l'assegnazione dell'azienda.

La difficoltà di predisporre un piano che espliciti gli obiettivi aziendali, familiari, e sia in grado di prevedere i cambiamenti da realizzare deriva da un atteggiamento ostile dell'imprenditore alla condivisione di informazioni riservate e alla discussione con altri membri in merito alle decisioni da intraprendere. La visione imprenditoriale prevalente considera la pianificazione come un ostacolo alla flessibilità e uno strumento in grado di contestare le scelte finora assunte (Ward 1990).

L'obiettivo del passaggio generazionale è la continuità dell'azienda nel tempo⁶⁵, per questo si evidenzia l'importanza di una progettazione del processo, al fine di evitare situazioni che possano portare alla paralisi dell'impresa.

La pianificazione della successione consiste, in primis, nella regolamentazione delle modalità di selezione del successore e formazione di quest'ultimo. L'ingresso della generazione emergente non presuppone necessariamente la contestuale uscita di quella precedente, anzi viene consigliata la convivenza tra le due al fine di preparare l'impresa ed i suoi *stakeholders* all'avvicendamento della gestione.

La particolarità del processo di pianificazione delle imprese familiari è l'aggregazione dell'aspetto aziendale con quello familiare, ossia oltre alle scelte strategiche inerenti l'impresa, vengono tenuti in considerazione anche gli obiettivi che la famiglia proprietaria si pone.

A tal fine si consiglia la predisposizione di un piano strategico aziendale ed uno familiare contenenti gli obiettivi che verranno poi combinati per approdare alla scelta della strategia di sviluppo. Il piano strategico aziendale definisce gli obiettivi per lo sviluppo dell'impresa mentre il piano strategico familiare contiene la "definizione dell'impegno della famiglia nell'impresa" (Bertella 1995, p. 157). In ottica di suddivisione della proprietà, è opportuno predisporre un ulteriore piano: il piano strategico patrimoniale. Quest'ultimo ha lo scopo di stabilire le modalità di distribuzione del patrimonio dell'impresa tra gli eredi (Dell'Atti 2007, Piantoni 1990).

⁶⁴ Il termine successore viene utilizzato al singolare, ma si riferisce indistintamente a tutti i soggetti che compongono la generazione che assumerà il controllo. Secondo la stessa logica, i termini: imprenditore, fondatore, padre indicano la generazione che è al vertice dell'impresa, a prescindere dal genere, dal numero e dal vincolo di parentela.

⁶⁵ La continuità dell'impresa è intesa come sopravvivenza della stessa indipendentemente dalle vicende personali dei soggetti al governo.

In primo luogo per procedere all'organizzazione del ricambio generazionale risulta indispensabile un'analisi preliminare dell'impresa e del contesto in cui opera⁶⁶, nonché una visione della futura posizione rispetto ai concorrenti.

Si predispongono una strategia per il futuro, denominata "strategia deliberata⁶⁷", al fine di conseguire gli obiettivi delineati in sede di pianificazione. Tuttavia non si adotta una logica rigida⁶⁸: la strategia, in seguito, si adatterà ai cambiamenti delle circostanze esterne. Si parla di "strategia emergente" quando le modifiche sono guidate dall'evoluzione dell'impresa e dell'ambiente esterno.

Il processo inizia, dunque, con lo studio delle cause che hanno condotto al successo o all'insuccesso dell'impresa, dei punti di forza, delle criticità e, infine, delle opportunità di crescita per il futuro, così da programmare il fabbisogno di risorse finanziarie per conseguire gli obiettivi definiti e stabilire le azioni da intraprendere.

La pianificazione secondo l'approccio di Ward (1990, p. 17) non si sostanzia esclusivamente nella formazione dei futuri eredi e nelle decisioni strategiche future, anzi mira anche ad "assicurarsi il sostegno di quei membri della famiglia che [...] ne condizionano in maniera significativa il destino", nonostante non possiedano un ruolo operativo all'interno dell'azienda. Risulta fondamentale porsi tale obiettivo poiché una divergenza di visioni, tra appartenenti al clan che lavorano o meno nell'impresa, può provocare conflitti familiari difficilmente risolvibili che conducono al dissesto dell'impresa stessa.

La pianificazione riduce gli imprevisti poiché permette all'impresa di adottare un comportamento anticipatorio e di agire secondo una prospettiva intenzionale e non accidentale⁶⁹. I soggetti coinvolti in azienda sono resi maggiormente consapevoli delle linee strategiche da adottare e degli obiettivi da perseguire, esplicitati attraverso un'analisi introspettiva e del contesto competitivo in evoluzione. Tali membri risultano anche più motivati in quanto coinvolti nel processo, rispetto ad un approccio imperativo proveniente dal vertice.

⁶⁶ Si analizza il passato e il presente per pianificare gli obiettivi futuri.

⁶⁷ È la strategia intenzionalmente formulata in una logica *top-down*, si contrappone alla strategia emergente che si realizza tramite l'apprendimento secondo una logica *bottom-up*.

⁶⁸ Al passaggio generazionale si può applicare un'*ottica obiettivo* o un'*ottica processo*: in quest'ultima si considera una visione del futuro, costruita attraverso le informazioni in possesso al tempo attuale, che gradualmente verrà adattata al sopraggiungere di nuovi elementi. L'*ottica obiettivo*, al contrario, prevede la pianificazione degli obiettivi da raggiungere in futuro senza possibilità di adattamento al sopraggiungere di modifiche dell'ambiente. Nonostante le diversità tra i due approcci, entrambi prevedono una fase di pianificazione del processo.

Corbetta (1995) raccomanda l'adozione di un'*ottica processo* per non rimanere ancorati agli obiettivi definiti inizialmente secondo diverse condizioni ambientali, e dunque obsoleti.

Il concetto di *ottica processo* e *ottica obiettivo* si ritrova in Ward (1990), Corbetta (1995), e Dell'Atti (2007).

⁶⁹ Un'analisi sufficientemente accurata permette all'impresa di essere preparata a reagire ai mutamenti delle condizioni ambientali attraverso azioni programmate.

Inoltre la predisposizione di un piano successorio si rivela fondamentale sul piano di governance perché consente di minimizzare i rischi e di conseguenza accrescere il valore dell'impresa.

È opportuno evidenziare che gli studi economico-aziendali non sono giunti ad una teoria valida universalmente per la pianificazione del passaggio generazionale poiché sussistono diversi fattori che possono influenzarne la portata. La peculiarità di ogni impresa non consente una standardizzazione del processo, tuttavia in questa sede si ritiene opportuno un approfondimento degli elementi più comuni che ne determinano la complessità.

In primo luogo le imprese familiari si distinguono per la numerosità dei soggetti appartenenti al clan coinvolti nell'attività; più ampio risulta il nucleo familiare, più probabili sono i conflitti tra gli individui per la selezione di coloro a cui verrà assegnata una posizione lavorativa.

A tale considerazione fa eccezione l'impresa di medio-grande dimensione che riscontra minore difficoltà nel far fronte alle richieste d'ingresso dei soggetti appartenenti alla generazione emergente in quanto dispone di un numero piuttosto elevato di ruoli professionali da ricoprire. Si rammenta che in questa sede vengono indagate le realtà di piccole dimensioni⁷⁰ poiché per queste la successione costituisce spesso l'innescò di una crisi aziendale, e più raramente un'opportunità di crescita e di successo come per le imprese più strutturate.

Un aspetto fondamentale che definisce l'approccio utilizzato nel ricambio concerne la visione dell'impresa rispetto alla famiglia: in particolare possono prevalere i principi familiari su quelli aziendali o viceversa⁷¹. Il dominio degli interessi di famiglia su quelli dell'impresa comporta una concezione distorta dell'impresa stessa che rappresenta un mezzo per la realizzazione personale. Il passaggio generazionale viene gestito con superficialità poiché l'obiettivo consiste esclusivamente nel fornire un ruolo, all'interno dell'impresa, alle nuove generazioni anche con il rischio di mettere a repentaglio la continuità aziendale⁷². La selezione dei futuri successori al vertice dell'impresa non si basa su una valutazione oggettiva delle doti dei diversi soggetti, quanto sul diritto ereditario ad occupare una particolare posizione.

Gli organi di governo di tale impresa presentano una composizione quasi esclusivamente familiare; si predilige, infine, una parità di trattamento⁷³ in termini di remunerazione tra i

⁷⁰ Le imprese di dimensioni minori, come ribadito in precedenza, sono rappresentative del contesto attuale.

⁷¹ Corbetta (1995) prospetta un'ulteriore visione, riscontrata maggiormente nelle imprese di piccole dimensioni, dove l'impresa si sovrappone alla famiglia e risulta impossibile discernere i due istituti. Viene violata l'autonomia, uno dei caratteri distintivi dell'azienda, poiché le scelte aziendali sono influenzate dai soggetti al governo nonché appartenenti al clan familiare.

⁷² Per di più, nelle imprese in cui la famiglia prevale, si riscontrano difficoltà nella misurazione dei risultati aziendali. La presenza di membri della famiglia proprietaria all'interno dell'impresa comporta la formazione di funzioni aziendali di esclusivo dominio dei soggetti che ricoprono tale ruolo: si rende, dunque, complesso intervenire in caso di risultati insoddisfacenti.

⁷³ Le tensioni familiari possono originarsi da una parità di trattamento, non giustificata sul piano concreto.

membri, a prescindere dalla posizione ricoperta e dalla responsabilità assunta. La mancanza di figure professionali adeguate associata alla scarsa suddivisione dei ruoli aziendali tra i diversi membri espone l'impresa ad una probabile crisi, dato l'insufficiente bagaglio conoscitivo a disposizione.

Diversamente se prevale la logica d'impresa, l'azienda si presenta come un soggetto distinto dalla famiglia che mira alla crescita nel tempo; la selezione del discendente viene effettuata su base meritocratica e accuratamente programmata con anticipo⁷⁴. In assenza di un erede con un profilo adeguato ad assumere il ruolo imprenditoriale in termini di merito e motivazione, la famiglia affida l'incarico ad un membro esterno al nucleo, purché competente.

Nonostante la scarsa diffusione di tale concezione si evidenzia la rilevanza nel garantire la tutela del valore aziendale grazie ad un'elevata capacità di attrarre risorse professionali esterne alla famiglia proprietaria e alla subordinazione di quest'ultima agli obiettivi dell'attività imprenditoriale. Secondo tale approccio anche la proprietà deve dimostrarsi responsabile e preparata a svolgere il proprio ruolo, attraverso una partecipazione attiva alla vita dell'impresa e al possesso delle competenze necessarie per valutarne i risultati (Corbetta 1995).

In presenza di una visione in cui gli interessi aziendali prevalgono su quelli familiari, la probabilità di assicurare la continuità d'impresa risulta maggiore.

In letteratura si parla, invece, di "famiglie imprenditoriali" quando nelle imprese familiari non è possibile stabilire quale logica prevalga poiché gli interessi aziendali e quelli familiari si conciliano accuratamente. Le "famiglie imprenditoriali" non possono, dunque, rientrare in una delle due classificazioni enunciate; bilanciando gli obiettivi dei due istituti costituiscono un ottimo modello a cui tendere.

In sintesi, è indispensabile in sede di pianificazione tenere in considerazione anche gli interessi familiari, al fine di evitare problemi che possono manifestarsi in futuro; tuttavia tali obiettivi non devono prevalere su quelli aziendali in fase di elaborazione del piano. La logica prevalente determina le modalità di distribuzione delle quote di proprietà dell'impresa e la suddivisione del potere tra gli eredi; in caso di ingresso subordinato al possesso di competenze specifiche è necessario stabilire la quota da versare ai soggetti esclusi, nonché la sede da cui attingere le risorse finanziarie.

L'organizzazione della struttura aziendale influenza la capacità di adattamento ad una nuova gestione: in particolare se il successo dell'impresa è attribuibile esclusivamente alle doti

⁷⁴ Le diverse modalità di approccio al passaggio generazionale in relazione alle logiche prevalenti nell'impresa risultano delle tendenze e non sono applicabili indistintamente nei diversi contesti in quanto i fattori che influenzano il ricambio al vertice sono numerosi e spesso correlati tra loro.

imprenditoriali di un soggetto singolo⁷⁵ e quest'ultimo accentra su di sé i principali ruoli aziendali⁷⁶, il futuro successore incontrerà difficoltà ad ottenere l'approvazione degli *stakeholders*. Mentre se le posizioni aziendali risultano ben definite e con frequente ricorso alla delega di responsabilità, appare facilitata l'integrazione del discendente in una determinata funzione aziendale e l'adattamento dell'impresa al nuovo stile dirigenziale.

Anche il posizionamento competitivo gioca un ruolo chiave nel ricambio, Vagnoni (2007), infatti, sostiene che il passaggio si presenta meno complesso nelle imprese leader di mercato dotate di una solida struttura organizzativa e caratterizzate da un'elevata redditività.

Tra i fattori facilitanti il ricambio, sottolineato da diversi autori, (Corbetta 1995, Bracci, Vagnoni 2007, Lazzini 2012) si annovera il rapporto che intercorre tra predecessore e futuro erede dell'impresa che poggia su valori di fiducia, comunicazione e trasparenza. Al contrario la limitata disponibilità dell'imprenditore a trasferire informazioni e della controparte a recepire può ostacolare il processo.

La cultura aziendale⁷⁷ influenza il risultato del passaggio poiché un cambiamento radicale nella strategia, promosso dal successore, può disorientare le imprese caratterizzate da una solida cultura. Gli *stakeholders* interni disincentivano, dunque, l'ingresso del discendente⁷⁸ che mira allo sviluppo e alla crescita dell'impresa attraverso l'adozione di nuove strategie⁷⁹ in seguito ai cambiamenti dell'ambiente di riferimento e del contesto competitivo.

Gli eredi che individuano la necessità di mutare la strategia⁸⁰ adottata finora dalla generazione precedente sono responsabili del cambiamento che deve compiersi attraverso un processo graduale al fine di non alterare l'identità aziendale ed avere l'approvazione dei soggetti coinvolti.

⁷⁵ Tale visione si constata maggiormente nelle imprese di prima generazione, ossia nei casi in cui l'imprenditore coincide con il fondatore.

⁷⁶ Si evidenzia che la dipendenza dell'impresa dal fondatore si riscontra solitamente nella fase iniziale dell'attività, tuttavia la ridotta dimensione delle imprese italiane comporta una carenza di risorse professionali e l'identificazione dell'imprenditore con l'azienda anche nelle fasi di sviluppo.

⁷⁷ La cultura aziendale si inserisce nel confine tra organizzazione interna all'impresa e condizione ambientale.

La cultura aziendale rappresenta l'insieme degli assunti di base e dei comportamenti impliciti dei membri di un'organizzazione utilizzati per coordinarsi all'interno e relazionarsi con l'esterno. Gli individui si dotano di codici di senso, sviluppati in determinate situazioni, e che se ritenuti applicabili utilizzeranno in circostanze simili; tale modo di agire facilita la comprensione dei cambiamenti dell'ambiente e velocizza l'adattamento.

Per approfondire si veda "cultura aziendale" in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012. Disponibile su <http://www.treccani.it/enciclopedia/cultura-aziendale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/> [07.07.20].

⁷⁸ Inoltre si evidenzia che i collaboratori si dimostrano più restii al cambiamento del soggetto al vertice dell'impresa all'aumentare del grado di identificazione con l'imprenditore poiché la fiducia che contraddistingue tali rapporti non è replicabile.

⁷⁹ Le imprese con una cultura aziendale solida sono riluttanti ad un cambiamento radicale; nonostante la modifica strutturale del contesto ambientale, adottano cambiamenti incrementali alla strategia che si è dimostrata vincente in passato, rischiando di approssicare l'uscita dal mercato.

⁸⁰ L'analisi aziendale può evidenziare tale necessità quando l'impresa risulta ancorata ai successi del passato e non prevede una possibilità di rinnovamento per soddisfare le esigenze del mercato.

Il ciclo di vita aziendale determina il grado di rinnovamento che deve essere apportato dal soggetto entrante: è maggiore nelle fasi in cui l'idea imprenditoriale si dimostra incapace di rispondere alle esigenze del mercato (Bertella 1995).

Dopo aver analizzato le caratteristiche aziendali che condizionano il ricambio, si considerano gli elementi dell'ambiente esterno all'impresa.

Piantoni (1990) sottolinea una diversa struttura del passaggio secondo il contesto territoriale in cui l'impresa opera, definendo determinante l'atteggiamento culturale verso l'impresa.

In particolare i territori caratterizzati da una presenza imprenditoriale massiccia incentivano gli aspiranti successori a ricoprire il ruolo dell'imprenditore uscente che viene stimato dalla comunità in quanto responsabile in prima persona del valore aggiunto⁸¹ generato.

Diversamente in contesti poco sviluppati la figura imprenditoriale non gode di alta reputazione ed i futuri discendenti sono meno propensi a scegliere il percorso aziendale.

Infine, il settore in cui l'azienda compete determina i tratti psicologici e le competenze specifiche richieste a coloro che intendono svolgere un ruolo nell'attività. Una primaria distinzione avviene tra imprese orientate alla produzione, al mercato o alla struttura: nel primo caso l'attenzione è rivolta alla struttura dei costi, alla tecnologia da adottare, nel secondo il focus è la strategia di marketing, la comunicazione, mentre la struttura richiede l'acquisizione di una specifica qualificazione in termini di competenze.

2.3 Le fasi del passaggio generazionale

Il ricambio generazionale si contraddistingue per la sua complessità e gradualità, nelle imprese in cui la proprietà esercita anche la gestione⁸², il processo viene dunque suddiviso in fasi sequenziali.

Si ritiene che la successione debba essere pianificata con largo anticipo, così da poter prevedere diverse ipotesi e definire le modalità di azione per ciascuna: più accurata è la programmazione dell'evento, maggiore è la probabilità di successo dello stesso.

La fase propedeutica alla pianificazione vera e propria consiste nella scelta posta in capo all'imprenditore di mantenere la gestione all'interno della famiglia⁸³ ovvero affidarla a terzi

⁸¹ Il valore aggiunto è definito come "l'aggregato che consente di apprezzare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi messi a disposizione della comunità per impieghi finali. È la risultante della differenza tra il valore della produzione di beni e servizi conseguita dalle singole branche produttive ed il valore dei beni e servizi intermedi dalle stesse consumati." (dal Glossario statistico dell'Istat, Disponibile su <<https://www.istat.it/it/metodi-e-strumenti/glossario>> [09.07.20]).

⁸² In caso contrario, la successione si sostanzia nel trasferimento della proprietà delle quote del capitale.

⁸³ Limatola (2017) sottolinea che qualora l'imprenditore opti per la gestione familiare si contrappongono due diverse esigenze: il trasferimento della proprietà ai discendenti, a prescindere dalla vocazione imprenditoriale, e

estranei al nucleo familiare. La successione imprenditoriale, appunto, non si identifica semplicisticamente con la successione ereditaria poiché sia sul fronte proprietario che su quello gestionale si può prevedere l'ingresso di soggetti non familiari.

L'apertura verso l'esterno⁸⁴, dunque, può tradursi nella cessione del capitale o nell'integrazione di figure professionali esterne nella gestione; tale opzione può essere dettata oltre che da scelte discrezionali dell'imprenditore, da esigenze finanziarie⁸⁵, dalla mancanza di eredi dotati delle competenze necessarie o disinteressati all'impresa.

Per accrescere la motivazione e la spinta imprenditoriale dei più giovani, all'interno del contesto familiare, il titolare-genitore dovrebbe dipingere l'impresa con note positive, esporre i successi raggiunti e le opportunità future che si presenteranno. I figli si creano un'immagine dell'azienda come un ambiente favorevole alla crescita e accettano di ricoprire le posizioni dirigenziali, imitando la figura paterna. Se invece la figura imprenditoriale, nonché genitoriale, risulta spesso assente nella vita familiare, i figli vedono tale soggetto come un esempio da evitare e declinano il ruolo per non incorrere negli stessi errori.

Secondo gli studi di Ward (1990) il titolare che desidera l'ingresso dei propri figli o eredi al comando dell'impresa dovrebbe lasciare loro la libertà di scelta se entrare o meno, esprimendo il proprio appoggio anche in caso di decisione negativa.

Piva (si vedano Bracci e Vagnoni 2007, p. 72) propone una ripartizione delle forme di successione imprenditoriale secondo due variabili (Fig. 4): la presenza di eredi con capacità imprenditoriali e gestionali e la scelta in capo alla famiglia in merito alla cessione del capitale a soggetti terzi.

Si parla di successione completa quando la famiglia mantiene la proprietà del capitale e dispone di eredi⁸⁶ capaci che consentono la prosecuzione della gestione.

la definizione dei ruoli gestori secondo le competenze e capacità dei vari soggetti al fine di garantire la stabilità di governo dell'impresa.

L'imprenditore tende ad astenersi dalla scelta del discendente al quale assegnare l'azienda in mancanza di risorse finanziarie sufficienti a ripagare gli eredi non designati, in tal caso la partecipazione viene suddivisa tra tutti gli eredi con il rischio che i molteplici titolari delle quote di capitale non si facciano carico delle scelte gestionali dato lo scarso ritorno in termini economici.

⁸⁴ L'evidenza mostra che le imprese familiari presenti nel contesto economico nazionale prediligono il mantenimento del controllo in capo alla famiglia. Secondo i dati Istat, il 74,4% delle imprese che hanno affrontato il passaggio generazionale nel quinquennio 2013-2018 confermano la prosecuzione del ruolo della famiglia proprietaria al comando. Nelle scelte inerenti la successione subentra la componente affettiva che predilige il trasferimento delle partecipazioni agli eredi.

⁸⁵ L'ingresso di terzi nel capitale permette di acquisire risorse finanziarie per lo sviluppo dell'attività, che la famiglia proprietaria non sarebbe stata in grado di sostenere.

⁸⁶ All'interno della successione completa si distingue ulteriormente tra successione con erede unico o con più eredi, quest'ultima tipologia risulta la più complessa poiché l'allentamento dei legami tra soggetti appartenenti a diverse generazioni e diversi rami familiari implica la presenza di interessi contrastanti.

La successione si definisce incompleta o imprenditoriale nei casi in cui si riscontra la presenza di soggetti dotati di capacità imprenditoriali, ma la necessità di risorse finanziarie spinge la famiglia a cedere una quota del capitale a soggetti estranei al nucleo familiare.

L'assenza di discendenti competenti e la proprietà del capitale in mano alla famiglia caratterizza l'ipotesi di successione della proprietà. Nella successione esterna, invece, non si identifica più il soggetto familiare all'interno dell'impresa: la famiglia perde la proprietà del capitale e il controllo in quanto non presenta eredi con le capacità adeguate.

Figura 4. *Forme di successione imprenditoriale*

		Maggioranza capitale proprio	
		<i>Famiglia</i>	<i>Esterna</i>
Eredi capaci	<i>Presenti</i>	Successione completa	Successione imprenditoriale
	<i>Assenti</i>	Successione della proprietà	Successione esterna

Fonte: Piva (2002) in Bracci, Vagnoni (2007, p. 72)

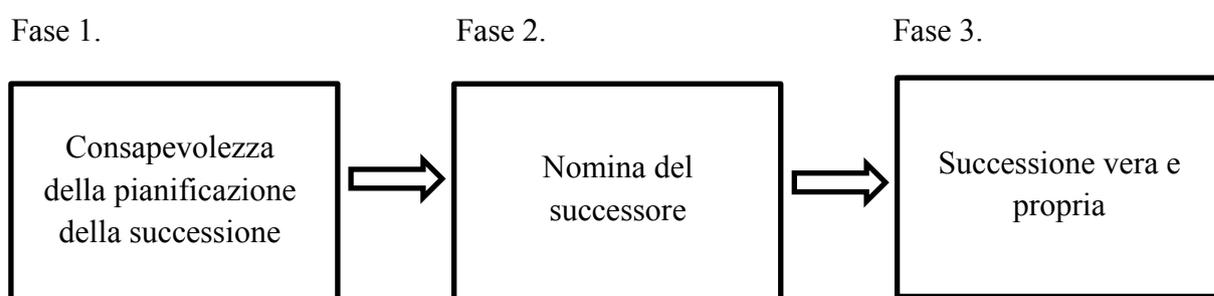
L'analisi successiva poggia sull'ipotesi che l'imprenditore abbia scelto di mantenere la maggioranza del capitale all'interno della famiglia e quest'ultima esercita il controllo dell'impresa.

La pianificazione del passaggio, e dunque la prima fase, si avvia dalla consapevolezza della necessità del ricambio da parte dell'imprenditore (Corbetta 1995) che può scaturire da un determinato evento, come il sopraggiungere di una malattia, o verificarsi in modo del tutto

casuale⁸⁷. In sede di formulazione del piano è indispensabile stabilire il momento a partire dal quale il futuro successore subentrerà nella posizione dirigenziale per evitare la presenza della generazione precedente in azienda fino ad età avanzata che ostacola la delega delle responsabilità.

L'attitudine dell'imprenditore riveste un ruolo cruciale, infatti egli deve dimostrarsi disposto a diminuire progressivamente la propria presenza all'interno dell'impresa in termini di posizioni ricoperte per lasciare spazio al futuro *leader*. Al contrario se presenta un atteggiamento ostile al cambiamento e oppone resistenza, il passaggio risulterà più complesso da gestire e difficilmente raggiungerà il successo.

Figura 5. *Le fasi del passaggio generazionale*



Fonte: elaborazione da *Sciarrino* 2019

La fase immediatamente successiva alla consapevolezza dell'imprenditore sulla necessità del ricambio si identifica, secondo Sciarrino (2019), nella nomina del successore a cui trasmettere la guida dell'impresa⁸⁸. Tale scelta viene designata solitamente al predecessore che deve ponderare le competenze e le capacità dei diversi eredi.

Nelle imprese familiari dotate di un consiglio di famiglia, o che risultano ben strutturate in termini organizzativi⁸⁹, vengono definite a priori le modalità di selezione degli eredi per l'entrata in azienda. La pianificazione determina anche i soggetti che rivestiranno ruoli di controllo e manageriali in azienda, in generale vengono definiti i criteri per stabilire i membri familiari a cui verranno assegnati ruoli decisionali.

⁸⁷ Generalmente l'avanzare dell'età del soggetto al comando è all'origine della consapevolezza di pianificazione della successione.

⁸⁸ Nella fase di nomina del successore e in quella successiva assume rilevanza esclusivamente il piano gestionale, indipendentemente dall'assegnazione delle quote di proprietà.

⁸⁹ Spesso gli statuti societari contengono clausole che disciplinano l'ingresso dei discendenti.

Le regole possono fare riferimento ad un minimo livello d'istruzione o ad un particolare percorso di studi da seguire, ad un'esperienza lavorativa esterna all'impresa familiare; in aggiunta si possono definire gli aspetti che assumono rilevanza in caso di contrasto tra più eredi per il ruolo imprenditoriale. Nonostante in alcune imprese familiari la regola adottata per affrontare la successione sia quella di trasferire il potere al primogenito, quest'ultima non è raccomandabile poiché non si basa su un criterio razionale di selezione.

L'esplicazione delle norme per l'ingresso si rende indispensabile al fine di svolgere un processo selettivo accurato, che non apporti insicurezze: i giovani devono essere consapevoli delle regole che disciplinano la funzione che potranno ricoprire e dell'impossibilità di aggirarle facendo leva sul diritto ereditario.

Tuttavia il coinvolgimento emotivo può influenzare la selezione del futuro successore, per tale motivo è possibile demandare la scelta a professionisti⁹⁰ esterni al nucleo familiare.

Una valutazione oggettiva delle capacità del successore consente di minimizzare il rischio di insuccesso del passaggio. Le imprese che presentano tra gli organi di governo soggetti esterni al nucleo familiare⁹¹ sono generalmente più accurate nella scelta di soggetti capaci a cui assegnare posizioni di responsabilità, evitando di incentrare la selezione sul mero legame di sangue che li accomuna con la famiglia che esercita il comando.

La generazione che subentrerà nel controllo deve poi dimostrarsi motivata a proseguire l'attività: colui che ricopre il ruolo imprenditoriale non può limitarsi a possedere le competenze tecniche maturate nel percorso di formazione, ma deve essere coinvolto e interessato all'impresa al fine di garantire la continuità aziendale.

Sebbene si riscontri raramente, è possibile imbattersi nella mancanza di eredi o di un solo figlio: nel primo caso si valutano soggetti esterni a cui assegnare ruoli di controllo e manageriali, mentre nel secondo caso la scelta risulta condizionata con il rischio di inserire nell'organico un membro non dotato delle competenze adeguate al ruolo da svolgere.

La seconda fase non si esaurisce con la nomina del successore, anzi prevede numerose sottofasi, a partire dalla formazione di tale soggetto, al suo ingresso in azienda per ricoprire gradualmente posizioni di responsabilità maggiore.

Il tema della formazione degli eredi⁹² è posto al centro del processo pianificatore, ponendo particolare attenzione a tutti i soggetti che rivestiranno posizioni dirigenziali in azienda, e non solo al discendente che subentrerà nel ruolo imprenditoriale.

⁹⁰ Tra questi gioca un ruolo chiave la figura del consulente.

⁹¹ Si presume che tali soggetti partecipino alle decisioni aziendali, e non svolgano solamente un ruolo formale.

⁹² La digressione sulla preparazione del successore all'ingresso in azienda si giustifica dato l'impatto di una selezione non ottimale sul risultato finale del passaggio generazionale.

La preparazione del futuro successore ha avvio tra le mura domestiche: la famiglia deve trasmettere i valori⁹³ alle nuove generazioni, deve introdurre loro una mentalità imprenditoriale affinché acquisiscano una visione funzionale ad assumere il futuro ruolo. Inoltre è auspicabile che gli eredi siano a conoscenza delle strategie aziendali, del posizionamento dell'impresa rispetto ai concorrenti e dei risultati economici conseguiti. La formazione dei giovani assume una connotazione familiare poiché in tale ambiente si determinano le caratteristiche personali, fondamentali quanto le conoscenze specifiche.

Per quanto riguarda l'istruzione, gli autori concordano pressoché all'unanimità sull'importanza⁹⁴ del conseguimento da parte dei discendenti di un titolo di studio, possibilmente una laurea, in linea con le proprie aspirazioni ed eventualmente collegato al ruolo che si potrà ricoprire in azienda⁹⁵ (Corbetta 1995). Un percorso formativo completo dovrebbe prevedere, al termine degli studi, un'esperienza lavorativa⁹⁶ presso altre aziende prima dell'ingresso nell'impresa di famiglia per poter consolidare le proprie competenze, apprendere le logiche gestionali e organizzative utilizzate in un diverso contesto. L'occupazione di una posizione in una diversa impresa permette di compiere degli errori senza compromettere l'autorevolezza della figura verso l'esterno.

Al futuro discendente che ha compiuto un periodo di lavoro all'esterno viene riconosciuta più agevolmente la legittimazione a subentrare nel ruolo del predecessore da parte dei collaboratori interni all'impresa. Egli acquista, dunque, credibilità in quanto perde la veste esclusiva di "familiare"⁹⁷, e indossa quella di soggetto capace, dotato di adeguate conoscenze che legittimano il suo ingresso nell'impresa di famiglia. Gli aspetti positivi dell'esperienza esterna sono dunque a duplice direzione poiché sia il soggetto coinvolto acquisisce consapevolezza dei propri meriti, sia l'impresa ne trae vantaggio attraverso l'apprendimento di nozioni, tecniche o gestionali, da poter applicare nell'attività.

Se alla data pianificata per il passaggio, l'erede nominato a succedere non ha ancora completato il percorso formativo, è possibile assegnare il ruolo ad un dirigente non appartenente al nucleo familiare per un periodo determinato, ovvero fino al momento in cui il futuro successore è pronto ad assumere la posizione.

⁹³ Un esempio è la condivisione, da parte della famiglia, di valori come il risparmio. I giovani educati a non dissipare denaro, si dimostrano più attenti nella futura gestione dei mezzi finanziari aziendali e sono meno tendenti a sottrarre risorse aziendali per uso personale.

⁹⁴ Non è indispensabile, ma fortemente raccomandato.

⁹⁵ Di diverso orientamento si dimostra Montecamozzo (2012), raccomandando che le scelte sulla formazione scolastica dei potenziali successori siano allineate con le future necessità aziendali.

⁹⁶ La durata ideale di tale esperienza si aggira tra i tre ed i cinque anni.

⁹⁷ L'assenza di esperienza in ambienti esterni all'impresa familiare comporta il rischio di essere giudicati esclusivamente in base al cognome che si porta e non per le proprie qualità.

Nonostante le raccomandazioni sul processo di selezione e formazione, nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni prevale, tuttora, la logica del nepotismo ossia il passaggio di testimone ad eredi con competenze inadeguate, esclusivamente sulla base del rapporto di parentela; il percorso formativo viene visto come un formalismo che non merita particolare rilievo. Nella maggior parte dei casi è l'imprenditore a richiedere l'ingresso immediato dei giovani in azienda, senza lasciar loro la possibilità di completare gli studi o svolgere periodi di formazione in altri ambienti lavorativi.

Al termine del periodo formativo, si avvia l'ingresso dei familiari in azienda secondo un percorso graduale: in un primo momento i giovani saranno indirizzati verso la conoscenza dell'impresa e degli attori chiave per ricoprire successivamente posizioni di responsabilità all'interno dell'impresa. Il futuro successore deve essere a conoscenza della struttura dei costi, delle tecnologie di produzione, dei rapporti con fornitori e clienti (Piantoni 1990) per poi approdare responsabilmente ad un determinata funzione aziendale.

In particolare per quanto concerne il ruolo imprenditoriale, il subentro non può essere immediato poiché i rapporti che i soggetti esterni instaurano con l'impresa sono condizionati dal legame con la figura dell'imprenditore e una sostituzione può portare ad una rottura. Gennaro (1985) sottolinea l'importanza di un sostegno durante la fase di ingresso in azienda poiché le capacità relazionali non sono qualità insite nei soggetti, ma si sviluppano solo attraverso la pratica costante nell'ambito lavorativo.

Un rilievo notevole, a tal fine, riveste la figura del mentore che viene fortemente raccomandata in letteratura nella fase del passaggio. Il mentore è un soggetto dotato di competenze ed esperienza in ambito aziendale, tipicamente non appartenente alla famiglia proprietaria, per questo si pone in un piano di parità con il futuro imprenditore. Egli ha il compito di educare il giovane, fornendogli il bagaglio conoscitivo indispensabile, in particolare funge "da catalizzare nel processo di sviluppo di una mentalità orientata all'azienda" (Lazzini 2012, p. 88).

Inoltre l'imprenditore possiede un patrimonio di conoscenze tacite che può trasferire al subentrante solo attraverso l'affiancamento e l'adozione di un atteggiamento cooperativo.

Qualora l'imprenditore dimostri resistenza alla delega del ruolo, il successo del processo successorio è fortemente messo a rischio. Nonostante la gradualità del processo di scalata della gerarchia aziendale, all'erede designato dev'essere assegnata sin dall'inizio una posizione funzionale all'impresa e non creata meramente per giustificare il suo ingresso. La consapevolezza del giovane di ricoprire un ruolo che può portare beneficio all'impresa costituisce una motivazione per accrescere le proprie conoscenze e svolgere al meglio il proprio compito. Al contrario, se l'imprenditore ripone scarsa fiducia nelle doti dell'erede, assegnerà a quest'ultimo un incarico secondario e privo di responsabilità.

Un'ulteriore difficoltà nel passaggio si riscontra in caso di scarsa presenza di figure professionali negli organi con competenze gestorie poiché le scelte strategiche dipendono in ultima istanza dal giudizio dell'imprenditore, ed i soggetti all'interno dell'impresa si trovano disorientati da una maggior autonomia concessa loro dalla nuova visione imprenditoriale.

Tuttavia la generazione emergente dopo aver acquisito le competenze necessarie, deve mostrarsi capace di proporre nuove idee, cambiamenti nella struttura organizzativa e gestionale per apportare un contributo innovativo in azienda e promuovere lo sviluppo della stessa⁹⁸.

Dopo il periodo di convivenza tra imprenditore e successore, si assiste all'ultima fase del processo, denominata da Sciarrino (2017) la "successione vera e propria" ossia il subentro nel ruolo da parte del giovane.

Tale fase si identifica con il trasferimento del potere dalla generazione presente a quella emergente, al fine di garantire il successo della stessa si rende necessaria una modifica della struttura organizzativa e dei soggetti che la compongono per l'adattamento al futuro stile dirigenziale (Tirabeni 2016). Dello stesso parere si dimostra Montecamozzo (2012) che suggerisce una riorganizzazione aziendale basata sulla modifica dei livelli organizzativi e sulla comunicazione tra i componenti per affrontare l'ingresso del nuovo *leader*.

Il soggetto legittimato ad occupare il ruolo imprenditoriale deve avere la possibilità di selezionare il personale, inteso come assunzioni di figure che ritiene indispensabili per affermare la propria linea direttiva e non come mero licenziamento dei membri che formano l'organico aziendale. Il successore non ha la libertà di mutare profondamente l'impresa: l'esonero di soggetti assunti dalla generazione precedente non è giustificabile da un rinnovamento dello stile dirigenziale.

Dunque l'erede dovrà assumere la guida dell'impresa secondo il personale stile di direzione, senza tuttavia stravolgere radicalmente l'organizzazione; inoltre sarà costretto a bilanciare l'influsso che continuerà ad esercitare il soggetto che ha formalmente lasciato l'impresa (Piantoni 1990).

Nella pratica, prima di effettuare il passaggio di testimone, si assiste frequentemente ad una sorta di valutazione svolta dal soggetto che intende abbandonare il comando in merito alle competenze del futuro successore. Si procede con l'assegnazione, all'erede designato, del comando di società controllate, in presenza di impresa familiare a più livelli; o alla delega di responsabilità in una particolare divisione aziendale, e successivamente si raccolgono i risultati delle azioni messe in campo. Attraverso tale modalità il giovane acquisisce esperienza e autostima in quanto si sente responsabile in prima persona delle scelte gestionali assunte, con

⁹⁸ La capacità di innovare si rileva fondamentale nell'ipotesi in cui l'arena competitiva sia mutata considerevolmente rispetto al passato e non siano state apportate modifiche nel business per adattarsi.

il vantaggio supplementare di non compromettere la stabilità aziendale in caso di decisioni errate. In aggiunta, di fronte a risultati positivi, il predecessore si rassicura sulla nomina e gradualmente si allontana dall'impresa per cedere il comando⁹⁹ al soggetto designato. Il soggetto al vertice delega con maggior difficoltà la gestione dei rapporti in cui la sua presenza fisica è rilevante, ossia le relazioni con fornitori, clienti e istituti finanziari.

Il predecessore, dunque, dopo aver trasferito il potere al successore, può rivestire il ruolo del supervisore: egli non sarà più partecipe delle scelte gestionali e strategiche, ma potrà avere informazioni riguardo l'andamento dell'attività ed eventualmente fornire consigli non vincolanti.

2.4 Profili di criticità del passaggio

Il passaggio generazionale rappresenta uno degli eventi più complessi che deve attraversare l'impresa e, come ribadito nel corso della trattazione, numerose sono le condizioni che influenzano l'approccio adottato e ne determinano il risultato. Tra queste risulta cruciale l'atteggiamento del predecessore: l'accentramento presso di sé delle principali funzioni aziendali¹⁰⁰ e la visione dell'impresa come una propria creatura¹⁰¹ impedisce una pianificazione del passaggio di testimone. Se l'imprenditore si identifica con l'impresa e le scelte strategiche necessitano della sua approvazione, egli non è in grado di concepire la presenza di un soggetto diverso alla guida dell'impresa che possa sostituirlo e si batte per mantenere il comando della stessa anche in età avanzata. Mentre se l'imprenditore concepisce l'impresa come soggetto dotato di propria autonomia, la pianificazione del passaggio di testimone risulterà facilitata.

Si constata che le problematiche emergenti in fase successoria sono causate da un'errata o mancata demarcazione dei confini tra famiglia e impresa (Ward 1990), ed in particolare dalla subordinazione degli interessi aziendali a quelli familiari.

Il livello di fiducia che caratterizza i rapporti tra impresa e *stakeholders*, tende a diminuire a seguito del passaggio generazionale poiché le relazioni instaurate presentano anche una componente affettiva e, dunque, la sostituzione del soggetto può causarne la discontinuità. Al contrario se il subentro al ruolo viene preannunciato e desiderato dall'imprenditore¹⁰² attraverso il coinvolgimento della nuova generazione, le controparti della relazione legittimano la

⁹⁹ Si intende la gestione e il governo dell'impresa o, nel caso di gruppo societario, della società capogruppo.

¹⁰⁰ Si rammenta che l'assenza di delega è una caratteristica delle imprese familiari di piccole-medie dimensioni presenti nel contesto nazionale.

¹⁰¹ L'identificazione del fondatore con l'impresa risulta tipico delle imprese alla prima generazione che stanno per approcciare l'ingresso della seconda generazione.

¹⁰² L'affiancamento dell'imprenditore alla generazione entrante può facilitare tale aspetto.

presenza del soggetto entrante e allineano il rapporto a tale figura, così da salvaguardare la continuità.

La scelta del futuro successore viene raffigurata come la fase più complessa, da diversi autori, tra cui Vola (2012, p. 102) che sottolinea la dualità insita nell'imprenditore che allo stesso tempo assume la veste di "genitore e capo-azienda". L'aspetto psicologico-emotivo tende alla ricerca di uguaglianza tra tutti i figli, mentre i principi aziendali riconoscono la possibilità di ricoprire un ruolo in azienda esclusivamente ai soggetti che possiedono le capacità e le competenze adatte. Al fine di garantire la parità di trattamento ai membri esclusi dall'assegnazione di una quota di proprietà dell'impresa, è prevista la possibilità di attribuire loro altri beni appartenenti al patrimonio familiare¹⁰³.

Tuttavia il legame emotivo tende a prevalere: l'imprenditore ricerca la modalità per inserire tutti i figli in azienda, privilegiando il diritto ereditario a discapito della meritocrazia. All'opposto, sempre in un'ottica di dominio familiare, il predecessore, incapace di compiere la scelta in merito alla nomina del successore, posticipa il processo ed evita di pianificarlo, antepoendo una logica operativa¹⁰⁴.

La mancata pianificazione può essere causata, come sottolinea Limatola (2017), anche dall'inadeguatezza del patrimonio familiare nel soddisfare gli eredi non assegnatari.

Un patrimonio familiare non sufficientemente ampio può far sorgere conflitti tra i familiari, sia in fase di pianificazione sia successivamente al ricambio: in particolare i disaccordi si verificano nel caso in cui il passaggio della gestione aziendale all'erede designato è accompagnato dal trasferimento a quest'ultimo delle quote di partecipazione al capitale¹⁰⁵.

Con riguardo all'identità aziendale, la presenza in passato di un'ottica chiusa verso nuove idee condiziona la strategia adottata dalla generazione emergente che si mostrerà inibita a proporre delle innovazioni tanto nel prodotto o servizio offerto quanto nella struttura aziendale, per timore del giudizio degli attori¹⁰⁶ chiave.

Tra i fattori critici si rileva l'aspetto fiscale, in quanto è un profilo determinante nella scelta della soluzione giuridica più idonea per la gestione del passaggio generazionale: la continuità

¹⁰³ Le imprese familiari di stampo tradizionale adottano tale modalità per impedire l'ingresso di soggetti femminili in azienda.

¹⁰⁴ La logica operativa esprime un orizzonte di breve periodo.

¹⁰⁵ Si fa riferimento al patto di famiglia in cui il proprietario assegna, a titolo gratuito, l'azienda o le quote di partecipazione al successore designato. Quest'ultimo deve corrispondere ai legittimari non beneficiari la quota di legittima di loro competenza, in alternativa può essere lo stesso disponente ad effettuare la compensazione in denaro o in natura.

Data l'ampiezza del tema di natura giuridica si rimanda ad una trattazione più accurata nel terzo capitolo.

¹⁰⁶ Gli attori chiave in questione sono sia soggetti esterni come fornitori e clienti, sia soggetti interni come i familiari coinvolti nella gestione ed i collaboratori. Nell'ottica di questi soggetti un cambio di strategia rispetto al passato costituisce un aspetto negativo poiché si distacca dalla visione imprenditoriale che ha portato al successo e trascina verso la crisi.

aziendale viene ricercata attraverso lo strumento che comporta il minor aggravio fiscale¹⁰⁷. È, dunque, probabile che il processo di pianificazione giunga ad un'opzione appropriata sul piano gestionale e operativo, ma, successivamente, tralasciata in quanto sconveniente dal punto di vista tributario. Al contempo la soluzione che perviene ad un abbattimento del carico fiscale può compromettere la funzionalità duratura d'impresa¹⁰⁸.

Inoltre la volontà dell'imprenditore di trasferire il patrimonio aziendale a membri del nucleo familiare conduce verso la nomina di un discendente come successore attraverso una valutazione, nella maggior parte dei casi, puramente formale delle capacità e competenze del soggetto, basandosi esclusivamente sul diritto ereditario¹⁰⁹.

La cessione del ruolo al vertice verso l'esterno viene raramente considerata¹¹⁰: l'esclusione di quest'ultima possibilità può comportare la designazione di eredi incapaci alla guida dell'impresa. Nonostante l'imprenditorialità sia una dote insita nei soggetti e non trasferibile per via ereditaria, la formazione e l'esperienza in ambito lavorativo possono contribuire alla sua manifestazione¹¹¹ (Montecamozzo 2012).

2.5 Cause di insuccesso nella fase successiva al ricambio generazionale

Il successo del ricambio generazionale si identifica secondo Corbetta (1995) attraverso due elementi: la funzionalità duratura dell'impresa e l'esercizio, su quest'ultima, del controllo da parte della famiglia. Il controllo sull'impresa non è da intendersi come presenza dei membri familiari all'interno degli organi di governo, poiché la natura, familiare o meno, dei partecipanti agli organi al vertice non condiziona la buona riuscita del processo.

Tuttavia la percentuale minima di sopravvivenza delle imprese familiari oltre la terza generazione costituisce il presupposto per indagare le cause più frequenti che possono condurre l'impresa verso il declino nella fase successiva al passaggio di testimone.

In primis si riscontra la mancata pianificazione del processo in quanto pone l'impresa in una condizione precaria. L'impresa non risulta preparata ad affrontare una serie di imprevisti, e l'eccessivo tempo impiegato per stabilire le azioni da intraprendere può compromettere la

¹⁰⁷ Il passaggio generazionale, secondo l'ottica imprenditoriale, deve condurre ad una riduzione del carico fiscale.

¹⁰⁸ Un esempio rappresentativo può essere la costituzione di una holding in cui conferire le partecipazioni: è uno strumento giuridico fiscalmente conveniente, ma inadatto in termini di rapidità decisionale in presenza di una molteplicità di eredi, nonché soci della holding.

¹⁰⁹ La scelta è guidata dalla componente affettiva, tralasciando gli elementi di razionalità economica.

¹¹⁰ È auspicabile che in caso di capacità inadeguate degli eredi, la generazione al vertice pianifichi il passaggio del comando a manager esterni; se, per di più, i futuri discendenti dimostrassero scarso interesse verso l'esercizio del ruolo proprietario, si dovrebbe procedere alla cessione dell'azienda.

¹¹¹ L'imprenditorialità è una qualità valutabile pienamente solo con il trasferimento delle responsabilità al futuro leader.

stabilità. L'improvvisa scomparsa dell'imprenditore senza la nomina del futuro successore¹¹² porta a conflitti tra familiari per l'affidamento del comando. Conseguentemente l'attività imprenditoriale diventa uno strumento per conseguire i propri interessi, mettendo in secondo piano la continuità aziendale.

La divisione del potere tra una molteplicità di soggetti comporta una diversità di opinioni e obiettivi che difficilmente si coniugano tra loro, rendendo la gestione delle scelte aziendali particolarmente complessa. Quest'ultima si danneggia anche in termini di flessibilità poiché un numero maggiore di eredi coinvolti compromette la rapidità decisionale, a causa di una divergenza di vedute.

Tuttavia costituisce motivo di scomparsa dell'impresa anche l'uscita dei familiari non interessati a ricoprire il ruolo proprietario, intenzionati a creare danni dato un patrimonio insufficiente per liquidare la quota, o in casi più gravi attraverso l'apertura da parte di questi di business che competono nella medesima arena (Sciarrino 2019).

Lo svantaggio dell'impresa familiare in merito alla natura ereditaria del potere riaffiora in questo punto della trattazione poiché il trasferimento del comando a soggetti non meritevoli, in quanto non valutati oggettivamente all'atto della nomina, conduce, inevitabilmente, ad una errata gestione delle dinamiche aziendali. Una scarsa conoscenza tecnica impedisce anche la valutazione dei risultati e determina, di conseguenza, l'incapacità di intervenire in caso di *performance* negative.

Una soluzione adottata, in sede di ricambio, per far convivere più soggetti consiste nella suddivisione di aree strategiche d'affari o di mercati geografici (Piantoni 1990) e nell'assegnazione di questi ai diversi membri. Tale approccio tenta di porre rimedio ai potenziali conflitti che possono sorgere tra eredi a causa di uno stile di leadership divergente. La criticità di tale soluzione emerge nella scarsa considerazione delle sinergie presenti tra le diverse aree che comporta l'insuccesso della strategia adottata poiché la divisione annulla le sinergie e conseguentemente è responsabile di una perdita di valore per l'impresa.

L'uscita dell'impresa dal mercato può essere causata anche dalla mancanza di delega dei diversi ruoli o da una delega solo formale: il soggetto che intende occupare più posizioni, o sconfinando nelle responsabilità di altre funzioni aziendali rischia di compiere scelte sbagliate in quanto non competente nella molteplicità di materie. Inoltre i delegati formali, soprattutto se esterni al nucleo familiare proprietario, sono portati a cercare occupazione in una diversa impresa, causando una perdita di risorse professionali.

¹¹² La mancanza di nomina del futuro successore o la suddivisione della partecipazione sociale dell'imprenditore uscente in parti uguali tra tutti gli eredi può essere causata, come evidenziato precedentemente, da un patrimonio insufficiente per soddisfare i discendenti non assegnatari.

In merito alla delega del ruolo, ma in tal caso riferito al predecessore e non più al nuovo soggetto al comando, si sono espressi Montecamozzo (2012) e Vola (2012). Gli autori evidenziano che il rientro dell'imprenditore nel ruolo esecutivo successivamente alla delega definitiva del potere al successore è sintomo di scarsa fiducia nelle doti imprenditoriali del nuovo soggetto al governo che, conseguentemente, perde di credibilità nei confronti degli attori esterni. Il personale prova un senso di smarrimento nel ritorno del precedente imprenditore al comando dell'impresa e si trova in difficoltà a soddisfare le richieste provenienti dal vertice.

Per di più sussiste il rischio che il giovane al comando, sfiduciato dall'atteggiamento del predecessore, opti per l'abbandono del ruolo affidatogli.

Un'ulteriore causa si riscontra nell'inadeguato trasferimento delle conoscenze tacite dal soggetto uscente al futuro imprenditore: l'ingresso in azienda in sostituzione del ruolo imprenditoriale risulta complesso per la molteplicità di competenze richieste¹¹³. La mancanza delle informazioni necessarie per svolgere la propria funzione può compromettere il risultato delle scelte strategiche. La convivenza tra il soggetto uscente e quello entrante favorisce la trasmissione delle conoscenze, sia tecniche che relazionali; al contrario un passaggio improvviso e non graduale rappresenta un ostacolo.

L'imprenditore, spesso involontariamente, non è in grado di implementare un processo di apprendimento verso l'erede in quanto le proprie conoscenze non sono codificabili, ma sono frutto dell'esperienza lavorativa nell'impresa. In altri casi, più rari, l'atteggiamento refrattario del predecessore verso un processo di condivisione di conoscenze mira a dimostrare la necessità della propria presenza in azienda e l'impossibilità di sostituire la propria figura. Quest'ultimo si verifica tipicamente nelle realtà aziendali di dimensioni minori in cui il successo dell'impresa è associato alle doti imprenditoriali del singolo o nelle fasi iniziali del ciclo di vita dell'impresa. Diversamente se l'impresa ha già affrontato la professionalizzazione della stessa, in termini di soggetti che ricoprono ruoli manageriali o siedono in consiglio, l'imprenditore uscente è ben disposto nel delegare il proprio ruolo ad un soggetto designato.

Secondo Ward (1990) una diversa visione tra generazione uscente ed emergente si verifica anche in ambito patrimoniale: i più giovani tendono ad avere uno stile di vita più dispendioso, a prelevare risorse finanziarie aziendali per utilizzo personale, a discapito, dunque, degli investimenti. I valori che caratterizzano la generazione fondatrice dell'impresa sono il risparmio, il sacrificio: gli utili generati dall'impresa vengono trattenuti con lo scopo di autofinanziare l'azienda.

¹¹³ Anche il carico di aspettative da parte degli attori chiave influenza la complessità dell'ingresso in azienda, dal punto di vista psicologico del successore.

Una crisi dell'impresa può derivare dunque da una mancanza di risorse finanziarie¹¹⁴ per sostenere gli investimenti, causata da un atteggiamento dissipatore dei proprietari.

In ultima istanza il declino dell'impresa può derivare anche da circostanze negative nel settore di operatività, non imputabili alla generazione emergente, come evidenziato da Limatola (2017).

¹¹⁴ Inoltre, come già ribadito, le imprese familiari fanno scarso ricorso al credito finanziario.

CAPITOLO III

Gli strumenti giuridici per garantire continuità nel passaggio generazionale

Dopo aver affrontato gli aspetti critici del passaggio generazionale, analizzando il processo di pianificazione e la scelta dei soggetti con cui attuarlo, ci si sofferma nel dettaglio sulle modalità di realizzazione. L'approccio da utilizzare per affrontare il ricambio non è standardizzabile poiché le imprese familiari divergono tra loro per molteplici aspetti, tra cui la numerosità di soci nella compagine proprietaria, la presenza familiare negli organi di gestione, e l'atteggiamento del soggetto al vertice in merito alla successione.

Nella pianificazione del passaggio generazionale è necessario, dunque, sagomare lo strumento giuridico al caso specifico, con lo scopo di mantenere la continuità dell'azienda nel tempo.

Il compito delineato viene svolto solitamente da un consulente, che in un'ottica giuridica, tenta di proporre la soluzione migliore adattandola alla singola famiglia. Lo strumento proposto dal consulente è frutto di rettifiche dovute all'emergere di nuovi elementi nel processo di affiancamento e conoscenza della famiglia proprietaria.

Nonostante la particolarità di ogni impresa familiare, in questa sede si è ritenuto opportuno proporre una selezione di mezzi utilizzabili dalle imprese familiari, considerando gli obiettivi che i soggetti si prefissano di realizzare attraverso il passaggio. Gli strumenti giuridici che verranno presentati mirano a garantire la continuità aziendale nel tempo e a realizzare una successione completa che interessa, dunque, la famiglia sia nell'aspetto proprietario sia in quello gestionale.

A tal proposito, si presterà particolare attenzione all'ingresso degli eredi con le capacità adeguate ad assumere il ruolo di governo dell'azienda, per evitare che soggetti non meritevoli possano causare l'insuccesso del passaggio di testimone.

Le soluzioni che oggi soddisfano gli interessi dell'impresa familiare, possono rivelarsi inadatte in un orizzonte di lungo periodo: si verificano cambiamenti dal punto di vista economico, familiare, tecnologico, fiscale che rendono le strutture inizialmente appropriate, inefficaci. È opportuno, dunque, non focalizzarsi esclusivamente sugli obiettivi da realizzare nell'immediato, ma ponderare le alternative in relazione ai possibili scenari futuri.

In questa sede è utile porre in luce che la successione *mortis causa* nell'ordinamento nazionale è disciplinata rigidamente, il principio cardine è rappresentato dal divieto di patti successori stabilito dall'art. 458¹¹⁵ del Codice civile. Quest'ultimo vieta ogni tipologia di patto che possa

¹¹⁵ Art. 458 del Codice civile: "Fatto salvo quanto disposto dagli art. 768-bis e seguenti, è nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione. È del pari nullo ogni atto col quale taluno dispone dei diritti che gli possono spettare su una successione non ancora aperta, o rinuncia ai medesimi".

vincolare il soggetto a quanto previsto nell'atto che dispone dei propri beni in seguito alla sua morte.

Il testamento rappresenta lo strumento tradizionale per regolare anticipatamente il trasferimento di beni a causa di morte, disciplinato all'art. 587 e ss. del Codice. Quest'ultimo, però, come evidenzia Lucchini Guastalla (2007) presenta aspetti di rigidità nel determinare la sorte della ricchezza, mentre in ottica aziendale diventa necessario dotarsi di strumenti flessibili data la prevalenza di beni immobili nel patrimonio.

Il legislatore, attraverso il divieto di patti successori, intende salvaguardare la possibilità per il soggetto di revocare l'atto con cui dispone dei propri beni ed evitare che gli eredi possano fare affidamento su un patrimonio non ancora in loro possesso.

Anche a livello europeo, si è constatata nei Paesi membri l'eccessiva rigidità delle disposizioni in materia successoria, l'onerosità del regime fiscale gravante sugli eredi e sull'impresa e conseguentemente una resistenza dell'imprenditore alla pianificazione del ricambio. Tali problematiche conducono alla crisi dell'impresa e alla sua uscita dal mercato a seguito del passaggio del testimone. La gravità della tendenza in atto è amplificata dal fatto che l'insuccesso della successione si ripercuote sull'intera economia nazionale e coinvolge un'ampia platea di attori, tra cui i dipendenti, i fornitori, i creditori.

Per tale motivo, la commissione CE ha emesso una raccomandazione (94/1069/CE) in cui invita gli Stati membri ad intervenire in tema di successioni nelle piccole e medie imprese, al fine di semplificare la legislazione in materia e incentivare l'imprenditore alla pianificazione così da garantire il proseguimento dell'attività. La raccomandazione non tratta la successione dell'impresa esclusivamente sul piano familiare, ma incentiva la vendita dell'impresa all'esterno del nucleo familiare nel caso in cui gli eredi si dimostrino disinteressati o incompetenti a proseguire l'attività imprenditoriale.

Sulla base di tale raccomandazione, è stata introdotta la disciplina del patto di famiglia¹¹⁶ che deroga al divieto di patti successori per garantire la continuità d'impresa all'interno dell'ambito familiare.

In ultima istanza, si evidenzia che, in questa sede, verranno prese in considerazione solo le imprese familiari costituite in forma societaria che intendono trasferire il patrimonio aziendale a membri appartenenti al nucleo familiare.

L'art. 458 distingue tre tipologie di patti: istitutivi, dispositivi, rinunciativi.

I primi fanno riferimento agli atti con i quali un soggetto assegna, dopo la morte, i propri beni ad un altro soggetto. I patti dispositivi, invece, si riferiscono agli atti tra vivi con cui un soggetto dispone dei diritti che potrebbero provenire da una futura successione altrui.

Infine i patti rinunciativi sono atti attraverso i quali i soggetti rinunciano ad una futura eredità derivante da una successione non ancora aperta.

¹¹⁶ Il patto di famiglia verrà approfondito in un paragrafo dedicato del presente capitolo.

3.1. Holding di famiglia

La holding di famiglia consiste in una società, detenuta da una o più famiglie, che possiede partecipazioni nel capitale di altre società. Nella holding vengono rappresentati gli interessi proprietari, mentre la gestione operativa viene confinata nelle società partecipate (Bortoluzzi 2003¹¹⁷), in tal modo la sfera familiare è separata da quella aziendale.

La holding di famiglia¹¹⁸ viene annoverata tra gli strumenti per la pianificazione del passaggio generazionale in quanto permette di avere unitarietà nelle decisioni strategiche, nonostante la presenza di una pluralità di familiari nella compagine sociale. La holding, appunto, definisce gli obiettivi strategici a livello unitario, mentre viene concessa autonomia alle società operative nella predisposizione delle azioni esecutive.

La costituzione della holding presenta molteplici vantaggi, oltre alla capacità di gestire il passaggio generazionale, tra cui: il perseguimento della visione imprenditoriale del fondatore, garantendo unitarietà al gruppo familiare e l'ottimizzazione della struttura finanziaria (Furian 2018).

Inoltre la holding può consentire l'ingresso di soggetti esterni che apportano nuove risorse finanziarie per sostenere lo sviluppo. Tale meccanismo può essere adottato mediante l'apertura del capitale all'esterno, mantenendo la maggioranza del capitale in mano alla famiglia senza il rischio di "perdere il controllo" (Montemerlo 2000, p. 135). L'esistenza di uno "schermo" tra gli eredi e l'impresa operativa ostacola la possibilità di acquisto del controllo da parte di terzi, a questi verrà concesso infatti di acquisire esclusivamente quote di partecipazioni di minoranza nella holding¹¹⁹.

Gli svantaggi, invece, derivano dall'emergere di costi dovuti alla costituzione e gestione di una nuova società e dalla perdita di flessibilità della struttura. Dunque il sistema che si sta analizzando si adatta in particolare a contesti di dimensioni non piccole (Dell'Atti 2007), caratterizzati da un elevato numero di eredi.

La holding può essere costituita attraverso distinte modalità operative (Lazzini 2012): distinguibili sia dal punto di vista dei soggetti coinvolti che dell'oggetto dell'operazione.

¹¹⁷ L'autore definisce la holding di famiglia come "cassaforte proprietaria".

¹¹⁸ La diffusione nell'utilizzo della holding nel contesto nazionale emerge dall'VIII Osservatorio AUB (dati riferiti al 2015), il quale dichiara che circa il 49% delle aziende familiari con un fatturato superiore a 50 milioni di euro ha almeno una holding di controllo al vertice.

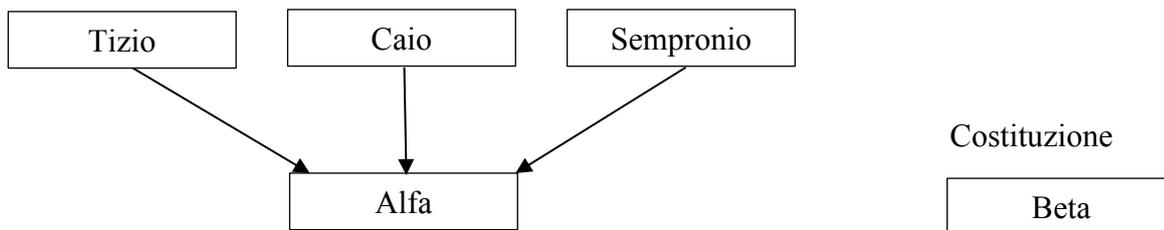
¹¹⁹ Montemerlo (2000) sottolinea che l'ingresso di soggetti terzi è contenuto e spesso tali soggetti hanno legami, affettivi o lavorativi, con la famiglia proprietaria.

Una prima modalità consiste nella costituzione di una nuova società, nella quale poi vengono conferite le partecipazioni della società operativa da parte dei soci, persone fisiche. Al completamento delle due operazioni la società costituita assumerà, dunque, il ruolo di holding. Ipotizzando di avere tre soci, Tizio, Caio e Sempronio, che possiedono le partecipazioni¹²⁰ nell'operativa Alfa, la configurazione dell'operazione è rappresentata nella Fig. 6.

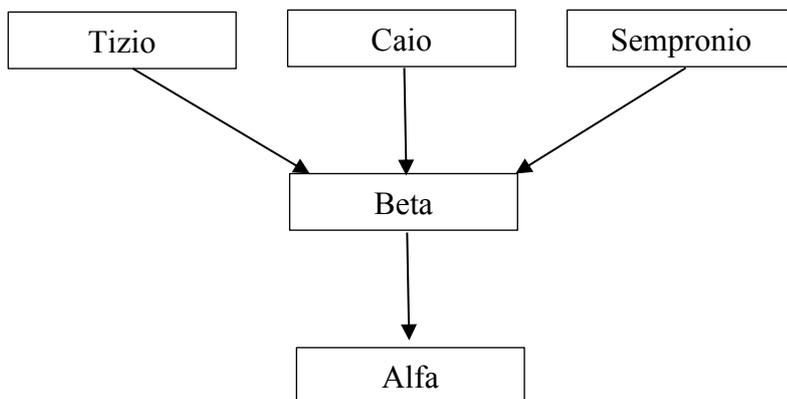
I soci costituiscono una nuova società¹²¹, denominata Beta, e procedono poi con il conferimento delle partecipazioni di Alfa in Beta. In cambio la conferitaria (Beta) attribuisce le azioni o quote derivanti dall'aumento di capitale a Tizio, Caio e Sempronio.

Figura 6. *Costituzione della holding di famiglia attraverso il conferimento di partecipazioni*

Configurazione iniziale:



Configurazione post-operazione:



In alternativa si può effettuare un conferimento d'azienda da parte dell'impresa operativa, presso una società di nuova costituzione¹²². Nel dettaglio (si veda Fig. 7): i tre soci Tizio, Caio, Sempronio costituiscono una nuova società, Beta; successivamente l'impresa operativa Alfa,

¹²⁰ L'esempio è indipendente dalla quota di partecipazione da ciascuno posseduta. Si assume la presenza di tre soci (la numerosità non è un elemento rilevante), legati tra loro da vincoli familiari e concordi nella scelta dell'operazione.

¹²¹ La società può essere anche preconstituita.

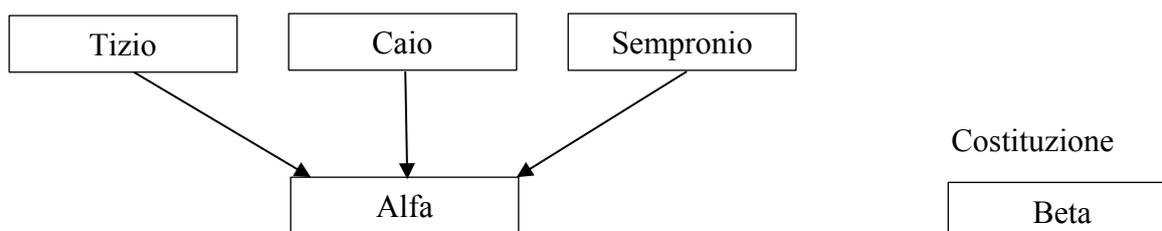
¹²² Anche utilizzando questa diversa modalità, la società può essere preconstituita.

partecipata dai tre soci, conferisce l'azienda o un ramo di essa in Beta, che in cambio assegna le proprie azioni o quote. Alfa ad operazione conclusa assume la veste di holding, mentre Beta risulta l'operativa (Dell'Atti 2007). Si tratta di holding finanziaria pura nel caso in cui il conferimento riguardi l'intera azienda, mentre in ipotesi di conferimento di un solo ramo d'azienda, la holding è denominata finanziaria mista in quanto svolge anche un ruolo operativo e non solo di controllo e finanziamento delle società partecipate.

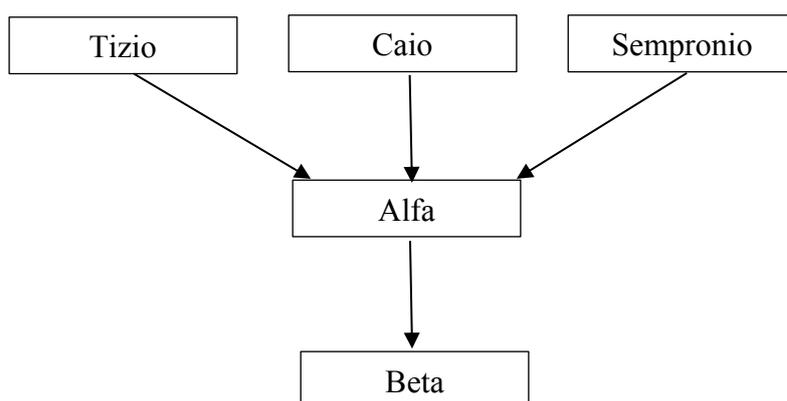
Diversamente dalla configurazione precedente, la seconda operazione avviene tra società e non coinvolge i soci, infatti le partecipazioni di Beta vengono assegnate direttamente alla conferente, Alfa.

Figura 7. *Costituzione della holding di famiglia attraverso conferimento d'azienda*

Configurazione iniziale:



Configurazione finale:



Entrambe le strutture¹²³, anche se con diverse modalità di attuazione, consentono una separazione tra l'impresa operativa e gli interessi patrimoniali della famiglia proprietaria che vengono rappresentati nella holding.

¹²³ Un breve cenno, senza pretesa di esaustività, merita l'aspetto fiscale inerente lo strumento che si sta analizzando. Le strutture create possono essere raggiunte anche attraverso una vendita, tuttavia quest'ultima risulta

In presenza di più rami familiari, o nuclei familiari¹²⁴, è consigliabile costituire delle holding di ramo¹²⁵ (Vola 2012), una per ogni ramo familiare, che possiedono le partecipazioni della holding di famiglia. La creazione di più livelli consente di confinare i conflitti fra soci ad un piano superiore, senza intaccare il funzionamento dell'operativa: gli obiettivi familiari sono ponderati per giungere ad una volontà unitaria.

In fase di passaggio, le partecipazioni nella holding verranno trasferite agli eredi; è consigliabile prevedere in sede statutaria i requisiti dei soggetti che potranno ricoprire un ruolo di gestione al fine di evitare conflitti tra familiari e stalli decisionali.

Nonostante la complessità che può emergere da una struttura organizzativa a più livelli, in fase di ricambio è facilitato il trasferimento della proprietà ad una pluralità di eredi (Lazzini 2012).

3.2 Usufrutto sulle azioni o quote di partecipazione

L'usufrutto sulle quote di partecipazione di società di persone non è disciplinato dall'ordinamento, pertanto si discute ampiamente sull'ammissibilità di tale strumento¹²⁶.

In questa sede, verrà trattato il diritto di usufrutto di azioni nelle s.p.a. e di quote di partecipazione nelle s.r.l. quale istituto per regolare la successione nelle imprese familiari. Nelle s.p.a. il diritto è disciplinato espressamente all'art. 2352 del Codice, nelle s.r.l. all'art. 2471-*bis*. La configurazione dello strumento prevede che la generazione uscente si riservi un diritto di usufrutto sulle azioni o quote di partecipazione¹²⁷ al capitale ed assegni contestualmente la nuda proprietà agli eredi designati. Il coniuge e gli eredi esclusi dall'assegnazione della nuda proprietà dovranno essere compensati con altri beni affinché non vengano lese le quote di legittima (Palazzo 2007).

un'operazione realizzativa e viene quindi esclusa in quanto le soluzioni proposte mirano ad ottenere un risparmio fiscale. Il conferimento di partecipazioni risulta neutrale ex art. 177 TUIR in quanto la partecipazione consente alla conferitaria di acquisire il controllo, mentre il conferimento d'azienda è neutrale ex art. 176 TUIR. Si evidenzia inoltre che le partecipazioni o l'azienda devono essere oggetto di valutazione, secondo quanto disposto dall'art. 2343 del Codice civile per le s.p.a., e dall'art. 2465 del Codice civile per le s.r.l.

Si ipotizza che sia l'operativa sia la holding abbiano la forma di società di capitali.

La holding consente anche di usufruire di vantaggi fiscali, infatti la distribuzione dei dividendi dalla società operativa alla holding rientra nel campo di applicazione PEX ex art. 89 TUIR, se vengono rispettati i requisiti previsti dalla norma. L'imponibilità sui dividendi distribuiti dall'operativa è pari al 5%, la holding pagherà il 24% di imposta su un imponibile pari al 5% dei dividendi distribuiti, dunque l'imposizione complessiva in capo alla holding è pari all'1,2%. Tale forma di tassazione risulta vantaggiosa in caso di mantenimento e/o reinvestimento dei flussi provenienti dall'operativa nella holding.

¹²⁴ La holding di ramo viene utilizzata anche quando l'impresa opera in più settori.

¹²⁵ Le holding di ramo sono definite anche subholding.

¹²⁶ Al riguardo si veda Timpano (2020).

¹²⁷ Nel caso in cui il diritto di usufrutto venga utilizzato in presenza di una holding di famiglia, l'usufrutto concerne le partecipazioni della holding di famiglia o eventualmente della holding di ramo.

L'utilizzo dell'usufrutto di azioni o quote sulla holding di famiglia ha giustificato la trattazione dello strumento in questa parte del lavoro e non all'interno della disciplina per le società di capitali.

Timpano (2020) evidenzia che l'usufrutto può essere costituito sia in sede di modifica statutaria sia in sede di costituzione della società, quest'ultima possibilità consente di pianificare la successione con relativo anticipo.

L'usufrutto consente al soggetto al vertice di mantenere la gestione dell'impresa attraverso il diritto di voto¹²⁸ (Palazzo 2007), mentre i figli entrano in azienda senza essere in possesso dei poteri gestori. All'usufruttuario, infatti, è assegnato sia il diritto di voto sia il diritto agli utili, tuttavia la qualifica di socio permane esclusivamente in capo al nudo proprietario (Timpano 2020).

Il mantenimento del potere decisionale in capo alla generazione uscente¹²⁹ consente di attuare gradualmente il passaggio, evitando di affidare improvvisamente la gestione dell'impresa ai futuri successori.

Nel caso in cui lo statuto di s.r.l. preveda in capo ad un socio un diritto particolare¹³⁰, si suggerisce di stabilire in sede statutaria se il diritto risulterà a capo dell'usufruttuario o del nudo proprietario.

In sintesi, la configurazione prevista consente di pianificare la successione poiché l'assegnazione della nuda proprietà esplicita gli eredi che assumeranno la qualifica di soci. Alla morte dell'usufruttuario, l'usufrutto si ricongiunge con la nuda proprietà per ricostituire la pienezza potestativa.

Tuttavia il limite della costituzione dell'usufrutto consiste nell'impossibilità di modificare successivamente la scelta effettuata dall'imprenditore, assegnando ipoteticamente ad un unico discendente la titolarità delle partecipazioni e tutelando gli altri eredi attraverso la liquidazione della quota riservata loro con denaro o altri beni (Furian 2018).

3.3 Family buy out

Il *family buy out*, variante dell'operazione di *leveraged buy out*¹³¹, rappresenta una soluzione tecnica per gestire il passaggio generazionale nel caso in cui ci sia contrasto tra una pluralità di

¹²⁸ L'art. 2352 del Codice stabilisce che, per le s.p.a., "il diritto di voto spetta, salvo convenzione contraria, all'usufruttuario". Il rimando dell'art. 2471-bis all'art. 2352 consente di affermare che tale regola si applica anche alle s.r.l.

¹²⁹ All'usufruttuario spetta anche il diritto agli utili.

¹³⁰ L'ordinamento non si occupa di disciplinare il diritto particolare in presenza di usufrutto sulle azioni o quote, al contempo la dottrina presenta ipotesi contrastanti sul soggetto al quale spetta esercitare il diritto, le diverse possibilità sono presentate da De Marchi, Moncalvo, Poli, Santus (si veda Timpano 2020).

¹³¹ Si tratta, invece, di *management buy out* nel caso in cui siano i manager, estranei al nucleo familiare ma dipendenti dell'azienda, a continuare l'attività d'impresa attraverso la costituzione di nuova società che successivamente verrà incorporata nell'impresa di famiglia. Tale operazione non consente il mantenimento della proprietà in capo alla famiglia.

eredi per il proseguimento dell'attività imprenditoriale. Morano (si veda Salatino 2018) prevede che esclusivamente i discendenti interessati e competenti nella gestione siano titolari delle partecipazioni dell'impresa familiare, escludendo i soggetti interessati alla mera redditività della stessa.

Si consente, dunque, ai soggetti non inclini a rimanere in attività la possibilità di uscire dalla società, senza tuttavia trasferire il controllo della stessa all'esterno. Gli eredi interessati, attraverso la realizzazione di tale operazione, possono mantenere la proprietà dell'impresa anche senza disporre dei mezzi finanziari necessari per ripagare le quote agli eredi uscenti (Magli 2019).

Nello specifico, l'operazione si sostanzia in una pluralità di fasi: la prima consiste nella costituzione di una nuova società ("newco") da parte degli eredi intenzionati a proseguire l'attività imprenditoriale, successivamente la newco si indebita presso istituti finanziari¹³² per acquisire il controllo dell'impresa familiare, nonché società obiettivo. Attraverso le risorse finanziarie ottenute la newco è in grado di acquisire le partecipazioni della società familiare dagli eredi non interessati a proseguire l'attività e liquidare la loro quota di partecipazione. Mentre le quote di partecipazione nella società familiare di proprietà dei soci della newco vengono generalmente conferite in quest'ultima.

Infine viene programmata una fusione per incorporazione della nuova costituita nell'impresa familiare. La fusione consente di rimborsare il debito attraverso i flussi di cassa della gestione operativa dell'impresa familiare, ed eventualmente con la cessione delle attività non strategiche (Zanetti 2018). La Fig. 8 riporta una schematizzazione delle fasi che compongono l'operazione di family buy out.

L'operazione appena descritta può essere realizzata solo nell'ipotesi in cui sia stata verificata la capacità di rimborso del debito¹³³: l'impresa familiare deve avere una prospettiva di generare futuri flussi di cassa sufficienti e stabili nel tempo a supportare il pagamento della quota capitale e interessi del debito ottenuto per finanziare l'acquisizione, e per proseguire l'attività (Bertella 1995, Zanetti 2018).

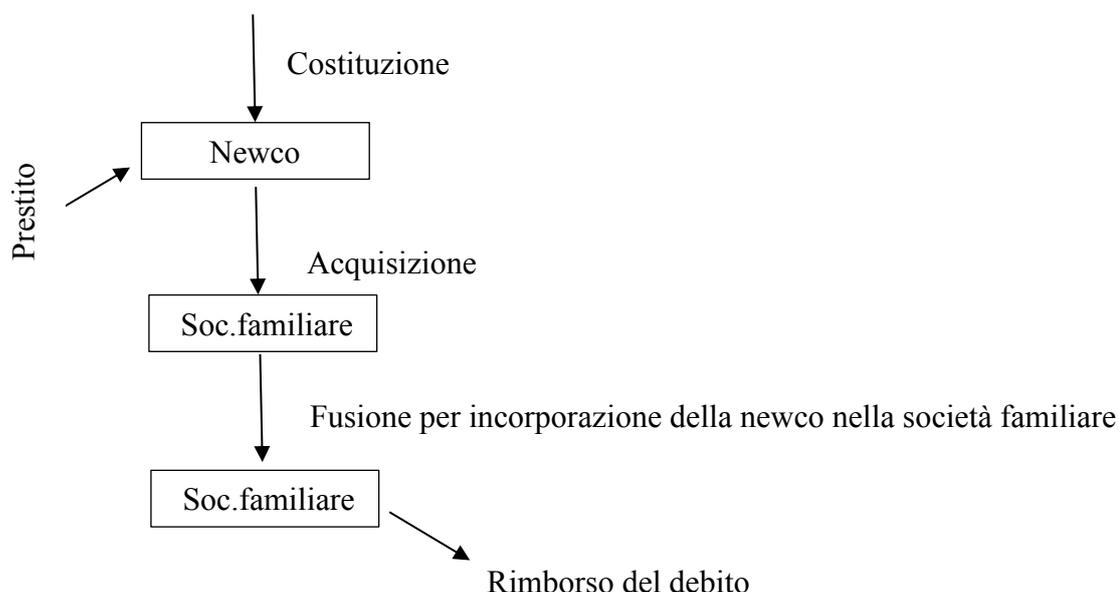
¹³² Spolidoro (2004) sottolinea che la nozione di finanziamento deve essere intesa in senso ampio, per esempio il finanziamento può essere rappresentato anche da un'apertura di credito.

Allo stesso modo il soggetto finanziatore può non appartenere alla categoria degli istituti di credito.

¹³³ Il rimborso del debito avviene, generalmente, in tre-sei anni in quanto il finanziamento è a breve-medio termine (Albanese 2007).

Figura 8. *Modalità di esecuzione del family buy out*

Familiari interessati a proseguire l'attività imprenditoriale



Il patrimonio della società obiettivo svolge da garanzia per i debiti assunti¹³⁴, a tal proposito sono previsti dei documenti integrativi da predisporre in sede di fusione. Secondo l'art. 2501-*bis* del Codice civile "il progetto di fusione [...] deve indicare le risorse finanziarie previste per il soddisfacimento delle obbligazioni della società risultante dalla fusione", la relazione accompagnatoria degli amministratori "deve indicare le ragioni che giustificano l'operazione e contenere un piano economico e finanziario con indicazione della fonte delle risorse finanziarie e la descrizione degli obiettivi che si intendono raggiungere". Mentre la relazione degli esperti "attesta la ragionevolezza delle indicazioni contenute nel progetto di fusione", a quest'ultimo poi "deve essere allegata una relazione del soggetto incaricato della revisione legale dei conti della società obiettivo o della società acquirente".

Lucchini Guastalla (2007) esplicita una diversa modalità di realizzazione della struttura, senza fare ricorso alla fusione¹³⁵. L'operazione prevede che i familiari interessati alla prosecuzione dell'impresa costituiscano una nuova società (*newco*). A quest'ultima l'imprenditore, nonché socio pressoché totalitario della società familiare, trasferisce una partecipazione di minoranza della società familiare. Successivamente, attraverso una modifica statutaria della società familiare si inserisce una clausola di opzione, la quale prevede che alla morte del socio, la quota

¹³⁴ A fusione avvenuta, le azioni della società obiettivo non hanno più la funzione di garanzia in quanto annullate. Gli istituti di credito chiedono, dunque, che "il prestito sia garantito con la costituzione di garanzie reali sul patrimonio della società risultante dalla fusione" (Albanese 2007, p. 378).

¹³⁵ Non si applicherà l'art. 2501-*bis* del Codice, il quale disciplina le fusioni a seguito di acquisizione con indebitamento.

di partecipazione trasferita agli eredi vada offerta in opzione agli altri soci (newco). Dunque, alla morte dell'imprenditore, la newco acquista la quota dagli eredi indebitandosi al fine di avere mezzi finanziari sufficienti alla liquidazione. In ultima istanza la newco, partecipata dagli eredi che subentreranno nel governo dell'impresa, avrà una partecipazione totalitaria nella società familiare.

L'operazione di family buy out presenta notevoli aspetti positivi poiché consente agli eredi interessati di acquisire il controllo di una società senza disporre dei mezzi finanziari e garantire la continuità d'impresa. Tuttavia, si deve considerare che l'elevato indebitamento non supportato da adeguati flussi di cassa può portare alla crisi dell'impresa.

3.4 Trust

Il trust rappresenta uno strumento di protezione del patrimonio e di agevolazione del passaggio di proprietà¹³⁶; deriva da un diritto di *Common Law*, è stato riconosciuto dall'ordinamento nazionale¹³⁷ attraverso la ratifica della Convenzione dell'Aja del 1985 (legge 16 ottobre 1989 n.364).

Nonostante l'ampio dibattito in merito all'ammissibilità del trust, la tesi maggioritaria, confermata anche dalla giurisprudenza di merito, propende per la validità dell'atto di trust interno¹³⁸ (Marullo di Condojanni 2011).

Secondo quanto disposto dall'art. 6 della Convenzione il costituente deve scegliere la legge applicabile al trust.

Tale figura consiste in un rapporto fiduciario che permette il trasferimento della titolarità dei beni costituiti in trust da parte del soggetto proprietario, disponente, ad un altro soggetto denominato trustee.

Nonostante il trust sia strutturato come atto *inter vivos*, in tale configurazione produce i propri effetti successivamente al decesso del disponente (Romano 2014), assicurando unitarietà nella gestione attraverso l'assegnazione del bene al discendente designato.

In ottica di pianificazione i beni conferiti in trust possono essere rappresentati dalle quote di partecipazione nella società familiare e da altri beni appartenenti al patrimonio familiare per soddisfare i legittimari che non presentano la qualifica di beneficiari finali.

¹³⁶ Viene utilizzato per pianificare il ricambio generazionale, dunque viene istituito quale atto *inter vivos* con lo scopo di regolare la successione (Romano 2014).

¹³⁷ Il trust non presenta una propria normativa a fini civilistici e fiscali (Lazzini 2012).

¹³⁸ Il trust interno viene definito da Marullo di Condojanni (2011) come un trust in cui tutti gli elementi sono radicati nell'ordinamento italiano, tranne la legge applicabile che viene scelta dal costituente.

Su tali beni è imposto un vincolo di destinazione (Giuliano 2016): il trustee ha il compito di gestire il patrimonio, secondo quanto disposto nell'atto istitutivo e affidarlo successivamente al beneficiario finale, nominato dal disponente. A quest'ultimo e agli eredi vengono assegnate le rendite secondo modalità e tempistiche predeterminate (Magli 2019).

Si evidenzia che il trasferimento dei beni dal disponente al trustee è temporaneo poiché quest'ultimo alla scadenza dovrà ritrasferire i beni ai beneficiari finali (Romano 2014).

La peculiarità dello strumento consiste nella segregazione dei beni in quanto qualsiasi evento che coinvolga i soggetti del trust non può incidere sul patrimonio separato. Infatti, i creditori del disponente non possono rivalersi sui beni costituiti in trust, lo stesso vale per i creditori dei beneficiari finché non sia avviata la distribuzione di tali beni (Magli 2019).

Inoltre l'esecuzione da parte del trustee delle volontà dell'imprenditore stabilite nell'atto costitutivo o nelle *letters of wishes* dette anche lettere d'intenti, incentiva l'utilizzo della figura negoziale. Le indicazioni contenute nella lettera d'intenti integrano quanto stabilito nell'atto istitutivo, infatti rappresentano delle linee guida per la gestione del trust in relazione agli aspetti familiari, tuttavia non risultano vincolanti per il trustee¹³⁹.

Spetta al disponente il compito di istituire il trust, conferire i beni al trustee e definire le regole; il protector, se nominato, controlla la corretta esecuzione da parte del trustee delle disposizioni stabilite dal disponente. Il trustee, pur detenendo la proprietà dei beni in trust, mantiene separati questi ultimi dal patrimonio personale, in quanto nella maggior parte dei casi svolge professionalmente l'attività. Il trust può essere revocabile o meno (Lazzini 2012), e l'atto istitutivo può omettere la nomina dei beneficiari, delegando la stessa al trustee¹⁴⁰ nel caso in cui l'imprenditore non abbia avuto modo di testare le competenze degli eredi. Se la scelta del beneficiario è posta in capo al trustee, l'atto istitutivo conterrà le indicazioni per la nomina, si potrà ad esempio prevedere che il successore sia in possesso di un determinato titolo di studio o di un certificato che attesti la conoscenza della lingua inglese, o eventualmente di altra garanzia che attesti la competenza del soggetto ad assumere poteri gestionali.

Il trust si presenta come uno strumento flessibile¹⁴¹ poiché consente di modellare alcuni aspetti in base agli obiettivi della famiglia proprietaria e dell'impresa, e quanto stabilito nell'atto istitutivo può essere modificato a seguito di variazioni nelle dinamiche interne ed esterne all'impresa.

Il limite del trust consiste nella possibilità di agire in riduzione da parte dei legittimari a tutela dei loro diritti, generando instabilità su quanto determinato nell'atto istitutivo.

¹³⁹ Con riferimento alle *letters of wishes* si rimanda a Grupo Torras v. Sheikh Fahad Al Sabah, Lupoi (si veda Magli 2019, nt. 115, p.1653).

¹⁴⁰ Lazzini (2012) definisce discrezionale il trust che prevede la nomina del beneficiario ad opera del trustee.

¹⁴¹ In merito alla flessibilità del trust si veda Marullo di Condojanni (2011).

3.5 Patto di famiglia

Il patto di famiglia è uno strumento disciplinato dall'ordinamento per pianificare il passaggio generazionale nelle imprese familiari. È rivolto alle imprese di medio-piccola dimensione, ed è stato introdotto nell'ordinamento con la L. 14 febbraio 2006, n. 55, disciplinato agli art. 768-*bis* ss. del Codice civile, con lo scopo di derogare¹⁴² al divieto di patti successori¹⁴³.

Esso consiste in un contratto “*inter vivos* traslativo ad efficacia reale, col quale si apre una successione anticipata nei beni produttivi del disponente, in deroga al principio di unitarietà della successione” (Scarpa 2010, p. 10). Lo strumento prevede che l'imprenditore assegni l'azienda¹⁴⁴ o le partecipazioni sociali al discendente¹⁴⁵ ritenuto più idoneo a gestire l'attività. In tal modo si evita il passaggio della proprietà e gestione dell'impresa ad eredi incompetenti o non motivati a proseguire.

Al contempo il patto prevede che i legittimari assegnatari abbiano il dovere di versare ai non assegnatari una somma di denaro pari al valore¹⁴⁶ della quota di legittima¹⁴⁷ che spetterebbe loro¹⁴⁸, o in alternativa che la compensazione avvenga in natura o che sia effettuata dall'imprenditore¹⁴⁹ disponente¹⁵⁰.

L'effetto sul trasferimento dei beni è immediato, come sottolinea Vitucci (2006).

La disciplina prevede che il contratto debba essere concluso per atto pubblico¹⁵¹; inoltre il patto con il quale si trasferiscono partecipazioni è subordinato alla disciplina societaria e a quanto determinato in sede statutaria (Scarpa 2010).

¹⁴² Avagliano (2007) definisce tale deroga parziale.

¹⁴³ Il divieto, estremamente rigido, non consente una corretta pianificazione della successione poiché non permette all'imprenditore di anticipare la successione.

¹⁴⁴ In questa sede, prendendo in considerazione le imprese costituite in forma societaria, si fa riferimento al trasferimento di partecipazioni e non all'azienda.

¹⁴⁵ Il beneficiario può essere anche più di uno. Nell'ipotesi in cui l'imprenditore non disponga di discendenti, non è possibile applicare lo strumento.

¹⁴⁶ È opportuno fare un breve cenno in merito alla valutazione d'azienda.

Il valore dell'azienda trasferita al beneficiario, o ai beneficiari, viene determinato al momento della stipula del patto e non al momento dell'apertura della successione, salva diversa pattuizione tra i contraenti (Racugno 2017). Il valore a cui tendere è il valore economico dell'azienda.

Il legislatore promuove la cristallizzazione del valore del trasferimento avvenuto con il patto (Avagliano 2007), ossia il valore determinato non viene adattato ai successivi incrementi o decrementi che può subire con il passare del tempo.

Avagliano (2007) suggerisce di predisporre una perizia di stima di un esperto, anche se non richiesto dalla disciplina, al fine di giustificare il valore in un momento successivo, ad esempio nel caso di presenza di legittimari sopravvenuti.

¹⁴⁷ Secondo quanto stabilito dagli art. 536 e ss. del Codice civile.

¹⁴⁸ I legittimari non assegnatari possono rinunciare alla loro quota, liberando i beneficiari dalla liquidazione.

¹⁴⁹ In questa sede, il termine imprenditore viene inteso come titolare di partecipazioni sociali.

¹⁵⁰ Lucchini Guastalla (2007) distingue il patto di famiglia in: orizzontale e verticale. Nel primo caso spetta all'assegnatario liquidare i legittimari non assegnatari, mentre nel secondo caso è il disponente che si fa carico di assegnare ai legittimari non assegnatari altri beni.

¹⁵¹ La forma del patto di famiglia è disciplinata all'art. 768-*ter* del Codice.

L'ordinamento, attraverso l'introduzione di tale istituto, intende perseguire sia gli interessi economici di salvaguardia dell'impresa sia gli interessi personali dell'imprenditore e della propria famiglia (Pirilli 2013).

L'adozione del patto, infatti, consente di evitare la disgregazione¹⁵² del bene produttivo a seguito di una comunione¹⁵³ sul bene (Oppo 2006) tra una pluralità di eredi, incapaci di occuparsi della gestione.

Per quanto riguarda la causa del contratto, Lupetti (si veda Petrelli 2006) definisce il patto un negozio a causa "complessa", infatti la causa del patto ha natura "liberale" per il trasferimento delle partecipazioni dal disponente all'assegnatario e causa "solutoria" per il trasferimento dei beni dagli assegnatari ai legittimari non assegnatari (Petrelli 2006). Non risulta, dunque, classificabile all'interno di uno dei modelli contrattuali¹⁵⁴ previsti dall'ordinamento, ma rappresenta un negozio a sé stante.

La stabilità del patto è garantita dal termine di prescrizione per l'annullamento pari ad un anno e dalla dispensa dall'azione di riduzione e di collazione di ciò che è stato trasferito tramite il contratto, secondo l'art. 768-*quater*, ultimo comma, del Codice civile.

Magli (2019) annovera come principale limite all'utilizzo di tale strumento l'obbligazione che grava sui destinatari di liquidare la quota ai legittimari non assegnatari. Infatti coloro a cui vengono assegnate le partecipazioni, spesso, non dispongono dei mezzi finanziari sufficienti per compensare la quota; un'ipotetica soluzione si potrebbe rinvenire in una modifica della norma che accolli l'onere in capo all'imprenditore-disponente.

L'art. 768-*sexies* prevede che il coniuge e i legittimari non partecipanti al patto "possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma prevista dell'art. 768-*quater*, aumentata degli interessi legali". Tuttavia la dottrina discute in merito all'applicabilità dell'art. 768-*sexies*, in particolare sono dibattute le questioni riguardanti la possibilità di agire in riduzione e collazione per i legittimari non partecipanti al patto e per i legittimari sopravvenuti.

Pirilli (2013) sostiene che i legittimari sopravvenuti possano agire in riduzione o collazione, Racugno (2017), invece, propone la soluzione contraria. Secondo Oppo (2006) il diritto

¹⁵² Causata dall'applicazione delle norme di successione *mortis causa*. L'ordinamento, in tema di successione *mortis causa*, equipara tutte le tipologie di beni, senza prevedere una disciplina *ad hoc* per l'impresa. Questo rappresenta un limite che viene parzialmente superato con l'introduzione dell'istituto in esame.

¹⁵³ Pirilli (2013) spiega che il patto presenta tra le funzioni principali quella di evitare la comunione ereditaria sull'impresa.

¹⁵⁴ Il patto di famiglia potrebbe essere definito in prima analisi una donazione modale con riguardo all'obbligazione che grava sull'assegnatario, tuttavia tale *modus* è un elemento essenziale e non accidentale (Petrelli 2006). In questa sede viene dunque esclusa l'ipotesi di donazione modale, ma è possibile imbattersi in tesi contrarie.

ereditario dei legittimari sopravvenuti¹⁵⁵ successivamente alla stipula del patto si traduce in un diritto di credito e deve ritenersi che l'art. 768-sexies possa applicarsi anche ai non partecipanti, già esistenti all'atto della stipula.

Pirilli (2013) rimane della stessa ipotesi anche per quanto riguarda i legittimari non partecipanti: l'inefficacia relativa del patto consente a costoro di poter agire in riduzione.

Petrelli (2006) al riguardo esplicita che ai legittimari non partecipanti al patto ma esistenti al momento della stipula non può applicarsi l'art. 768-sexies e di conseguenza questi potranno agire in riduzione o collazione anche sui beni aziendali.

Un ulteriore limite del patto di famiglia si constata nell'impossibilità per il disponente di esaminare le competenze del futuro successore attraverso un periodo di prova (Giuliano 2016) in quanto il contratto ha efficacia immediata in merito al trasferimento dei beni in oggetto. Per ovviare al problema, è possibile assegnare, nel patto, un diritto di usufrutto (Manes 2006) all'imprenditore affinché quest'ultimo possa mantenere la gestione e posticipare l'ingresso dei beneficiari nell'impresa. In aggiunta, possono essere inserite nel contratto clausole¹⁵⁶, in via esemplificativa, che modificano i termini di efficacia del patto: si tratta di clausole definite *cum moriar* nell'ipotesi in cui si introduce un termine iniziale differito, e di clausole *si praemoriar* quando si prevede una condizione sospensiva (Giuliano 2016). L'imprenditore sceglie di apporre un termine iniziale¹⁵⁷ al patto poiché vuole proseguire la gestione imprenditoriale per un periodo prestabilito al fine di preparare l'impresa ad un nuovo stile di direzione.

Il disponente può inoltre prevedere un divieto di alienazione dell'azienda o delle partecipazioni trasferite ai beneficiari per un periodo di tempo limitato.

Numerosi sono i dubbi interpretativi che emergono in relazione alla disciplina in analisi: in primis la sorte del contratto in caso di mancata partecipazione¹⁵⁸ dei legittimari.

Nonostante le opinioni dei diversi autori in dottrina non convergano, la tesi più accreditata prevede l'inefficacia relativa¹⁵⁹ (Oppo 2006, Giuliano 2016), e non la nullità del contratto.

Al contrario se si considerasse indispensabile la partecipazione dei legittimari non assegnatari, e dunque si ritenesse nullo il contratto in loro assenza, tali soggetti avrebbero un potere di veto sull'atto; ipotesi che sembra non coincidere con le intenzioni del legislatore (Pirilli 2013).

¹⁵⁵ Per legittimari sopravvenuti si intendono i soggetti che non erano legittimari al momento della stipula del patto, ma lo sono diventati all'apertura della successione.

¹⁵⁶ Le clausole inserite nel patto per essere efficaci devono essere sottoposte al giudizio di meritevolezza e rispettare la funzione dello strumento utilizzato.

¹⁵⁷ È consentito stabilire che il termine iniziale coincida con la morte del disponente (Sicchiero 2006). L'apposizione di un termine finale comporta invece l'uscita dell'istituto dal patto di famiglia, e la classificazione come proprietà fiduciaria la cui disciplina presenta regole diverse.

¹⁵⁸ L'art. 768-*quater* richiede la presenza del coniuge e di tutti i legittimari al momento della conclusione del patto.

¹⁵⁹ Di diversa opinione: Manes (2006) che considera necessaria la presenza dei legittimari ai fini della validità del patto, dello stesso parere Gazzoni (si veda Carota 2009) che afferma la nullità del contratto in caso di assenza di uno o più legittimari.

I legittimari che non hanno partecipato alla stipula del contratto, secondo l'art. 768-*sexies* del Codice devono attendere l'apertura della successione per acquisire la quota di legittima spettante loro, aumentata degli interessi legali.

In ultima istanza si fa notare che date le lacune presenti nella disciplina e le difficoltà interpretative, il patto di famiglia ha avuto scarsa applicazione tra le società a base familiare.

Una soluzione proposta in dottrina per superare i limiti del patto di famiglia consiste nella combinazione di due distinti strumenti: il patto di famiglia e il trust; l'istituto viene definito "trust intergenerazionale di famiglia" (Giuliano 2016). Tale strumento non risulta tipizzato e deve essere sottoposto al giudizio di meritevolezza affinché venga ammesso nell'ordinamento (Magli 2019).

I due contratti risultano collegati tra loro, ma distinti in quanto ognuno mantiene la propria causa; la disciplina applicabile non è esplicita, ma si ricava dalla combinazione delle discipline dei due strumenti, nel rispetto di norme inderogabili¹⁶⁰.

Il trust intergenerazionale ha effetto immediato in merito al trasferimento dei beni all'erede designato, come previsto nel patto di famiglia, e impone un vincolo di destinazione sui beni in oggetto, caratteristica peculiare del trust. L'imprenditore uscente assume il ruolo di disponente, ed assegna le partecipazioni al trustee, rappresentato dal legittimario assegnatario e beneficiario finale del fondo, mentre ai discendenti non assegnatari spetta la liquidazione della loro quota da parte degli assegnatari.

In ultima istanza si evidenzia che diversamente dal trust tradizionale che consiste in un atto unilaterale, in tale ipotesi assume forma contrattuale (Magli 2019).

I vantaggi del trust intergenerazionale di famiglia sommano i vantaggi dei due strumenti utilizzati, in particolare riguardano la possibilità di testare le capacità del futuro successore attraverso un passaggio graduale e la stabilità di quanto trasferito attraverso il contratto.

3.6 Disciplina per le società di capitali

Le società di capitali¹⁶¹ sono caratterizzate da un'autonomia patrimoniale perfetta che consente ai soci di avere una responsabilità per le obbligazioni sociali limitata al capitale sottoscritto.

L'elemento che identifica la tipologia societaria è l'attenzione posta al capitale, e non alle caratteristiche personali del socio, pur in una scala d'importanza diversa tra società per azioni e società a responsabilità limitata.

¹⁶⁰ Si veda Giuliano (2016).

¹⁶¹ Nel profilo introduttivo delle società di capitali viene tralasciata la figura della società in accomandita per azioni in quanto merita un approfondimento a parte dato il suo contributo alla gestione del passaggio generazionale.

Nelle società per azioni la figura del socio assume rilevanza in relazione alla tipologia e alla quantità di azioni possedute: la percentuale di contribuzione al rischio d'impresa identifica il socio e ne attribuisce i relativi poteri (Ginevra in Cian, a cura di, 2017). Prevala una logica spersonalizzata dove gli attributi del socio in quanto a competenze e qualità personali non hanno rilievo.

La società a responsabilità limitata invece, pur appartenendo alla classe delle società di capitali, è un modello societario che enfatizza la figura dei soci, pensato per una compagine sociale che partecipa alla vita attiva della società (Daccò in Cian, a cura di, 2017).

La peculiarità delle società di capitali di porre l'accento sulla quota di capitale sottoscritto e non sul soggetto che ha posto in essere l'operazione si riflette nel principio di libera trasferibilità delle azioni o partecipazioni (Magli 2019), con lo scopo di reperire il capitale nel mercato.

L'applicazione della libera trasferibilità nelle azioni o quote di società di capitali comporta che alla morte del socio, gli eredi subentrino nella partecipazione sulla base del diritto ereditario.

Se il ruolo proprietario della società familiare consente di esercitare anche i poteri gestori, una mancata selezione meritocratica dei soggetti chiamati a ricoprire il ruolo può costituire una causa di insuccesso del passaggio. Per tale motivo è necessario pianificare l'evento attraverso gli strumenti a disposizione del diritto societario che possano garantire la conservazione della proprietà familiare (Labriola 2001) e limitare l'ingresso ai discendenti privi delle competenze richieste nelle posizioni gestionali.

Tuttavia al principio generale fanno eccezione le clausole statutarie che limitano la circolazione, come previsto dal Codice all'art. 2355-*bis* per le s.p.a. e all'art. 2469 per le s.r.l.; queste vengono introdotte dalla compagine sociale per garantire stabilità all'assetto proprietario ed evitare che l'ingresso di terzi possa compromettere la continuità dell'attività. Le clausole statutarie si distinguono in diverse tipologie che verranno approfondite in seguito nel paragrafo dedicato.

In alternativa i soci possono disciplinare l'entrata di nuovi soggetti attraverso accordi parasociali con effetti obbligatori tra le parti.

3.6.1 Società in accomandita per azioni

Tra i modelli di società di capitali, una forma societaria poco utilizzata ma funzionale alle imprese familiari che presentano una molteplicità di eredi nella compagine sociale (Daccò in Cian, a cura di, 2017) risulta essere la società in accomandita per azioni. Quest'ultima può avere la funzione di "cassaforte familiare" (Scaglione 2009) poiché consente di mantenere la proprietà del capitale in capo alla famiglia e favorire la continuità d'impresa, arginando le problematiche che sorgono dalla "deriva generazionale" (Dell'Atti 2007).

Si tende ad utilizzare tale forma giuridica quando i membri della famiglia proprietaria esprimono la volontà di mantenere, successivamente alla morte dell'imprenditore, le quote di proprietà dell'impresa, con la distinzione di coloro che desiderano ricoprire anche ruoli gestionali e coloro, invece, che preferiscono essere meri proprietari senza poteri di gestione.

In tale tipologia societaria, i soggetti non interessati alla gestione, rivestono il ruolo di accomandanti, mentre i successori più motivati e competenti costituiscono la classe degli accomandatari. La presenza di due diverse categorie di soci si esplica non solo nel piano gestionale, ma anche in quello della responsabilità. Gli accomandanti non si occupano della gestione e sono responsabili limitatamente al capitale sottoscritto, mentre gli accomandatari rivestono il ruolo di amministratori della società e sono responsabili illimitatamente per le obbligazioni sociali¹⁶².

Tale struttura consente all'impresa di perseguire obiettivi di lungo periodo in quanto i soci interessati alla mera redditività dell'attività non hanno il potere di intervenire nell'aspetto gestionale.

In caso di morte di un socio accomandatario, l'erede non assume il ruolo di diritto ma è necessaria una delibera assunta dall'assemblea dei soci secondo "le maggioranze prescritte per l'assemblea straordinaria [...] ¹⁶³", il consenso all'unanimità dei soci accomandatari in carica¹⁶⁴ e l'accettazione del ruolo da parte degli eredi¹⁶⁵.

3.6.2 Modello dualistico

Il modello dualistico rappresenta un sistema di amministrazione e controllo alternativo al sistema tradizionale, utilizzabile nelle società costituite in forma di s.p.a.¹⁶⁶

Tale modello viene utilizzato per la gestione del passaggio generazionale nelle società a base familiare in cui la compagine sociale è rappresentata da una pluralità di soggetti appartenenti a diverse generazioni, o a diversi rami familiari (Palazzo 2008).

Il modello dualistico è funzionale a gestire contesti in cui i soggetti appartenenti alla generazione uscente desiderano mantenere il comando dell'impresa ed attuare un passaggio graduale agli eredi, senza dunque abbandonare improvvisamente l'azienda.

¹⁶² Si veda l'art. 2452 e l'art. 2455 del Codice.

¹⁶³ Secondo quanto previsto dall'art. 2460 del Codice in merito alle modificazioni dell'atto costitutivo.

¹⁶⁴ Stabilito anch'esso dall'art. 2460.

¹⁶⁵ In quanto alla funzione di socio accomandatario è associata la responsabilità illimitata.

¹⁶⁶ Nel tipo s.r.l. il modello dualistico non è applicabile in quanto verrebbe violato l'art. 2479 del Codice che rimette in capo ai soci la nomina dei componenti l'organo di gestione (Cariello 2008).

Il modello dualistico prevede la costituzione di un consiglio di sorveglianza e di un consiglio di gestione¹⁶⁷, oltre alla presenza dell'assemblea dei soci: nel primo siederanno i soggetti più anziani, mentre l'organo gestorio sarà composto dagli eredi che assumeranno il comando dell'impresa (Dell'Atti 2007).

Inoltre, secondo Cariello (2008) è possibile prevedere che gli eredi non interessati a ricoprire un ruolo gestionale in azienda, siano membri del consiglio di sorveglianza al fine di rendere questi ultimi partecipi e assegnare loro il controllo sulle decisioni strategiche. In alternativa i membri appartenenti alla generazione emergente che non hanno interesse a gestire l'impresa, ma vogliono vedere tutelati i propri interessi, possono nominare professionisti di loro fiducia nel consiglio di sorveglianza (Manes 2006).

Dal punto di vista operativo, l'assemblea dei soci nomina il consiglio di sorveglianza; l'organo amministrativo, a differenza del modello tradizionale, non è di nomina assembleare, ma è nominato dal consiglio di sorveglianza (Mirone in Cian, a cura di, 2017).

Si evidenzia che, nelle società non quotate, non sussistono requisiti di ineleggibilità riguardanti il grado di parentela per gli appartenenti all'organo di sorveglianza: l'art. 2409-*duodecies* del Codice nulla dispone al riguardo; mentre in merito ai requisiti di professionalità si prevede che solo un componente debba essere in possesso della qualifica di revisore legale ed essere iscritto nell'apposito registro.

Come mostrato nella Fig. 9, il consiglio di sorveglianza¹⁶⁸, composto generalmente dai soci che possiedono la quota maggioritaria di partecipazione al capitale, si pone in una posizione intermedia tra l'assemblea e l'organo responsabile della gestione, rendendo apparentemente meno significativa l'influenza dei proprietari sulle decisioni aziendali rispetto al sistema tradizionale.

Tuttavia la possibilità di prevedere, attraverso clausola statutaria, l'approvazione da parte del consiglio di sorveglianza delle operazioni strategiche programmate dal consiglio di gestione¹⁶⁹ (art. 2409-*terdecies*, co.1, lett. f-bis), Codice civile), consente una sorta di affiancamento dei titolari del rischio d'impresa alle decisioni di stampo gestionale. Nella pianificazione del passaggio generazionale Cariello (2008) consiglia l'adozione della clausola statutaria sovraesposta, che attribuisce il carattere "forte" al modello dualistico. L'attribuzione al consiglio di sorveglianza delle scelte d'indirizzo strategico rende l'organo dotato di flessibilità e risulta indispensabile al fine di assegnare ai membri uscenti un'influenza dominante

¹⁶⁷ Il consiglio di sorveglianza svolge sostanzialmente le funzioni del collegio sindacale oltre ad alcuni compiti affidati nel modello tradizionale all'assemblea ordinaria; mentre il consiglio di gestione può essere equiparato al consiglio di amministrazione.

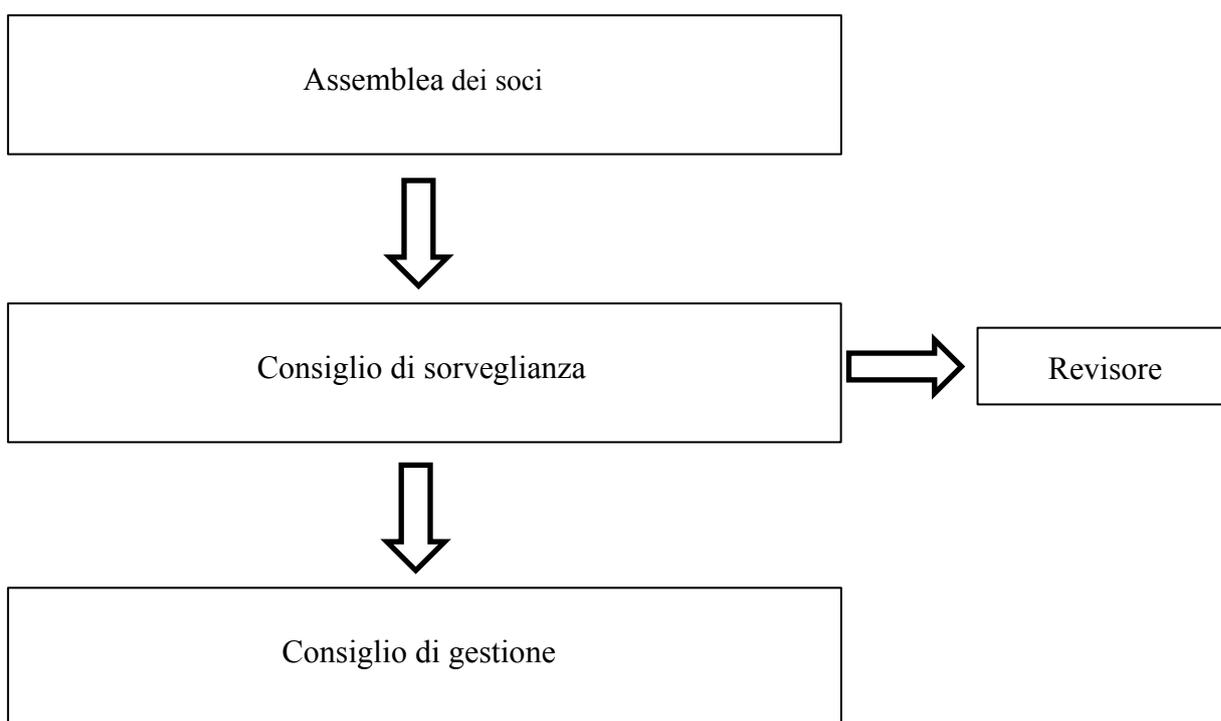
¹⁶⁸ Il consiglio di sorveglianza può essere composto anche da soggetti non titolari di quote di partecipazione.

¹⁶⁹ Permane in capo all'organo di gestione la responsabilità per le decisioni disposte.

sull'impresa e trasferire gradualmente il potere ai giovani. I soggetti più anziani ricoprono un ruolo di controllo: essi hanno il compito di supervisionare l'agire della generazione emergente, mentre gli eredi nominati come consiglieri di gestione sono responsabili della gestione operativa.

Si nota, in aggiunta, la presenza di un revisore esterno, responsabile della revisione contabile, obbligatoriamente nominato, che si affianca all'organo di controllo interno. Nella valutazione in merito all'adozione del modello, il costo del revisore deve venire ponderato con il maggior grado di controllo applicato rispetto al sistema tradizionale (Cariello 2008).

Figura 9. *La struttura del sistema dualistico*



3.6.3 Clausole sul trasferimento di partecipazioni

Il principio di libera trasferibilità delle azioni o quote vigente nelle società di capitali¹⁷⁰ può subire una deroga attraverso l'introduzione di clausole¹⁷¹ che limitano la trasferibilità delle partecipazioni, nello statuto societario (Palazzo 2007). Nagar (2016) evidenzia che le clausole

¹⁷⁰ La limitazione alla libera circolazione delle azioni può essere disposta nelle s.p.a. che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio (Ginevra in Cian, a cura di, 2017).

¹⁷¹ La disciplina in merito all'introduzione di tali clausole è contenuta all'art.2355-bis del Codice per le s.p.a. e all'art.2469 per le s.r.l.

introdotte si ritengono valide ed efficaci solo se prevedono un sistema che consenta l'uscita al socio dalla società.

In particolare, nelle società a base familiare si riscontra la volontà in capo alla famiglia di mantenere stabile la compagine sociale ed evitare l'ingresso di soggetti terzi o sgraditi. L'apertura del capitale verso l'esterno può infatti causare una rottura degli equilibri che non permette di garantire la continuità d'impresa.

La funzione di salvaguardia della struttura proprietaria familiare dell'impresa è assolta solitamente dalle clausole di gradimento e dalle clausole di prelazione (Labriola 2001). In alternativa è possibile introdurre un divieto di trasferimento delle partecipazioni con durata limitata¹⁷² nel tempo (Ieva 2003).

Le clausole di gradimento prevedono che l'ingresso di un soggetto terzo in società sia subordinato al gradimento di un organo sociale¹⁷³. Scaglione (2009) suddivide tali clausole in: clausole di gradimento in senso proprio e clausole di gradimento improprie. Le prime subordinano il trasferimento della partecipazione al gradimento dell'organo preposto, mentre le seconde prevedono requisiti soggettivi dell'acquirente secondo i quali il gradimento viene concesso.

Secondo l'art. 2355-bis, comma 2, del Codice nelle s.p.a. le clausole di mero gradimento che attribuiscono piena discrezionalità all'organo sociale sono ritenute efficaci se prevedono "a carico della società o degli altri soci, un obbligo di acquisto oppure il diritto di recesso dell'alienante"; il valore di liquidazione è determinato secondo i criteri stabiliti per il diritto di recesso. Mentre la disciplina delle s.r.l., all'art. 2469 del Codice dichiara la legittimità delle clausole di mero gradimento poiché consente espressamente al socio il diritto di recesso.

Le clausole di prelazione consistono in un diritto dei soci ad essere preferiti nell'acquisto a parità di condizioni quando uno dei soci intenda alienare la propria partecipazione¹⁷⁴ (Ginevra in Cian, a cura di, 2017). È possibile prevedere che la prelazione operi a favore degli altri soci solo in alcune ipotesi: nella società a base familiare, è consigliabile introdurre la clausola di prelazione nel caso in cui l'acquirente non sia consanguineo del socio, mentre i consanguinei subentreranno nella titolarità delle quote senza l'obbligo di applicazione della clausola.

¹⁷² Il limite è pari a cinque anni nelle s.p.a.¹⁷² dalla costituzione o dalla delibera che introduce il divieto, Nelle s.r.l., invece, il divieto ha validità due anni, per un approfondimento sul metodo di calcolo della durata si rimanda a (Ieva 2003).

¹⁷³ Solitamente si attribuisce il potere all'organo amministrativo.

¹⁷⁴ Il vincolo di prelazione consente agli altri soci di rendersi acquirenti e all'alienante di ottenere il valore dell'investimento che avrebbe realizzato vendendo al terzo, garantendo omogeneità alla compagine sociale.

Nonostante nella prassi la clausola venga utilizzata per regolare il trasferimento di partecipazioni tra vivi, in dottrina¹⁷⁵ si suggerisce di predeterminare in fase di introduzione della clausola se quest'ultima operi nei trasferimenti *inter vivos* o *mortis causa*.

Lo statuto può anche regolare la sorte delle partecipazioni a seguito della morte di uno dei soci, attraverso le clausole di predisposizione successoria. Tra queste si annoverano le clausole di opzione¹⁷⁶ (Magli 2019), le quali prevedono che le azioni o quote passate in capo agli eredi vengano obbligatoriamente proposte ai soci superstiti in cambio del valore della quota. Tali clausole hanno, dunque, effetto obbligatorio poiché gli eredi acquistano la partecipazione a seguito dell'apertura della successione, con l'obbligo successivo di offrirla agli altri soci¹⁷⁷. Dottrina e giurisprudenza concordano nel ritenere ammissibili tali clausole in quanto non contrastanti con il divieto di patti successori: si tratta di un negozio tra vivi in cui la morte del socio funge da condizione sospensiva degli effetti del trasferimento (Scaglione 2009).

La deroga alla libera trasmissibilità delle partecipazioni deve tutelare il diritto patrimoniale degli eredi al valore della quota di partecipazione del dante causa, per tale motivo sono illegittime le clausole che non prevedono la liquidazione della quota agli eredi (Bortoluzzi 2003). L'introduzione di tali clausole nella forma s.p.a. richiede il consenso della maggioranza del capitale (Marmocchi 2004); mentre sono discordanti le opinioni per il tipo s.r.l.: Marmocchi (2004) sostiene che sia necessario il consenso all'unanimità, Guerrieri (2011) la maggioranza. Tuttavia si rammenta che, salvo diversa disposizione statutaria, nelle s.p.a. è consentito il diritto di recesso¹⁷⁸ ai soci che non hanno concorso all'approvazione dell'introduzione, attraverso statuto, di clausole limitative alla circolazione delle azioni.

In ultima istanza preme evidenziare che la limitazione alla circolazione delle partecipazioni può costituire una soluzione in merito alla chiusura della compagine sociale al nucleo familiare ma non risolve le problematiche connesse alla gestione dell'impresa. Nell'inserimento di tali clausole in statuto, è doveroso considerare anche i requisiti di coloro che sono legittimati a subentrare nel governo per evitare l'ingresso di soggetti incompetenti.

¹⁷⁵ Palazzo (si veda Scaglione 2009).

¹⁷⁶ La giurisprudenza ha dichiarato la legittimità di tali clausole statutarie, (si veda Cass. 16 aprile 1994, n. 3609) precisando che si tratta di un atto *inter vivos* che produce effetti dopo la morte del socio e non contrastante con il divieto di patti successori. L'introduzione delle clausole di opzione, dette anche di riscatto, ha lo scopo di impedire l'ingresso di terzi in società e assicurare stabilità alla compagine sociale.

¹⁷⁷ Il trasferimento avviene in due fasi, prima agli eredi e successivamente ai soci superstiti.

¹⁷⁸ In tale ipotesi il diritto di recesso è disciplinato all'art. 2437 comma 2, lett. b) del Codice.

3.6.4 Acquisto di azioni proprie

Nelle s.p.a. chiuse a base familiare il rafforzamento del controllo in capo alla famiglia proprietaria, in fase di passaggio generazionale, può avvenire attraverso l'acquisto di azioni proprie¹⁷⁹ da parte della società.

Nonostante l'acquisto di azioni proprie venga utilizzato principalmente nelle società quotate con molteplici finalità¹⁸⁰; in questa sede si approfondisce la funzione di garantire stabilità alla compagine sociale nelle società non quotate. Carbonetti (1988, p. 19) al riguardo sostiene che “nelle società a ristretta base azionaria l'acquisto di azioni proprie [...] consente ad uno dei soci di liquidare l'investimento, quando nessuno degli altri soci desidera o sia in grado di acquistare la sua quota”.

L'operazione consiste nell'acquisto di azioni, secondo i limiti stabiliti dalla disciplina in vigore, cedute dai soci¹⁸¹ alla società emittente, dietro pagamento di un corrispettivo¹⁸², impedendo dunque l'ingresso di soggetti terzi nella compagine sociale.

In alternativa l'acquisto può avvenire a seguito dell'applicazione di una clausola di opzione (Nagar 2016), operante in caso di morte di uno dei soci. La clausola, dunque, può prevedere che le azioni del *de cuius* trasferite agli eredi debbano essere offerte in opzione alla società che può acquistarle rispettando i limiti previsti per le azioni proprie.

Si evidenzia che l'acquisto delle azioni proprie è subordinato al rispetto di quanto stabilito dall'art. 2357¹⁸³, in particolare:

- deve avvenire “nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili¹⁸⁴ risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato”;
- le azioni devono essere interamente liberate,

¹⁷⁹ La disciplina delle azioni proprie è contenuta dall'art. 2357 e ss. del Codice civile.

¹⁸⁰ Carbonetti (1988) esplicita le funzioni dell'acquisto di azioni proprie, tra cui, senza pretesa di esaustività:

- far reagire i mercati azionari affinché il prezzo di scambio rifletta le prospettive future e la situazione patrimoniale della società quotata;
- nelle società non quotate, conferire un certo grado di liquidità alle azioni in quanto risulta assente un mercato di scambio;
- distribuzione delle stesse ai dipendenti;
- collocamento sul mercato delle stesse.

¹⁸¹ Nelle società a base familiare i soci cedenti sono generalmente gli eredi che hanno acquistato una quota del capitale a seguito del trasferimento *mortis causa* ma che non si dimostrano interessati all'impresa. In tal modo agli eredi viene monetizzata la partecipazione direttamente dalla società e non dai soci che intendono mantenere l'attività.

Dell'Atti (2007, p.194) sostiene che il soggetto cedente le azioni può essere l'imprenditore affinché “i titoli sociali, al momento della successione, possano essere attribuiti agli eredi designati”.

¹⁸² Si veda Ginevra in Cian, a cura di, 2017.

¹⁸³ Le limitazioni non operano nei casi predeterminati dall'art. 2357-*bis*.

¹⁸⁴ Albanese (2007) sottolinea che tale limite viene posto a garanzia dei creditori. Infatti se si utilizzassero per l'acquisto somme imputate a capitale, il capitale nominale verrebbe a ridursi, a danno dei creditori.

- “deve essere autorizzato dall’assemblea”, ordinaria¹⁸⁵.

In relazione alle azioni proprie, dal punto di vista operativo la disciplina prevede la sospensione del diritto di voto, mentre il diritto agli utili e di opzione è attribuito proporzionalmente agli altri soci¹⁸⁶.

3.6.5 Previsione di differenti categorie di azioni nelle s.p.a.

Nello statuto delle s.p.a. è possibile creare categorie di azioni che attribuiscono, conseguentemente, diversi diritti ai proprietari delle stesse, rispetto al possesso di azioni ordinarie. La disciplina in merito alle azioni e alla possibilità di creare diverse categorie è contenuta all’art. 2348 del Codice.

Ginevra (in Cian, a cura di, 2017) sottolinea come le categorie di azioni consistano in una pluralità di azioni uguali tra loro che conferiscono uguali diritti ai titolari delle stesse, mentre non risulta possibile sagomare una singola azione sul soggetto che ne diverrà titolare.

L’istituto delle azioni è pensato per essere destinato ad una classe di investitori, non per essere attribuito ad un soggetto individuato, per tale motivo è stabilita la standardizzazione delle stesse.

Nelle società a ristretta compagine societaria, come nel caso delle società familiari, Manes (2006) evidenzia che le categorie di azioni assumono un connotato personalistico in quanto vengono introdotte per soddisfare le esigenze di un particolare gruppo di soci, in particolare graduando il diritto di voto. Le categorie di azioni introdotte possono avere ad oggetto diritti patrimoniali o amministrativi¹⁸⁷.

In fase di pianificazione, nel primo caso, si potrà costituire una categoria di azioni che assicura ai titolari una percentuale di utile maggiore, pensata per i soci fondatori dell’impresa.

Mentre le azioni che concernono l’aspetto amministrativo possono riservare ai soggetti titolari la nomina dei componenti l’organo amministrativo, solitamente assegnate ai predecessori, per consentire la scelta dei futuri successori nell’ambito gestionale. La nomina di membri del consiglio consente al socio di determinare la linea strategica della società e di esprimere il proprio potere di indirizzo al riguardo.

¹⁸⁵ Si veda Albanese (2007).

¹⁸⁶ Tali diritti sono disciplinati all’art. 2357-ter del Codice.

¹⁸⁷ Si veda Ginevra in Cian, a cura di, 2017.

Per quanto riguarda le azioni che assegnano particolari diritti amministrativi assumono rilievo le azioni a voto plurimo¹⁸⁸, pensate per i fondatori dell'impresa affinché possano esercitare il potere decisionale anche successivamente all'ingresso degli eredi in società.

Particolare menzione meritano le azioni prive del diritto di voto o con diritto riservato ad alcune materie: nella pianificazione del passaggio tali azioni nascono per essere attribuite agli eredi disinteressati al controllo della società o ritenuti non idonei a ricoprire incarichi gestori, a cui si vuole comunque assicurare una quota dei risultati aziendali.

Sono state presentate alcune delle categorie più utilizzate, senza alcuna pretesa di esaustività, data l'ampia libertà¹⁸⁹ concessa alla società di costituire categorie speciali di azioni, nel rispetto delle norme che riguardano il tipo societario.

In ultima istanza preme evidenziare che le azioni circolano liberamente non essendo consentito sottoporre una particolare categoria a clausole che limitano il loro trasferimento; dunque occorre prevedere in sede di formulazione delle categorie che i successivi passaggi di proprietà di tali azioni a nuovi soggetti possono risultare non funzionali allo scopo originario.

3.6.6 Diritti particolari dei soci nelle s.r.l.

La pianificazione del passaggio generazione nelle s.r.l. può avvenire attraverso l'assegnazione di particolari diritti¹⁹⁰ ad uno o più soci¹⁹¹, riguardanti l'amministrazione o la distribuzione degli utili¹⁹². I diritti particolari possono anche non essere strettamente connessi all'amministrazione o agli utili, infatti è possibile prevedere diritti diversi nel rispetto delle norme relative alla disciplina connessa alla tipologia societaria e nel divieto di violazione di interessi di terzi. L'autonomia statutaria concessa al tipo s.r.l. consente di personalizzare la partecipazione attraverso l'introduzione di particolari diritti assegnati al singolo socio (Cagnasso 2012).

Diversamente dalla s.p.a., la s.r.l. è una forma societaria pensata per dare rilevanza all'aspetto personale, si occupa infatti di disciplinare i diritti del singolo socio, e non raggruppa gli stessi all'interno di una categoria omogenea (Daccò in Cian, a cura di, 2017). La s.r.l. consente di equilibrare gli assetti partecipativi e i poteri per soddisfare gli interessi dei fondatori attraverso il riconoscimento di un'ampia autonomia statutaria (Limatola 2017).

¹⁸⁸ L'art. 2351 del Codice disciplina il diritto di voto delle azioni speciali.

¹⁸⁹ Vigé il principio di libertà di creazione di categorie speciali, al riguardo l'art. 2348 dispone "la società, nei limiti imposti dalla legge, può liberamente determinare il contenuto delle azioni delle varie categorie".

¹⁹⁰ Si veda l'art. 2468, comma 3, del Codice.

¹⁹¹ Il diritto particolare può essere assegnato solo ad alcuni soci, nell'ipotesi in cui il diritto sia assegnato alla totalità dei soci, si ritiene escluso dall'ambito di applicazione dell'art. 2468, comma 3 (Guglielmo 2010).

¹⁹² Il diritto particolare in merito alla distribuzione degli utili deve rispettare il divieto di patto leonino.

L'ordinamento sottrae parzialmente il tipo s.r.l. dal modello capitalistico, per affidare all'autonomia statutaria la possibilità di dotare la società di alcuni tratti peculiari delle società di persone, mantenendo però il vantaggio della responsabilità limitata dei soci.

I diversi autori in dottrina (Guglielmo 2010, Cagnasso 2012) concordano nel ritenere intrasferibili i diritti particolari assegnati al socio in caso di cessione della partecipazione¹⁹³.

Nonostante la previsione del tipo s.r.l. per una ristretta compagine sociale in cui è centrale la figura del socio, l'autonomia concessa consente di derogare a tale visione e costituire s.r.l. che si avvicinano al modello s.p.a. con previsione di quote standardizzate o in alternativa di diritti sulle quote trasferibili in caso di cessione.

A tal proposito l'art. 57 del Dl. 24 aprile 2017, n. 50, convertito successivamente dalla L. 21 giugno 2017, n. 96, dispone che le s.r.l. che rientrano nelle dimensioni di piccola o media impresa, hanno la facoltà di costituire delle categorie di quote¹⁹⁴ prive del diritto di voto o con diritto di voto non proporzionale al conferimento.

La previsione di una categoria di quote prive del diritto di voto non è vista solo in un'ottica di spersonalizzazione della partecipazione¹⁹⁵ quale può essere nella previsione d'ingresso di soci finanziatori, ma anche, come suggerisce Speranzin (2018) in vista del passaggio generazionale nelle società a base familiare.

Una partecipazione sprovvista del diritto di voto può essere assegnata ai membri della generazione uscente al fine di includere costoro nei risultati aziendali e, al contempo, impedire che possano prendere parte alle decisioni strategiche stabilite dalla generazione emergente.

È, dunque, possibile prevedere una categoria di quote da attribuire ai soggetti appartenenti ad un determinato ramo familiare, o generazione, disciplinando le vicende familiari a livello statutario e non parasociale.

Per quanto riguarda il governo della società, all'imprenditore può venire riservato il diritto di nominare gli amministratori: il soggetto al comando potrà così selezionare gli eredi competenti ad assumere il ruolo gestionale (Magli 2019). In alternativa al socio può essere concesso di esprimere il gradimento in merito alla nomina degli amministratori da parte dei restanti soci. Tale diritto limita il rischio che l'ingresso dei discendenti con poteri gestori sia effettuato sulla base del diritto ereditario, l'imprenditore viene investito dell'incarico di valutare il soggetto più idoneo ad assumere il ruolo, esprimendo il proprio gradimento (Manes 2006).

Sempre con riferimento all'ambito gestionale, può essere inserita una previsione secondo la quale per determinati atti gestori, è necessaria l'approvazione del socio-imprenditore (Cariello

¹⁹³ In caso di trasferimento del diritto particolare si verrebbero a creare delle categorie di quote e si perderebbe la connotazione personalistica che ha guidato l'assegnazione del diritto.

¹⁹⁴ In merito all'introduzione delle categorie di quote e alle questioni aperte sul tema si veda Benazzo (2018).

¹⁹⁵ Tali quote sono liberamente trasferibili, e non sono soggetti alle limitazioni previste per i diritti particolari.

2008), al fine di monitorare nella fase d'ingresso dei successori le operazioni svolte da questi ultimi.

Sul piano proprietario, è possibile introdurre un diritto particolare ai soci della generazione uscente, il quale concede una quota fissa di utili distribuibili o conseguiti, slegata dalla loro quota di partecipazione al capitale (Guglielmo 2010). Tale diritto costituisce una sorta di ricompensa ai soggetti a cui viene attribuito per il lavoro ed il tempo dedicato in azienda.

Tra le ipotesi atipiche dei diritti particolari che rilevano in questa sede, si richiama il diritto di gradimento posto a capo di un singolo socio, solitamente al socio fondatore o imprenditore, in caso di cessione di una partecipazione. La previsione di una limitazione alla circolazione delle partecipazioni rappresenta una possibile soluzione all'ingresso nella compagine sociale di soggetti selezionati dall'imprenditore che possano garantire la continuità dell'impresa.

In sede di determinazione delle clausole statutarie, è indispensabile considerare gli aspetti futuri ossia fare proiezioni di eventi che possono verificarsi e predeterminare le regole da applicare in tali circostanze.

3.6.7 I patti parasociali

I patti parasociali rappresentano uno strumento tradizionale del diritto societario per gestire la pianificazione del passaggio generazionale (Magli 2019). Tali patti consistono in accordi giuridicamente vincolanti, stipulati tra alcuni soci, che si affiancano allo statuto per regolare i rapporti tra i contraenti, in particolare introducono dei vincoli al fine di salvaguardare l'interesse proprietario (Ginevra in Cian, a cura di, 2017). I patti parasociali, con riferimento alle società per azioni, sono disciplinati agli art. 2341-*bis* e 2341-*ter* del Codice civile. Mentre per le altre tipologie di società vale il principio di autonomia contrattuale, dettato all'art. 1322 del Codice, secondo il quale si ammette la validità del patto se non contrasta con norme imperative o principi del diritto societario.

La disciplina a cui si farà riferimento d'ora in avanti è quanto previsto per le s.p.a.

I principali patti possono essere di voto, di blocco o di gestione; in sede di pianificazione del passaggio assumono rilevanza i sindacati di blocco¹⁹⁶. Questi ultimi vengono definiti da Labriola (2001) come degli accordi conclusi tra uno o più soci che definiscono le regole da osservare in caso di trasferimento delle partecipazioni. Tali regole possono consistere nell'obbligo di offrire in prelazione la propria partecipazione agli altri contraenti prima di cederla verso l'esterno, nell'obbligo di ottenere il gradimento degli altri sottoscrittori del patto

¹⁹⁶ I sindacati di blocco sono contenuti all'art. 2341-*bis*, primo comma, lett. b) del Codice.

per il trasferimento delle quote o, in alternativa, un divieto assoluto di trasferimento delle quote per un periodo limitato di tempo.

Nelle società a base familiare, in fase di pianificazione, assume un rilievo fondamentale sia il mantenimento della proprietà in capo alla famiglia sia la nomina dei soggetti più idonei a ricoprire il ruolo imprenditoriale. Il patto, infatti, condiziona allo stesso tempo l'assetto proprietario e la componente gestionale dell'impresa (Filippelli 2019).

La funzione del patto è la medesima che si può perseguire attraverso clausole statutarie che limitano la circolazione delle partecipazioni, ossia la chiusura della compagine sociale ai soggetti esterni o non desiderati. Tuttavia, i patti si distinguono da queste ultime poiché hanno efficacia obbligatoria e non reale (Palazzo 2007): i soci che violano il patto sono esposti ad obblighi risarcitori¹⁹⁷ verso gli altri contraenti, ma la violazione non inficia gli atti societari poiché i patti non sono inseriti in statuto e non hanno effetto verso la società.

L'ulteriore limite del patto è la durata limitata nel tempo, fino ad un massimo di cinque anni¹⁹⁸, rinnovabile¹⁹⁹ nel tempo.

In presenza di una compagine sociale ristretta, è sconsigliato il ricorso ai patti parasociali per disciplinare l'entrata di soggetti terzi ed è preferibile l'adozione di clausole statutarie che interessano la totalità dei soci con efficacia reale e senza scadenza.

Per quanto riguarda l'aspetto gestionale, può risultare utile la conclusione di un patto parasociale che si occupi della designazione del soggetto a cui spetterà il governo dell'impresa, senza imporre limitazioni all'ingresso degli eredi nella compagine proprietaria.

In particolare, se nella società familiare sono rappresentati gli interessi di una pluralità di rami familiari, secondo Lamandini (2004) la nomina del futuro *leader* basata sul possesso di requisiti inseriti nel patto, costituisce la soluzione per impedire l'ingresso a soggetti incompetenti. Un ipotetico requisito può essere il possesso in capo al soggetto di una laurea specialistica afferente ai settori in cui opera la società familiare; in assenza di eredi dotati dei requisiti previsti, il ruolo può essere assegnato a manager estranei alla compagine sociale.

¹⁹⁷ Per conferire solidità al patto è possibile introdurre una clausola penale consistente nel risarcimento di una somma di denaro verso i partecipanti al patto in caso di inadempimento da parte del contraente, senza obbligo di dimostrare l'entità del danno subito.

¹⁹⁸ Il limite è di cinque anni per le s.p.a. non quotate (si veda l'art. 2341-*bis* del Codice), di tre anni per le s.p.a. quotate, mentre per le s.r.l., in quanto non disciplinati, non è prevista una durata, ma il diritto di recesso.

¹⁹⁹ La possibilità di rinnovare il patto necessita del consenso dei contraenti che non risulta scontato dato il probabile mutamento dei rapporti tra i soci nell'arco del quinquennio.

Il legislatore prevede che nel caso in cui il patto sia stipulato per una durata superiore ai cinque anni, ciascun contraente può recedervi con un termine di preavviso di centottanta giorni (art. 2341-*bis*); in tal modo è compromessa la stabilità di quanto sottoscritto nel patto.

3.7 Disciplina per le società di persone

Le società di persone, diversamente dal modello capitalistico, sono caratterizzate da una compagine sociale ristretta e stabile nel tempo, nonché dall'*intuitus personae*: la figura dei singoli soci assume rilievo per gli attributi personali e le competenze apportate (Pisani in Cian, a cura di, 2017).

Il modello basato sulla personalità dei soggetti proprietari di tale tipologia societaria si riflette nella responsabilità illimitata dei soci per le obbligazioni sociali, ad esclusione dei soci accomandanti nella società in accomandita semplice che rispondono limitatamente al proprio conferimento²⁰⁰.

In questa sede risulta necessario analizzare la sorte delle partecipazioni a seguito della morte di uno dei soci, al fine di pianificare la successione nelle società a base familiare.

Il trasferimento della quota di partecipazione comporta in sostanza una modifica soggettiva del contratto sociale, e in quanto tale, per essere efficace, necessita del consenso all'unanimità dei soci²⁰¹. La previsione normativa consente ai soci di esprimere il proprio dissenso in merito all'ingresso di soggetti terzi in società.

In caso di morte di uno dei soci, la regola generale prevede²⁰² lo scioglimento del rapporto sociale con il socio defunto e l'obbligo a carico della società²⁰³ di liquidare la quota²⁰⁴ agli eredi salvo l'autonomia statutaria di derogare al principio generale al fine di adattare il modello societario alle esigenze della compagine proprietaria. A seguito della morte del socio, dunque, viene sciolto il vincolo sociale e nasce contestualmente un diritto di credito a favore degli eredi (Nagar 2016).

In alternativa alla liquidazione della quota, i soci possono scegliere di sciogliere la società, o proseguire l'attività con gli eredi. Lo scioglimento avviene solitamente in contesti in cui la società risulti sottocapitalizzata e non disponga delle risorse finanziarie necessarie per liquidare la quota agli eredi. In aggiunta i soci superstiti possono optare per lo scioglimento della società qualora siano consapevoli della rilevanza della figura del socio che impedisce la prosecuzione

²⁰⁰ Secondo l'art. 2313 del Codice.

²⁰¹ Le modifiche del contratto sociale necessitano del consenso di tutti i soci, secondo quanto stabilito dall'art. 2252 del Codice.

²⁰² Si veda l'art. 2284 del Codice.

²⁰³ La tesi prevalente, secondo Tassinari (1995) pone l'obbligo di liquidare la quota a carico della società: la liquidazione della quota comporta la riduzione del capitale sociale.

²⁰⁴ Le modalità di determinazione e liquidazione della quota agli eredi sono stabilite all'art. 2289 del Codice. Secondo Scaglione (2009) la quota spettante agli eredi dovrebbe tenere conto non solo della situazione patrimoniale della società ma anche della redditività della stessa al fine di impedire l'arricchimento ingiustificato in capo ai soci superstiti.

Gli investimenti effettuati per attuare un'espansione possono erodere l'attivo patrimoniale, rendendo la situazione patrimoniale non rappresentativa del valore della quota; la redditività, dunque, può essere misurata attraverso un bilancio che rappresenta la prospettiva futura della società.

dell'attività in sua assenza. Mentre si configura la continuazione del rapporto sociale con gli eredi nell'ipotesi in cui il socio venuto a mancare non risulti indispensabile alla continuazione dell'attività e gli eredi possano subentrare nel ruolo²⁰⁵. In quest'ultimo caso risulta acceso il dibattito in dottrina: la tesi prevalente²⁰⁶ prevede un frazionamento della quota, all'opposto diversi autori²⁰⁷ rilevano una comunione degli eredi sulla quota.

Al contrario per il socio accomandante la norma prevede la trasferibilità della quota agli eredi (art.2322 del Codice) salva l'autonomia statutaria concessa di deroga attraverso l'introduzione di clausole.

3.7.1 Clausole di predisposizione successoria

Nelle società di persone, come in quelle di capitali, è consentito inserire in statuto clausole che regolano la sorte delle partecipazioni del socio defunto dette clausole di predisposizione successoria. Queste si distinguono in: clausole di consolidazione e clausole di continuazione, a seconda che la società intenda blindare la compagine societaria o al contrario proseguire l'attività con gli eredi.

Le clausole di consolidazione vengono definite da Ieva (2003, p. 1372) come “un patto fra soci che produce l'accrescimento della quota del socio deceduto a favore dei soci superstiti e l'insorgenza nei confronti di questi ultimi e a favore degli eredi del socio deceduto di un diritto di credito la cui entità è commisurata ai parametri stabiliti nella clausola stessa”. Tali clausole prevedono, dunque, che alla morte di uno dei soci, le quote di partecipazione di quest'ultimo non vengano trasferite agli eredi, ma entrino in possesso dei soci esistenti facendo sorgere in capo a questi l'obbligo²⁰⁸ di liquidare il valore della quota agli eredi. Come per le clausole di opzione nelle società di capitali, la funzione sottesa consiste nel garantire stabilità alla compagine sociale ed evitare l'ingresso di soggetti non graditi (Magli 2019).

Si evidenzia che al fine di preservare la funzione sottesa alla clausola, sono illegittime le clausole di consolidazione pura (Bortoluzzi 2003), cioè che non prevedono la liquidazione della quota agli eredi, producendo una lesione del diritto patrimoniale dei successori.

Le clausole di continuazione, invece, producono l'effetto opposto: in caso di morte di uno dei soci, si prevede l'ingresso degli eredi in società al fine di assicurare la prosecuzione dell'attività ed evitare lo scioglimento della stessa (Scaglione 2009). Attraverso tali clausole viene preclusa

²⁰⁵ Nagar (2016) evidenzia che la scelta compiuta dagli eredi ha efficacia retroattiva.

²⁰⁶ Nagar (2016).

²⁰⁷ Tra cui Di Sabato (si veda Nagar 2016).

²⁰⁸ I debitori risultano i soci superstiti, e non la società.

la possibilità per gli attuali soci di far sorgere in capo agli eredi un diritto di credito (Palazzo 2007).

Secondo la dottrina²⁰⁹, le clausole di continuazione presentano una triplice ripartizione:

- clausole di continuazione obbligatoria: prevedono l'obbligo degli eredi a proseguire nel rapporto sociale con i soci superstiti. In caso di rifiuto da parte degli eredi, questi devono risarcire il danno agli altri soci. Tali clausole hanno anche lo scopo di superare le problematiche connesse ad un patrimonio sociale non sufficientemente ampio per poter assolvere il diritto di credito degli eredi.
- clausole di continuazione automatica: dispongono che l'accettazione dell'eredità da parte degli eredi comporti automaticamente la qualifica di socio.
- clausole di continuazione facoltativa: affidano la scelta agli eredi se subentrare nel rapporto sociale del proprio dante causa o farsi liquidare il valore della quota di partecipazione; mentre i soci rimangono obbligati a continuare l'attività con gli eredi. Contestualmente all'introduzione della clausola, i soci possono prevedere alcuni requisiti patrimoniali o personali che giustifichino l'ingresso dell'erede in società, o in alternativa il socio può scegliere nel proprio testamento i discendenti che subentreranno nella quota (Bortoluzzi 2003, Palazzo 2007).

In dottrina (Tassinari 1995, Lucchini Guastalla 2007) si discute in merito alla legittimità di clausole di continuazione obbligatoria e automatica in quanto potenzialmente lesive del diritto degli eredi di scegliere se subentrare o meno nel rapporto e conseguentemente di assumere una responsabilità illimitata. La tesi prevalente (Palazzo 2007) assume che tali clausole siano valide nell'ipotesi in cui permettano agli eredi di esprimere il proprio consenso ad entrare in società come soci illimitatamente responsabili.

²⁰⁹ Tra cui: Bortoluzzi 2003, Lucchini Guastalla 2007, Palazzo 2007, Nagar 2016, Pisani in Cian, a cura di, 2017, Magli 2019.

Conclusioni

La definizione condivisa di impresa familiare assume che il carattere familiare si debba riscontrare tanto nell'assetto proprietario quanto nel controllo.

Si è constatato che la presenza familiare, se gestita accuratamente, può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa. Tra gli aspetti positivi si riscontra un orientamento a lungo termine e un'elevata capacità di autofinanziamento, tuttavia in fase successiva la componente emotiva può prevalere su quella razionale e causare l'ingresso nel ruolo gestionale di eredi incompetenti.

Per ovviare a tale problematica, l'imprenditore ancora in vita deve pianificare la propria successione e, attraverso una valutazione il più possibile oggettiva delle competenze e attitudini degli eredi, designare il futuro *leader* idoneo a ricoprire il ruolo.

La formazione del successore e l'esperienza al di fuori dell'impresa familiare costituisce un aspetto chiave in ottica di pianificazione, affinché la nomina avvenga sulla base di un criterio meritocratico e non ereditario.

Nelle imprese di dimensioni medio-piccole, l'imprenditore, e ancora di più il fondatore, tende ad identificarsi con l'impresa, ad accentrare il potere decisionale presso di sé e a rivestire un ruolo chiave in azienda anche in età avanzata. Diversamente un'impresa che ha già proceduto alla managerializzazione con a capo un soggetto che fa ampio uso della delega del potere gestirà il passaggio con minori difficoltà.

I fattori che condizionano il successo del ricambio sono molteplici, a partire dalla struttura aziendale intesa come ciclo di vita del prodotto offerto, dimensioni dell'attività, per giungere alla composizione della compagine sociale e all'atteggiamento dei soggetti coinvolti quali i componenti della generazione uscente e gli eredi.

Le diverse variabili che distinguono la singola impresa non permettono una standardizzazione degli strumenti giuridici per affrontare il passaggio generazionale con successo, il cui scopo è garantire la continuità aziendale. Per tale motivo l'elaborato distingue le soluzioni in relazione alla composizione della famiglia proprietaria in termini di numerosità dei soggetti coinvolti e obiettivi perseguiti dagli stessi, evidenziando anche i limiti dello strumento proposto.

Nelle imprese familiari costituite in forma societaria, il passaggio generazionale concerne sia le quote di proprietà sia i poteri gestionali, perciò l'imprenditore deve scegliere se affidare entrambi gli aspetti a membri del nucleo familiare o aprire la struttura a membri esterni.

L'analisi ha assunto che la famiglia scelga di essere coinvolta sia nell'aspetto proprietario sia in quello gestionale.

In presenza di una pluralità di eredi la costituzione di una holding garantisce coesione in quanto le decisioni strategiche vengano assunte a livello unitario, inoltre la holding sottrae i conflitti che possono crearsi tra familiari nelle società operative. Tuttavia la scarsa flessibilità di tale struttura e gli elevati costi impediscono l'utilizzo in caso di dimensioni contenute.

Una diversa soluzione in fase di pianificazione è rappresentata dal trust, istituto proveniente da un diritto di *Common law*: consente di ottenere la segregazione dei beni conferiti e apportare un vincolo di destinazione agli essi.

Un aspetto rilevante da considerare nella scelta dello strumento giuridico consiste nella volontà degli eredi di mantenere le quote di proprietà ed eventualmente anche di assumere poteri gestionali.

Esemplificando, nel caso in cui tutti gli eredi intendano mantenere le quote di proprietà per assicurarsi una rendita dall'impresa ma solo alcuni siano interessati ad assumere poteri gestionali, potenziali soluzioni sono offerte dall'introduzione di categorie di azioni²¹⁰ prive del diritto di voto nella forma s.p.a. o dall'assunzione della forma di società in accomandita per azioni.

Mentre nell'ipotesi in cui alcuni eredi desiderino cedere le proprie quote di partecipazione, e altri siano interessati a proseguire l'attività e a mantenere il controllo il capo alla famiglia, questi ultimi possono strutturare un'operazione di *family buy out* e acquistare le quote degli eredi uscenti anche senza avere nella propria disponibilità risorse finanziarie sufficienti.

Anche la società, se costituita in forma di s.p.a., può intervenire al fine di impedire l'ingresso di terzi nella compagine sociale quando uno dei soci voglia monetizzare la propria quota, attraverso l'acquisto di azioni proprie, rispettando i limiti posti dalla disciplina in vigore.

La gradualità del passaggio nelle società di capitali è garantita dal diritto di usufrutto sulle azioni o quote sociali, o dall'adozione del modello di amministrazione e controllo di tipo dualistico. Entrambi gli strumenti permettono ai soggetti appartenenti alla generazione uscente di mantenere il controllo delle azioni strategiche e avere il potere di supervisione sulle scelte adottate dai più giovani.

In ottica di pianificazione tra le finalità perseguite si riscontra la capacità di inserire in posizioni gestionali esclusivamente gli eredi dotati delle competenze adeguate o in alternativa offrire tali ruoli a professionisti esterni al nucleo familiare. L'impresa familiare tende a porre a capo dei soggetti proprietari le scelte strategiche²¹¹, dunque per realizzare lo scopo risulta necessario selezionare l'ingresso dei soggetti nella compagine proprietaria. A tal proposito è possibile

²¹⁰ In alternativa è possibile introdurre categorie di azioni che permettano ai titolari di ricevere una quota di utile maggiore con diritti amministrativi ridotti.

²¹¹ In tali imprese la qualifica di proprietario e componente dell'organo amministrativo generalmente coincidono.

assegnare nelle società costituite in forma di s.r.l. un diritto particolare ad un socio consistente nel gradimento in merito all'ingresso degli eredi del socio uscente o premorto, mentre nella forma s.p.a. la medesima funzione è svolta dalle categorie di azioni che assegnano ai titolari il diritto di nomina dell'organo amministrativo.

Tra gli strumenti esaminati, spicca, senza dubbio, il patto di famiglia che consente di derogare parzialmente al divieto di patti successori e anticipare gli effetti successori sui beni produttivi di proprietà dell'imprenditore ancora in vita. Il patto sembra la soluzione ideale per pianificare il ricambio in numerose tipologie di impresa familiare, tuttavia la lacunosità della normativa e l'incapacità di garantire gradualità al processo impedisce un utilizzo diffuso.

Gli svantaggi del patto possono venire superati attraverso la combinazione di quest'ultimo con il trust, generando un "trust intergenerazionale di famiglia", uno strumento non tipizzato dall'ordinamento e che, per tale motivo, deve sottoposto al giudizio di meritevolezza.

Infine, la distinzione tra società di capitali e società di persone ha consentito di trattare nello specifico le clausole adottabili in sede di trasferimento delle partecipazioni nei diversi tipi societari.

Le clausole statutarie che limitano il trasferimento delle partecipazioni e le clausole di predisposizione successoria costituiscono una potenziale soluzione che non presenta particolari svantaggi. Nelle società di capitali tali clausole possono consistere nella possibilità di esprimere il proprio gradimento in merito all'ingresso di soggetti nella compagine sociale, nella prelazione o nel diritto di opzione in capo agli altri soci a seguito del trasferimento delle quote di partecipazione. Nelle società di persone, invece, viene predeterminata la sorte delle partecipazioni in caso di morte di uno dei soci in quanto la volontà dei soci in merito all'ingresso di nuovi soggetti è già ampiamente tutelata.

Le clausole permettono di blindare il controllo dell'impresa familiare in capo ai membri della famiglia proprietaria, e di selezionare, tra gli eredi, i soggetti meritevoli di entrare in azienda.

A differenza dei patti parasociali che hanno effetto obbligatorio e durata limitata, le clausole statutarie hanno effetto reale e non prevedono un limite di tempo.

Riferimenti bibliografici

ALBANESE, A., 2007. Operazioni sulle azioni proprie (*e leveraged buy out*) nel nuovo diritto societario. *Contratto e impresa*, 2, p. 353-386.

AVAGLIANO, M., 2007. Patti di famiglia e impresa. *Rivista del Notariato*, 1, p. 1-32.

BACCETTI, N., 2020. Sul riscatto nella prelazione. *Giurisprudenza Commerciale*, (1) gennaio-febbraio, p. 107-139.

BENAZZO, P., 2018. Categorie di quote, diritti di voto e *governance* della “nuovissima” s.r.l.: quale ruolo e quale spazio per la disciplina azionaria nella s.r.l.-PMI aperta? *Rivista delle Società*, 5, p. 1441-1481.

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

BORTOLUZZI, A., 2003. <Successione nell'impresa>. *Digesto/comm.* Utet giuridica.

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

BRUNETTI, G., 2003. Il Consiglio di amministrazione nelle medie imprese familiari chiuse: alcuni casi/esperienze. *Analisi Giuridica dell'Economia*, (1) giugno, p. 37-45.

CAGNASSO, O., 2012. L'impresa familiare e la s.r.l.. *Giurisprudenza Commerciale*, (4) luglio-agosto, p. 473-482.

CARBONETTI, F., 1988. *L'acquisto di azioni proprie*. Milano: Dott. A. Giuffrè Editore. P. 1-91.

CARIELLO, V., 2008. Sistema dualistico e s.p.a. cc.dd. chiuse “a controllo familiare”. *Rivista di Diritto Civile*, (5) settembre-ottobre, p. 543-569.

CAROTA, L., 2009. L'interpretazione della disciplina del patto di famiglia alla luce del criterio di ragionevolezza. *Contratto e Impresa*, 1, p. 213-234.

CIAN, M., a cura di., 2017. *Diritto commerciale. Diritto dell'impresa*. Volume I. Torino: Giappichelli Editore. P.166-170.

- CIAN, M., a cura di., 2017. *Diritto commerciale. Diritto delle società*. Volume III. Torino: Giappichelli Editore.
- CORBETTA, G., 1995. *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano: Egea.
- CORBETTA, G., 2003. Il Consiglio di amministrazione nelle “imprese familiari chiuse”: quale ruolo possibile? *Analisi Giuridica dell'Economia*, (1) giugno, p. 25-36.
- CORBETTA, G., a cura di., 2005. *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*. 1°ed. Milano: Egea. P. 1-81.
- CORBETTA, G., 2015. Family Business. *International Encyclopedia of The Social & Behaviour Sciences*, II ed., VIII, p. 772-778.
- CORBETTA, G., SALVATO A. C., 2004. The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, XVII (2) giugno, p. 119-134.
- CORBETTA, G., TOMASELLI S., 1996. I Consigli di Amministrazione nelle imprese familiari italiane. Una ricerca empirica sul loro ruolo e sul loro funzionamento. *Economia & Management*, 3, p. 13-25.
- DELL'ATTI, A., 2007. *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*. Bari: Cacucci Editore.
- DEMATTE', C., CORBETTA, G., a cura di., 1993. *I processi di transizione nelle imprese familiari*. Milano: Mediocredito Lombardo. P. 1-25.
- DEVECCHI C., FRAQUELLI G., a cura di, 2008. *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*. Bologna: Il Mulino. P. 157-173.
- ESPOSITO, M.S., 2017. Impresa familiare, trasferimento d'azienda e diritto di prelazione. *Corriere Giuridico*, 2, p. 215-221.
- FARACE, D., 2010. Note sul divieto di patti successori. *Rivista di Diritto Civile*, (3) maggio-giugno, p. 305-316.
- FEOLA, M. D., a cura di, 2012. Divieto di patti successori in BONILINI, G., CONFORTINI, M., GRANELLI, C., *Comm. cod. civ.*, Utet.

- FERRO-LUZZI, P., 2001. L' "antropofagia" societaria; riflessioni sulla natura e sulle vicende delle azioni proprie in portafoglio. *Rivista delle Società*, 5, p. 1276-1291.
- FILIPPELLI, M., 2019. La trasparenza dei patti parasociali nelle società per azioni. *Rivista delle Società*, 2, p. 453-497.
- FURIAN, S., 2018. Il trust *holding* quale conveniente alternativa alla *holding*. *Trusts e attività fiduciarie*, 4, p. 392-397.
- GENNARO, P., 1985. Le imprese familiari di grande dimensione in Italia. *Sviluppo e Organizzazione*, gennaio-febbraio (87), p. 15-19.
- GIULIANO, M., 2016. Diritto successorio, beni d'impresa e passaggio generazionale. *La Nuova Giurisprudenza Civile commentata*, 6, p. 929-940.
- GUERRIERI, G., 2011. Questioni aperte in tema di prelazione statutaria. *Giurisprudenza Commerciale*, (6) novembre-dicembre, p. 828-852.
- GUGLIELMO, R., 2010. Diritti particolari dei soci nelle s.r.l. e voto non proporzionale. *Rivista del Notariato*, 3, p. 589-620.
- IEVA, M., 2003. Le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni societarie: profili generali e clausole di predisposizione successoria. *Rivista del Notariato*, 6, p. 1361-1380.
- LABRIOLA, M., 2001. Circolazione delle partecipazioni nelle società familiari. *Rivista del Notariato*, 1, p. 45-58.
- LAMANDINI, M., 2004. La trasmissione della ricchezza familiare: i patti parasociali. *Giurisprudenza Commerciale*, (3) maggio-giugno, p. 350-360.
- LAZZINI, A., 2012. *Il governo dell'azienda familiare. Criticità, modelli e prospettive*. Torino: Giappichelli Editore. P. 1-111
- LIMATOLA, C., 2017. *Passaggi generazionali e posizioni di governo nella S.r.l.*. Torino: Giappichelli Editore. P. 1-66
- LUCCHINI GUASTALLA, E., 2007. Gli strumenti negoziali di trasmissione della ricchezza familiare: dalla donazione *si praemoriar* al patto di famiglia. *Rivista di Diritto Civile*, (3) maggio-giugno, p. 303-321.

- MAGLI, C., 2019. Note critiche sul passaggio generazionale dell'impresa familiare, tra patto di famiglia, strumenti alternativi di diritto societario e trust. *Contratto e Impresa*, 4, p. 1617-1659
- MANES, P., 2006. Prime considerazioni sul patto di famiglia nella gestione del passaggio generazionale della ricchezza familiare. *Contratto e Impresa*, 2, p. 539-578.
- MARMOCCHI, E., 2004. La circolazione delle partecipazioni sociali tra statuto e contratto. *Rivista del Notariato*, 1, p. 63-74.
- MARULLO, di CONDOJANNI S., 2011. Trust e passaggio generazionale della ricchezza familiare. *Famiglia, persone e successioni*, 7, p. 487-493.
- MILLER, D., et al., 2017. Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32, p. 674-693.
- MONTECAMOZZO, C. F., 2012. *Guida al passaggio generazionale nelle Pmi. Come assicurarsi la continuità imprenditoriale nell'impresa di famiglia*. Milano: Ipsoa.
- MONTEMERLO, D., 2000. *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*. Milano: Egea.
- NAGAR, M., 2016. Gli effetti della morte del socio: una questione ancora aperta. *Notariato*, 3, p. 220-237.
- OPPO, G., 2006. Patto di famiglia e "diritti della famiglia". *Rivista di Diritto Civile*, (4) luglio-agosto, p. 439-446.
- PALAZZO, M., 2007. La circolazione delle partecipazioni e la governance nelle società familiari in prospettiva successoria. *Rivista del Notariato*, 6, p. 1375-1407.
- PETRELLI, G., 2006. La nuova disciplina del "patto di famiglia". *Rivista del Notariato*, 2, p. 401-466.
- PIANTONI, G., 1990. *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*. Milano: Etas Libri.
- PIRILLI, D., 2013. Patto di famiglia e interessi familiari. *Diritto di Famiglia e delle Persone* (II), 4, p. 1534-1550.

- PUGLIESE, A., 2006. *Aspetti Proprietari e Meccanismi di Governance nelle Imprese Familiari Italiane*, Università di Padova.
- RACUGNO, G., 2017. Legittimari e determinazione del valore dell'azienda nel patto di famiglia. *Rivista del Notariato*, 1, p. 167-174.
- ROMANO, C., 2014. Gli effetti del trust oltre la morte del disponente: dal trust in funzione successoria al trust testamentario. *Notariato*, 6, p. 593-608.
- SALATINO, G., 2018. Le operazioni di fusione a seguito di acquisizione con indebitamento (*merger leveraged buy-out*). *Giurisprudenza Commerciale*, (3) maggio-giugno, p. 363-396/II.
- SCAGLIONE, F., 2009. Clausole societarie di successione familiare. *Contratto e Impresa*, 4-5, p. 943-971.
- SCARPA, D., 2010. Riflessioni sulla compatibilità tra patto di famiglia e impresa familiare. *Famiglia, persone e successioni*, 1, p. 9-15.
- SCIARRINO, V., 2019. Famiglia e impresa: convivenza, conflitti e trapasso generazionale. *Diritto di Famiglia e delle Persone (II)*, 2, p. 784-823.
- SENTUTI, A., 2008. Il percorso di inserimento del successore nell'azienda di famiglia: una valutazione dei possibili scenari. *Rivista piccola impresa/small business*, 3, p. 67-86.
- SICCHIERO, G., 2006. La causa del patto di famiglia. *Contratto e Impresa*, 4-5, p. 1261-1288.
- SPERANZIN, M., 2018. S.r.l. piccole-medie imprese tra autonomia statutaria e ibridazione dei tipi (con particolare riferimento alle partecipazioni prive del diritto di voto). *Rivista delle Società*, 2, p. 335-359.
- SPOLIDORO, M. S., 2004. Fusioni pericolose (*merger leveraged buy out*). *Rivista delle Società*, 2-3, p. 229-247.
- TASSINARI, F., 1995. Clausole in funzione successoria negli statuti delle società di persone. *Giurisprudenza Commerciale*, (6) novembre-dicembre, p. 935-952.
- TIMPANO, E., 2020. Usufrutto su partecipazioni di società di capitali dopo la riforma del diritto societario. *Rivista del Notariato*, 1, p. 139-157.
- TIRABENI, L., 2016. *Il processo di ricambio generazionale nell'impresa di famiglia*. Milano: FrancoAngeli. P. 58-90.

VITUCCI, P., 2006. Ipotesi sul patto di famiglia. *Rivista di Diritto Civile*, (4) luglio-agosto, p. 447-479.

VOLA, P., 2012. *La pianificazione del passaggio generazionale nelle family firms*. Torino: Giappichelli Editore.

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

ZANETTI, E., 2018. *Manuale delle operazioni straordinarie*. IV edizione. Torino: Eutekne. P. 60-67, 575-578.

ZATTONI, A., 2015. *Corporate governance*. Milano: Egea.

Riferimenti sitografici

AIDAF, 2013. *L'apertura del Consiglio di Amministrazione a non familiari*. Disponibile su: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/AIdAF-13-marzo-2013_il-ruolo-dei-consiglieri-esterni_7mar2013.ppt.pdf> [Data di accesso: 07/06/20]

AIDAF, 2017. *Codice di Autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate*. Disponibile su: <<https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2017/05/CodiceAutodisciplinaAziendeFamiliari.pdf>> [Data di accesso: 25/05/20]

AIDAF-EY, 2016. *L'Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane. VIII edizione*. Disponibile su: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Report-AUB-VIII-edizione_full_version.pdf> [Data di accesso: 08/07/20]

AIDAF-EY, 2017. *L'Osservatorio AUB sulle aziende familiari italiane. IX edizione*. Disponibile su: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Report-AUB-IX-edizione_final-1.pdf> [Data di accesso: 08/07/20]

AIDAF-EY, 2018. *Dieci anni di capitalismo familiare. X Osservatorio AUB*. Disponibile su: <<https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Report-AUB-X-edizione.pdf>> [Data di accesso: 14/04/20]

AIDAF-EY, 2019. *Le imprese familiari e il mondo. XI Osservatorio AUB*. Disponibile su: <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2019/11/26/Report-AUB-XI-edizione_25_novembre.pdf> [Data di accesso: 13/04/20]

BANCA D'ITALIA, 2008. Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Temi di discussione*, n. 680. Disponibile su: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/temi-discussione/2008/2008-0680/en_tema_680.pdf?language_id=1> [Data di accesso: 07/05/20]

BANCA D'ITALIA, 2009. Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano. *Questioni di Economia e Finanza*, n. 45, p. 41-73. Disponibile su: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2009-0045/QEF_45.pdf> [Data di accesso: 07/05/20]

BANCA D'ITALIA, 2019. Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze ed effetti sulla performance delle imprese. *Questioni di Economia e Finanza*, n. 514. Disponibile su: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2019-0514/QEF_514_19.pdf?language_id=1> [Data di accesso: 08/05/20]

BORSA ITALIANA, 2020. *Codice di corporate governance*. Disponibile su: <<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>> [Data di accesso: 11/05/20]

CNDCED, 2020. *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa*. Disponibile su: <<https://commercialisti.it/documents/20182/1236796/Allegato+-+informativa+92-2020.pdf/1175a9fc-18ec-4661-b8f8-0d9c17248420>> [Data di accesso: 12/10/20]

EUROPEAN FAMILY BUSINESSES, 2017. *The family business in Veneto*. Disponibile su: <<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/veneto-fam-bus.pdf>> [Data di accesso: 14/04/20]

ISTAT, 2020. *Censimento permanente delle imprese 2019: i primi risultati*. Disponibile su: <<https://www.istat.it/it/files/2020/02/Report-primi-risultati-censimento-imprese.pdf>> [Data di accesso: 20/05/20]

MEDIOBANCA-UNIONCAMERE, 2018. *Le medie imprese industriali italiane (2007-2016)*, XVII ed. Disponibile su: <https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/mi_2018.pdf> [Data di accesso: 29/03/20]

<https://www.aidaf.it/aidaf/le-impresе-familiari/>

<https://www.istat.it/it/metodi-e-strumenti/glossario>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/asimmetria-informativa_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/asimmetria-informativa_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) [Data di accesso: 04/06/20]

http://www.treccani.it/enciclopedia/cultura-aziendale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [Data di accesso: 07/07/20]

Fonti legislative italiane

L. 16 ottobre 1989, n. 364

Dlgs. 17 gennaio 2003, n. 6

L. 14 febbraio 2006, n. 55

DL. 24 aprile 2017 n. 50

L. 21 giugno 2017, n. 96

Fonti giurisprudenziali

Cass. 16 aprile 1994, n.3609, disponibile online su: www.studiolegale.leggiditalia.it

Cass. 6 novembre 2014, n. 23676, disponibile online su: www.studiolegale.leggiditalia.it

Fonti comunitarie

Convenzione sulla legge applicabile ai trusts adottata all’Aja il 1° giugno 1985. Disponibile online:<https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=089G043400200010110001&dgu=1989-11-08&art.dataPubblicazioneGazzetta=1989-11-08&art.codiceRedazionale=089G0434&art.num=1&art.tiposerie=SG>

Raccomandazione della Commissione Europea (CE) n. 1069/1994 del 7 dicembre 1994 relativa alla successione nelle piccole e medie imprese

Raccomandazione della Commissione Europea (CE) n. 361/2003 del 6 maggio 2003 relativa alla definizione di microimprese, piccole e medie imprese

Parere del Comitato economico e sociale europeo (CESE) n. 2016/C 013/03 del 17 settembre 2015 relativo all'impresa familiare europea come fattore di rilancio della crescita