



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI  
ITALIANE: TEORIE ED EVIDENZE EMPIRICHE**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIULIO CAINELLI**

**LAUREANDO: GIANLUCA GRISOTTO**

**MATRICOLA N. 1089986**

**ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017**



## *RINGRAZIAMENTI*

*Ringrazio i miei genitori e mia sorella, per aver sempre creduto in me e per avermi insegnato a dare il massimo in qualunque occasione. Ringrazio inoltre i miei compagni di studio, per avermi sostenuto e aiutato nei momenti di difficoltà, e il Professor Cainelli, per avermi supportato nella redazione di questa prova finale.*



## INDICE

INTRODUZIONE .....	1
CAPITOLO 1. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE, I MODELLI TEORICI.....	3
Le fasi del processo.....	4
L'efficacia del processo .....	7
CAPITOLO 2. GLI ASPETTI CRITICI DEL PASSAGGIO .....	8
Aspetti strategico - organizzativi .....	9
Aspetti giuridico – patrimoniali .....	10
Aspetti Economico-Finanziari .....	12
Aspetti relazionali-motivazionali.....	13
Trasmissione della conoscenza e cultura d'impresa .....	14
CAPITOLO 3. I RISULTATI DELLE RICERCHE SUL CAMPO .....	16
Le indagini sulla Regione Veneto .....	16
Le indagini sulla Provincia di Padova.....	17
I dati a livello Nazionale .....	19
Analisi dell'Osservatorio AUB .....	19
Un punto di vista internazionale .....	20
CAPITOLO 4. EVIDENZE EMPIRICHE, GLI ESEMPI ITALIANI.....	22
Le successioni riuscite .....	23
Le successioni incerte .....	25
Le successioni mal riuscite .....	26
CAPITOLO 5. IL PASSAGGIO OTTIMALE.....	29
Le cause dell'insuccesso .....	29
Le regole per un passaggio di successo .....	31
CONCLUSIONE .....	36
BIBLIOGRAFIA .....	38
SITOGRAFIA .....	41





## INTRODUZIONE

Le imprese a conduzione familiare, ovvero quelle imprese nelle quali collaborano il coniuge, i parenti (fino ai nipoti) e gli affini (fino ai cognati) dell'imprenditore (Codice Civile, Art. 230-bis; Studio Cataldi, 2016), sono ampiamente presenti in tutti i Paesi del mondo (rappresentano, infatti, più del 70% del totale delle aziende), e dimostrano una particolare preponderanza nel tessuto economico Italiano.

L'azienda familiare, infatti, costituisce un punto fondamentale e fermo dell'economia e del capitalismo italiano, rappresentando la tipologia di organizzazione più diffusa e partecipando in modo notevole alla realizzazione del nostro prodotto interno lordo, non solo negli ultimi anni ma per la maggior parte della storia economica Italiana.

Le imprese familiari in Italia rappresentano, infatti, l'85% delle imprese o, in altri termini, circa il 70 % dell'occupazione e quindi una parte notevole del nostro sistema economico sotto più punti di vista degna di essere analizzata nei suoi punti critici. (aidaf.it, 2017).

Il nostro tessuto economico risulta essere coerente con quello delle principali economie europee quali Francia (in cui le imprese familiari rappresentano l'80% delle imprese), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), mentre l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il management composto da componenti della famiglia. (aidaf.it).

Questa forma d'impresa è caratterizzata dalle frequenti distorsioni nella definizione dei ruoli e delle funzioni svolte all'interno degli organigrammi aziendali, incrementate dalla presenza dei familiari nei ruoli determinanti. Infatti, l'organigramma dell'impresa familiare presenta spesso un'impostazione verticale con il padre che ricopre il ruolo di Amministratore Delegato e la madre (qualora coinvolta) e i figli a capo delle varie funzioni amministrative (qualora suddivise) ma sempre con la costante supervisione del padre.

Queste tipologie d'azienda dovranno, prima o poi, affrontare un momento cruciale nel corso della loro esistenza, notevolmente diverso da ciò che può caratterizzare la loro attività quotidiana, ovvero il passaggio generazionale. Questo passaggio è un punto fondamentale per l'esistenza dell'impresa stessa tant'è che secondo i dati di AIDAF (2017), Associazione Italiana delle Imprese Familiari, solo il 31% delle imprese familiari sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione e solo il 15% giunge alla terza.

Questo passaggio che sembra semplicemente significare il trasferimento di padre in figlio (o dell'erede in questione) della titolarità dell'azienda, rappresenta in realtà un passaggio molto più profondo e importante per la sopravvivenza dell'azienda stessa. Si tratta infatti, come vedremo più nel dettaglio in seguito, di un complicato processo in cui si deve trovare il modo



ottimale di trasferire il patrimonio di know-how e le competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza.

È necessario notare che, nei momenti in cui avviene il passaggio, gli attori coinvolti (ovvero le persone che lasciano e che subentrano) spesso si trovano in fasi notevolmente differenti del ciclo di vita. Questo può significare comportamenti, valori, stili di vita ma soprattutto punti di vista differenti di cui occorre tener conto e che influenzano il passaggio stesso ma anche l'organizzazione futura.

Occorre quindi considerarlo come un processo pluriennale in cui si devono valutare innumerevoli fattori tra cui quelli giuridici, amministrativi e fiscali e considerare sullo stesso piano di importanza i fattori emotivi tra i soggetti coinvolti (i quali vedranno sovrapporsi la realtà familiare con quella aziendale) valutandone in modo razionale e attento i principali rischi e le potenziali opportunità per garantire la sopravvivenza e la competitività dell'impresa.

Attraverso questo lavoro intendo quindi descrivere gli aspetti critici di questo passaggio facendo particolare riferimento alle statistiche raccolte, alla letteratura organizzativa, alle principali cause del suo insuccesso, e, infine, cercando di delinearne i tratti principali per ottenere un passaggio ottimale.

## **CAPITOLO 1. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE, I MODELLI TEORICI**

Secondo i dati raccolti, i quali saranno analizzati più nel dettaglio nel prossimo capitolo, il passaggio generazionale appare essere, oltre a come già annunciato, una fase critica per le sorti dell'impresa, particolarmente difficile dalla prima alla seconda generazione; che, tra l'altro, non avviene quasi mai quando il fondatore è ancora in vita.

Infatti, nella maggior parte delle imprese familiari, si tende a sottovalutare l'importanza della successione rimandandola a dopo la morte del fondatore. Seguendo questo approccio si rischia di incorrere in rallentamenti, dovuti alla mancanza di conoscenze, abilità e capacità al momento della successione oltre che alla superficiale scelta del successore (solitamente in base alla legittimità sul patrimonio lasciato dal fondatore) che sono diretta conseguenza alla non programmazione del passaggio stesso.

Occorre quindi considerarlo a priori e, analizzandolo, programmarlo nel modo più opportuno in base alla situazione aziendale e familiare. A tal fine è necessario considerare, oltre agli aspetti quali le fasi e l'efficacia che saranno visti nei paragrafi successivi, le conseguenze del passaggio le quali dipendono principalmente dal momento (o fase) in cui esso avviene.

Infatti, secondo Manzone e Trento (1994), la vita dell'impresa è caratterizzata solitamente da tre fasi:

1. La prima fase è quella in cui oltre, logicamente, alla creazione dell'impresa, il fondatore è proprietario e manager dell'azienda e ha una supervisione diretta. Se il passaggio avviene in questo momento si può avere il rischio di rimanere intrappolati a lungo (per l'incapacità e il rallentamento) o di concludere troppo presto (per l'eccessiva ambizione e sopravvalutazione) questa fase.
2. La seconda fase è quella fase intermedia, ovvero una fase di crescita in cui l'imprenditore inizia a perdere la supervisione diretta e quindi ad introdurre manager esterni (supervisione controllata). Se la successione avviene in questa fase i rischi sono simili alla fase precedente, sebbene in questo caso il successore può comunque essere aiutato e/o affiancato dai manager.
3. Infine, la terza fase è quella caratterizzata dal controllo indiretto, in cui per sviluppare l'impresa è necessario delegare compiti (anche chiave) a persone esterne, quindi in grado maggiore rispetto alla fase precedente. Se il passaggio avviene in questa fase può provocare danni per l'efficienza di medio periodo, in particolar modo nel caso in cui il successore si rifiuta di compiere il salto dimensionale allargando la base proprietaria o vendendo la propria quota. Durante questa fase, la divisionalizzazione dell'impresa può favorire l'inserimento dell'erede tramite il suo inserimento in uno degli incarichi

manageriali, prima ancora del momento necessario per succedere/ereditare. (ARMAL, 2004).

Questo processo deve quindi prendere in considerazione innumerevoli conseguenze e rischi per l'impresa, ma non solo. Infatti tra i vari aspetti che devono essere presi in esame ve ne sono alcuni che possono essere separati dalle attività d'impresa e devono essere considerati sullo stesso piano degli altri aspetti, per il semplice fatto che non si tratta di una "semplice" impresa bensì di

un'impresa familiare.

Tra questi emergono i conflitti tra i potenziali eredi che rivendicano i propri diritti. L'impresa familiare come la famiglia stessa, al momento della morte di un membro di essa (in particolare modo del suo fondatore/padre) deve affrontare le questioni legate alle eredità che quest'ultimo lascia. Questo genere di conflitti è particolarmente delicato in quanto si vanno a toccare argomenti che riguardano gli aspetti emotivi e relazionali delle famiglie (nel nostro caso, a capo delle imprese). Questi aspetti spesso, se non considerati adeguatamente, possono portare non solo ad una crisi d'impresa ma anche a scioglimenti delle famiglie stesse.

In questo contesto si possono sintetizzare le modalità di successione in tre diversi tipi:

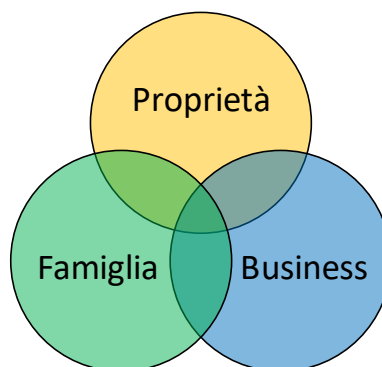
- Designazione anticipata: si tratta di scegliere in anticipo colui o coloro che succederanno al fondatore in modo da dare maggior certezza alla struttura proprietaria futura e allo stesso tempo minor spazio ai conflitti in termini di eredità dell'impresa. In questo modo l'imprenditore può iniziare a inserire tempo e risorse per la formazione del successore;
- Designazione procrastinata: è la modalità opposta alla precedente, ovvero il caso in cui non si vuole perder tempo (o il potere anzitempo) e si rimanda la successione fino a che, per forze maggiori, essa dovrà essere affrontata. In questi casi possono verificarsi notevoli conflitti.
- Vendita a terzi: onde evitare i precedenti problemi, che si verificano soprattutto nei casi in cui il patrimonio familiare è stato in buona parte investito nell'impresa, il fondatore decide di lasciare un capitale piuttosto che un'attività industriale. Per questo motivo, vende l'impresa e spartisce i ricavi tra i suoi eredi. (ARMAL, 2004).

### ***Le fasi del processo***

Riferendosi in particolar modo alla rivisitazione del modello dei tre cerchi, ovvero al modello attraverso il quale si può suddividere, per analizzare e comprendere, l'impresa familiare in tre sottoinsiemi (proprietà, famiglia e business) e dividere a sua volta questi tre sottoinsiemi in tre

stadi ciascuno, analizzeremo maggiormente nel dettaglio le dinamiche imprenditoriali del passaggio generazionale.

Grafico 1. Modello dei tre cerchi



Focalizzandoci su ciò che più ci interessa, vedremo che il sottoinsieme “proprietà” può suddividersi a sua volta in tre stadi:

- Il proprietario-decisore,
- La società di fratelli,
- Il consorzio di cugini,

Il passaggio tra questi tre stadi rappresenta tre tipologie differenti di cambiamento:

- cambiamento che lascia inalterata la struttura preesistente;
- cambiamento che determina il passaggio da una struttura complessa ad una struttura più semplice (involutivo);
- cambiamento da una struttura ad un'altra di tipo più complesso (evolutivo). (Gersick et al., 1999).

Fermandoci quindi ai processi di transizione, secondo gli autori, questi processi possono avere una differente durata (da pochi giorni fino a diversi anni), ma tutti seguono un percorso base che prende “vita” dall’accumularsi di pressioni tali da spingere al cambiamento.

Seguendo questa logica, gli autori della rivisitazione del modello dei tre cerchi (Gersick et al., 1999) identificano il processo di successione come un procedimento caratterizzato da sei diversi componenti (o fasi): l’accumulazione di pressioni, il punto di rottura, il disimpegno, l’esplorazione delle alternative, la scelta e (in conclusione) l’impegno e lo sviluppo della nuova struttura.

La prima componente (l’accumulazione di pressioni) rappresenta quell’insieme di forze (inizialmente) “sotterranee” che silenziosamente si accumulano fino a formare quella quantità necessaria che provocherà il cosiddetto punto di rottura, il quale sarà quindi istantaneo ma non imprevedibile. (ARMAL, 2004). I fattori che conducono a queste pressioni possono ricondursi

all'invecchiamento individuale, in cambiamenti psicologici e di altra natura nel soggetto titolare dell'impresa (o nel nucleo familiare al quale appartiene), ai quali si sommano le forze esterne ovvero quelle pressioni che provengono dall'esterno dell'impresa, quali modifiche legislative, cambiamenti del ciclo economico, ecc. In genere le imprese familiari (e ciò può rappresentare uno dei loro principali vantaggi), riescono a mantenere un determinato equilibrio una volta raggiunto. Questo equilibrio è, però, messo alla prova dall'accumulamento delle pressioni, precedentemente descritte, che "esplosando" (ovvero che accumulandosi diventando sempre più imponenti) mettono a dura prova la resistenza dell'impresa familiare, provocando nella maggior parte dei casi la necessità di modifiche ed adattamenti che l'impresa deve attuare per sopravvivere alla nuova situazione.

La seconda componente, il punto di rottura, è quindi la diretta conseguenza della componente precedente. Questa componente è tale in base alla potenza delle pressioni che danno il via al processo di transizione.

La terza componente, il disimpegno, è quell'atto attraverso il quale ci si rende conto e si pensa come gestire la nuova struttura necessaria. A questo punto, ai fini di realizzare un passaggio breve ed efficace, si dovrebbe iniziare (se non già fatto in precedenza) un opportuno programma per inserire e promuovere la crescita della generazione successiva (ammesso che non si voglia vendere l'impresa a terzi).

Successivamente al disimpegno vi è l'esplorazione delle alternative. Questa fase è una delle più importanti, se non la più importante, in quanto si deve riuscire a conoscere, analizzare e giudicare le differenti scelte al fine di realizzare il processo; il tutto cercando di adottare un punto di vista distaccato dagli aspetti familiari e quanto più legato agli aspetti del business.

In questa fase si considerano le diverse tipologie di struttura futura, non escludendo l'eventuale vendita dell'azienda a terzi. Questa componente del processo non si caratterizza in un atto o in un momento ma è, anzi, una fase complessa e articolata che può richiedere addirittura anni, proprio per la sua delicatezza, e quindi per il peso, che questa comporterà per la vita futura dell'impresa.

L'esplorazione delle alternative si conclude (come in precedenza con le pressioni nel punto di rottura) con la scelta che definisce i modi, le forme e gli attori sui quali si andrà a contare per la successione. Questa componente non è la fine del processo in quanto essa dovrà essere confermata dall'impegno.

L'ultima componente (o fase) è quindi quella dell'impegno, inteso come insieme di azioni, sia da parte della generazione uscente che da quella entrante, finalizzate a perseguire gli obiettivi, lo sviluppo, e quindi il benessere, delle attività dell'impresa. Per queste ragioni, entrambi dovranno impegnarsi a dar forma e vigore alla nuova struttura dandogli credibilità, sia in

riferimento all'ambiente interno, sia a quello esterno all'organizzazione. Va sottolineato che quest'ultimo aspetto spesso comporta un ritiro definitivo della "vecchia" generazione per lasciare più autonomia a colui/coloro che gli sono successi nello svolgere le attività gestionali, manageriali e strategiche dell'impresa. (ARMAL, 2004).

### ***L'efficacia del processo***

Tra i fattori che emergono dalla letteratura in merito ai processi di successione, ha particolare importanza lo sviluppo di un piano formale per realizzare un processo di successione, piuttosto che solamente un passaggio, in cui si definiscono le principali caratteristiche che il passaggio stesso deve assumere affinché sia una successione efficace.

Sono diversi i fattori da considerare nella formulazione di un processo di successione efficace.

Questi, per semplicità, possono essere raggruppati in tre categorie:

- Problemi nelle relazioni tra i componenti della famiglia. Tra cui, oltre ai fattori descritti nel primo paragrafo, emergono l'insufficiente fiducia e comunicazione tra i membri, l'insufficiente condivisione del potere e l'eventuale insoddisfazione al termine della successione per l'eredità lasciata di alcuni membri della famiglia;
- L'insofferente preparazione degli eredi (in termini di competenze manageriali, conoscenza dell'impresa e attitudine a gestire l'attività con successo);
- L'assenza di attività di pianificazione. Tra cui emergono la mancanza di propensione di valutare l'eventuale costituzione, ad esempio, di consigli di famiglia o, più semplicemente, a rivolgersi a consulenti e professionisti. (ARMAL, 2004).

Come vedremo in seguito (e in particolare nell'ultimo capitolo, "il passaggio ottimale") il processo di successione per essere efficace dovrebbe ispirarsi, per quanto possibile per l'impresa in questione, agli esempi del passato i quali possono sempre mostrare (con le dovute considerazioni di adattamento) alcuni scenari prima ancora che essi vengano intrapresi. Da questi esempi, che sono spesso riguardanti imprese di grandi dimensioni (sempre però con una proprietà, per quanto possibile, familiare), emerge principalmente che il successore del fondatore deve avere come "winning factor" i fattori "firm specific" (ovvero fattori specifici alle attività dell'impresa e le sue esigenze) e fattori quali l'integrità e la dedizione al business, oltre ai "qualifying factors" quali le competenze manageriali.

## CAPITOLO 2. GLI ASPETTI CRITICI DEL PASSAGGIO

Per realizzare un passaggio di successo una delle prime precauzioni che occorre cercare di adottare è una razionalità decisionale, ovvero una capacità di ragionamento che permetta di compiere scelte in modo oggettivo e in particolare di dividere gli aspetti aziendali da quelli familiari rispettandone però i valori e le aspettative.

Inoltre, se la continuità rappresenta l'obiettivo principale che si vuole perseguire nelle fasi della successione, è necessario realizzare un processo pianificato con la finalità di rendere razionale il futuro, sia per l'imprenditore che lascia e sia per l'imprenditore che li succede, attraverso interventi che gradualmente vanno ad incidere negli aspetti familiari e aziendali; i quali inevitabilmente si influenzeranno tra loro. In caso contrario, ovvero nel caso in cui non vi sia alcuna pianificazione della successione, si rischia di incorrere in problematiche non irrilevanti che senza una sufficiente preparazione (ad affrontarle) possono nuocere gravemente all'attività aziendale. Tra queste problematiche vanno sottolineate e ricordate: la mancanza di adeguati strumenti di gestione nell'affrontare l'attività dell'impresa, il rischio di dover affrontare problematiche e conflitti d'interesse tra familiari e tensioni organizzative sotto vari aspetti (sia tra familiari che tra nucleo familiare ed eventuali dipendenti) che possono condurre a maggiori costi e carenze di risorse finanziarie e che conseguentemente possono compromettere il protrarsi dell'attività.

Con una corretta pianificazione, invece, nonostante non si possano escludere tutti i rischi di un fallimento, si permette di limitare se non addirittura eliminare, scenari incerti attraverso un insieme di decisioni concrete e premeditate per affrontare la successione con le stesse modalità con cui si affrontano e gestiscono le attività dell'impresa.

A seconda della tipologia di impresa familiare può corrispondere una diversa soluzione per una efficace successione, l'elemento, però, che accomuna i casi di successo (come vedremo in seguito) è la preparazione pianificata al passaggio stesso, coinvolgendo sia l'impresa che la famiglia nei modi più opportuni. A tal fine occorre quindi tracciare, nella pianificazione, delle linee guida utili ad anticipare se non a risolvere i problemi, che siano anche duttili e adattabili in base agli avvenimenti che di volta in volta si presentano.

La pianificazione dovrebbe perciò disegnare il quadro complesso futuro a cui riferirsi costantemente sia per l'impresa che per la famiglia, in modo da permettere una sufficiente flessibilità e adattabilità alle variabili interne ed esterne all'impresa. Per questa ragione è necessario analizzare gli aspetti chiave che caratterizzano queste fasi: gli aspetti strategico organizzativi, gli aspetti giuridico-patrimoniali, gli aspetti economico-finanziari e gli aspetti relazionali-motivazionali. (Poccia I., 2015).

### ***Aspetti strategico - organizzativi***

Nei momenti in cui avviene il passaggio, gli attori coinvolti (ovvero le persone che lasciano e che subentrano) spesso si trovano in fasi notevolmente differenti del ciclo di vita. Questo può significare comportamenti, valori, stili di vita ma soprattutto punti di vista differenti di cui occorre tener conto e che influenzano il passaggio stesso ma anche l'organizzazione futura.

Occorre quindi progettare con ampio anticipo il passaggio, affinché colui che entra possa accumulare le competenze e caratteristiche necessarie e sufficienti a esercitare in modo adatto il ruolo al quale subentra. Non esiste un unico approccio per affrontare questa particolare fase del ciclo di vita aziendale, bensì ne esistono diverse che sono più o meno efficaci a seconda della tipologia di impresa familiare e più in particolare dal grado di "managerializzazione" dell'impresa e della ripartizione di questa (in quote) tra i vari familiari.

Emergono quattro diversi macro-tipi di approccio che possono essere presi come linee guida per riassumere le innumerevoli tipologie:

- L'approccio Conservatore: un approccio che pone la famiglia al primo posto, sopra ogni cosa. Questo metodo spinge colui che lascia a cercare e quindi scegliere il suo successore all'interno del nucleo familiare, in particolare colui il quale ha un maggior numero di consensi da parte di tutti i parenti. Per quanto invece riguarda gli aspetti dell'attività dell'impresa e delle necessità di questa, esse passano in secondo piano in quanto viste come un contorno che favorisce od ostacola le strategie della famiglia; questo metodo sebbene ormai obsoleto nella maggioranza delle imprese ha caratterizzato fortemente il passato delle imprese familiari;
- L'approccio Pragmatico: è un approccio opposto a quello conservatore, ovvero un metodo che basa tutte le sue scelte e le relative decisioni in merito alla successione sulle esigenze del business e persegue la finalità della sopravvivenza dell'impresa. Questo approccio, sebbene più "moderno" rispetto a quello precedente, non assolutamente privo di rischi. Infatti anche se il successore designato è la persona con il maggior numero di competenze più adatte, potrebbe comunque essere rifiutato (indirettamente) dall'organizzazione, in quanto potrebbe non riuscire ad integrarsi o a dare un senso di continuità rispetto al suo predecessore che è necessario nelle imprese familiari.
- L'approccio degli anticipatori: è un approccio che come suggerisce il titolo prende in considerazione il problema ancor prima che questo diventi attuale, quindi con maggior anticipo rispetto agli altri approcci descritti. Seguendo questa modalità gli attori coinvolti agiscono attraverso procedure più o meno graduali per identificare, preparare e inserire (sempre con largo anticipo) il successore, in modo da ridurre al minimo il



grado di impreparazione al momento della reale necessità e ridurre l'impatto del passaggio.

- L'approccio dei lungimiranti: questo approccio è un particolare tipo di pianificazione alla successione che risulta essere flessibile, ma allo stesso tempo ha avendo un obiettivo o idea ben precisa verso cui muoversi. Quindi è un approccio molto duttile con un forte orientamento al lungo periodo.

Come si può notare questi quattro approcci non sono completamente separabili tra loro bensì sono, più appropriatamente, approcci complementari il cui grado di presenza dipende dall'impresa familiare di riferimento. Infatti, come già anticipato, non esiste un metodo/approccio preciso e definito per ogni impresa familiare, ma diverse tipologie di pianificazione e successione che dipendono dalla natura dell'impresa e dal suo organo direttivo (l'imprenditore o il nucleo familiare, nelle imprese familiari). Gli approcci precedentemente descritti dovrebbero perciò coesistere nella pianificazione in modo differente a seconda dell'impresa. A livello organizzativo, però, l'impresa familiare è caratterizzata dalle frequenti distorsioni nella definizione dei ruoli e delle funzioni svolte all'interno degli organigrammi aziendali, incrementate dalla presenza dei familiari nei ruoli determinanti. Infatti, l'organigramma dell'impresa familiare presenta un'impostazione verticale con il padre che ricopre il ruolo di Amministratore Delegato e la madre (qualora coinvolta) e i figli a capo delle varie funzioni amministrative (qualora suddivise) ma sempre con la costante supervisione del padre.

Questi aspetti rappresentano innumerevoli conseguenze negative per quanto riguarda l'ottimizzazione organizzativa, in quanto si rischia di favorire:

- L'invalidazione del sistema meritocratico: il familiare anche qualora dimostrasse eventi incapacità imprenditoriali, o più genericamente del ruolo da ricoprire, potrebbe essere preferito a persone, seppur meritocratiche, al di fuori del nucleo familiare;
- La creazione dei cosiddetti "bottle neck" (=colli di bottiglia): portare una risorsa a produrre una quantità uguale o inferiore alla domanda che deve soddisfare. Spesso ciò accade nelle imprese familiari, come conseguenza ad un incompleto flusso di informazioni dai familiari al resto del personale. (Poccia I., 2015).

### ***Aspetti giuridico – patrimoniali***

Dal punto di vista giuridico, per impresa familiare si intendono tutte le imprese di forma individuale o collettiva la cui forma proprietaria sia di tipo familiare o, nel caso di forma societaria, il cui controllo sia riconducibile ad una famiglia. In altri termini, quelle imprese nelle

quali una o poche famiglie, legate da vincoli, legate da vincoli di parentela, o di affinità, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa anche quando questo ruolo è svolto da manager esterni alla famiglia e/o famiglie, fino ad escludere il caso in cui nessun membro della famiglia che detiene la proprietà è impiegato nella gestione d'impresa. (Visconti G., 2013).

La questione della successione generazionale è particolarmente articolata e complessa in ambito giuridico poiché in essa vi sono una moltitudine di situazioni oggettive in relazione alle particolarità dimensionali e organizzative dell'azienda e soggettive, in relazione sia al numero di soggetti coinvolti sia alla loro formazione e interesse rispetto all'impresa. Quindi ciò che rende particolarmente critica questa fase del ciclo di vita dell'impresa, oltre ai vari aspetti soggettivi e imprenditoriali già descritti, è anche un'assenza di specifici strumenti adoperabili dagli imprenditori per gestire al meglio questa fase.

Nel corso del tempo però sono state introdotte varie modalità giuridiche per effettuare il passaggio generazionale dal punto di vista più formale, tra le quali emergono le seguenti:

- La donazione d'azienda: la donazione d'azienda si riferisce in particolar modo alle imprese individuali e ha nel corso del tempo svolto un ruolo alquanto importante nel passaggio generazionale d'impresa. La donazione d'azienda è quel contratto attraverso il quale si può trasferire la proprietà di un'azienda da un soggetto ad un altro e viene tipicamente utilizzato per trasferimenti di imprese individuali a figli o altri familiari quando si è ancora in vita. Questo contratto, che tra l'altro è a titolo gratuito, è caratterizzato dal semplice consenso legittimamente manifestato dalle parti in sede di atto notarile, senza la necessità che il bene venga materialmente consegnato, e richiede, pena la nullità, un atto pubblico per essere effettuato. (Aiolfi R., 2006).
- Il conferimento d'azienda: il conferimento d'azienda è un'operazione attraverso la quale un'intera azienda o una parte di essa è trasferita da un soggetto (che prende il nome di conferente) ad un altro (che prende il nome di conferitario). Ciò che caratterizza questo passaggio è che il conferente, in cambio del conferimento, non riceve denaro (come ad esempio nel caso di cessione dell'azienda) ma quote o azioni emesse proprio dal soggetto conferitario. Quindi al termine della transazione, il soggetto conferente si priverà dell'azienda o di un ramo di essa e in cambio otterrà la partecipazione del soggetto conferitario. E il soggetto conferitario riceverà, come di consuetudine, le attività e passività relative all'azienda (o al suo ramo) in base alla quota conferita e in cambio aumenterà il proprio capitale. (Salvi G., 2015).
- Il Patto di famiglia: L'art768-bis (Codice Civile, 2016) descrive il patto di famiglia come il contratto in cui "l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il

titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti". Questo patto è un patto successorio, ovvero un contratto con cui il soggetto definisce la propria successione, che deve essere coordinata con la disciplina in materia delle società. Questo deve essere effettuato tramite atto pubblico (pena la sua nullità) al quale devono parteciparvi il coniuge dell'imprenditore e tutti i soggetti che sarebbero legittimi se in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore ovvero il coniuge, i figli legittimi, i figli naturali gli ascendenti legittimi. (Visconti G., 2013).

- Il Trust: Il Trust (=affidamento) è un istituto giuridico di grande duttilità, riconosciuto in Italia solamente di recente e difficilmente riconducibile ad uno schema operativo immutabile.

Il Trust è un rapporto giuridico caratterizzato da un soggetto (che prende il nome di disponente) che affida, con atto tra vivi o mortis causa, i propri beni di proprietà ad un altro soggetto (che prende il nome di Trustee) che ne diventa il nuovo proprietario, con l'impegno di amministrarli, preservarli e farli fruttare per uno scopo prestabilito nell'interesse di uno o più beneficiari individuati dallo stesso disponente. (fiscomania.com).

Esistono poi ulteriori forme che sebbene non direttamente riferire al passaggio generazionale possono essere usate come forma ottimale per formalizzare la successione, quali: la costituzione di una holding, la costituzione di una fondazione, il family buy-out e le operazioni societarie.

### ***Aspetti Economico-Finanziari***

Il passaggio generazionale riguarda inevitabilmente anche gli aspetti economico-finanziari dell'impresa, i quali hanno di per se caratteristiche particolari data la tipologia di impresa di riferimento. Infatti, come già anticipato, l'impresa familiare è fortemente caratterizzata dalla soggettività dell'imprenditore nell'impresa e dalle influenze che quest'ultima subisce dalle dinamiche familiari e personali. Perciò in un contesto di impresa familiare si può spesso trovare una situazione in cui i rapporti personali dell'imprenditore con i vari fornitori, clienti e dipendenti comporta per il successore una non irrilevante difficoltà ad inserirsi in modo adeguato. Ciò comporta, al momento della successione, innumerevoli problematiche soprattutto legate alla precedente confusione tra finanza personale dell'imprenditore e finanza dell'azienda e allo sfasamento delle tempistiche di riscossione dei crediti e pagamento dei debiti, che si può verificare con il passaggio e che può portare ad una significativa carenza di liquidità. Per queste ragioni l'imprenditore entrante deve inserirsi per tempo e seguendo le modalità fino a qui

descritte che meglio si adattano alla sua tipologia di impresa familiare, al fine di impedire un rallentamento (nei casi migliori) dell'attività aziendale e cercare di subentrare portando dei miglioramenti. (Poccia I., 2015).

### ***Aspetti relazionali-motivazionali***

Quando si parla di passaggio generazionale in un'impresa familiare, gli aspetti relazionali-motivazionali e quindi emotivi sono punti critici spesso sottovalutati ma che in realtà sono fondamentali per determinarne il successo o l'insuccesso. Infatti, nelle imprese con una o più famiglie a capo questi aspetti tengono ad emergere in modo dirompente e non controllato. Come vedremo in seguito, ci sono casi in cui proprio questi elementi hanno determinato l'insuccesso della successione generazionale. Ciò avviene perché gli aspetti relazionali ed emotivi influenzano, in questo tipo di imprese in primis, spesso in modo negativo le scelte in tema di passaggio generazionale portando a decisioni discordanti dagli obiettivi di business che dovrebbero permanere nella logica di chi governa l'azienda anche in queste situazioni.

È anche per questo che il passaggio generazionale è visto come un argomento particolarmente delicato: in esso agiscono fattori che possono andare al di là della razionalità e influenzare i comportamenti durante il processo; intervengono, infatti, fattori emotivi in entrambe le direzioni (ovvero sia per l'imprenditore in uscita che per quello/quelli in entrata) quali, ad esempio, l'ostentazione a rimanere in azienda o la gelosia tra eredi/potenziari successori che può addirittura portare, in casi negativi, alla cessazione dell'attività e conseguentemente procurare danno a famiglie, quali quelle dei dipendenti, che sono indirettamente coinvolte.

Perciò, anche per questa ragione, un passaggio generazionale necessita l'utilizzo di una razionalità oggettiva durante tutto il suo processo.

Ciò trova conferma dagli ultimi articoli di "Family Business Review", una rivista internazionale che studia e interpreta il comportamento delle imprese familiari. Secondo questa rivista le scelte e gli obiettivi operativi e strategici presi dall'impresa familiare e quindi spesso dal nucleo familiare che la possiede, sono sempre più spesso condizionate da una volontà di perseguire e mantenere una serie di non Economic Utilities, anche preferendo strade per l'impresa negative. Questo fenomeno prende il nome di Socio-Economical Wealth. (GOMEZ-MEJIA L.R., et al., 2007). Queste priorità non economiche bensì sociali che influenzano direttamente ed indirettamente le scelte aziendali sono raggruppabili in quattro dimensioni:

1. Dynastic family control (= controllo della dinastia familiare): l'ambizione di tramandare di padre in figlio i valori e la cultura e con ciò l'impresa;

2. I benevolent social ties (=legami sociali benevoli): riguardano le relazioni tra l'imprenditore e i componenti della famiglia caratterizzate da fiducia a priori e altruismo genitoriale;
3. Lo Status quo: rappresenta l'inerzia della famiglia a cercare di voler mantenere una determinata reputazione ed immagine sociale positiva, e il desiderio di riuscire ad ottenere una sorta di prestigio da parte di un determinato gruppo di persone;
4. Il Family engagement (=l'impegno alla famiglia) rappresenta il legame con l'immagine familiare, l'influenza, la volontà di conservare un forte senso di appartenenza e di identità con l'impresa, il cui brand spesso coincide con il nome della famiglia. (Poccia I., 2015).

### ***Trasmissione della conoscenza e cultura d'impresa***

Sono diversi i fattori che entrano in gioco ad influenzare il passaggio generazionale che possono essere ricondotti alla capacità che l'imprenditore uscente e l'imprenditore entrante hanno nell'organizzare e realizzare il procedimento della successione. Tra questi, un fattore chiave riguarda il trasferimento dei cosiddetti fattori intangibili, tra cui spiccano per importanza la conoscenza e la cultura dell'azienda, ovvero quei fattori accumulati nel corso di molti anni e che sono divenute un punto fermo per l'azienda costituendone il suo vantaggio competitivo. Una delle principali, se non la più importante, difficoltà da affrontare in questa transizione è proprio quella di riuscire a conservare, e quindi trasferire, le conoscenze alla generazione successiva.

Gli imprenditori che hanno caratterizzato e caratterizzano le imprese familiari italiane, grazie alla loro presenza lungamente protratta nel tempo, sono gli artefici dello sviluppo della cultura aziendale e delle relative conoscenze e capacità più e meno specifiche che sostengono l'attività aziendale. Purtroppo però quest'insieme di conoscenze sono spesso possedute gelosamente dall'imprenditore che le conserva senza divulgarle al resto dell'organizzazione. Di conseguenza, nel momento in cui si dovrà effettuare il passaggio generazionale, risulterà particolarmente difficile trasferire quell'insieme di informazioni, essenziali ma tacite, a qualcuno che viene dal di fuori dell'azienda. La conoscenza è poi da sempre un fattore determinante della competitività e quindi del successo delle imprese, in particolar modo dall'avvento di una economia post-industriale che vede il predominio del settore terziario e una competizione sempre maggiore basata sugli aspetti di innovazione in termini di immagine, prodotto, processo e tecnologia. Il successo di un'impresa, perciò, si può misurare anche dalla sua abilità di realizzare e conservare (nei passaggi generazionali

o semplicemente cambi di personale) conoscenze e competenze, e i loro relativi flussi, all'interno dell'azienda.

In questa fase è di pari importanza anche il trasferimento, alla generazione successiva, che riguarda la cultura organizzativa, ovvero quell'intreccio unico e irripetibile di norme, convinzioni, riti, valori, emozioni ed esperienze diffuse e condivise in tutta l'organizzazione". (Russo M., 2005). Per effettuare questo passaggio, sembra non vi siano soluzioni precise e soprattutto immediate che garantiscono un trasferimento adeguato, ma la soluzione ottimale sembra essere l'inserimento in azienda anticipatamente alle necessità del passaggio generazionale, per permettere al successore di percepire ed assorbire la cultura di quella particolare azienda e decidere quindi in futuro se e come conservarla per il bene dell'impresa stessa.

Una soluzione a questi trasferimenti potrebbe essere il knowledge management ovvero cercare di: realizzare una condivisione di conoscenza, facilitare l'interazione all'interno dell'organizzazione e favorire la cattura del sapere mediante processi di codifica e strutturazione della conoscenza e attraverso la creazione di una infrastruttura di comunicazione diffusa e capillare che rende possibile uno scambio di informazioni e una comunicazione più efficiente e rapida. In questo modo, infatti, il sapere tacito in capo all'imprenditore verrebbe esplicitato, generalizzato e messo a disposizione di tutti coloro che operano nell'organizzazione compreso il futuro successore. (Poccia I., 2015).

### CAPITOLO 3. I RISULTATI DELLE RICERCHE SUL CAMPO

Per meglio comprendere la situazione attuale italiana sul tema del passaggio generazionale, riporto di seguito alcune indagini, secondarie, rappresentative del tessuto economico-aziendale italiano e non solo, a livello di impresa familiare. In particolare riporto due tipologie di analisi: un'analisi statistico-econometrica a livello nazionale con particolare riferimento alla regione del veneto (una delle regioni con più imprese familiari d'Italia) e alla sua provincia significativamente vicina a questa tematica (Padova), le quali saranno poi generalizzate a livello Italiano in una tabella finale; e un'analisi da un punto di vista più internazionale svolta dai consulenti di Ergon Zehnder (società di consulenza manageriale tedesca), con riferimento all'Osservatorio AUB (osservatorio che monitora tutte le 3000 aziende italiane a proprietà familiare che hanno superato la soglia di fatturato dei 50 milioni di euro).

#### *Le indagini sulla Regione Veneto*

Un'analisi svolta da Studio Centro Veneto (2002) sulle imprese del veneto analizza gli aspetti chiave del trasferimento dell'impresa tra le generazioni e della relativa cessazione, in caso di insuccesso.

Questa analisi è composta da due parti: una parte generale ed una parte specifica. La prima, che si riferisce ad un campione di 5000 aziende statisticamente rappresentative del territorio e dei settori produttivi veneti, ne conclude che, comparando il sopradetto campione ad un universo di 440.000 aziende attive, esiste un considerevole rischio di danno sia sotto l'aspetto sociale che economico legato al successo, o meno, del processo di successione generazionale.

Gli aspetti critici di questo rischio possono essere sintetizzati con alcuni dati numerici:

- 400.000 collaboratori a rischio di doversi riqualificare;
- 45-50 Milioni di fatturato a rischio;
- 17-18000 Milioni di Export a rischio.

La seconda parte dell'analisi, la cosiddetta parte specifica, ha preso invece in analisi alcuni aspetti dei soggetti principali del passaggio: l'anzianità dei titolari attuali dell'impresa, la presenza di possibili successori e le loro caratteristiche anagrafiche e professionali. Tali aspetti sono analizzati sottoponendo un questionario ad un campione di 142 imprese fra le 5000 selezionate inizialmente; e se ne è concluso che:

- Più del 36% dei titolari ha un'età maggiore ai 60 anni;
- Più dell'80% delle aziende intervistate è sotto la guida del titolare fondatore (che, tra l'altro, nel 92% di queste aziende è di genere maschile);

- Il 35% delle 142 aziende prevede un trasferimento generazionale nei prossimi 5 anni, il 20% l'ha affrontato negli ultimi 5 anni;
- Il passaggio è nell'82% dei casi con un altro membro della famiglia (ovvero un vero e proprio passaggio generazionale) e nel 69% dei casi avviene attraverso la cessione delle quote o azioni ai continuatori. (ARMAL, 2004).

Entrambe le analisi quindi evidenziano quanto la problematica del passaggio generazionale sia significativamente attuale importante, qualitativamente e quantitativamente, per il sistema economico-sociale veneto e non solo.

### ***Le indagini sulla Provincia di Padova***

Un'altra analisi è stata effettuata sulla Provincia di Padova su un campione di 160 imprese (Favotto, 2002).

Anche in questo caso sono state effettuate due tipologie differenti di analisi: la prima, attraverso un questionario (inviato a 1200 imprese con un fatturato annuo superiore al milione di euro), con il fine di individuare le dimensioni e le dinamiche alla base del fenomeno della successione, e la seconda, attraverso un'analisi dei casi, con la finalità di mostrare le problematiche specifiche e i comportamenti tipici adottati nella gestione o pianificazione del trasferimento del comando aziendale.

Per meglio comprendere il fenomeno, il primo tipo di analisi (il questionario) è stato suddiviso in tre sezioni/fasi: la prima, volta a raccogliere informazioni utili (in particolare di carattere storico-anagrafico) sull'identificazione dei profili aziendali; la seconda, con il fine di osservare le caratteristiche di aziende in cui il passaggio è già stato effettuato; e la terza finalizzata ad analizzare le aziende in cui il passaggio non è ancora stato effettuato.

I risultati della prima sezione possono essere sintetizzati come segue:

- I settori più rappresentativi in cui operano queste aziende sono: Metallurgico (33,6%), Edile (8%), servizi alle imprese (8%), legno e arredo (7,2%)
- La forma di impresa prevalente è quella di società di capitali, in particolare: il 52,4% sotto forma di società per azioni e il 30,1% sotto forma di società a responsabilità limitata;
- La dimensione prevalente media è quella di piccola impresa (seguendo i parametri dell'Istat) ovvero da 10 a 100 dipendenti;
- L'età media delle aziende è di circa 35 anni (sebbene il 19% delle aziende sono state costruite più recentemente e perciò considerate giovani).



I dati sembrano quindi evidenziare un gruppo di aziende che rappresenta fedelmente l'universo di riferimento (il totale delle imprese iscritte a Uni-Industria Padova), le quali operano prevalentemente nei settori tradizionali. È, inoltre, emerso che le imprese nate nell'arco temporale tra gli anni cinquanta e ottanta sembrano essere quelle più a "rischio di successione" poiché caratterizzate da un alta percentuale di imprenditori non più giovani (con più di settant'anni di attività).

La seconda sezione mette invece in evidenza le imprese che hanno già effettuato il ricambio generazionale di recente, le quali sembrano essere un terzo del totale analizzato, di queste circa il 30% ha poco più di vent'anni.

Dalla terza sezione, infine, emerge che le aziende che si stanno movimentando per la preparazione alla successione sono circa la metà di quelle analizzate. Di queste il 30.3% affronterà il processo di transizione generazionale aziendale nei prossimi 1-2 anni, il 37.5% prevede che la successione si avvierà tra 3-5 anni, mentre il 32.5% tra più di 5 anni.

Inoltre queste aziende presentano un'età relativamente bassa, intorno ai 40 anni, e un numero contenuto di dipendenti (una media di circa cinquanta). Nonostante ciò sono a livelli più che notevoli in termini di fatturato (ventisei milioni annui). Ciò che caratterizza queste imprese è, però, la loro pianificazione di intervento al passaggio di testimone. Queste infatti hanno la propensione ad interventi "strutturali", quali la formalizzazione ed eventuale costituzione di ruoli e responsabilità, invece di intervenire su variabili "soft" che caratterizzano le relazioni e la cultura organizzativa, come la preparazione dell'imprenditore uscente e dei dipendenti.

Questo genere di interventi potrebbe rivelarsi rischioso in quanto non collegato ad altre attività di integrazione in azienda del successore in modo graduale (come ad esempio attraverso l'inserimento del successore in più ruoli in modo da conoscere da vicino la realtà aziendale e le persone coinvolte), e perciò comportare impatti negativi diretti e indiretti sul clima aziendale.

Per quanto infine riguarda il secondo tipo di analisi, se ne sono dedotte le seguenti conclusioni:

- La continuità dei valori di fondo dell'azienda è un elemento fondamentale e spesso necessario per permettere alla successione di non snaturare l'impresa;
- L'abilità di perseguire lo stile di guida del management di colui che lascia l'impresa sembra essere la caratteristica peculiare che l'imprenditore uscente vuole trovare nel suo successore (con rispetto, però, delle necessità di sviluppo dell'attività di impresa in questione);
- Per l'erede guidare la crescita significa non solo riuscire ad innovare ma anche a gestire l'innovazione, ecco perché tra i tratti fondamentali che sono in genere richiesti al successore, risultano esserci quelli decisionali e di gestione delle risorse umane. (ARMAL, 2004).

### ***I dati a livello Nazionale***

I dati seguenti integrano con le informazioni più recenti a livello nazionale quanto fino a qui descritto delle analisi sulla Regione Veneto e sulla Provincia di Padova.

Tabella 1. Impresa e passaggio generazionale<sup>1</sup>. Dati aggiornati ISTAT (2013).

Imprenditori che considerano il passaggio generazionale come fase critica da gestire	80%
Imprenditori intenzionati a trasmettere la gestione d'azienda ad un discendente	68%
Imprese che arrivano alla terza generazione	20%
Percentuale di fallimenti annui derivanti dalla mancata pianificazione del passaggio generazionale	10%
Numero dipendenti coinvolti nel fenomeno del passaggio d'azienda	11milioni
Imprese familiari coinvolte annualmente nei processi di passaggio generazionale	66 mila
Presenza di membri della famiglia nel management d'impresa	70%
Imprenditori con più di 60 anni	40%
Azienda il cui assetto base è di tipo familiare su di un totale di circa 5 milioni di iscritti al registro imprese	93%
Imprenditori che affronteranno il passaggio d'azienda nei prossimi 10 anni	50%

### ***Analisi dell'Osservatorio AUB***

L'osservatorio AUB è un istituto promosso da AidAF, dalla Cattedra Aidaf-EY di strategia delle aziende familiari (Università Bocconi), dal gruppo Unicredit e dalla camera di commercio di Milano, che monitora tutte le aziende italiane attive a proprietà familiare che hanno superato la soglia di fatturato dei cinque milioni di euro.

Seguendo gli ultimi dati dell'osservatorio (riferiti al 2016), si nota che la maggior parte delle imprese italiane familiari (72%) analizzate presenta al proprio vertice un componente della famiglia. Sebbene, come vedremo meglio in seguito, le performance migliori sono solitamente ottenute da quelle imprese che combinano in modo ottimale leadership familiare e un Consiglio di Amministrazione prevalentemente esterno alla famiglia, questa particolare tipologia di leadership ha permesso di conseguire performance mediamente più elevate. Circa il 20% di queste imprese risulta guidato da un titolare con più di settanta anni d'età, il quale nei prossimi anni si vedrà costretto a prendere in considerazione la sua successione; e sebbene secondo i dati dell'osservatorio sono state registrate performance mediamente migliori da parte dei giovani

<sup>1</sup> Fonte: [http://download.microsoft.com/documents/italy/SBP/GestioneImpresa/P65\\_11\\_19\\_24.pdf](http://download.microsoft.com/documents/italy/SBP/GestioneImpresa/P65_11_19_24.pdf)

under50 (sia in termini di redditività che di crescita), questi sono in diminuzione ai vertici delle imprese. Ciò lascia interpretare che ai vertici di prese con fatturati sempre più elevati vengano scelti, al posto di componenti familiari, professionisti del settore quali CEO e Amministratori Delegati.

Inoltre in base ai dati dell'osservatorio sembra che le imprese familiari Italiane siano mediamente capaci di trasmettere valori e principi utili se non necessari al futuro leader, ma meno fiduciose sul ruolo positivo dell'educazione. Purtroppo un numero ancora troppo ridotto di famiglie sceglie di investire in programmi di formazione scolastica e permanente. La maggior parte preferisce un tipo di formazione più pratica, cosiddetta "on the job", la quale è positiva per la formazione di colui che poi prenderà le redini dell'attività ma così facendo si riduce il potenziale di innovazione.

### ***Un punto di vista internazionale***

Come nel tessuto economico italiano, le aziende familiari hanno un ruolo fondamentale nell'economia globale. Questa tipologia di imprese, infatti, rappresenta circa l'80% delle aziende nel mondo e la fondamentale risorsa di occupazione di lungo periodo. In particolare, negli USA, forniscono occupazione al 60% della forza lavoro statunitense e creano quasi l'80% dei nuovi posti di lavoro. (aidaf.it)

Per queste ragioni il passaggio generazionale non rappresenta solo la continuità della famiglia al potere dell'azienda ma anche un passaggio critico per un insieme di soggetti sia direttamente che indirettamente coinvolti.

Seguendo un punto di vista internazionale per meglio interpretare e integrare l'analisi di questo fenomeno, emerge che, nonostante le non lievi differenze dal punto di vista culturale ed economico rispetto all'ecosistema Italiano, la successione generazionale rappresenta nelle imprese del resto del mondo una fase critica dalla quale dipendono non solo le performance degli anni a venire ma anche il continuo o la cessazione dell'attività. Infatti, secondo i dati raccolti dal Family Business Institute, solamente il 30% delle imprese familiari (propriamente chiamate Family Business) arriva alla seconda generazione, solo il 12% alla terza e appena il 3% è ancora sul mercato alla quarta generazione. Sebbene a livello internazionale le imprese (non solo di grandi dimensioni) sono più propense a considerare l'ipotesi di un successore esterno alla famiglia rispetto alle Family Business Italiane, il Professore dell'università cinese di Hong Kong, Joseph Fan, seguendo l'andamento sul mercato di 214 aziende familiari di Taiwan, Hong Kong e Singapore, ha notato che negli otto anni successivi ad una successione al vertice dell'impresa, le azioni di queste società sono calate in media di circa il 60%.

(Fernandez-Araoz et al., 2015). Rimane, per cui, come in Italia un tema attuale e critico per le sorti delle imprese di diversi paesi.

Secondo una ricerca dei consulenti di Egon Zehnder, il segreto per un buon passaggio sta nel trovare la persona e la tempistica giusta in cui farlo. Infatti sia che la famiglia investa su persone inadeguate sia che il “senior” mantenga il proprio ruolo inalterato fino dopo i 70/80 anni di età i risultati negativi non tarderanno ad arrivare. Inoltre, sempre secondo questa ricerca, “circa due terzi delle aziende non seguono un processo di selezione (del nuovo vertice) adeguatamente strutturato”. (Corbetta G., 2015, p. 62).

In Italia sembra che le imprese familiari abbiano una buona propensione verso le persone adeguate per la successione (sebbene, secondo i dati dell’osservatorio AUB, abbiano difficoltà a formarli in modo adeguato) ma incontrano difficoltà ad effettuare il ricambio generazionale in modo tempestivo.

Tutte le imprese familiari prima o poi dovranno affrontare la questione di come trovare leader futuri, e sebbene non sembra di immediata importanza investire tempo e risorse per un processo strutturato, la scelta della nuova leadership è una delle più delicate. Perciò, occorre effettuare un processo che coinvolga tutti gli azionisti, definendo un profilo di successore ideale, valutando candidati sia interni che esterni alla famiglia, scegliendo il nuovo leader con criteri meritocratici (Corbetta G., 2015).

Ma ciò che differenzia principalmente l’Italia dal resto del mondo (industrialmente sviluppato) non è, quindi, la presenza o meno di imprese familiari come tassello fondamentale delle varie economie o il fatto che il passaggio generazionale sia una fase critica, bensì le scelte che si compiono in merito alla successione stessa. Infatti se, nel compiere le scelte di successione, in Italia si propende a vedere tra i potenziali sostituti, nella maggior parte dei casi, un componente della famiglia all’estero si è più propensi a consegnare le redini dirigenziali, sebbene con particolari forme di deleghe (e con una presenza della famiglia che, a vari livelli, permane), a professionisti del settore. Questa differenza è dovuta da innumerevoli fattori tra i quali vanno sottolineati la cultura alla familiare in Italia e la dimensione e forma aziendale presa in considerazione. Infatti mentre in Italia le imprese familiari sono caratterizzate da una cultura al nucleo familiare non trascurabile e da dimensioni aziendali medio-piccole, le imprese familiari estere sono mediamente di dimensioni maggiori in termini strutturali e organizzativi dalle quali dipende la presenza o meno di influenzatori interni e esterni che possono dissentire dal parere della famiglia titolare.

#### CAPITOLO 4. EVIDENZE EMPIRICHE, GLI ESEMPI ITALIANI

Sono innumerevoli le imprese familiari di grandi, medie e piccole dimensioni che caratterizzano, insieme, buona parte dell'economia del paese. La maggior parte di queste è caratterizzata da imprenditori (che possono essere gli stessi fondatori o coloro i quali hanno già ereditato una o più volte l'attività) con un'età avanzata che pensano che il ritiro sia una questione solamente legata alla classe dei dipendenti. Infatti questi imprenditori, seppur abituati a "giocare" in un mercato internazionale in continuo cambiamento, avendo raggiunto una un'età "da pensione" (se non addirittura più avanzata, vedo i leder con più di 70 anni d'età) non hanno più la stessa dinamicità e capacità di quando sono entrati o hanno fondato l'azienda.

Spesso queste vicende vengono tenute segrete o gestite con molta discrezione, fino a quando però non esplodono. Sono i casi di Esselunga (società Italiana della grande distribuzione organizzata con supermercati e super-store), la quale negli ultimi anni ha affrontato diverse vicissitudini giudiziarie legate all'eredità dell'impresa, e Luxottica, dove il secondo uomo più ricco d'Italia (Leonardo Del Vecchio) ha avuto non poche difficoltà in tema di successione tant'è che ha addirittura perso un paio di amministratori delegati in circa un mese. Questi, come vedremo nei prossimi paragrafi, sono solamente due esempi di aziende molto note ma ve ne sono molte altre, anche di meno note, che per anni hanno reso il "Made in Italy" qualcosa di eccezionale e distinto, ed oggi presentano problematiche legate alla successione per i suoi imprenditori ormai troppo anziani.

Questo fenomeno, come si è visto nel secondo capitolo ("le evidenze empiriche"), ha trovato particolare riscontro nel Nord-Est. Infatti secondo Marco Moretti Polegato (presidente di Geox, e simbolo per gli imprenditori partiti da zero). "il vogliamoci tanto bene è buono il sabato e la domenica, non sul lavoro...[riferendosi ai rapporti con i familiari]...trent'anni fa ci sono stati imprenditori che, però, oggi non hanno più vent'anni. Si avvicinano alla settantina e magari hanno tre figli a testa, una condizione da cui nascono spesso situazioni di litigiosità che inibiscono lo sviluppo dell'economia del Nord-Est...È un problema che per onesta intellettuale, soprattutto nei confronti dei dipendenti, deve essere risolto per tempo, prima che le fabbriche chiudano e i lavoratori finiscano per strada". (Benenati L. G., 2004, p 13). Geox ha, infatti, risolto la questione preparando e poi affidando (per continuare la preparazione) al figlio Enrico la divisione di Diadora.

Inoltre ciò che emerge dall'analisi del passaggio generazionale stesso e dagli esempi del passato è che la successione non è solamente una fase nella quale si cerca di mantenere una certa continuità dell'attività dell'azienda, ma è, e deve essere considerata come tale, una fase in cui si decide anche la crescita futura (sia in termini di fatturato che di crescita dimensionale) dell'azienda tramite il successore. Infatti secondo Marco Gabbiani, responsabile del Family

Business e curatore dell'osservatorio sulle imprese familiari per Unicredit, “La difficile congiuntura economica dell'ultimo triennio ha determinato un atteggiamento, da parte dei leader, di maggiore prudenza verso il ricambio al vertice”... “Eppure, i nostri dati dimostrano come le aziende guidate da leader più giovani registrino generalmente performance superiori rispetto a quelle guidate da leader anziani, a maggior ragione in contesti globali dinamici e competitivi quali quelli attuali” (Benenati L. G., 2004, p. 17). Ciò viene confermato dai dati dell'osservatorio AUB (vedi “Tabella Età dei Leader-Performance aziendali” a fine paragrafo): i leader sotto i 40 anni d'età riescono a raggiungere un ROE (=Return On Equity, indice di redditività dell'impresa) migliore del 3,7% e una maggior crescita (+4,7%) rispetto ai leader sopra i 60 anni d'età.

Vediamo ora i diversi casi che hanno di recente caratterizzato le imprese familiari Italiane alle prese con il passaggio generazionale. In particolare vedremo esempi di successione riuscita, incerta e non riuscita, soffermandoci poi, nei particolari più salienti, di alcuni casi specifici.

Tabella Età dei Leader-Performance aziendali<sup>2</sup>

Età del Leader	$\Delta$ ROE	$\Delta$ ROI	$\Delta$ Crescita
Inferiore a 40 anni	0,01	3,7	4,7
Tra 40 e 50 anni	0,03	0,8	1,5
Tra 50 e 60 anni	0,02	-0,1	-0,1
Tra 60 e 70 anni	0,2	-0,7	-1,2
Superiore i 70 anni	-0,6	-1,8	-2,1

### ***Le successioni riuscite***

Come visto finora, nelle imprese familiari i fattori base per una successione ben riuscita sono: una progettazione del passaggio stesso, una razionalità oggettiva che premia la meritocrazia tra i potenziali successori e una separazione degli interessi (nel realizzare le precedenti) tra quelli familiari e quelli dell'impresa.

Colo i quali riescono a seguire queste linee guida riescono a realizzare una quantomeno buona successione. Il primo esempio ne è Barilla (azienda, multinazionale, italiana tra i leader del settore alimentare) dove dopo la scomparsa del padre, i figli (Guido, Paolo, Luca e Emanuela) hanno optato per gestire la propria quota tramite una società privata che ognuno ha creato per se, mentre alla guida dell'attività è stato messo Guido (il primogenito e più meritevole) il quale però è affiancato da un manager esterno (per motivi di competenze).

<sup>2</sup> Fonte: Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit e Bocconi), 2015.

Altro esempio ne è la famiglia Lunelli (famiglia che possiede una holding con diversi marchi leader nel settore dei spumanti tra i quali Ferrari, Segnana e Bisol) che come spiega il suo amministratore delegato, Matteo Lunelli, “Nel 2005 abbiamo siglato un patto di famiglia, una sorta di carta costituzionale che include i valori in cui crediamo come famiglia e azienda e stabilisce le regole per l’ingresso delle generazioni future...[regole che lui stesso ha seguito: infatti, dopo la laurea in economia]...sono stato a Zurigo, New York e Londra cinque anni in giro come analista finanziario”. (Benenati L. G., 2004, p. 15). Questo curriculum gli ha permesso di entrare in azienda con le competenze ed esperienze che oltre a permettergli di ricoprire con successo quel ruolo (di AD), gli hanno permesso di apportare qualcosa di “nuovo” all’impresa di famiglia (non tanto, logicamente, in termini di competenze legate al settore ma piuttosto di metodologie e tecniche per affrontare le diverse situazioni aziendali che prima potevano non essere considerate).

Altro esempio, simile, è il caso di Mediolanum dove il patron Ennio Doris ha lasciato il ruolo di amministratore delegato e direttore generale di Banca Mediolanum al figlio massimo il quale aveva maturato esperienze di Sales Assistant in UBS, Merrill Lynch e Credit Suisse Financial Product.

Sono molti infatti i casi in cui se subentra un successore che ha accumulato le competenze ed esperienze necessarie, non solo si assiste ad una continuità dell’impresa di famiglia ma spesso anche ad una notevole crescita.

Altro caso da sottolineare è quello di Brunello Cucinelli, il fondatore dell’omonima azienda di cashmere di maglieria pregiata, il quale già all’età di 55 anni (nel 2009) ha iniziato a preparare la propria successione generazionale: un primo passaggio è stato quello di far quotare la società in borsa “per essere più internazionali e aperti”, dopodiché si è optato per un patto tra generazioni “per consentire l’ingresso dei giovani in azienda e miscelare le esperienze” e per ultimo si è creato un Trust. Infatti secondo l’imprenditore “Calcolo sempre tutto, in maniera matematica. E sono un convinto assertore che le decisioni debbano essere prese quando si è in una fase positiva”. (Benenati L. G., 2014, p. 18).

Un caso particolarmente interessante è quello di Inoxfucine.

Inoxfucine è un’azienda fondata nel 1963 da Pietro Pugassi che grazie ad attenti e costanti investimenti nell’innovazione con nuovi impianti e tecnologie oggi propone la più “...completa ed avanzata esperienza di forgiatura di acciai speciali (quali Duplex, superDuplex, acciai inossidabili, leghe di Nichel ed acciai al carbonio)...” (Assolombarda, 2016, p. 20). in diversi settori. Questa azienda è non solo solida dal punto di vista industriale ma lo è anche, e in particolar modo, dal punto di vista proprietario. Infatti il 76% dell’azienda è controllato dai figli di Pietro (Luca e Lorenzo, attraverso una holding) mentre partecipazioni azionarie minori sono

state assegnate ai nipoti i quali come i figli di Pietro svolgono ruoli manageriali all'interno dell'impresa; questo per garantire la proprietà e il controllo in mano alla famiglia e in particolare a coloro i quali dimostrano di avere i profili necessari e quindi adatti. Infatti Luca e Lorenzo, i quali svolgono rispettivamente i ruoli di Amministratore Delegato-vice presidente e CFO, dopo la laurea hanno svolto esperienze interne (principalmente per Luca, che ha maturato 35 anni d'esperienza nel business di famiglia) ed esterne (principalmente per Lorenzo, con un'esperienza di più di vent'anni nel settore bancario) all'azienda, sono entrati nell'impresa di famiglia con i ruoli che più gli competevano e, ovviamente, che sono riusciti a meritarsi. Invece le loro sorelle (Alessandra e Chiara), le quali non avevano particolari interessi sulla gestione, non svolgono alcun ruolo interno all'azienda se non quello di essere parte del Cda della Holding che controlla l'azienda insieme ai fratelli (simbolo di comproprietà, e quindi diritto agli utili distribuibili dell'azienda, con i fratelli). “Circostanza questa che dimostra come la collegialità al vertice sia più il risultato di rispetto e stima reciproci, e di un effettivo interesse a lavorare insieme facendo leva su competenze complementari, che non di un “obbligo morale” del fondatore di includere tutti i figli in azienda o, peggio, di una “non scelta” tra questi...Inoxfucine resta un chiaro esempio di come i membri della famiglia possano fungere da “motore” della trasformazione, anziché ostacolarla. Ciò è vero sia per quanto accaduto in passato, sia per quanto potrebbe accadere in futuro. Ed antepoendo sempre le esigenze del business a quelle della famiglia, svincolando l'azienda dai rischi legati ai problemi di successione al suo interno”. (ASSOLOMBARDA, 2016, p. 21).

### ***Le successioni incerte***

Successione abbastanza incerta e articolata è quella che riguarda il caso di Silvio Berlusconi, il quale per motivi di dimensioni di patrimonio e famiglia (cinque figli con due mogli diverse) si è trovato a dover compiere scelte non facili per spartire il suo patrimonio di società e aziende. Infatti quelle che sono state le prime successioni hanno riguardato i primi due figli avuti con la prima moglie (le successioni a favore degli altri tre figli non sono al momento ancora chiare) ai quali ha affidato il controllo di Mediaset e Mondadori, entrambe aziende leader dei loro settori, le quali dopo la successione non sempre hanno affrontato momenti rosei.

Altro caso ne è il gruppo De Agostini, il quale è controllato dalle famiglie Boroli e Drago, le quali hanno realizzato un meccanismo societario che consente di non frammentare le partecipazioni tra i rami delle due famiglie. Il timone è però in mano a Marco Drago secondo il quale “Se un membro della nostra famiglia vuole ricoprire una posizione di rilievo, deve dimostrare di aver svolto attività economiche o lavori in altre aziende per almeno cinque anni”. Infatti questo ha fatto suo figlio Enrico: una volta presa la laurea in Economia e aver svolto



l'MBA, grazie alla sua capacità e formazione è riuscito ad arrivare ai vertici del gruppo Inditex Italia. Tutto ciò gli ha permesso di ricoprire il ruolo di direttore Business Division di Lottomatica nell'impresa di famiglia.

Situazione incerta anche quella che riguarda lo stilista Giorgio Armani, che sembra propenso a dividere la casa di moda dal resto del suo patrimonio. Più in particolare sembra che le redini dell'azienda di moda andranno alla fondazione da lui costituita un anno fa (Fondazione Armani). Questa fondazione è stata fondata con l'obiettivo di (secondo lo statuto della fondazione stessa) «assicurare l'attenzione all'innovazione, all'eccellenza, alla qualità e alla ricercatezza del prodotto» inoltre è tenuta a «perseguire un adeguato livello di investimenti per lo sviluppo dei marchi, una gestione finanziaria equilibrata e un moderato ricorso all'indebitamento, oltre che un adeguato livello di reinvestimento degli utili nella società Giorgio Armani». Ad essa è stato dato lo 0,1% del capitale aziendale (circa 10 milioni di valore nominale) e 200 mila euro da parte dello stesso stilista. “Si può presumere che, in sede testamentaria, Giorgio Armani abbia destinato alla Fondazione il restante 99,9% della spa che adotterà poi un nuovo statuto societario quale naturale cerniera di un governo societario blindato alle volontà espresse dal suo fondatore” così afferma Leo De Rosa, esperto di passaggi generazionali. (Meoni C., 2017). Così facendo Armani potrà evitare sia che i fondi o colossi internazionali del lusso (vedi LVMH) che già in passato hanno cercato di persuaderlo ad unirsi a loro ci riprovino in futuro e sia una gestione sbagliata del marchio.

### ***Le successioni mal riuscite***

Chiara esempio dei successione mal riuscita è quello di Esselunga, sebbene sia un caso non ancora del tutto concluso. Questa successione da anni ha fatto discutere sia giornali economici che di cronaca mondana. Infatti i problemi di passaggio generazionale legati a quest'impresa sono iniziati addirittura nel 2011 quando si scoprì che il fondatore (Bernardo Caprotti) era riuscito a riprendersi il 92% delle azioni di Supermarket Italiani (la quale controlla Esselunga) assegnate ai figli di primo letto Giuseppe e Violetta, con l'usufrutto su circa un terzo delle quote (Benenati L. G., 2014). Questo ha portato a cause legali tra gli stessi componenti della famiglia, che sono state vinte dal fondatore stesso.

Alla sua morte (settembre 2016) i problemi sono però continuati, infatti sebbene il testamento lasciato la divisione della società tra i tre figli (due con la prima moglie ai quali ha lasciato il 30% e una con la seconda alla quale ha lasciato, insieme alla madre, il 70%) ha protratto le controversie ereditarie fino ad oggi, dove sembra che sia stato trovato un accordo per far quotare l'azienda, fondendola con l'attività immobiliare che sempre faceva capo a Bernardo Caprotti.

Altro esempio di successione mal riuscita è quello di Indesit (la più grande azienda italiana di elettrodomestici) la quale ha rappresentato a pieno l'industria dell'Italia del boom fino a primi anni del ventunesimo secolo. Sebbene nel 2005 Vittorio Merloni rifiutò l'acquisizione da parte dell'impresa Americana Whirpool, esattamente dieci anni dopo, dopo la morte del padre, gli eredi hanno accettato la nuova proposta d'acquisizione sempre da parte dell'impresa americana. Si pensa che sotto a questa vendita ci sia proprio una successione turbolenta. Infatti, i quattro figli hanno avuto da sempre pareri discordanti sul futuro dell'impresa (c'era chi pensava di venderla e chi pensava di dover continuare l'attività imprenditoriale) e sull'affidamento della guida dell'impresa ad Andrea, erede designato dal padre Vittorio, il quale però ottenne solamente un'accusa da parte degli altri fratelli. Queste vicissitudini portarono ad una forte discordia non solo tra i componenti della famiglia ma anche nella gestione dell'impresa che ebbe come conseguenza una forte diminuzione del fatturato e le conseguente vendite a Whirpool.

Al contrario di Giorgio Armani (la quale successione non si è ancora conclusa ma sembra essere rettamete indirizzata) altri protagonisti del mercato dell'abbigliamento e degli accessori di lusso, quali Cavalli e Versace, sembrano non essere stati altrettanto attenti e preparati. Mentre nel caso della maison fiorentina (Cavalli) la causa dell'insuccesso si deve principalmente all'incapacità di trovare un degno sostituto a gestire il marchio che ha portato negli anni alla vendita del 90% delle quote della società a Clessidra (il private equity fondato da Claudio Esposito), l'insuccesso di Versace si deve all'incertezza di governance a seguito della morte del fondatore Gianni Versace (1997), che si è conclusa solo nel 2011 con l'acquisizione da parte di Blackstone (private equity americano) del 20%. (Festa C., 2015; Benanti L. G., 2014).

Un caso particolarmente interessante è quello di Yomo.

Yomo è un'azienda fondata nel 1947 da Lumir Vesely, che rappresenta un pezzo di storia per l'Italia. Infatti, il razionamento del latte durante la seconda guerra mondiale ha spinto Vesely a fare degli esperimenti sulla conservazione del latte che lo portarono all'invenzione, ritenuta patrimonio dell'umanità, di uno yogurt dalla consistenza più cremosa e vellutata rispetto a quello nazionale. Da quel momento in poi l'azienda ha vissuto anni di d'oro sotto vari punti di vista, tanto da arrivare a produrre (giornalmente) due milioni di vasetti nella seconda metà degli anni novanta. Quest'azienda è riuscita a sopravvivere alla morte del suo fondatore, al quale è subentrata la moglie Renata che sebbene pediatra riuscì pienamente nella successione e fu l'artefice dello yogurt "Made in Italy".

Per queste ragioni Yomo arrivò alla fase del passaggio generazionale (in questo caso dalla moglie del fondatore ai quattro figli) in "ottima forma" considerando le sue performance. Ma sebbene, la formazione ed esperienza alla carriera manageriale per i due figli designati come i

successori (Leonardo e Marco), fu un passaggio tutt'altro che roseo. Infatti, gli ingressi in azienda dei due figli (con i ruoli di vice presidente e Amministratore Delegato), avvenne in periodo particolarmente critico per quel settore industriale: le dinamiche di mercato avevano condotto ad un drastico calo della redditività delle vendite. Questo, insieme alla strategia dell'azienda (tramite i due figli del fondatore) che era da sempre quella di puntare sulla qualità piuttosto che alla redditività industriale, portò l'azienda, prima degli anni duemila, ad essere in forte svantaggio in termini di diversificazione e internazionalizzazione rispetto ai suoi competitor. Questo portò ad una grave crisi che culminò nel 2003 con la vendita dell'azienda a Granarolo.

“ Per quanto le cause di quanto accaduto siano molteplici, e probabilmente in larga parte ascrivibili alla inadeguatezza dei due fratelli al ruolo, questa vicenda sembra possa insegnare l'importanza di adattare le modalità ed i tempi del passaggio generazionale alle condizioni di contesto. Soprattutto in settori fortemente competitivi ed in rapida trasformazione, infatti, la ricerca della continuità familiare a tutti i costi nella leadership non è sempre e necessariamente la soluzione più funzionale alla sopravvivenza ed allo sviluppo aziendale”(Assolombarda, 2016).

Questi esempi, positivi negati e incerti, sembrano confermare quanto detto finora. Infatti, secondo Guido Corbetta, professore di strategie delle aziende familiari all'Università Bocconi, “Non è più tempo di scelte emozionali, perché rischiano di offuscare e rallentare il processo decisionale. Il passaggio generazionale dovrebbe basarsi essenzialmente sull'Economic wealth dell'azienda e la selezione dovrebbe includere, oltre ai familiari, talenti manageriali esterni. Dovremmo prendere a esempio il mondo anglosassone, dove i figli degli imprenditori lavorano in azienda solo se dimostrano di essere bravissimi. Altrimenti si limitano a fare gli azionisti”. (Benenati L. G., 2014, p. 14).

## CAPITOLO 5. IL PASSAGGIO OTTIMALE

Dopo un'analisi degli aspetti fondamentali che il passaggio generazionale ha e comporta, passiamo ora a definire chiaramente e dettagliatamente tutti gli aspetti che la successione nelle imprese familiari dovrebbe assumere per dare la massima resa (da un punto di vista aziendale) all'impresa e agli attori coinvolti, passando prima, però, da un'analisi delle cause più comuni dell'insuccesso del passaggio.

### *Le cause dell'insuccesso*

Prima di delineare in modo definitivo quelli che devono essere i tratti principali per un passaggio ottimale, vediamo quali sono gli errori più comuni che possono essere la ragione dell'insuccesso.

Con particolare riferimento a “Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history” di Assolombarda (2016), intendo evidenziare quei tipi di errore che compiono gli attori coinvolti nel gestire il passaggio stesso, indipendentemente dal tipo di successione generazionale in cui si trovino. Seguendo, quindi, il documento sopra citato possiamo notare che vi possono essere sette tipi di errori da evitare (ordinati casualmente), che sono la causa dell'insuccesso del passaggio generazionale attuato dalle imprese:

1. Confondere i ruoli e le mansioni all'interno dell'organizzazione. Nelle imprese di piccole dimensioni, in particolar modo quelle di prima generazione, è da considerarsi del tutto normale se un'unica persona (il fondatore dell'azienda, nel caso di prima generazione) ricopra diversi ruoli. Ma non comprendere come e perché queste “mansioni” sono tra loro differenti può complicare notevolmente la successione. Spesso il primo errore è quello di considerare la proprietà quasi come un diritto invece che un dovere, e quindi considerare che l'essere proprietari significhi conseguentemente avere particolari competenze manageriali e talento governativo. Quando invece questo è dato da particolari tipi di formazione ed innumerevoli esperienze.
2. Ritenere il passaggio un obbligo nei confronti del passato piuttosto che un'opportunità per il futuro. All'interno delle famiglie “imprenditoriali” possono esserci, come in tutte le famiglie, diversi figli con progetti discordanti o complementari tra loro e spesso, se non sempre, accade che il fondatore (o l'imprenditore nelle generazioni successive alla prima) voglia trasmettere loro l'azienda da lui creata, cercando di influenzare e plasmare le loro volontà sia nella scelta se entrare o meno nell'impresa che nelle scelte di come gestirla. Questo atteggiamento porta i figli, per non creare dispiacere nei padri, ad essere timorosi ad esprimere il proprio parere nei confronti delle loro idee e progetti. Ne consegue una disistima da parte dei genitori per la mancata motivazione e quindi un

ciclo vizioso di reciproca conflittualità e incomprensione che comprometterà la successione e l'azienda stessa.

3. Ritenere il passaggio come un momento e non come un processo. Come già detto e ripetuto finora, il passaggio generazionale non può essere visto come un evento, in quanto il passaggio del “testimone” deve rappresentare solamente la punta dell'iceberg del processo che si dovrebbe realizzare. Infatti la successione è un processo caratterizzato da diverse fasi che possono durare addirittura anni per il loro adeguato completamento. Non ritenerlo un processo porta spesso gli imprenditori a non adattare il proprio ruolo “al naturale scorrere del tempo”. Ne consegue un ritardo strategico dovuto proprio al modello di business obsoleto e “rivolto al passato” che al momento della successione penalizza sia l'impresa che i figli.
4. Non trasmettere la forza imprenditoriale. Secondo molti imprenditori l'imprenditorialità è una caratteristica innata nelle persone che non deve essere insegnata, ritenendo quindi la formazione e l'esperienza non necessaria. Questo, però, è contraddetto da diversi studi, secondo i quali “le capacità e le competenze di una persona non sono mai separabili dalle esperienze pratiche e da uno specifico percorso di apprendimento”...“la ricerca sulle aziende familiari giunte alla terza e quarta generazione converge su un punto: ogni generazione ha aggiunto qualcosa alla tradizione imprenditoriale della famiglia” (Assolombarda, 2016, p. 32-33).
5. Non avere una sufficiente comunicazione padre-figlio. Questa tipologia di errore è spesso verificata soprattutto in conseguenza agli altri errori fin qui elencati. La comunicazione indipendentemente dal tipo e dalle dimensioni dell'impresa è un fattore determinante e necessario ai fini della sopravvivenza e crescita della stessa. La mancanza di questa causerà, soprattutto nella fase del passaggio generazionale, risultati negativi sotto vari aspetti. Infatti la non comunicazione tra i due soggetti, che sono i protagonisti (escludendo per un attimo le alternative di vendita a terzi o di amministratori esterni) della successione, comprometterà il processo, il quale porterebbe risultare inadeguato, facendo perdere tempo prezioso.
6. Ritenere i valori la soluzione. Spesso molte imprese familiari ritengono che, ai fini di una buona successione, “basti” trasmettere i valori della famiglia al proprio figlio o ai propri figli. Premettendo che questo non è assolutamente sbagliato (anzi necessario per trasmettere i principi sui quali l'impresa si è formata), esse non considerano che i valori necessitano di essere aggiornati ed adattati al contesto culturale, sociale ed economico in cui il successore e l'impresa si trovano. Quindi non bastano per formare e poi giudicare (se adatto) il futuro successore.

7. Scegliere una terza parte sbagliata. Spesso rivolgersi ad una o più persone esterne (quali un consulente, un amico dell'imprenditore, un parente, ecc.) può causare più danni che benefici all'impresa. Infatti, bisogna far particolare attenzione a scegliere questa/e persona/e valutandone gli aspetti fondamentali facendo attenzione che questa non sia "dotata di poca pazienza, con predominio delle emozioni sulla tecnica, o con attese di voler dirigere tempi e modi del processo di successione" (Assolombarda, 2016, p. 33).

### ***Le regole per un passaggio di successo***

Vediamo ora, in conclusione di questa prova e riassumendo quello fin qui detto, quali sono gli aspetti fondamentali che la successione deve assumere affinché avvenga in modo ottimale per l'azienda (in primis) e per gli attori coinvolti. I seguenti consigli/regole elencate possono servire come linee guida per tutti i tipi di impresa, le quali, a seconda delle loro dimensioni e grado di "managerializzazione", possono dare maggiore importanza ad alcune piuttosto che ad altre. Inoltre queste regole non sono in sequenza ma dovrebbero essere considerate simultaneamente. Le regole sono le seguenti:

1. Programmazione anticipata. Una delle prime cose che l'imprenditore deve essere in grado di fare è quella di riuscire ad effettuare una programmazione del passaggio. La programmazione deve essere realizzata in un periodo non prossimo alla successione per permettere alle varie fasi della stessa di realizzarsi nella maniera più adeguata. Ciò permette di studiare e capire i vari scenari possibili e adattare il processo man mano che ci si avvicina al momento chiave in base alle circostanze e agli obiettivi dell'azienda (entrambi possono variare anche notevolmente nel tempo).

Infatti come sottolinea secondo Giampiero Succi, socio di Bonelli Erede Pappalardo e responsabile in uno dei maggiori studi legali d'Italia, "La vera pianificazione è un atto di strategia imprenditoriale importantissimo e ha bisogno di tempo...Innanzitutto bisogna pensarci diversi anni prima della data idealmente fissata per il passaggio del testimone. Poi bisogna scegliere l'architettura successoria più adatta all'azienda". (Spampinato, 2014, p. 20).

In queste fase occorre capire, come prima cosa, che cosa si vuole (e si può) fare in seguito all'uscita dell'imprenditore (che prima o poi dovrà avvenire). Perciò occorre decidere tra tre diverse opportunità:

- Trasferimento dell'azienda (sia in termini di proprietà che di guida) ad uno o più componenti della famiglia;
- Trasferimento dell'azienda (in termini di guida e non di proprietà) a manager esterni;

- Vendita dell'azienda a terzi, che sebbene è poco utilizzata è comunque un'ipotesi possibile (ipotesi che non considereremo nell'analizzare i punti che seguono).  
I punti seguenti devono essere interpretati fondamentalmente come regole finalizzate alla più efficiente realizzazione della programmazione.
2. Divisione degli interessi dell'azienda da quelli della famiglia. Per realizzare una corretta programmazione è necessario che l'imprenditore sia capace di separare quelli che sono gli interessi aziendali (ovvero, ad esempio, la riuscita di determinati obiettivi di business) da quelli familiari (che spesso discostano da quelli aziendali). Per ottenere questa cosa, l'imprenditore deve riuscire a separare (per quanto possibile) la vita aziendale da quella familiare e compiere le scelte in modo lucido ed oggettivo senza lasciarsi coinvolgere dagli aspetti emotivi che lo legano alla famiglia.  
Un primo modo può essere quello di dividere il patrimonio aziendale dal patrimonio personale, sia per motivi convenevoli per l'azienda (minori rischi di conflitti tra gli eredi) sia per motivi fiscali (ad esempio, eventuali plusvalenze vendendo un immobile intestato ad una persona privata, dopo cinque anni, non sono tassabili mentre se intestato ad una società sì). Così facendo si possono prevenire innumerevoli questioni tra eredi che mentre l'imprenditore è al comando (e soprattutto in vita) possono sembrare innocui.
  3. Valutare le alternative. Un punto chiave nel pianificare il processo è quello di riuscire a valutare in modo chiaro e obiettivo le alternative di cui si dispone. Per fare ciò, l'imprenditore, che spesso non dispone anche di questa capacità, può rivolgersi a dei professionisti. Infatti secondo "l'Ascri, per le imprese di piccole dimensioni anche il commercialista può avere un ruolo rilevante...Ci sono degli specialisti nella gestione d'impresa che possono fare da cabina di regia. Alla fine il conto di questi consulenti potrà risultare alto, ma è un investimento per il futuro dell'impresa" (Spampinato, 2014, p.21). Infatti un consulente (che, bisogna ricordare, andrebbe scelto in base ai criteri dell'azienda) può risolvere molti problemi ed evitare che la successione avvenga in modo errato. In particolar modo può aiutare l'imprenditore a vedere e valorizzare alternative che prima non vedeva o semplicemente non conosceva, e dare un consiglio oggettivo e professionale. Cosa che l'imprenditore, in queste fasi, difficilmente riesce ad ottenere con il consueto "fai da te". In questa fase si possono valutare molti aspetti del passaggio (vedi capitolo 1- Gli aspetti critici).

4. Scegliere il successore. Considerando gli esempi analizzati nel precedente capitolo, emerge che il successore verso il quale dovrebbe pendere la scelta dell'imprenditore è colui che risulta essere in grado di gestire, e (per quanto possibile) far crescere, l'impresa, della quale sarà al comando, nel lungo periodo. Non sempre questa persona può trovarsi tra i figli o familiari più stretti all'imprenditore, per questo non si deve escludere l'eventuale trasferimento della guida dell'azienda ad un manager professionista esterno e, quindi, lasciare "solamente" la proprietà agli eredi. Questa considerazione, logicamente, è fatta prevalentemente dalle imprese con dimensioni più grandi le quali sono articolarmene strutturate (in termini organizzativi) e possono permettersi un dirigente esterno. Nelle imprese più piccole (o le imprese grandi che non hanno bisogno di un manager esterno) l'imprenditore, dopo aver fatto le dovute considerazioni con i figli (riguardo al loro futuro nell'impresa di famiglia oppure no), dovrebbe iniziare ad investire tempo e risorse per la formazione del suo successore (o dei suoi successore, nel caso in cui la scelta ricada su più persone), sia dal punto di vista teorico che pratico con esperienze all'esterno e all'interno dell'azienda di famiglia.
  
5. Trasmettere l'esperienza e le conoscenze. Tra ciò che caratterizza principalmente le imprese familiari vi è la figura dell'imprenditore, una persona che grazie alle sue capacità fuori dal comune è riuscito a fondare e far crescere un'azienda. Affinché il passaggio generazionale avvenga con successo è necessario che l'imprenditore sia in grado non solo di scegliere la o le persone più adeguate a sostituirlo, ma dovrà far in modo di trasferire le sue capacità e la sua esperienza a quest'ultime. Infatti una delle maggiori cause di insuccesso è proprio il mancato (o l'insufficiente) livello di capacità e competenze del successore. Per questo motivo, questa fase può essere definita la più critica nella progettazione del processo. Per realizzare questo trasferimento intangibile ma essenziale alla continuazione dell'attività, l'imprenditore dopo l'eventuale (ma fortemente consigliata) formazione del successore può pianificare un'entrata in azienda in modo da potergli insegnare quelle competenze ed esperienze chiave che stanno alla base dell'attività dell'azienda della famiglia. Infatti determinate conoscenze, come quelle tacite, possono essere insegnate esclusivamente attraverso il cosiddetto *training on the job*. (ARMAL, 2004).
  
6. Limitare i rischi di liti fra gli eredi. Una delle questioni principali che emerge durante il passaggio generazionale e che, tra l'altro è spesso motivo di cronaca, è la spartizione del patrimonio (tra cui spesso si trova l'azienda) dell'imprenditore. Essendoci in Italia



il divieto di disporre in vita della propria successione (Codice Civile, art. 458), l'imprenditore si vede quasi obbligato a procrastinare la questione della sua successione o a spenderci tempo e risorse. Eventuali discordie in sede di successione possono comportare innumerevoli danni all'impresa, alla famiglia e agli altri attori che ne sono indirettamente coinvolti (quali ad esempio i dipendenti). Per queste ragioni si consiglia all'imprenditore escogitare un piano (eventualmente con l'aiuto di professionisti) legale di successione e spartizione del patrimonio (dove tra l'altro vi è l'impresa). Infatti, come afferma l'avvocato Giuseppe Undari "È dunque necessario studiare fin nei dettagli come conciliare il rispetto della cosiddetta legittima, la quota di eredità riservata per legge ai familiari stretti, con le aspettative di altri potenziali eredi, in modo da prevenire azioni di reintegra. Nel caso di famiglie allargate, bisogna definire i ruoli dei comportamenti". (Spampinato, 2014).

Il tema può essere approfondito nella tabella seguente (tabella 2):

Tabella 2. Manuale sintetico per il trasferimento dei poteri<sup>3</sup>

Obiettivo	Problemi da risolvere	Che cosa fare	Gli strumenti possibili
Tutelare la continuità dell'impresa e del patrimonio di famiglia; evitare conflitti tra gli eredi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divieto in Italia di disporre in vita della propria successione;</li> <li>- Rispettare la legittima al fine di prevenire azioni di reintegra;</li> <li>- Gestire i diversi interessi delle famiglie allargate;</li> <li>- Tutelare le quote di minoranza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi approfondita della situazione;</li> <li>- Razionalizzare le strutture: creazione di una Holding che controlla la società e, se ci sono, separazione tra i beni immobiliari e quelli finanziari;</li> <li>- Razionalizzare la gestione valutando le competenze dei membri della famiglia ed eventualmente facendo spazio a manager temporanei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trasferimento del controllo a uno dei discendenti escludendone altri: donazione, patto di famiglia;</li> <li>- Trasferimento frazionato, parziale e/o graduale del controllo dell'impresa: clausole statutarie, patti parasociali, costituzione del diritto di usufrutto in capo ai discendenti;</li> <li>- Trasferimento del controllo a un soggetto terzo fiduciario: trust, intestazione fiduciaria.</li> </ul>

<sup>3</sup> Fonte: Spampinato, A., 2014. Le 10 regole d'oro per non sbagliare, *Capital*, DICEMBRE, p. 22.



## CONCLUSIONE

Le imprese familiari risultano essere più solide ed equilibrate a crisi finanziarie rispetto alle altre tipologie di impresa, in quanto riescono a tener duro (ad esempio, compiendo rinunce per i loro compensi) nei momenti di crisi. Questi tipi di imprese, però, risultano essere molto più difficili da gestire in quanto intervengono, anche nel quotidiano svolgersi delle attività, aspetti che vanno al di là delle attività aziendali, quali gli interessi della famiglia. Come abbiamo visto, ciò si verifica in particolar modo nel momento del passaggio generazionale. Momento che, come abbiamo visto, è critico per la vita dell'impresa in quanto se ne decidono.

Occorre quindi ponderare adeguatamente il fenomeno e gestirlo in base alla propria realtà aziendale, ricordando che gli imprenditori, coloro i quali passano il testimone, sono i primi artefici del successo o dell'insuccesso del passaggio (in quanto a loro è chiesto di attivare il processo di successione) e non devono vederlo come una costrizione data da particolari aspetti anagrafici bensì come un miglioramento da apportare, che essi stessi possono plasmare (sempre in base alla situazione in cui si trovano), per la propria creazione, ovvero la loro azienda.

Sebbene la mancanza di importanza che questa tematica ha nelle imprese italiane, sembra che sempre più enti ed istituzioni (oltre che a professionisti, quali i consulenti) si stiano attivando per permettere una successione più efficiente ed efficace possibile per la continuità dell'impresa, poiché questa rappresenta un punto chiave per l'economia del nostro paese.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Numero di parole: 13293.



## BIBLIOGRAFIA

- AIDAF, 2016. *Osservatorio AUB sulle Aziende Familiari Italiane*. Aidaf.it [online]. Disponibile su: [http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Report-AUB-VIII-edizione\\_full\\_version.pdf](http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Report-AUB-VIII-edizione_full_version.pdf);
- AIDAF, 2015. *Osservatorio AUB sulle Aziende Familiari Italiane*. Aidaf.it [online]. Disponibile su: <http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/FOCUS-VII-OSSERVATORIO.pdf> ;
- AMBROSETTI A., 2004. *Le imprese familiari: la professionalità non è ereditaria*. In: ARMAL, a cura di, 2004. *Il passaggio generazionale nelle piccole imprese nelle Marche*. n. 8. s.l.: Flash Favoro;
- ASSOLOMBARDA, 2016. *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*. Disponibile su: <http://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/guida-per-i-passaggi-generazionali>;
- ARMAL, 2004. *Il passaggio generazionale nelle piccole imprese nelle Marche*. n. 8. s.l.: Flash Favoro;
- BARNES B., e HERSHON S., 1976. *Trasferring power in the family business*. *Harvard Business Review*, Luglio;
- BENENATI L. G., 2014. *Cedere il timone senza danni all'azienda*. *Capital*, Dicembre, pp. Da 12 a 28;
- CANI, C., 2013. *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare, criticità legate agli aspetti comportamentali: la leadership femminile in Italia*. Tesi, Università di Udine, Dipartimento di scienze economiche e statistiche, Corso di laurea magistrale in Economia Aziendale;
- CERE, R., 2015. *Non Mollo! Strategie per un passaggio generazionale di successo*. [aut. libro] Davide Merigliano. s.l.: Mind Edizioni, 2015;
- Codice Civile, 2016. s.l.: Studio Cataldi [online]. Disponibile su: <http://www.studiocataldi.it/codicecivile/codice-civile.pdf>;
- CORBETTA, G., 2015. *Il passaggio critico resta la successione al vertice*. *Harvard Business Review*, Aprile, p. 62.
- CORBETTA, G., visto in BENENATI L. G., 2014. *Cedere il timone senza danni all'azienda*. *Capital*, Dicembre, pp. Da 12 a 28;
- CUCINELLI, B., visto in BENENATI L. G., 2014. *Cedere il timone senza danni all'azienda*. *Capital*, Dicembre, pp. Da 12 a 28;

- FAVOTTO, F., 2002. *Imprese al bivio – Investire nella successione imprenditoriale come vantaggio competitivo*. In: ARMAL, a cura di, 2004. *Il passaggio generazionale nelle piccole imprese nelle Marche*. n. 8. s.l.: Flash Favoro;
- DE ROSA, L., visto in MEONI, C., 2017. Giorgio Armani blinda la successione. Il Giornale.it [online]. Disponibile su: <http://www.ilgiornale.it/news/economia/giorgio-armani-blinda-successione-1428898.html> ;
- FERNANDEZ-ARAOZ, et al., 2015. Lezioni di leadership dalle grandi aziende familiari. *Harvard Business Review*, Aprile. s.l.; p. da 56 a 65;
- GABBIANI, M., visto in BENENATI L. G., 2014. Cedere il timone senza danni all'azienda. *Capital*, Dicembre, pp. Da 12 a 28;
- GERSICK, K.E., et al., 1999. *Stages and transitions: managing change in the family business*, Family Business Review. In: ARMAL, a cura di, 2004. *Il passaggio generazionale nelle piccole imprese nelle Marche*. n. 8. s.l.: Flash Favoro;
- GOMEZ-MEJIA, L.R., et al., 2007. *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mill*, Administrative Science Quarterly. In: Poccia, I., a cura di, 2015. *Il passaggio generazionale nelle PMI italiane: minacce e opportunità*. Tesi, LUISS, Dipartimento di Impresa e Management Cattedra Organizzazione Aziendale;
- HARRELL, E., 2016. Succession Planning: What the research says. *Harvard Business Review*, Dicembre;
- IPSOA EDITORE, 2014. *La donazione d'azienda finalizzata al passaggio generazionale*. Studio Tarabella Luca [online]. Disponibile su: <http://www.studiotarabellaluca.com/2014/01/20/la-donazione-dazienda-fonalizzata-al-passaggio-generazionale/>
- ISTAT, 2013. *Le prospettive per l'economia italiana nel 2013-2014*. Roma: Istat;
- ISTAT, 2013. *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*. Roma: Istat;
- LUBY, V., e STEVENSON J., 2016. 7 Tenents of a Good CEO succession planning. *Harvard Business Review*, Dicembre;
- LUNELLI, M., visto in BENENATI L. G., 2014. Cedere il timone senza danni all'azienda. *Capital*, Dicembre, pp. Da 12 a 28;
- MANZONE, B., e TRENTO, S., 1993. *Il trasferimento intergenerazionale delle imprese*. In: ARMAL, a cura di, 2004. *Il passaggio generazionale nelle piccole imprese nelle Marche*. n. 8. s.l.: Flash Favoro;

- MEONI, C., 2017. *Giorgio Armani blinda la successione*. Il Giornale.it [online]. Disponibile su: <http://www.ilgiornale.it/news/economia/giorgio-armani-blinda-successione-1428898.html> ;
- MORETTI POLEGATO, M., visto in BENENATI L. G., 2014. Cedere il timone senza danni all'azienda. *Capital*, Dicembre, pp. Da 12 a 28;
- POCCIA, I., 2015. *Il passaggio generazionale nelle PMI italiane: minacce e opportunità*. Tesi, LUISS, Dipartimento di Impresa e Management Cattedra Organizzazione Aziendale;
- RUSSO, M., 2004. *L'emergente protagonismo delle risorse umane nel processo di pianificazione strategica: un'analisi sistemica sulla strategic human resources nella prospettiva relazionale interna del piano d'impresa e nei correlati dossier alla luce del nuovo paradigma postfordista*. Tesi. Università di Verona, facoltà di Economia e commercio;
- SALVI, G., 2015. *Conferimento d'azienda*. Slide per Presentazione. Università degli Studi di Bergamo;
- SPAMPINATO, A., 2014. Le 10 regole d'oro per non sbagliare. *Capital*, 11 DICEMBRE, p. 22;
- STUDIO CENTRO VENETO, 2002. *Progetto "Ri-lancio", Rilevazione, analisi e studio del fenomeno del passaggio generazionale nelle PMI nel territorio regionale veneto*. In: ARMAL, a cura di, 2004. *Il passaggio generazionale nelle piccole imprese nelle Marche*. n. 8. s.l.: Flash Favoro;
- SUCCI, G., visto in SPAMPINATO, A., 2014. Le 10 regole d'oro per non sbagliare. *Capital*, DICEMBRE, p. 22;
- UNDARI, G., visto in SPAMPINATO, A., 2014. Le 10 regole d'oro per non sbagliare. *Capital*, DICEMBRE, p. 22;
- VISCONTI, G., 2013. *Il problema della "successione" o del "cambio generazionale" in una pmi familiare e lo strumento del "patto di famiglia"*. Diritto.it [online]. Disponibile su: <https://www.diritto.it/il-problema-della-successione-o-del-cambio-generazionale-in-una-pmi-familiare-e-lo-strumento-del-patto-di-famiglia/>;

## SITOGRAFIA

- [https://www.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/c2055807-135e-4e3f-b612-f9a1e2858236/invitoAIDAF\\_10dicembre.pdf?MOD=AJPERES](https://www.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/c2055807-135e-4e3f-b612-f9a1e2858236/invitoAIDAF_10dicembre.pdf?MOD=AJPERES)
- <http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>
- <https://www.corrieredelleconomia.it/2016/11/21/le-imprese-familiari-italia/>
- <https://www.fiscomania.com/2013/03/il-trust-in-italia/>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2015-05-04/-clessidra-conquista-90percento-robberto-cavalli--125244.shtml>
- <http://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/guida-per-i-passaggi-generazionali>
- <https://www.scribd.com/document/47470479/Ricerca-regionale-RiLancio>
- <http://www.studiotarabellaluca.com/2014/01/20/la-donazione-dazienda-fonalizzata-al-passaggio-generazionale/>
- <http://www.aidaf.it/attivita/studi-e-ricerche/>
- <https://www.diritto.it/il-problema-della-succeSSIONE-o-del-cambio-generazionale-in-una-pmi-familiare-e-lo-strumento-del-patto-di-famiglia/>
- <http://www.istat.it/it/files/2013/05/cap2.pdf>
- <http://journals.sagepub.com/home/fbr>
- <http://www.ilgiornale.it/news/economia/giorgio-armani-blinda-succeSSIONE-1428898.html>
- [http://guide.directio.it/guide-interattive/guida-adempimenti-pmi/indice/le-primE-scelte/02-scelta-forma-impresa/02\\_02-ditta-individuale-e-impresa-familiare.aspx](http://guide.directio.it/guide-interattive/guida-adempimenti-pmi/indice/le-primE-scelte/02-scelta-forma-impresa/02_02-ditta-individuale-e-impresa-familiare.aspx)
- <http://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/impresE-familiari-7-regole-da-seguire-per-un-passaggio-generazionale-di-successo>
- <http://www.aidaf.it/risorse/documenti/>
- [http://docenti.unimc.it/fabio.pierantoni/teaching/2015/14985/files/gestione-del-passaggio-generazionale-dellimpresa/rassegna-stampa-capital-11\\_12\\_2014.pdf](http://docenti.unimc.it/fabio.pierantoni/teaching/2015/14985/files/gestione-del-passaggio-generazionale-dellimpresa/rassegna-stampa-capital-11_12_2014.pdf)
- <http://tesi.eprints.luiss.it/15497/1/179041.pdf>
- <http://www.ilgiornale.it/news/economia/giorgio-armani-blinda-succeSSIONE-1428898.html>
- <http://www.istat.it/it/files/2013/05/cap2.pdf>
- <http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/Osservatorio-AUB-6edizionepdf.pdf>
- <http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/08/FOCUS-VII-OSSERVATORIO.pdf>
- <https://marsalt.wordpress.com/>
- [http://www.studiocentroveneto.com/pubblicazioni\\_ita.php](http://www.studiocentroveneto.com/pubblicazioni_ita.php)



- <https://hbr.org/topic/succession-planning>
- <http://www.astrid-online.it/static/upload/inve/investimenti.pdf>
- <https://hbr.org/topic/succession-planning>
- <http://www.oapen.org/download?type=document&docid=356355>
- [http://www.cepor.hr/cepra/wp-content/uploads/2015/07/Family-businesses\\_-\\_A-Four-Country-analysis\\_Pfeifer.pdf](http://www.cepor.hr/cepra/wp-content/uploads/2015/07/Family-businesses_-_A-Four-Country-analysis_Pfeifer.pdf)
- <https://www.scribd.com/doc/47470479/Ricerca-regionale-RiLancio>
- <http://www.ilnuovotorrazzo.it/public/INTAPR1611.pdf>
- <https://hbr.org/archive-toc/BR1612>
- <http://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2009/12/La-continua-azione-generazionale.pdf>
- <https://www.scribd.com/document/47470479/Ricerca-regionale-RiLancio>
- <https://hbr.org/2016/12/succession-planning-what-the-research-says>
- <http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/viewFile/63/70>
- <http://rivistapiccolaimpresa.uniurb.it/index.php/piccola/article/download/93/101>
- [http://www.inclusione.it/wp-content/uploads/2012/11/API2\\_2010\\_cliccabile.pdf](http://www.inclusione.it/wp-content/uploads/2012/11/API2_2010_cliccabile.pdf)
- [http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Report-AUB-VIII-edizione\\_full\\_version.pdf](http://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2014/09/Report-AUB-VIII-edizione_full_version.pdf)
- <https://www.diritto.it/il-problema-della-succeSSIONE-o-del-cambio-generazionale-in-una-pmi-familiare-e-lo-strumento-del-patto-di-famiglia/>
- [http://docenti.unimc.it/fabio.pierantoni/teaching/2015/14985/files/gestione-del-passaggio-generazionale-dell'impresa/rassegna-stampa-capital-11\\_12\\_2014.pdf](http://docenti.unimc.it/fabio.pierantoni/teaching/2015/14985/files/gestione-del-passaggio-generazionale-dell'impresa/rassegna-stampa-capital-11_12_2014.pdf)

*Ultima visualizzazione dei siti sopraelencati: 29/08/2017*